

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**CHANGEMENT ÉMERGENT ET PRÉSENCE ATTENTIVE DANS UNE  
ORGANISATION ÉVEILLÉE**

RÉCIT AUTOETHNOGRAPHIQUE D'UN PROCESSUS DE TRANSFORMATION  
PAR LA MÉDITATION ET LA CRÉATION ARTISTIQUE

THÈSE  
PRÉSENTÉE  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DOCTORAT EN COMMUNICATION

PAR  
ISABELLE FARMER DANDURAND

JUILLET 2024

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.12-2023). 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

Le 9 août 2023, je m'assois pour méditer et me viennent à l'esprit toutes les personnes qui ont contribué de près à cette thèse. Exercice de contemplation, de remémoration et d'appréciation des dix dernières années, j'en arrive à une courte liste forcément non exhaustive. Les personnes ici nommées ont toutes eu un impact significatif, c'est-à-dire que sans leur contribution, la réalisation de cette thèse aurait pu être compromise. Si j'en ai oublié certain·es, je vous prie de m'excuser. La liste des personnes, des animaux ou des objets inanimés qui ont soutenu ce projet risque d'être trop longue pour tenir dans une section de « remerciements ». Néanmoins, je tiens à remercier celles et ceux qui ont fait étroitement partie de cette aventure.

Dans un premier temps, je souhaite remercier Isabelle Mahy, ma directrice de thèse qui incarne tout ce que j'ai tenté d'apprendre à travers ce cheminement, notamment la présence, la douceur et la rigueur. Notre relation dans le cadre de ce doctorat aura finalement évolué sur plus d'une décennie.

Isabelle, sans notre rencontre au Café des cyclistes, rien de tout ceci ne se serait passé. Tu as été mon phare, mon réverbère et mon étoile polaire dans ce périple. Notre rencontre aura changé ma vie et je ne pourrai jamais assez t'en remercier. Merci d'avoir cru en mes capacités. Merci de ta patience. Merci de m'avoir laissé errer à mon rythme. Merci pour tes encouragements. Merci pour tes bons petits plats. Merci mille fois pour tout.

J'aimerais aussi remercier les membres de mon jury, Boris Brummans et Louis-Claude Paquin. Je considère que j'ai eu une chance inouïe. Si on ne s'est pas côtoyés beaucoup ces dernières années, c'est parce que j'ai mis tellement de temps à boucler cette thèse. Sachez que malgré le silence et la distance, votre présence, vos commentaires et nos échanges ont été précieux. Je remercie également Jeanne-Marie Rugira qui s'est jointe tout récemment comme membre externe au jury.

Dans un second temps, j'aimerais remercier ma mère, Gisèle, sans qui cette thèse n'aurait jamais vu le jour. Ma mère incarne la précision et le souci du détail que je n'arriverai jamais à atteindre, ne serait-ce que parce que nous n'avons pas la même vision du monde. Bien que je parle peu de ma mère dans cette thèse, elle n'en est pas moins importante à mes yeux ni à mon cœur. Il m'aurait fallu au moins une autre thèse pour m'exprimer honnêtement et sereinement à propos de notre relation.

Maman, grâce à toi et à ta relecture attentive d'innombrables textes, j'ai pu être admise au doctorat. Grâce à ton soutien indéfectible pendant ces dix dernières années, j'ai pu terminer cette thèse. Je tiens à reconnaître ici l'ampleur et l'importance de ta contribution à ce projet.

J'aimerais maintenant poursuivre avec une autre personne dont la contribution ne se mesure pas, mon amoureux et partenaire de vie appelé Antoine dans cette thèse afin de préserver son anonymat. En plus de me permettre d'écrire à temps plein durant la dernière année, Antoine a contribué à ce projet qui n'a obtenu aucun financement sans compter son temps ni son argent.

Mon chéri, je sais que ce projet a tout demandé de toi, de moi et de nous. Je t'en remercie et je suis consciente d'avoir en quelque sorte imposé ce projet dans l'agenda familial des dernières années. Je sais que si nous sommes encore ensemble après tout ce temps, c'est qu'on est un couple fort. Cette relation est une source intarissable d'apprentissages sur le grand thème des relations humaines. Si je suis partie à la recherche de clés de compréhension sur les thèmes du changement, de la présence attentive et de l'organisation éveillée, c'est avec toi que j'ai profondément appris dans l'action. Sans toi, ces apprentissages seraient demeurés somme toute assez théoriques. Avec toi, ces apprentissages ont été rudement mis à l'épreuve et ont touché à une profondeur inestimable.

J'aimerais aussi remercier les autres membres de ma famille et plus particulièrement ma sœur, ma belle-mère et ma fille, nommées respectivement dans cette thèse Alexandra, Mommy et Dadou afin de préserver leur anonymat. Nos relations enrichissent ma vie au quotidien et font de moi, je le crois, une meilleure personne.

Dans un troisième temps, j'aimerais remercier de tout cœur mon compagnon de route, j'ai nommé Massimo Guerrera. Artiste aux multiples talents, je reconnais en lui une présence et une douceur hors du commun.

Massimo, ton accueil chaleureux et ton ouverture m'ont permis d'entamer un cheminement personnel et collectif insoupçonné. Je me souviendrai toujours de ton invitation à jardiner ensemble. On pourrait trouver tous les mots du monde pour exprimer les choses, les événements et les expériences vécues, mais en fait, ce qu'on a fait est assez simple : on a effectivement bien jardiné ensemble. On a préparé la terre, on l'a nourrie, on y a planté des graines. Certaines ont poussé, d'autres pas. Et puis, on a récolté et on a célébré. Merci d'embellir ma vie de ta douce présence.

Un grand merci également aux participantes et participants qui ont pris part à ce projet. Vous avez été chacune et chacun une source d'inspiration et de motivation profonde dans les bons moments, mais surtout dans les moments difficiles. Vous avez donné un sens et une direction à cette thèse. C'est grâce à vous que ce projet s'est mis en branle et c'est aussi grâce à vous que j'ai eu l'élan de conclure cette aventure. Ce que nous avons créé ensemble, petit à petit, de manière bien souvent intangible, est une qualité de relation qui manque cruellement au monde des organisations aujourd'hui. Je vous dis merci de montrer que d'autres voies sont possibles.

Dans une plus large perspective, j'aimerais également remercier mes complices chercheur·ses, Thomas Maxwell, Anne-Claire Museux et mes complices praticien·nes, Andréanne Reid, Geneviève Turcotte, François Morin et Julie Liebert. Votre soutien émotionnel, nos conversations sans commencement ni fin et nos liens profonds d'amitié ont contribué à préserver ma santé mentale et physique pendant toutes ces années.

Un merci spécial à Joséane Toulouse pour son coaching d'écriture qui a permis la mise en forme littéraire de ce récit. Merci d'avoir osé sortir de ta zone de confort et d'avoir cheminé avec moi dans ce chemin non balisé. Merci aussi pour tes travaux de correction et de mise en page qui ont grandement facilité la remise de cette thèse.

En terminant, j'aimerais remercier mon corps de m'avoir soutenue physiquement ainsi que mes sens qui m'ont permis de vivre pleinement cette aventure jusqu'à la fin. Merci à mes yeux de m'avoir permis d'observer le monde avec lucidité, merci à mes oreilles d'entendre parfois l'inaudible, merci à mes mains d'avoir écrit cette thèse et merci à mes autres sens d'avoir senti et goûté aux multiples saveurs de la vie. Enfin, j'aimerais remercier mon espace de pratique et mon environnement, qui m'ont nourrie, recueillie et soutenue dans les moments les plus sombres.

## TABLE DES MATIÈRES

CHANGEMENT ÉMERGENT ET PRÉSENCE ATTENTIVE DANS UNE ORGANISATION ÉVEILLÉE .....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
RÉSUMÉ .....	ix
SUMMARY.....	x
AVANT-PROPOS.....	xiii
PARTIE 1 : LA GENÈSE (2012-2014).....	1
CHAPITRE 1 : L'ARRÊT DE TRAVAIL .....	4
1.1. Retour réflexif.....	8
INTERMÈDE THÉORIQUE 1 : PENSER LE PRÉSENT .....	14
CHAPITRE 2 : LA RENCONTRE AVEC ISABELLE MAHY, FUTURE DIRECTRICE DE THÈSE.....	20
2.1. Retour réflexif.....	23
INTERMÈDE THÉORIQUE 2 : CHANGEMENT ÉMERGENT .....	25
ET INNOVATION.....	25
CHAPITRE 3 : L'ATELIER-MAISON ET LES CARNETS DE RECHERCHE .....	30
3.1. Entrées de carnet .....	31
3.2. Retour réflexif.....	33
INTERMÈDE THÉORIQUE 3 : AUTOETHNOGRAPHIE .....	36
CHAPITRE 4 : LE RETOUR À L'UNIVERSITÉ .....	39
4.1. Entrées de carnet .....	41
4.2. Retour réflexif.....	45
INTERMÈDE THÉORIQUE 4 : COMMUN.....	47
CHAPITRE 5 : LES PREMIERS ATELIERS-RETRAITES .....	50
5.1. Entrées de carnet .....	51
5.2. Pratique en collectif.....	53
5.3. Retour réflexif.....	56
INTERMÈDE THÉORIQUE 5 : PRÉSENCE ATTENTIVE.....	58
CHAPITRE 6 : L'ADMISSION AU DOCTORAT .....	62
6.1. Retour réflexif.....	64
PARTIE 2 : LE DÉBUT DE L'AVENTURE DOCTORALE (2014-2016) .....	66
CHAPITRE 7 : LE DÉBUT DES SÉMINAIRES DE DOCTORAT .....	69
7.1. Entrées de carnet .....	72
7.2. Pratique en collectif.....	79

7.3. Retour réflexif .....	83
INTERMÈDE THÉORIQUE 6 : PRÉSENCE ATTENTIVE ET ORGANISATION .....	86
CHAPITRE 8 : L'EXAMEN DOCTORAL .....	90
8.1. Entrées de carnet .....	93
8.2. Retour réflexif .....	97
CHAPITRE 9 : <i>ORANGE</i> , UN PROJET COLLECTIF .....	101
9.1. Pratique en collectif .....	102
9.2. Entrées de carnet .....	105
9.3. Retour réflexif .....	108
CHAPITRE 10 : LE DÉBUT DU VACILLEMENT ONTOLOGIQUE .....	113
10.1. Entrées de carnet .....	115
10.2. Retour réflexif .....	119
INTERMÈDE THÉORIQUE 7 : PRÉSENCE ATTENTIVE EN ORGANISATION, QUELQUES CRITIQUES	121
CHAPITRE 11 : LA FIN DES SÉMINAIRES ET LE DÉPÔT DE L'EXAMEN DOCTORAL .....	126
11.1. Entrées de carnet .....	134
11.2. Retour réflexif .....	136
PARTIE 3 : LES PÉRIPÉTIES (2016-2018) .....	139
CHAPITRE 12 : LA PRÉPARATION D'UN PROJET COLLECTIF .....	142
12.1. Pratique en collectif .....	143
12.2. Retour réflexif .....	148
CHAPITRE 13 : LE FORUM DOCTORAL .....	152
13.1. Entrées de carnet .....	152
13.2. Retour réflexif .....	158
INTERMÈDE THÉORIQUE 8 : PRÉSENCE ATTENTIVE ET PROCESSUS ORGANISANT .....	160
CHAPITRE 14 : <i>ENCADREX</i> , UN PROJET COLLECTIF .....	165
14.1. Entrées de carnet .....	169
14.2. Pratique en collectif .....	174
14.3. Retour réflexif .....	178
INTERMÈDE THÉORIQUE 9 : PERSPECTIVE ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	180
CHAPITRE 15 : UNE PETITE PAUSE AU LAC BOWKER .....	187
15.1. Entrées de carnet .....	188
15.2. Pratique en collectif .....	192
15.3. Entrées de carnet .....	195
15.4. Retour réflexif .....	200
INTERMÈDE THÉORIQUE 10 : REPÈRES CONCEPTUELS ET MÉTATHÉORIQUES .....	204

INTERLUDE : 2018-2019 .....	210
PARTIE 4 : LES ÉPREUVES (2019-2021).....	211
CHAPITRE 16 : LA REPRISE DU TRAVAIL EN ENTREPRISE.....	213
16.1. Entrées de carnet .....	217
16.2. Pratique en collectif.....	220
16.3. Retour réflexif .....	228
CHAPITRE 17 : UNE PANDÉMIE, UN DÉMÉNAGEMENT .....	232
ET UN PROJET DE THÈSE.....	232
17.1. Pratique en collectif.....	236
17.2. Entrées de carnet .....	237
17.3. Retour réflexif .....	239
CHAPITRE 18 : LE CHOC ONTOLOGIQUE.....	244
18.1. Entrées de carnet .....	256
18.2. Retour réflexif .....	259
INTERMÈDE THÉORIQUE 11 : FONDEMENTS ET POSTURE DE RECHERCHE .....	261
CHAPITRE 19 : GATINEAU, UN PROJET COLLECTIF .....	268
19.1. Les pratiques en collectif.....	270
19.2. Retour réflexif .....	277
INTERMÈDE THÉORIQUE 12 : APPROCHE ET MÉTHODES DE RECHERCHE.....	282
PARTIE 5 : LE DÉNOUEMENT (2022-2023).....	286
CHAPITRE 20 : « PLONGER » DANS LES DONNÉES RECUEILLIES.....	289
20.1. Entrées de carnet .....	292
20.2. Retour réflexif .....	297
INTERMÈDE THÉORIQUE 13 : LE POST-QUALITATIF .....	300
CHAPITRE 21 : APPRENDRE À ÉCRIRE AUTREMENT OU RECONSTRUIRE LA THÈSE.....	304
21.1. Entrées de carnet .....	310
21.2. Retour réflexif .....	311
CHAPITRE 22 : UN RETOUR SUR DES APPRENTISSAGES EN COLLECTIF .....	316
22.1. Entrées de carnet .....	317
22.2. Retour réflexif .....	328
CHAPITRE 23 : UN RETOUR SUR MES APPRENTISSAGES.....	340
23.1. Entrées de carnet .....	345
23.2. Retour réflexif .....	355
CONCLUSION.....	361
ANNEXE 1.....	368



Le cubicule d'Icare, chanson composée par Isabelle Mahy.....	368
ANNEXE 2.....	369
Profil du collaborateur, Massimo Guerrera.....	369
ANNEXE 3.....	371
Invitation officielle projet <i>Orange</i> , 2015.....	371
ANNEXE 4.....	372
Intentions et motivations des membres de l'organisme à porosité variable.....	372
ANNEXE 5.....	374
Certificat éthique et renouvellement.....	374
ANNEXE 6.....	376
Guide d'entrevue individuelle.....	376
BIBLIOGRAPHIE.....	378

## RÉSUMÉ

Cette thèse explore les concepts de changement émergent, de présence attentive et d'organisation éveillée.

Des études en psychologie suggèrent que les interventions basées sur la présence attentive ont plusieurs bienfaits en organisation (Grégoire, Montani et Hontoy, 2016). Toutefois, certains auteurs soutiennent que la conception occidentale de la présence attentive diffère grandement de la façon dont les enseignements bouddhistes la définissent, l'enseignent et la pratiquent et vont jusqu'à dire qu'elle instrumentaliserait la pratique en plus de s'éloigner des fondements théoriques et philosophiques initiaux (Purser et Mililo, 2015 ; Purser, 2019).

Mon intention initiale était de puiser davantage dans les enseignements bouddhistes pour explorer ces concepts équivoques. En prenant comme point de départ les processus relationnels comme façon de s'organiser et d'étudier le changement, j'ai abordé cette exploration dans une perspective constructionniste relationnelle (McNamee et Hosking, 2012). La question initiale de recherche était : *en quoi et comment est-il possible d'incarner en Occident les principes et les pratiques d'une organisation éveillée (Hosking, 2012) ?*

C'est grâce à la découverte des approches basées sur les arts (Leavy, 2020) et plus précisément de l'approche performative et de l'écriture comme méthode de recherche (Richardson et St-Pierre, 2008) que j'ai choisi de rédiger une autoethnographie évocatrice (Bochner et Ellis, 2016). Finalement, je raconte mon expérience au sein d'un collectif pratiquant la méditation bouddhiste et la création artistique et, plus largement, mon cheminement en tant qu'étudiante au doctorat en communication.

J'invite la lectrice et le lecteur dans une réflexion non seulement sur les principes et pratiques de l'organisation éveillée, mais aussi sur sa posture comme chercheur·se, praticien·ne en organisation, artiste et méditant·e.

Mots-clés : présence attentive, changement émergent, organisation éveillée, constructionnisme relationnel, approche performative, autoethnographie évocatrice.

## SUMMARY

This Thesis explores the concepts of Change, Mindfulness, and Enlightened organisation.

In the field of Psychology, some studies suggest that interventions based on Mindfulness have many benefits in an organisation. (Grégoire, Montani et Hontoy, 2016). However, some authors substantiate that the Western conception of Mindfulness differs greatly from the way Buddhist teachings is defined, taught, and practiced. They consider the actual conception of Mindfulness can even pursue the status quo in organisations while distancing it from its founding theories and initial philosophies (Purser et Mililo, 2015; Purser, 2019).

The purpose of this research was to look further in the Buddhist teachings to explore this ambiguous concept.

By taking as a starting point the relational process as ways to organize and study change, I have tackled this exploration with a relational constructionist perspective (McNamee et Hosking, 2012). The initial interrogation of the research was: *in what and how is it possible to embody in the West the principles and practices of an enlightened organisation (Hosking, 2012)?*

While discovering arts-based research practice (Leavy, 2020) and more precisely, performative approach to research and the practice of writing as a method (Richardson et St-Pierre, 2008), I have finally chosen to write an evocative autoethnography (Bochner et Ellis, 2016). Ultimately, in this thesis, I am recounting my experience within a collective, practicing Buddhist meditation and artistic creation, and more broadly my research journey as a doctoral student in communication. I invite the reader in a reflection not only on the principles and practices of the enlightened organisation but also on their stance as researcher, organisational practitioner, artist, and meditator.

Key words: Mindfulness, Change, Enlightened Organisation, Relational Constructionism, Performative approach, Evocative Autoethnography.

*It seems that every important scientific advance provides tools which look to be just what the applied scientists and engineers had hoped for, and usually these gentry jump in without more ado. Their well-intentioned (but slightly greedy and slightly anxious) efforts usually do as much harm as good, serving at best to make conspicuous the next layers of problems, which must be understood before the applied scientists can be trusted not to do gross damage. Behind every scientific advance there is always a matrix, a mother lode of unknowns out of which the new partial answers have been chiseled. But the hungry, overpopulated, sick, ambitious, and competitive world will not wait, we are told, till more is known, but must rush in where angels fear to tread.*

*I have very little sympathy for these arguments from the world's "need". I notice that those who pander to its needs are often well paid. I distrust the applied scientists claim that what they do is useful and necessary. I suspect that their impatient enthusiasm for action, their raring"-to-go, is not just a symptom of impatience, nor is it pure buccaneering ambition. I suspect that it covers deep epistemological panic.*

Gregory Bateson in (Bateson & Bateson, 1987, pages 14-15)

« Un bébé en santé... »

Voilà ce qui est écrit sur un Post-it  
Collé là, devant moi, depuis des années  
Dans mon atelier-maison

Tu n'étais pas née que je pensais à écrire  
Pour toi, moi et nous  
Comme un phare qui guiderait mes choix

Pour ne pas me perdre, pour ne pas échouer  
Pour garder en vie ce désir de rire  
Pour garder en vie tout ce qui veut vivre  
Et pour cultiver l'espoir de la bonté  
Dans ce monde déchiré

*Extrait de mon carnet de recherche. Été 2021.*

# AVANT-PROPOS

## L'origine de la recherche

À travers cette thèse, je cherche à créer des liens entre la présence attentive, concept philosophique largement inspiré des enseignements bouddhistes, et la façon de nous organiser collectivement. Je m'intéresse tout particulièrement aux effets de la pratique de la méditation dans les relations à soi-même et aux autres. Mon intuition m'amène à penser que cette pratique change nos façons d'être ensemble et de nous organiser. Mon intention est de mettre en lumière ces changements.

Les concepts de présence attentive ou de pleine conscience et leurs modalités organisationnelles sont équivoques et foisonnants au sein de la littérature académique. Depuis une dizaine d'années, plusieurs études tendent à démontrer que les interventions basées sur la présence attentive (IBPA) en milieu organisationnel ont des résultats encourageants (Grégoire, Montani et Hontoy, 2016). En effet, les études en psychologie suggèrent que ces interventions permettent notamment de réduire le stress, la détresse psychologique des employés (Virgili, 2015), l'épuisement professionnel (Cohen-Katz, Wiley, Capuano, Baker et Shapiro, 2005) et la dépression (Furlan, Gnam Carnide, et *al.*, 2012). D'autres recherches se centrent sur les effets de la pratique dans les organisations, comme la diminution du taux d'absentéisme, la diminution du taux de roulement des employés, une augmentation de l'engagement des employés ou encore sur les liens entre la présence attentive et le leadership (Baron et Baron, 2016). Enfin, cette pratique semble améliorer le bien-être au travail en aidant les personnes à développer des compétences telles que le non-jugement, l'acceptation, la compassion et la bienveillance (Codello, Lemieux et Proulx, 2019).

Malgré cette popularité grandissante, certains auteurs (Gethin, 2011 ; Purser et Mililo, 2015; Purser, 2019) suggèrent que la conception occidentale de la présence attentive diffère grandement de la façon dont les enseignements bouddhistes la définissent, l'enseignent et la pratiquent. Une des critiques soutenues par Gethin (2011) repose sur le fait que la conception occidentale ne permet pas de considérer la présence attentive d'abord et avant tout comme une pratique.

Certains critiquent également la conception occidentale de la présence attentive en organisation, car celle-ci instrumentaliserait la pratique pour des fins de performance financière, en plus de s'éloigner des fondements théoriques et philosophiques initiaux (Purser et Mililo, 2015; Purser, 2019). Ces auteurs considèrent la conception occidentale décontextualisée, conçue de façon simpliste et réductrice notamment, car elle serait trop souvent analysée à un niveau individuel plutôt que collectif. Ils soutiennent que cette conception peut favoriser le maintien du statu quo, et parfois même, encourager une culture néfaste pour les employés.

En d'autres mots, la présence attentive, réservée à une pratique individuelle et réintroduite sans fondements éthiques dans un monde organisationnel occidental, pourrait ne pas avoir tout le potentiel suggéré par les partisans de cette approche. Pour que la présence attentive permette un véritable changement de paradigme au sein des organisations, elle ne devrait pas être comprise comme une technique individuelle de pacification, mais elle devrait plutôt être associée au développement d'une pensée critique et à un changement collectif plus vaste (Purser, 2019).

En communication organisationnelle, Brummans (2014) avance que le concept de Mindful organizing permet d'examiner la façon dont s'incarne cette posture intérieure de présence à travers les pratiques organisationnelles. Il ne s'agirait pas de comprendre la présence attentive comme un état d'esprit stable ou comme une habileté (Grégoire et al., 2016), mais plutôt comme un processus qui se cultive au quotidien dans les pratiques organisationnelles et qui favoriserait une meilleure qualité de relation avec soi-même, les autres et l'environnement, ce qui nous transformerait individuellement et collectivement au fil du temps : Cultivating this inter-being awareness is thus seen as the key to our individual and collective well-being, as it allows us to act with wisdom and compassion. (Brummans, 2014, p. 441).

D'autre part, Hosking (2006, 2012) suggère que le concept d'*organizing* fait référence à une série de processus relationnels : *processes in wich persons and worlds are (re)constructed, actively maintained, and changed* (Hosking dans McNamee et Hosking, 2006, p.57). Le concept de *Enlightened Organizing* proposé par Hosking (2012) mobilisé dans cette thèse permet de comprendre l'organisation à partir de trois principes basés sur la compassion, l'ouverture et l'appréciation, ainsi qu'un ensemble de pratiques d'ouverture dans le dialogue, de structures

souples et de présence. Ces pratiques permettraient de favoriser des rapports de pouvoir plus équitables dans la manière de s'organiser.

### **Les questions initiales et leur évolution**

Voyant les crises qui se multiplient actuellement et les enjeux que celles-ci occasionnent un peu partout dans le monde (Morin, 2011 2020), il était important pour moi déjà en 2012, de valoriser d'autres façons d'être et d'agir ensemble. Ce projet est né et s'est réalisé en étroite collaboration avec un collectif d'artistes qui pratique la méditation inspirée du bouddhisme tibétain de Shambhala depuis plus de 10 ans.

Ces dernières années, j'ai exploré dans l'action la présence attentive et ses liens avec l'organisation grâce à mon observation et ma participation dans ce groupe, inspirée d'une démarche ethnographique. Parfois plus en observation, parfois plus en participante, je considère avoir fait une immersion dans l'univers des enseignements et des pratiques bouddhistes afin d'entrevoir et de mieux comprendre les modalités de fonctionnement des pratiques en collectif. Lors du dépôt de ce projet de thèse en 2020, les questions de recherche étaient les suivantes :

En quoi et comment les principes et pratiques de l'organisation éveillée (Hosking, 2012) :

- changent-ils la façon d'entrer en relation avec soi-même et avec les autres ?
- affectent-ils notre rapport au temps, aux priorités et aux décisions ?
- affectent-ils la création artistique ?

Les objectifs de recherche étaient 1) d'explorer et d'illustrer le concept d'organisation éveillée en cartographiant les pratiques d'un collectif 2) de faire état de mon expérience au sein de ce collectif.

Sans totalement perdre de vue ces questions et ces objectifs de recherche, après le dépôt du projet de thèse, je m'en suis détournée pour approfondir les fondements épistémologiques, ontologiques et axiologiques du constructionnisme relationnel que je présente sommairement à la section suivante. Dans ce passage, une période de tumulte intérieur et extérieur, j'ai pris conscience de



l'incohérence d'écrire une thèse conventionnelle. Malgré cela, je n'arrivais pas à saisir comment passer d'un niveau micro, soit l'étude de mon expérience personnelle à un niveau macro qui supposait d'étudier le phénomène de la présence attentive en organisation. J'ai alors exploré d'autres manières d'écrire une thèse comme les méthodes basées sur les arts, la recherche performative et le post-qualitatif que je présente vers la fin de la thèse. Par une démarche autoethnographique évocatrice et le choix d'une écriture performative, je me suis finalement centrée sur mon expérience et la question de recherche est devenue : *comment conjuguer l'écriture narrative et l'écriture académique ?*

Grâce à l'écriture comme méthode de recherche, je me suis rendu compte que je souhaitais non seulement explorer le concept d'organisation éveillée afin de mieux en comprendre ses modalités organisationnelles, mais aussi illustrer ce parcours doctoral et le processus de transformation qui en a découlé. C'est donc à travers mon histoire d'étudiante-chercheuse-praticienne-méditante et de mère que je mets en lumière les effets de ma pratique de méditation individuelle et les effets de notre pratique en collectif. Par le fait même, j'ai approfondi ma compréhension de l'organisation éveillée dans l'espoir de montrer qu'une autre qualité de relation est possible dans les organisations.

Bien humblement, je tente donc ici d'inspirer et d'encourager des personnes, des groupes et des organisations à approfondir leur réflexion et à poursuivre leurs démarches pour plus d'équilibre et de bien-être, mais aussi pour plus de justice et d'inclusion dans nos organisations et dans notre société. Il s'agit d'une invitation à réfléchir ensemble et à transformer nos façons de penser et d'agir aujourd'hui en organisation.

### **La perspective de recherche**

Maintenant que vous connaissez l'origine de ce projet, mes questions initiales et l'approche que j'ai empruntée pour réaliser cette thèse, je vous invite à vous engager un peu plus profondément au cœur de mes questionnements épistémologiques et ontologiques. Par cela, je fais référence aux questions de « rapport au savoir et à la réalité » ainsi que ma « compréhension de ce qui existe ».

Comme chercheuse, je me situe dans une tradition de recherche dite post-moderne, soit le constructionnisme relationnel, où les relations sont le point de départ de toute réalité ou situation que l'on observe, incluant les processus de recherche (Gergen, 2009 ; Gergen, 2015 ; McNamee et Hosking, 2012).

Par le passé, ce discours constructionniste a déjà été porté par un certain nombre de chercheurs comme Mead (1934), Bateson (1972), Berger & Luckmann (1967), Shutz (1962), Garfinkel (1967), Weick (1979) et Bakhtin (1981). En revanche, c'est vraiment à partir de la fin du XX<sup>e</sup> siècle que de nombreux chercheurs se sont mis à remettre en question les présupposés de la science : l'objectivité, la validité, la fiabilité. Ils ont alors commencé à questionner ce qu'on entend par « vérité scientifique » et « savoir neutre » en sciences sociales (Gergen, 2015). Ceux-ci ne fournissaient pas, selon eux, de résultats satisfaisants pour pallier les problèmes sociétaux majeurs engendrés par le développement accéléré dans lequel les sociétés occidentales sont actuellement plongées.

Bateson (1972) Bateson et Bateson (1987) ; Gergen (2009) ; Gergen (2015) et McNamee et Hosking (2012) et Hosking (2012) sont notamment les piliers sur lesquels je m'appuie pour situer ma recherche en termes de fondements épistémologiques et ontologiques. Gergen (2009), McNamee et Hosking (2012) soutiennent que toute action intelligible est née, entretenue et terminée à l'intérieur d'un processus continu de relations. Le savoir est vu comme impermanent et complexe et comme un processus se construisant dans l'interaction. Il est aussi compris comme étant de nature relationnelle, contextuelle et toujours changeante (Barret dans Bushe et Marshak, 2015).

Ici, le langage est compris comme de l'action en relation avec les autres (Hosking, 2012) qui s'ancre dans une activité ou une « forme de vie » (Wittgenstein (1953). Le soi et les pensées ne sont pas seulement dans la tête, mais en relation avec les autres et le monde extérieur (Gergen et Gergen, 2014 ; Gergen, 2015). De ce point de vue, il n'existe aucun soi délimité, séparé ou isolé, ni d'expérience vraiment privée. On existe dans le monde de façon co-constitutive, nous émergeons des relations.

## L'écriture performative

C'est en m'appropriant les fondements du constructionnisme relationnel que j'ai fait le choix délibéré d'adopter une approche performative et d'écrire mon récit au temps présent, à la première personne du singulier. En effet, après le dépôt du projet de thèse, j'ai réalisé que je ne pouvais pas parler de mon expérience de manière désincarnée. La présence attentive est pour moi une pratique inscrite dans le corps et j'avais la responsabilité d'incarner cette posture dans ma recherche pour demeurer cohérente. Lorsque j'ai découvert l'approche performative (assez tard dans mon parcours), j'ai compris qu'il me fallait revoir entièrement ma façon d'écrire à la lumière des travaux notamment de St-Pierre (2018, 2019, 2021) de Haseman (2006) et de Gergen et Gergen (2013). Cela supposait d'adopter une écriture près de l'action qui encourage les enchevêtrements d'événements, contrairement à ce qui est attendu d'une recherche qualitative classique. Il s'agit d'une écriture polyvocale (Paquin, 2020) qui m'amènerait à créer des dialogues, des personnages, des scènes réelles, des vignettes poétiques qui montrent comment ma recherche est entremêlée profondément à tous les aspects de ma vie. Ainsi j'ai pu exposer ma démarche de manière transversale et montrer les méandres de mon cheminement doctoral.

L'écriture est le vecteur fondamental du projet (Richardson et St-Pierre, 2008), ce qui a mis le projet en route et ce qui lui a donné sa forme finale ; la thèse. Entre les deux, j'ai d'abord considéré tous les écrits comme des données de recherche ; par exemple, des échanges de courriels, des invitations à une exposition, des extraits d'enregistrements, un résumé de projet de thèse et un extrait de présentation à l'Acfas<sup>1</sup>. Bien sûr, tout n'a pas été retenu comme pertinent, mais plutôt comme des sources de mémoires qui ont été passées au peigne fin pour en extraire les événements importants et pour créer le récit global de la thèse. Je reviens plus en détail sur la façon dont j'ai procédé pour écrire dans la partie 5 de la thèse.

J'ai aussi compris que mon histoire est aussi, en partie, notre histoire à tous ceux et celles qui ont gravité de près ou de loin autour de ce projet. C'est une histoire qui raconte ce qui se passe dans les organisations, à un moment précis, entre 2012 et 2023. La structure du récit s'articule donc

---

<sup>1</sup> Acfas est le nom officiel de l'Association francophone pour le savoir, un organisme à but non lucratif contribuant à l'avancement des sciences au Québec, dans la francophonie canadienne et sur la scène francophone internationale (site consulté le 5 juillet 2023 : <https://www.acfas.ca/acfas/qui-sommes-nous>)

autour de ce repère temporel. L'arc narratif et l'ordonnement des textes sont ancrés dans une chronologie d'événements qui se décline en cinq parties qui font référence aux cinq grandes périodes de la recherche : la genèse (2012-2014), les péripéties (2014-2018), les épreuves (2019-2021), le dénouement (2022-2023). Cette recherche s'est réalisée dans un territoire physique qui est le Québec, et ce, même si nos réalités sont de plus en plus virtuelles et que le contexte dans lequel nous sommes est teinté et influencé par tout ce qui se passe dans le monde durant cette période.

### **La structure finale de la thèse**

Pour Bochner et Ellis (2016), il est tout à fait possible de considérer une histoire comme une pratique d'analyse en elle-même. Cette thèse sous forme de récit montre ma façon comme autrice d'interpréter le monde qui m'entoure à travers mon regard sur les situations vécues et racontées. Selon ma vision et ma compréhension actuelle, le concept de présence attentive est en fait un concept-pratique qui se cultive au quotidien grâce à la méditation. Vécu dans le corps, la présence attentive se manifeste à travers mes sens. J'ai donc choisi d'explorer et d'illustrer ce concept à travers ma propre expérience de pratique et de réaliser la recherche à partir d'une approche narrative basée sur un processus d'écriture autoethnographique (Ellis, 1999 ; Bochner et Ellis, 2016 ; Adams et Holman Jones, 2018).

Il faut toutefois reconnaître qu'au sein même de l'autoethnographie, il y a des débats épistémologiques. Certains adoptent une posture objective et analytique (Atkinson, 2006 ; Anderson 2006), d'autres adoptent une posture qui vise à toucher, évoquer et transformer grâce à une écriture qui part du cœur et qui favorise la relation entre la lectrice et le lecteur et la chercheuse, comme le proposent Ellis et Boshner (2000) ; Pelias (2004) et Denzin (2006).

Bien que j'apporte plusieurs nuances au courant de cette thèse sur la démarche que j'ai finalement empruntée, c'est vraiment grâce à l'utilisation de différentes stratégies narratives qui font appel aux sens que cette thèse a pris forme. C'est-à-dire que j'utilise différentes façons d'écrire pour susciter des émotions, des changements de rythme et de ton, et ce, afin d'illustrer mon expérience

et de me relier aux lectrices et lecteurs. Je me situe donc davantage dans une démarche sensible et évocatrice de l'autoethnographie (Bochner et Ellis, 2016).

Cette écriture protéiforme (à partir d'extraits de carnets de recherche, de dialogues issus de rencontres, de poèmes divers et de bouts de textes épars), je l'ai choisie afin de préserver une ouverture dans le texte et ainsi vous permettre, à vous, lectrices et lecteurs, de faire vos propres réflexions et de tirer les conclusions qui vous conviennent. Ma principale préoccupation a été d'écrire un récit authentique (Jacob, 2009) afin qu'il reflète mon expérience vécue et permette d'ouvrir un espace entre vous, les lectrices et lecteurs, et moi-même, comme autrice.

### *Les différentes modalités évocatrices*

D'abord, vous remarquerez que j'introduis mes chapitres grâce à des créations visuelles pour montrer le fruit des pratiques de méditation et de création ainsi que des poèmes afin d'accéder davantage à mes émotions et à mon ressenti. Cette méthode intuitive et créative d'écriture m'a permis de m'exprimer sur des événements parfois difficiles à comprendre de manière rationnelle. Les œuvres ont toutes été réalisées dans le cadre d'ateliers-retraite ou dans mon atelier-maison. Elles sont le fruit de mon expérience directe de création. Je ne leur donne pas de titre ni d'interprétation. Elle vous offre, comme lectrice et lecteur, la possibilité d'en faire votre propre interprétation selon votre lecture du texte et votre ressenti quant à ce qu'elles dégagent. Elles ont été choisies par une sélection intuitive et n'ont pas toujours de lien avec la temporalité du projet.

Certaines images ou photos servent à évoquer l'ambiance que l'on retrouve dans les ateliers-retraite. Leavy (2009, 2015) suggère que cette méthode basée sur les arts augmente la rigueur dans l'interprétation et le processus d'écriture en plus d'accroître les qualités esthétiques du travail de recherche. Par exemple, selon Faulkner, cité par Leavy (2009, 2015), les objectifs des méthodes basées sur les arts sont de produire des scènes qui semblent véridiques, d'évoquer des émotions, des liens avec les notions et d'inspirer à une plus grande conscience des enjeux sociaux soulevés dans la thèse.

De plus, des extraits datés de mon carnet de recherche sont présentés afin d'exposer mon cheminement intérieur, mes réflexions et mes interrogations tout au long de la thèse. L'objectif est

de montrer l'évolution de ma pensée et comment le changement intérieur s'est réalisé à travers le temps. En tout, j'ai cumulé plus de trente et un carnets de recherche.

À la fin des chapitres, vous trouverez des retours réflexifs écrits après les événements. Cette section sert de mise en contexte et est un appel à la conscience qui permet de montrer ma pensée qui évolue et ma vulnérabilité (Bochner et Ellis, 2016). La question que je me suis posée lors de ces moments d'écriture est la suivante : « Qu'est-ce que je suis en train de faire au juste, quelle histoire suis-je en train de raconter, quels liens puis-je faire avec ma question de recherche ? » Je vous invite à envisager ces retours réflexifs comme une analyse en continu qui évolue à travers le temps. Cette partie de texte sert aussi à faire évoluer la relation entre vous et moi, et ce, afin d'ouvrir un espace de réflexion.

Enfin, entre chacune des parties, vous trouverez des intermèdes théoriques. Mon intention est d'y montrer comment le projet de thèse a pris forme. De plus, il vous permettra de comparer ce texte avec la forme finale de la thèse et de constater le chemin parcouru à travers les différentes formes d'écriture.

### *Les différentes temporalités*

Bien que le récit s'échelonne sur une durée d'un peu plus de dix ans, deux périodes sont charnières dans la réalisation de cette démarche. D'abord, il y a eu une longue période d'exploration de 2012 à 2021 comprenant les balbutiements du projet ainsi que la scolarité doctorale (séminaires, examen doctoral, forum doctoral) qui s'est terminée par le projet de thèse. En effet, il y a eu un « avant » et un « après » projet de thèse. Les dix-sept premiers chapitres de la thèse racontent ce qui s'est passé durant cette période. Ensuite, les chapitres dix-huit à vingt-et-un traitent de la période de mise en actions et en mots de tout ce que j'avais si longtemps projeté faire. Cette période de création s'est déployée sur deux ans de 2021 à 2023. Après plusieurs essais-erreurs au courant de l'année 2021, j'ai finalement rédigé la thèse telle qu'elle vous est présentée dans les pages qui suivent la dernière année du parcours de recherche entre 2022 et 2023. Les deux derniers chapitres, soit les chapitres vingt-deux et vingt-trois ont été écrits au moment même où les événements se produisaient. Enfin, même si j'avais écrit un avant-propos au début du processus d'écriture, il m'a fallu le réécrire après la soutenance de thèse.

## **Les lieux de la recherche et les diverses communautés**

Je souhaite maintenant présenter les lieux qui ont donné naissance à ce projet. Étant donné qu'il s'agit principalement d'un récit portant sur mon expérience, le terrain de recherche est celui de mon expérience personnelle. Celle-ci s'est déplacée à travers l'espace, le temps et les différents lieux.

D'abord, il y a ce lieu d'où j'écris, dans l'ici et maintenant. C'est le lieu de mon atelier-maison, l'espace que je me suis donné pour déposer mon ressenti et en faire sens. Ici, je vous raconte mon histoire et je vous parle avec mon cœur. Vous trouverez des bribes d'histoire telles qu'elles ont été vécues, des saynètes, des entrées de carnets, des constats, des réflexions et des dialogues, mais toujours le plus près possible de l'action, dans le moment présent.

Ensuite, il y a aussi le lieu du travail, mon espace professionnel, là où tout a commencé. C'est le principal lieu que je remets en question, car je précise que je fais une thèse en communication organisationnelle et que la problématique est liée aux maux du travail (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003 ; De Gaulejac, 2005 ; Dejours et Duarte, 2018). Vous trouverez, dans ce lieu, des analepses, soit des retours en arrière, et des éléments de contexte et de réflexions qui évoluent dans le temps.

Il y a aussi le lieu de l'Université, là où j'ai entrepris de poser toutes mes questions et là où je croyais trouver toutes mes réponses. Dans ce lieu, je réfléchis sur les concepts et les pratiques en sciences sociales. Je ne crois pas vous surprendre en vous disant que j'ai trouvé plusieurs réponses ici, j'y ai développé une façon de penser et une posture critique, mais il reste des questions en suspens dont les réponses sont à découvrir dans le prochain lieu, celui des ateliers-retraite.

Enfin, c'est dans le lieu des ateliers-retraite, « l'organisme à porosité variable », appelé ainsi par ses participants — mes partenaires de recherche —, que j'ai trouvé le silence dont j'avais tant besoin. Ce nom a été donné par l'instigateur du groupe, mais n'a jamais été défini précisément par ce dernier. Ma compréhension de ce terme a varié au fil du temps, mais je comprends aujourd'hui l'organisme comme une structure ouverte qui invite les participants sur un chemin d'apprentissage à devenir soi-même poreuse et poreux plutôt que de continuer à incarner la séparation entre soi et

l'autre et l'environnement. Pour ma part, ce lieu a aussi permis au projet de recherche de se développer comme une plateforme de création et a donné naissance à des œuvres, des poèmes et des fragments de récit qui ont par la suite été mis en forme dans la thèse.

### **Les publics visés par cette thèse**

Vous êtes chercheur ou chercheuse, gestionnaire, intervenant ou intervenante en organisation, ou encore artiste ou pratiquante, pratiquant de la méditation de longue date ? Vous êtes tous bienvenus dans cet espace de recherche qui se veut inclusif, sans jugement et innovant.

Vous me lisez et vous êtes étudiante ou étudiant ? Je vous invite à plonger dans cette exploration avec moi. Je serai votre guide dans la visite de différents lieux peu usités de l'univers académique. J'ai toutefois le regret de vous annoncer dès maintenant que vous ne trouverez pas dans ce texte LA recette toute faite pour calmer vos angoisses. Un brin d'inspiration ? Un soupçon d'alternative ? Une dose de perspective ? Un peu de tout cela...

Intervenante ou intervenant en développement organisationnel, en gestion du changement, accompagnatrice ou accompagnateur de différentes pratiques psychosociales, je suis ravie de vous accueillir dans le voyage. Le monde du travail vous étouffe et vous cherchez à sortir des cadres prescrits ? C'est peut-être l'occasion pour vous de voir ce qui se passe du côté de la recherche en intervention et accompagnement du changement.

Si vous êtes artiste ou simplement curieuse ou curieux et souhaitez mieux comprendre les pratiques de méditation et leurs impacts dans l'organisation de votre vie personnelle et professionnelle, restez aussi avec moi. Il est bien possible que des questions et des découvertes réalisées dans ce cheminement puissent éclairer les pas de votre propre parcours.

Vous, lectrices et lecteurs, vous reconnaissez-vous dans mon expérience ? Avez-vous déjà vécu une situation au travail qui n'est plus soutenable et qui remet en question tous vos repères professionnels ? Je vous comprends si c'est le cas. Ce n'est vraiment pas évident de sortir de cette impasse.



Pour ma part, j'ai dû faire plusieurs sauts dans le vide pour m'obliger à avancer autrement. Au cours de deux années d'errance, de 2012 à 2014, j'ai rencontré plusieurs professeurs et étudiants au doctorat qui m'ont, en grande majorité, découragée d'aller de l'avant avec ce projet. Ils me disaient, par exemple : « La trentaine n'est pas un bon temps dans la vie pour entreprendre un doctorat, tu auras des enfants et ça va compliquer les choses. La recherche-intervention n'est pas bien vue au doctorat, tu ne trouveras pas ce que tu cherches ici. Tu n'as pas le profil pour faire un doctorat, tu es une praticienne. Tu seras précaire financièrement et ça va te causer bien des ennuis, etc. »

La liste des raisons pour ne pas faire un doctorat était longue, et pourtant, j'ai décidé d'ignorer toutes ces mises en garde. Comme si au-delà des raisons, je cherchais à ressentir d'abord et tenter de comprendre à partir de ce ressenti. Je souhaitais approfondir les concepts et les mettre en relation avec mon vécu. Je cherchais aussi à entreprendre un long périple qui me sortirait de ma zone de confort, mais qui me permettrait d'apprendre à mieux me connaître dans un espace que je croyais familier, l'Université. Aujourd'hui, je me rends compte à quel point ce lieu m'était inconnu. Il m'aura fallu beaucoup d'efforts pour tracer mon chemin.

## **Avvertissement à la lectrice et au lecteur**

Il se peut qu'à certains moments, vous ayez l'impression que beaucoup d'informations sont déposées dans la thèse et que vous ne compreniez pas toujours où je m'en vais avec toutes ces idées. C'est normal, car je vous invite à découvrir ma pensée qui évolue. Par moment, elle est claire. À d'autres moments, c'est le chaos et cela peut paraître confus. Je vous invite donc avec douceur à vous laisser porter par la lecture sans tout vouloir comprendre (ou contrôler) tout de suite. Au fil du temps, je vais vous guider et vous aurez l'occasion de faire des liens (je l'espère). J'ai d'ailleurs résisté (parfois difficilement) à tout vouloir contrôler moi-même et à vous fournir un texte soi-disant parfait. Ça n'aurait pas donné l'effet escompté, c'est-à-dire montrer la transformation intérieure et le chemin d'apprentissage parcouru avec authenticité.

La posture performative choisie (McNamee et Hosking, 2012 ; Gergen et Gergen, 2012, 2014) suppose d'être engagé dans un cheminement personnel à travers toutes nos activités personnelles, professionnelles et de recherche pour favoriser *une façon d'être et d'entrer en relation plus douce avec soi-même et les autres*, et ce, afin d'inspirer les autres à en faire autant. L'agencement des différents types de textes et les incursions dans ma vie personnelle et professionnelle visent à illustrer cette posture vers laquelle j'ai tendu tout au long de ce parcours.

Cela suppose d'utiliser un langage qui évite la recherche de bonnes ou de mauvaises réponses, qui diminue les différenciations entre le sujet et l'objet et qui évite de trop fixer les concepts et les expériences dans des catégories (McNamee et Hosking, 2012). Cela implique une façon d'écrire responsable, où la vulnérabilité de la chercheuse ou du chercheur est mise de l'avant, où suffisamment d'espace est alloué au point de vue des participants de la recherche et où la créativité et la réflexivité permettent de questionner le monde que nous créons grâce à la recherche que nous menons (Rhodes et Brown, 2005).

Je vous invite donc vous aussi, chère lectrice et cher lecteur, à adopter une posture sensible, à essayer d'entrer en contact avec mon ressenti, mes émotions et à devenir curieux d'en apprendre davantage sur mon cheminement doctoral. Si vous avez déjà vécu ce parcours, c'est peut-être l'occasion de revisiter certaines zones intérieures plus fragiles. Si vous n'avez jamais vécu ce processus de recherche, c'est une chance d'emprunter une voie moins familière et d'apprendre

quelque chose de nouveau. En effet, au fil de votre lecture, vous découvrirez les particularités de mes différentes postures de praticienne, chercheuse, méditante et artiste, et comment celles-ci ont évoluées à travers le temps. Vous aurez également accès aux pratiques individuelles et collectives que j'ai documentées et que je considère fondamentalement relationnelles et structurantes susceptibles de favoriser un véritable changement de paradigme au sein des organisations. À la lecture de cette thèse, vous entrerez aussi dans un univers relativement nouveau en sciences sociales; il s'agit en effet d'un exemple de thèse autoethnographique dont la particularité est celle d'être performative.

Enfin, je vous invite à devenir un observateur·trice, un participant·e et un lecteur·trice compassionné·e tel que suggéré par Bochner et Ellis (2016, p. 158).

Puisse cet ouvrage vous inspirer ou vous donner du courage !

.

## **PARTIE 1 : LA GENÈSE (2012-2014)**

Chapitre 1 : L'arrêt de travail

Chapitre 2 : La rencontre avec Isabelle Mahy, future directrice de thèse

Chapitre 3 : L'atelier-maison et le début des carnets de recherche

Chapitre 4 : Le retour à l'Université

Chapitre 5 : Les premiers ateliers-retraite

Chapitre 6 : L'admission au doctorat



Photo prise lors d'une pratique de dessin à l'encre noire et rouge.  
Atelier-retraite du 17-18-19 mars 2013.

*The constructionist dialogues themselves invite humility with respect to ones' own convictions, as they remind us that our beliefs and values have no foundations other than those which we create together. Invited as well is a curiosity about other's belief and ways of life, as these will contain insights and possibilities that may enrich human venture. And, as we have seen, constructionist theory invites a posture of creativity, emphasizing our potential for co-creating new and more inclusive ways of life.*

Kenneth Gergen (2020, p. 12-13)

## CHAPITRE 1 : L'ARRÊT DE TRAVAIL

**Mai 2012**

Je suis au vingtième étage de la tour Est de l'immeuble gris dans lequel je travaille, le front appuyé sur la grande vitre qui fait office de fenêtre murale de notre tour d'ivoire. Je regarde en bas les étudiants<sup>2</sup> manifester en montant la côte Beaver Hall. Je sens l'angoisse douce et prenante me prendre la gorge. Un « motton ». C'est cette sensation désagréable qui me pousse vers l'avant. Cette sensation qui me donne envie de traverser la vitre et de me laisser tomber en bas de ces nombreux étages que je me plais à monter à pied.

Juste pour me sentir plus en vie.

Ce jour-là, je ne sens plus grand-chose. C'est comme si, intérieurement, tout s'effondrait et que je restais immobile. Mon architecture intérieure, ce sur quoi j'avais bâti ma « solidité » de femme professionnelle, est sur le point de s'effondrer comme les tours jumelles du World Trade Center.

Je prends rendez-vous avec mon gestionnaire pour lui dire que ça ne va pas.

\*\*\*

— Sérieux Pierre, j'ai l'impression d'avoir tout dit ce que j'avais à dire. J'ai dit que j'en avais assez de me battre pour faire avancer mes projets et que je n'avais pas l'aval de la direction. J'ai dit que j'avais mon lot de frustrations. Les gestionnaires... les partenaires d'affaires, les ressources humaines... *inhumaines*, me dis-je mentalement. Amélie qui ne collabore pas avec moi. Je suis une joueuse d'équipe et je ne me sens pas faire partie d'une équipe. On n'a pas d'objectif commun, pas de temps pour réfléchir ensemble...

---

<sup>2</sup> Selon l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) : la grève étudiante de 2012 est le plus grand mouvement de contestation au Québec qui visait à contrer l'augmentation des frais de scolarité et ensuite à dénoncer la vision comptable et la marchandisation de l'éducation.

Il m'écoute d'un air distrait. On entend les cris et les casseroles au loin des étudiants qui manifestent. Il me coupe la parole :

— Ouais je comprends. Hum...

J'insiste en le regardant pour qu'il m'écoute.

— J'ai dit à tout le monde que je parlais pour un bout de temps, je suis vraiment tannée. J'ai besoin de réfléchir à ce que je veux vraiment. Je ne suis pas en détresse, mais ça m'ennuie vraiment de travailler comme ça.

Il me regarde et, à ce moment, m'écoute vraiment.

— Écoute Isabelle. J'ai vécu un truc similaire quand j'étais en consultation... J'ai pris du temps pour moi et j'ai ensuite été en mesure d'identifier des endroits où j'avais envie de travailler.

J'ai du mal à écouter ce qu'il dit parce que je vois qu'il ramène la situation vers lui, mais je m'efforce de ne pas l'interrompre en me disant qu'il veut sûrement partager son expérience de façon authentique.

— Comment se fait-il qu'on dise vouloir développer la relève, mais que la direction ne nous donne pas les moyens de le faire vraiment ? On dit qu'il est important de collaborer et de travailler en équipe, mais au fond, on travaille tous de manière isolée sur nos projets dans nos petits cubicules.

Il essaie de montrer qu'il m'écoute, mais je suis en réaction.

Je lui coupe la parole :

— On dit que c'est important d'innover, mais on fait juste le minimum demandé. Quand on propose des approches innovantes, la haute direction n'embarque pas ! Dehors, là, ils revendiquent pour une société plus juste, pour une éducation accessible pour tous... Nous on a de l'argent et on ne prend même pas la peine de bien développer nos gens !

Silence.



— J'ai besoin de retourner à l'école, à l'Université. J'ai besoin de continuer à apprendre, de pousser les réflexions plus loin. J'ai vraiment l'impression qu'on est juste dans l'action et qu'on ne peut plus poser de questions, qu'on ne peut plus créer ensemble. Tout est tellement compartimenté, individualisé. Moi j'aime faire des liens, comprendre les choses en contexte, faire des rapprochements et créer du nouveau. Ça ne marche pas. Je ne suis pas à ma place !

Enfin, je vois qu'il ne veut pas me convaincre de quoi que ce soit. Il est présent et me regarde. D'un ton calme, il me dit :

— OK. Je comprends, prends du repos. Essaie de prendre du recul. Ne prends pas de décision précipitée. Ce n'est pas nécessaire.

Quelques jours après ma rencontre, je rencontrerai mon médecin qui me prescrira un arrêt de travail pour cause de *problèmes d'adaptation*.

\*\*\*

Un soir de juillet, deux mois plus tard, il fait chaud et je suis assise dehors sur la terrasse à Trois-Rivières, chez mon nouvel amoureux. Je suis seule, car il est parti prendre une bière avec un ami. Mon cellulaire sonne, c'est Mommy, la mère de ma sœur, Alexandra<sup>3</sup>, qui appelle pour prendre de mes nouvelles.

— Comment vas-tu ma belle ? J'ai eu ton message. Qu'est-ce qui se passe ?

— Le médecin dit que j'ai un problème d'adaptation au travail !

Silence.

Je poursuis :

— Vraiment ?! Comment ça un problème d'adaptation ? Je ne fais rien que ça m'adapter... !

Silence...

---

<sup>3</sup> Alexandra est ma sœur. Nous avons le même père, mais pas la même mère. Mommy est sa mère à elle.

— La dissonance est devenue si grande entre la vision que je me suis faite de ma vie professionnelle et ce que je vis réellement au quotidien. Je n’y arrive plus ! Je ne veux plus rentrer travailler, contribuer à l’évolution d’une industrie avec laquelle je ne partage pas les mêmes valeurs. En fait, ce n’est même pas ça. Au fond, je veux manifester à ma façon contre ce monde du travail qui étouffe ma créativité et mon élan vital. Je veux manifester aussi, à ma façon, pour un environnement de travail plus inclusif et plus respectueux des personnes et de l’environnement.

*Mon Dieu, tu es bien dramatique dans tes propos<sup>4</sup> !* me dis-je intérieurement.

— J’entends bien la souffrance que tu ressens, que tu me partages. Ça me semble clair, ce n’est peut-être juste pas pour toi de travailler en grande entreprise... Dans ce genre de domaine.

— C’est comme si la prochaine étape n’était pas claire..., dis-je avec un ton agacé. Qu’est-ce que je vais faire d’autre ? Est-ce que je reste encore un peu, est-ce que je donne une autre chance dans un autre contexte ? Sachant que ça fait deux postes différents que j’occupe en quatre ans... Est-ce que je pars pour me pousser à mettre un pied devant l’autre même si je ne connais pas la suite ?

— Humm... Je ne sais pas.

— Je suis tellement heureuse d’être acceptée à l’UQAM en communication ! Ça me fait du bien de savoir que peu importe ce qui se passe, j’aurai un statut...

*T’es sérieuse là ? Pourquoi c’est si important d’avoir un statut pour toi ? Je te pensais bien plus solide intérieurement que ça !?*

Mommy semble emballée en me répondant :

— C’est super, faire de la recherche et de la consultation. Je te vois bien.

— Une chose est certaine, le sablier est renversé !

— Cocotte, tu n’es pas obligée de te mettre la pression pour prendre une décision maintenant. Ta recherche de sens va toujours revenir.

---

<sup>4</sup> Je mets ici en italique mes pensées directes au moment de l’événement pour que vous ayez accès à ce qui se passe dans mon esprit. Je vais procéder ainsi tout au long du texte.

- Oh la la, mais ça me met du stress de retourner travailler. Je dois trop m'adapter...
- Mets en place les morceaux pour être dans un environnement qui te correspond mieux, qui te nourrit, mais pas de façon radicale. C'est une chance qu'on a ici de pouvoir choisir et donc il faut en profiter. Je te comprends de vouloir ça. Plein de gens, malheureusement, n'ont pas le loisir de se poser ces questions. Profites-en donc de façon intelligente !
- Mais que vont-ils penser mes collègues, mon réseau et ma famille ?
- Même si les gens ne comprennent pas. Qu'est-ce ça fait ?
- Mouais... C'est vrai.

Tout à coup. Je me sens seule. Je mets rapidement fin à la discussion.

\*\*\*

## **1.1. Retour réflexif**

### **Comment j'en suis arrivée là**

Après des études en économie qui se sont terminées avec un baccalauréat en administration et une maîtrise en intervention et changement organisationnel, j'ai trouvé un travail en développement organisationnel en grande entreprise. Pendant cinq ans, de 2008 à 2013, j'ai travaillé dans le but d'accompagner des personnes et des groupes dans leurs projets de changement ou de développement de leurs équipes.

J'étais très engagée dans ma vie professionnelle, je n'avais pas de conjoint ni d'enfant. Mes projets étaient tous très intenses, car ils avaient beaucoup d'impacts sur de nombreuses personnes ; ils avaient un caractère complexe. Les dirigeants avaient beaucoup d'attentes envers moi et mon équipe pour les aider à « améliorer » leur organisation. La plupart du temps, implicitement ou pas, je percevais que les gestionnaires nous demandaient d'améliorer l'efficacité de leur organisation, mais qu'ils ne voulaient rien changer aux enjeux plus profonds d'organisation du travail et de dynamiques relationnelles.

Aujourd'hui, ce domaine est un peu plus connu, mais à l'époque, il était encore réservé à de vieux routiers du monde de la consultation en organisation. En effet, le milieu étant composé principalement de gestionnaires ou de consultants expérimentés en psychologie du travail ou qui avaient fait leurs études à l'international. Des hommes blancs en majorité dans la cinquantaine, avec un certain statut, signe de leur réussite.

Rapidement, j'ai compris que je devais rester à jour sur les tendances dans les pratiques du domaine qui évoluaient et qu'il me fallait mettre beaucoup d'heures sur mon développement. On transitait vers un changement de paradigme au sein même du domaine pour passer d'une approche de type diagnostic à une approche dite de type dialogique. J'ai alors entrepris de me former sur diverses pratiques dialogiques comme le forum ouvert et le world café et je m'impliquais dans un réseau pour rencontrer des professionnels plus expérimentés du métier.

### **Le thème du changement émergent**

Un texte important avait marqué le monde des praticiens en développement organisationnel, celui de Bushe et Marshak (2009) qui présentait les différentes postures entre les interventions de type diagnostic des interventions de type dialogiques dans l'accompagnement des processus de changement.

Ma pratique d'intervention au travail était nourrie notamment par l'ouvrage *Théorie U*, dirigé à partir du futur émergent, écrit par Otto Scharmer (2009). Cet ouvrage est une invitation au changement transformationnel en organisation dont le parcours se décline en cinq étapes (initier, percevoir, être présent, créer et déployer) et s'illustre visuellement dans un modèle dont la forme est en U. Le bas du U, soit le passage « être présent » est un moment de suspension afin d'intégrer une conscience approfondie pour entrevoir les enjeux autrement afin de leur apporter des solutions innovantes. Ce livre a connu un tel succès dans la communauté en développement organisationnel qu'il a fait renaître l'espoir de pouvoir changer les choses collectivement pour un nombre important d'intervenants en sciences sociales.

Cette théorie qui invitait à explorer de nouvelles pratiques dialogiques était inspirante, mais je percevais que beaucoup d'efforts étaient mis dans l'organisation d'événements et dans la facilitation et peu dans les plans concrets pour apporter des solutions aux enjeux de fond. Les interventions individuelles de type coaching et les tests psychométriques avaient le mérite d'approfondir la qualité de l'accompagnement, mais elles n'étaient pas toujours jumelées d'interventions en équipe. Dans le meilleur des cas, comme intervenant, on réalisait une combinaison des deux, mais c'était assez rare d'obtenir les budgets nécessaires pour développer un grand bassin de personnes. Au sein des organisations, on misait essentiellement sur un petit groupe appelé les « hauts potentiels » ou la « relève ».

À l'automne 2011, alors que je présentais le fruit d'une stratégie d'accompagnement du changement devant une équipe de la haute direction d'une grande institution bancaire, je percevais que les projets de changement et, plus particulièrement, ce que nous appelons dans notre jargon « la gestion du changement », était dans une sorte d'impasse.

En effet, après ma présentation d'une trentaine de minutes sur les multiples façons de mobiliser les employés afin qu'ils comprennent et adhèrent au changement — changement, bien entendu, imposé par la direction —, un silence de mort régnait dans la salle de réunion.

Ma cliente (interne), la promotrice du projet auprès de la haute direction, pourtant fière de mon travail et de celui de notre équipe d'accompagnement, était livide. On lisait sur les yeux des hommes dans la salle une sorte d'incrédulité. Finalement, après quelques secondes qui parurent de longues minutes, l'un d'entre eux posa des questions très techniques sur la façon dont cette stratégie virale (Herreros, 2008) allait s'opérationnaliser. Un autre continua dans la même direction. Et enfin, un autre pris la parole et la brique tomba au milieu de l'espace : « Pourquoi faire tout ça ? Qu'est-ce qu'on veut prouver ici ? On veut montrer qu'on est innovant ? Pourquoi ne pas faire un plan de communication et répondre aux appels des gens qui ont des questions ? On devrait avoir un plan pour le soutien du centre d'appels, voilà tout. » La réunion était finie. On ne déploierait jamais la stratégie qu'on avait élaborée avec une équipe transversale dédiée au projet et qui nous avait pris deux mois à ficeler dans les moindres détails.

Ces projets avortés ont fini par me mettre en colère, ils m'ont même parfois rendue amère, car je voyais là un vrai gaspillage. Un gaspillage non seulement de ressources financières, mais de créativité et d'énergie positive qui font en sorte qu'une organisation n'est pas seulement un amas de structures et de contrats, mais plutôt un lieu où des gens socialisent, se développent et s'épanouissent, car ils contribuent à la société à travers leur travail (Schumacher, 1978).

## **Perdre le sens au travail**

J'ai perdu le sens que j'accordais au préalable à mon travail. Je ne voyais plus à quoi servaient les nombreuses heures que je passais dans mon « cubicule » au vingtième étage d'un immeuble gris. La dissonance était devenue trop lourde à porter pour moi. Je ne savais plus comment aider la cause, et puis quelle cause je défendais au juste ? Je ne savais plus ce que signifiait vraiment « accompagner le changement » ni « développer la relève ».

J'avais le sentiment que personne ne voulait changer et je me voyais comme un pion. À la fin de cette expérience professionnelle, je me rappelle m'être dit : *« Au fond, on m'a fait miroiter des postes extraordinaires, avec un beau statut et de prétendus beaux projets, mais les gestionnaires ne me donnent pas les moyens de réussir. »*

Pour plein de raisons, je n'avais souvent pas accès aux personnes que je devais ultimement accompagner ni aux dirigeants qui avaient formulé les objectifs de mes interventions. Les agendas étaient toujours surchargés des mois à l'avance. On me répétait souvent : « Ce n'est pas nécessaire de consulter, on le sait ce qu'il faut faire », ce qui impliquait généralement de suivre leur plan et de ne pas poser de questions ni d'essayer d'innover.

Il m'est apparu, à certains moments, souvent lors des périodes de vacances, que mon mode de vie était entièrement relié à mon travail. Mes journées étaient toujours hyper chargées, je n'arrivais pas à faire la part des choses entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle. Mon temps était entièrement dédié au travail et à la lecture de divers sujets toujours reliés au travail. J'étais à fond dans la roue du métro, boulot, dodo. Le temps passait et je réalisais tranquillement que je ne m'accordais pas beaucoup de repos, de loisir ou tout simplement de moments de plaisir. Ma vie

était devenue très stressante. J'étais angoissée la fin de semaine en pensant à mes projets de la semaine suivante. La spirale de la performance à tout prix avait envahi ma vie, mais je ne le voyais pas encore, jusqu'à ce fameux printemps 2012.

### **Me rencontrer et faire face à la complexité que je percevais**

L'échange avec mon gestionnaire fut crucial puisqu'il m'a fait basculer vers l'inconnu. J'ai eu l'élan de m'inscrire à l'Université pour approfondir mon premier sujet d'intérêt : le changement organisationnel.

Malgré la souffrance qui m'habitait, j'avais l'impression que les constats que je faisais pouvaient apporter une contribution à un monde du travail qui semblait déjà en mutation. J'ai alors pris conscience que ce qui m'apparaissait comme de la fragmentation et du cloisonnement m'étouffait et ne me permettait pas de contribuer à ce qui m'avait motivée initialement à entreprendre ce parcours professionnel, soit aider les personnes et les équipes à se développer individuellement et collectivement.

Était-ce moi qui étais malade et avais du mal à m'adapter au monde du travail ou était-ce ce monde du travail qui était malade et incapable d'intégrer des pratiques plus humaines, plus responsables, plus innovantes ?

Peu importe, c'est en faisant l'expérience d'un profond déchirement intérieur entre un désir de contribuer et une incapacité à le faire concrètement que je me suis engagée dans une quête dont je ne pouvais présupposer les méandres. En effet, la genèse de ce projet provient d'un mal-être profond au travail et ma motivation reposait sur un désir de contribuer à des changements porteurs de sens dans les organisations.

Lors de la rédaction de la problématique dans le cadre de mon projet de thèse en 2020, j'ai longtemps hésité sur l'angle à prendre et puis, je me suis arrêtée sur le thème de la santé psychologique au travail. Aujourd'hui, je me questionne encore sur ce positionnement. C'est vrai qu'en 2011, la santé psychologique au travail était déjà un enjeu de taille. Une personne sur cinq

était atteinte d'un trouble de santé mentale au travail chaque année<sup>5</sup>. Ce sujet est d'autant plus d'actualité aujourd'hui. Depuis ce temps, la pandémie a entraîné des répercussions dévastatrices sur la santé mentale. On note une augmentation de 25 % de problèmes d'anxiété et de dépression dans la première année de pandémie selon l'Organisation mondiale de la Santé<sup>6</sup>.

Mais au-delà des statistiques sur les problèmes de santé individuels dans les organisations, qu'est-ce qu'on valorise socialement comme intervenant ou comme gestionnaire dans les milieux du travail ? De quels types de changements avons-nous besoin collectivement pour que les stratégies et les pratiques de gestion soient plus saines et durables ? Comment s'organiser autrement pour que les structures et les processus organisationnels qui créent toujours plus de problèmes cessent de provoquer de plus en plus de crises écologiques et sociales ?

Je me suis d'abord posé ces questions de fond et j'y reviens toujours. Ma recherche est une quête personnelle qui vise à trouver de nouvelles modalités de fonctionnement en organisation, et ce, afin de favoriser un changement sociétal.

Dans ce premier chapitre, j'ai voulu vous montrer les premiers constats issus d'expériences douloureuses afin de révéler mes questionnements et mes doutes vis-à-vis de mon rapport au travail. Tout au long de cette thèse, je vous invite à réfléchir et à vous questionner sur votre rapport au travail et aux organisations dans lesquels vous évoluez.

Au début de ce parcours, je m'intéressais aux travaux d'Edgar Morin et de Francisco Varela et ses collègues pour positionner ma problématique de recherche sur la méditation comme façon d'explorer l'expérience vécue au présent. L'intermède théorique qui suit sert à vous montrer mes premiers sujets d'intérêt dans le cadre de cette recherche.

---

<sup>5</sup> Site de Statistique Canada, consulté le 11 octobre 2022 : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220818/dq220818e-fra.htm>

<sup>6</sup> World Health Organization, "Mental Health and COVID-19: Early evidence of the pandemic's impact," Scientific brief, March 2, 2022. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-Sci—Brief-Mental—health-2022.1>



## INTERMÈDE THÉORIQUE 1 : PENSER LE PRÉSENT<sup>7</sup>

### *La Voie, Edgar Morin (2011)*

Les innombrables changements contemporains et la complexité du monde dans lequel nous vivons en Occident sont insaisissables de façon simple et rationnelle. Les crises planétaires se succèdent : crises financières, crises écologiques, crises du développement à tout prix, et finalement, crises de l'humanité.

« Or, le problème crucial de notre temps est celui de la nécessité d'une pensée apte à relever le défi de la complexité du réel, c'est-à-dire de saisir les liaisons, les interactions et les implications mutuelles et les phénomènes multidimensionnels... » (Morin, 2011, p.147)

Pour Edgar Morin, le problème réside notamment dans notre incapacité à penser le présent : « le présent n'est perceptible qu'en surface » (Morin, 2011, p. 17). Il est donc aujourd'hui impératif de changer de voie, et ce, dans plusieurs sphères de la vie humaine.

D'abord, nous sommes aux prises avec deux types de carences cognitives importantes :

- 1) Les cécités d'un mode de connaissances qui compartimentent les savoirs désintègrent les problèmes fondamentaux et globaux, lesquels requièrent une connaissance transdisciplinaire ;
- 2) L'occidentocentrisme qui nous positionne sur le trône de la rationalité avant tout et nous donne l'illusion de posséder l'univers.

Notre connaissance du monde nous aveugle, et pour cela, il nous faut changer de voie, selon Morin. En effet, « quand un système est incapable de traiter des problèmes vitaux, il se dégrade ou bien se révèle capable de susciter un métasystème à même de traiter ses problèmes : il se métamorphose » (Morin, 2011, p.31).

---

<sup>7</sup> Texte écrit pour une présentation à l'Acfas, printemps 2016.

La métamorphose est toutefois rarement une solution simple, car elle requiert que l'identité soit maintenue, mais qu'elle se transforme dans l'altérité (Morin, 2011, p.32). La métamorphose permet de conserver la vie, les cultures, la sagesse de l'humanité et de créer des capacités nouvelles. À cet effet, il y a plusieurs exemples de sociétés qui se sont métamorphosées, passant de sociétés archaïques à des sociétés historiques. Aujourd'hui, au XXI<sup>e</sup> siècle, on doit, selon Edgar Morin, passer d'une société historique à une société-monde.

Au-delà de proposer des alternatives pour changer de voie, il faut aujourd'hui penser autrement, car « il ne suffit pas de dénoncer, il faut désormais énoncer » (Morin, 2011, p. 37).

La réforme de la pensée appelle la pensée de la « reliance » afin de relier les connaissances entre elles. Ceci implique un changement de paradigme de la pensée (épistémologique). Il nous faut sortir de l'illusion que nous sommes dans une société de connaissances. Il faut prendre conscience de l'importance de l'autocritique dans la connaissance scientifique.

La connaissance doit savoir « contextualiser, globaliser, “multidimensionnaliser”, c'est-à-dire être complexe. Et pour cela, il faut continuellement apprendre, désapprendre et ré-apprendre » (Morin, 2011, p.148).

Le pire ennemi de la pensée complexe serait la rationalisation (conception intrinsèquement logique, mais qui ne correspond à aucune base empirique).

### ***L'inscription corporelle de l'esprit, Varela, Thompson et Rosh (1993)***

Selon Varela et *al.* (1993), l'étude de l'esprit passe par la corporéité de la connaissance, de la cognition et de l'expérience vécue. Leur perspective « la marche comme chemin » nous invite à explorer un monde sans fondement pour « apprendre à déraciner et à relâcher la tendance à l'avidité, en particulier dans ses manifestations collectives » (Varela et *al.* 1993, p.336).

Selon Varela et *al.* (1993) de Varela (1996) le concept de présence attentive fait appel aux sciences cognitives, soit l'étude de l'esprit et de la connaissance. Ces auteurs nous invitent à regarder du

côté des approches orientales pour mieux comprendre la notion de présence de soi, du non-soi, du monde et du non-monde, des concepts fondamentaux pour comprendre le phénomène de « mindfulness » en Occident.

Les questions fondamentales qu'ils posent sont : quelles sont les relations du corps et de l'esprit dans l'expérience réelle et quelles formes peuvent-elles prendre ? Où pouvons-nous trouver une tradition susceptible de nous offrir un examen de l'expérience humaine dans ses aspects à la fois réflexifs et immédiatement vécus ?

Varela et *al.* (1993) critiquent les écrits de certains philosophes tels que Descartes pour sa conception substantialiste du soi, Kant pour sa position transcendantale du soi et Husserl pour avoir étudié l'expérience vécue de façon purement théorique. Ils critiquent également les courants dominants des sciences cognitives, soit le cognitivisme et le connexionnisme, car dans cette littérature, la conception du soi est solide et permanente.

Le fait que les sciences cognitives ne remettent pas en question les notions de représentation et de traitement de l'information démontre un angle mort paradigmatique selon Varela et *al.* (1993). Le présupposé réaliste qui sous-tend les recherches en sciences cognitives et la question de l'importance de la représentation sont au cœur de ce malaise. Ils suggèrent que la cognition est une « action corporellement inscrite (...) qui débouche sur une conception qui voit les capacités cognitives comme inextricablement liées à des histoires vécues, un peu à la manière de sentiers qui n'existent que dans la mesure où on les trace en marchant » (Varela et *al.* 1993, p. 278).

L'intelligence se déplace de la capacité à résoudre des problèmes, elle devient la capacité d'entrer dans un monde partagé de significations » (Varela et *al.* 1993, p. 281). C'est ainsi que l'expérience humaine et l'environnement s'enveloppent et se dévoilent mutuellement dans la circularité fondamentale qui est la vie. L'investigation scientifique de l'expérience est tout de même possible, mais ne possède pas de fondement stable ni permanent.

Ces auteurs s'appuient notamment sur les travaux de Merleau-Ponty et ancrent le problème de la compréhension de l'expérience vécue au cœur de la phénoménologie en insistant sur le fait qu'il

faut impérativement, dans le cadre des recherches, relier le corps à la façon de penser l'esprit. Leur but est de trouver des méthodes pour appréhender et examiner l'expérience de manière méthodique.

Ils soutiennent que la psychanalyse et surtout la pratique de la méditation (attention/vigilance) issue de la tradition bouddhiste permettent de rapprocher le sujet de son expérience humaine ordinaire et d'incarner une réflexion présente et ouverte sur les possibilités de son expérience.

En effet, selon les traditions bouddhistes, la philosophie ne devrait jamais être séparée de la pratique de la méditation ou des activités quotidiennes de la vie. La méditation par la pratique de l'attention vigilante vise à cesser le cycle des comportements automatiques issus du conditionnement. Grâce à la pratique, le méditant peut mieux comprendre la nature de son expérience vécue :

« Le but de la présence/conscience n'est pas de désengager l'esprit du monde phénoménal, il consiste à le rendre pleinement présent au monde. L'objectif n'est pas d'éviter l'action, mais d'être pleinement présent à ses propres actions, de telle sorte que les comportements deviennent progressivement plus sensibles, plus responsables et plus conscients » (Varela et *al.* 1993, p. 177).

L'objectif de cette démarche est que l'individu réalise l'absence de soi dans sa propre expérience et qu'il la manifeste dans ses actions envers les autres. Le but de la méditation est de comprendre le processus de causalité et de briser les chaînes du conditionnement et ainsi de favoriser la lucidité et le discernement.

La pratique de l'attention par la méditation est donc pour Varela et *al.* (1993) une méthode pour procéder à l'examen de son expérience. La réflexion incarnée possède deux véhicules importants, soit : 1) développer l'aptitude à unir le corps et l'esprit et 2) désapprendre en lâchant prise sur des concepts.



Pratique de création à l'encre dans mon atelier-maison, été 2020.

*For fragmentation is now very widespread, not only throughout society, but also in each individual; and this is leading to a kind of general confusion of the mind, which creates an endless series of problems and interferes with our clarity of perception so seriously as to prevent us from being able to solve them.... The notion that all these fragments are separately existent is evidently an illusion, and this illusion cannot do other than lead to endless conflict and confusion.*

David Bohm (1980)

## CHAPITRE 2 : LA RENCONTRE AVEC ISABELLE MAHY, FUTURE DIRECTRICE DE THÈSE

**Février 2012**

Les mois qui ont précédé mon arrêt de travail, j'ai désespérément cherché à retrouver un sens et une motivation au travail. J'ai lu l'ouvrage *Les coulisses de l'innovation*, écrit par Isabelle Mahy. J'y ai découvert une façon peu courante de faire de la recherche, l'approche ethnographique et le récit comme méthode de recherche. En plus, on y parlait de changement organisationnel et de projet d'innovation.

Il y a quelques semaines, j'ai demandé à rencontrer Isabelle Mahy, l'autrice du livre et professeure à l'Université du Québec à Montréal, ne sachant pas trop ce que ça va donner. J'explore la possibilité de m'inscrire au doctorat en communication ou en administration.

Nous nous rencontrons dans un café.

Le café n'est pas très grand. Du côté gauche de la pièce, il y a des tables et des chaises et de l'autre, le comptoir où l'on peut commander. Tout au fond, une boutique et un atelier de réparation de vélo. Le tout dans un décor un peu éclectique. Des photos de voyage à vélo, des cartes postales, des itinéraires accrochés aux murs. Des plantes, des divans et de grands murs vitrés qui donnent sur l'immense parc Lafontaine ne nous donnent pas l'impression d'être en pleine ville. L'ambiance est plutôt touristique. Il y a pas mal de va-et-vient, mais ce n'est pas dérangeant.

Isabelle s'assoit devant moi. Je la regarde. Elle est très calme. Ses mouvements sont lents et précis. Elle va se chercher un thé noir et revient s'asseoir devant moi.

Je suis fébrile, je dirais même gênée. J'ai le sentiment d'avoir une chance inouïe de la rencontrer. J'ai cette tendance à admirer les gens que je ne connais pas et qui m'inspirent. J'ai entendu parler d'elle et de ses activités. Elle jouit d'une belle réputation dans le milieu des intervenants en développement organisationnel ; une intervenante ayant fait sa thèse avec le Cirque du Soleil, devenue professeure d'Université. Je suis impressionnée par son parcours.

D'abord, elle me demande ce qui m'amène à la rencontrer. Après quelques minutes à raconter mon histoire, elle s'avance doucement sur sa chaise et me regarde droit dans les yeux :

— Que veux-tu dire par le développement de la relève et du leadership ? Pourquoi est-ce que ça t'intéresse ?

— Euh... réponds-je fébrilement.

*Ça me semble évident, non ?*

Voyant que je ne savais pas par où commencer, elle me lance :

— Qu'est-ce qui est important pour toi là-dedans ?

— Ben... Le développement du potentiel des personnes. Être et devenir qui on veut être dans la vie. Ça passe forcément par apprendre à se connaître et développer son pouvoir d'agir...

*Je patine donc bien.*

Voyant que je souffre de ma réalité en entreprise et des questions existentielles que je me pose, elle poursuit :

— Je t'invite à lire le *Cubicule d'Icare*<sup>8</sup>, un passage dans mon livre *Les Coulisses de l'innovation*, où je parle un peu de ce que tu vis. Tu verras. Je pense que ça va te parler.

Un peu plus tard, je comprendrai ma part de responsabilité dans le choix de travailler dans les milieux organisationnels qui me font souffrir. Même si au moment de cette rencontre, je sens que je ne vais pas bien, je réaliserai que je rejetais la faute à l'extérieur de moi, en l'occurrence sur l'organisation, sans avoir bien conscience du choix que je faisais en acceptant de travailler pour une grande entreprise du milieu bancaire. Je me mettais donc en position de victime plutôt qu'en pouvoir d'agir sur la situation.

Isabelle regarde dehors par la fenêtre à côté de nous :

— Que fais-tu quand ça ne va pas bien ? me demande-t-elle. Je veux dire, pour te faire du bien ?

---

<sup>8</sup> Le personnage de Karim parle de lui en mettant en scène un héros mythique, Icare. Il évoque à travers un texte poétique comment il s'est fait prendre au jeu de la routine du travail et de la paie en laissant de côté une part de lui-même. Vous trouverez à l'annexe 1 la chanson écrite par Isabelle Mahy dans *Les coulisses de l'innovation*.



Surprise par la question, je me tortille sur ma chaise avant de répondre. Je regarde dehors. Je tourne une mèche de cheveux dans mes doigts. Il fait un soleil magnifique dehors. Je vois que j'ai du mal à contenir mes larmes.

— Je prends du temps pour moi. Je lis. Je dors, je présume... pas certaine de moi.

*Comment se fait-il que je n'arrive pas bien à répondre à cette question ? On dirait que je ne me donne pas le droit de ne pas bien aller. Je veux absolument rentrer dans un moule pour bien paraître, mais intérieurement, je n'arrive plus à répondre aux attentes extérieures. Je suis en colère et je ne me sens plus à ma place.*

Nous avons ensuite parlé de la Théorie U, d'Otto Scharmer et des changements dans le monde du développement organisationnel. À la fin de cette rencontre, Isabelle m'encourage à faire une demande d'inscription à la Maîtrise étant donné que j'ai fait mes études en Administration. Elle m'explique qu'il faut passer par une sorte de propédeutique, un passage pour savoir si cela me conviendrait. Elle m'avertit du changement de champ que je vais opérer si je m'inscris en communication.

— Les sciences sociales, la communication, c'est très différent des Écoles de gestion Isabelle, me dit-elle d'un regard persistant.

— Ah oui, certainement. Mais... que veux-tu dire ?

— C'est carrément un autre monde, d'autres façons de penser le monde, me répond-elle.

On commence à se lever pour se préparer à partir.

— Oui je suppose... Je te remercie beaucoup de ton temps Isabelle, je l'apprécie vraiment. Vraiment beaucoup !

*Ça ne va pas là... Pourquoi suis-je si troublée ?*

— Allez, on y va, me dit-elle sur un ton enjoué. Bonne fin de semaine !

\*\*\*

## 2.1. Retour réflexif

Ce fut une belle rencontre que celle d'Isabelle Mahy. Une rencontre qui m'a bouleversée et qui a changé le cours de ma vie. Même si j'ai eu un choc de réaliser que je ne m'accordais pas la possibilité de ne pas bien aller, cette rencontre m'a donné de l'espoir. J'ai eu la sensation qu'il y avait de l'espace qui s'était créé intérieurement pour me permettre d'être plus à l'écoute de mes sentiments et de mes besoins. Je respirais mieux. J'étais inspirée et soulagée. J'avais l'impression que le milieu académique serait un lieu plus ouvert que le milieu de l'entreprise et me permettrait d'explorer des questions plus en profondeur.

Dans les mois qui ont suivi cette rencontre, je me suis posé énormément de questions. J'ai pris plus de temps pour lire et écouter davantage mon ressenti et cela m'a permis d'entreprendre un changement personnel profond.

Je me suis d'abord reliée aux concepts de l'ouvrage de *Théorie U* (Scharmer, 2009) en les analysant d'un point de vue individuel en relation avec ce que je vivais.

Le moment décrit précédemment avec mon gestionnaire et la rencontre avec Isabelle Mahy sont les éléments déclencheurs qui m'ont donné la force de regarder ce qui se passait dans ma vie professionnelle. Otto Scharmer réfère au courage d'observer « l'angle mort » qui nous garde sur le pilote automatique.

Grâce à ces deux rencontres, je me suis sentie capable de reconnaître ce que je voyais comme étant des difficultés dans ma vie professionnelle. Pendant mon congé du travail, j'ai eu le sentiment de passer le « seuil » du U et je m'interrogeais sur cet état d'esprit, « l'espace intérieur à partir duquel nous fonctionnons, où réside la qualité de notre attention » (p.39).

Pour expliquer la descente dans le processus du U, Scharmer (2009) reprend les travaux de Francisco Varela et d'Husserl sur ce processus individuel de conscientisation nommé *Épochè*, qui inclut trois mouvements de l'attention, soit la suspension, la redirection et le lâcher-prise.

Pour ma part, je voyais dans l'arrêt de travail une période où la suspension de mes jugements, de mes *a priori* et de l'anticipation vis-à-vis de l'avenir ont pu se réaliser pour me permettre d'ouvrir

sur autre chose que je ne connaissais pas. La rencontre avec Isabelle Mahy m'a permis de rediriger mon attention vers cette « autre chose » tout en me permettant de lâcher-prise du monde et du quotidien auquel je m'étais habituée, souvent malgré moi.

C'était le début d'une réflexion sur la source de ce processus mental qui mène à ce que Scharmer appelle le *presencing*. Ce terme vient de la contraction des mots « presence » and « sensing » qui souligne la connexion entre la présence à soi et aux autres et les liens avec la sensation de ressentir ce qui va émerger de différent.

Quelques années auparavant, j'avais commencé à méditer régulièrement et je percevais les fruits de cette pratique dans mon quotidien, mais aussi le chaos dans mes pensées. Je cherchais de plus en plus à savoir comment faire des liens entre ma pratique de la méditation et mon travail d'intervenante en organisation.

D'ailleurs, je ne voyais pas comment on pouvait concrètement amener un groupe dans un état de *presencing*. J'étais curieuse d'en apprendre plus à ce sujet. Je ne le savais pas encore, mais cette quête me conduirait à la découverte d'un groupe participatif dont les membres pratiquaient la méditation et dans lequel je m'intégrerais.

Et vous, chère lectrice et cher lecteur, comme intervenant en organisation, connaissez-vous la théorie du changement émergent ? Que pensez-vous de cette théorie et de ces applications pratiques ?

Dans le prochain intermède théorique, je vous invite à débiter votre exploration sur le thème du changement émergent et sur le concept de présence qui attirait plus particulièrement mon attention.

## INTERMÈDE THÉORIQUE 2 : CHANGEMENT ÉMERGENT ET INNOVATION<sup>9</sup>

Dans le domaine du changement organisationnel, Mahy et Carle (2012) ont recensé une soixantaine de modèles de changement émergent qui visent à composer avec la complexité et le besoin criant d'innovation. Par exemple : *le processus de deuil et de mort annoncé* de Kübler-Ross (1975), *le processus de transition personnelle* de Fisher (2003), *le processus de changement* de Lewin (1951), et repris par de nombreux chercheurs en organisation, *le processus créateur* d'Anzieu (1992), *le monomythe de l'humanité : le voyage du héros* de J. Campbell (1972), *les révolutions scientifiques* de T. Khun et *la Théorie U, Diriger à partir du futur émergent* de Scharmer (2009), pour n'en nommer que quelques-uns.

La structure de ces modèles suit trois phases, soit une période préliminaire au changement, une période liminaire ou de passage et, enfin, une période postliminaire au changement où la stabilité prend une nouvelle forme, soit une transformation ou une innovation. Comme il s'agit d'un processus non linéaire, les allers-retours entre les périodes peuvent être fréquents, ce qui peut susciter, pour ceux qui vivent un tel changement, la sensation d'avancer et de reculer. La période liminaire est celle qui attire notre attention comme chercheuse, car le choc du passage entre un monde stable et prévisible et celui où tous les repères sont changés est souvent vécu comme une épreuve. Elle sous-tend une désorganisation de la vie telle qu'elle était vécue auparavant et peut également être riche en créativité et en expression d'une nouvelle façon d'être, de penser et de vivre : « généralement dans cette phase, il apparaît important de promouvoir l'expression et l'émergence de quelque chose de nouveau et de profond en chaque être » (Mahy et Carle, 2012, p. 28). De plus, cette période nécessite un accompagnement et un soutien particulier qui ne font pas appel aux outils rationnels d'intervention et de changement planifié :

« mais cette émergence et cette reconstruction ne sont possibles que dans une *atmosphère* d'écoute, de présence à soi et aux autres, de recueillement, de respect, d'acceptation, d'espoir, donc dans un bain éthique » (Mahy et Carle, 2012, p. 44).

---

<sup>9</sup> Texte issu du projet de thèse déposé à l'automne 2020, écrit au « nous » académique.

Ces qualités, notamment d'écoute, de présence et de confiance, sont particulièrement intéressantes dans une optique où nous cherchons à explorer la manière de favoriser une meilleure qualité de vie au travail et le bien-être des personnes dans les milieux organisés (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003). Ces qualités permettraient-elles de créer et de cultiver cette « atmosphère », ce « bain éthique » dont parle Mahy et Carle (2012), pour faire face à la complexité et l'incertitude des milieux organisés de notre époque et transformer nos modes d'organisation ? Il s'agirait là d'un véritable changement d'ordre transformationnel, car le changement auquel nous faisons référence « découle d'un changement de regard, d'un déplacement intérieur, d'une réflexion profonde qui constitue le cœur d'une transformation » (Mahy et Carle, 2012, p.2) et suppose une profonde prise de conscience individuelle et collective du rapport à soi-même, aux autres et au monde.

Senge, Scharmer, Jaworski et Flowers (2004) ont identifié la *présence* comme concept clé durant cette période de turbulence. Ce concept, d'abord et avant tout un concept philosophique, est repris par ces autrices et auteurs qui inscrivent leurs travaux dans le courant de l'apprentissage organisationnel. Inspiré par des sources occidentales comme les traditions chrétiennes ainsi que des sources orientales comme les traditions bouddhistes et hindouistes, le concept y est présent comme un processus intérieur d'écoute profonde et d'ouverture permettant de lâcher prise sur une ancienne vision de soi-même pour laisser place à de nouveaux choix permettant de mieux servir l'évolution de la vie. Le concept est ensuite repris par Scharmer (2009) dans *Théorie U* sous l'intitulé de *presencing* :

« Ce néologisme est construit à partir des mots *presence* et *sensing* (la présence et la perception par les sens). Le *presencing* consiste à percevoir et capter son potentiel d'avenir le plus élevé et à agir à partir de lui — un avenir dont l'avènement dépend de nous. » (Scharmer, 2009, p. 18)

Le *presencing* est aussi présenté comme un état par Scharmer (2009) « correspondant à un moment de prise de conscience, où l'individu suspend son jugement ou ses craintes, pour accepter de glisser vers quelque chose d'autre ». (Durand, dans Mahy et Carle, 2012, p. 182).

Le *presencing*, parfois défini comme un état d'esprit stable, parfois comme un processus par Scharmer (2009) et accessible individuellement et collectivement notamment grâce à la pratique de la méditation est toutefois critiqué par Mahy et Bubna-Litic (2012) et Heller (2019). Notons

que le lien entre la présence individuelle et le changement collectif n'est pas clairement explicité par Scharmer (2009), et ce, même si cette qualité de présence pourrait bien être une clé du changement transformationnel individuel et collectif (Mahy et Carle, 2012).



Pratique de dessin à l'encre noire.  
Atelier-retraite du mars 2013.

*At some point it will become clear to you that new ethnographers  
have an obligation to write about their lives.*

H.L. Goodall Jr. (2000, p. 23)



## CHAPITRE 3 : L'ATELIER-MAISON ET LES CARNETS DE RECHERCHE

### À la recherche d'un refuge

#### Été 2012

L'atelier-maison, c'est l'espace physique que je me suis donné pour accueillir et accepter pleinement les différentes parts de moi qui se bousculent en ce moment. C'est le lieu du retour à moi, de mon exploration, l'endroit que j'ai créé dans la petite maison de mon amoureux pour m'offrir calme et enracinement.

La pièce est lumineuse même si elle est petite. Autour de moi se trouvent mes fidèles compagnons ; mon coussin de méditation et mon chat, Coco, qui semble toujours m'inviter à me poser tout doucement à ses côtés. À mes pieds, une pile de journaux que je conserve et des petits carnets s'entassent pêle-mêle. Sur mes étagères se trouvent des livres de recherche, des dictionnaires, des livres portant sur des enseignements bouddhistes et des récits d'aventures.

Cet espace est aussi mon ancre d'écriture. Quand je m'assois, que je pose mes mains sur le carnet et que je prends mon stylo, j'ai confiance. Avec le temps, j'ai commencé à comprendre qu'écrire devient comme « un rituel sacré » (H.L. Goodall, 2000, p.25).

À la recherche de réponses, je me questionne sur mes intérêts et ma place professionnelle et je retourne dans mon profil de personnalité MBTI (test que j'ai beaucoup approfondi dans le cadre de mon travail d'intervenante en organisation). Je connais ma nature calme et introvertie, mais je sais qu'elle cache un côté plus sombre et rebelle. J'aime avoir la liberté de mon temps et être à l'écoute de mon ressenti pour œuvrer à mon rythme. J'aime être en position de responsabilité par rapport à mes choix et je suis en quête de lucidité pour le meilleur et pour le pire depuis toujours. Dans le test de personnalité, j'entre dans un type qui correspond à moins de 8 % de la population en Occident, soit les INFP :

Idéalistes, fidèles à leurs valeurs et aux personnes qui leur sont chères. Veulent une vie extérieure conforme à leurs valeurs. Curieux, rapides à voir les possibilités, peuvent être des catalyseurs pour la mise en œuvre d'idées. Cherchent à comprendre les gens et à les aider à réaliser leur potentiel. Adaptables, flexibles et accueillants à moins qu'une de leurs valeurs ne soit menacée<sup>10</sup>.

Depuis mon enfance, j'ai le sentiment d'être différente, c'est-à-dire d'avoir une personnalité qui dérange. J'entends ma mère me dire d'un air narquois : « *Tout le monde est différent, tu n'es pas si unique que ça. Mon beau chat de gouttière ! Il faut s'en méfier parfois, mais il est bon, il peut être apprivoisé...* »

Même si je sais bien que *je ne suis pas si unique que ça*, comme disait ma mère, j'ai encore du mal à accepter mes préférences, car j'ai vraiment voulu m'adapter au monde organisationnel que je perçois comme un monde tourné vers l'extérieur, axé sur les faits, la raison, les processus et les résultats. Tout l'inverse de ce que je découvre sur moi-même en relisant ce profil.

Dans les prochaines pages, je vous invite à lire quelques entrées de carnet. Je vais utiliser cette forme d'écriture à plusieurs moments au courant de la thèse, car je souhaite vous donner accès à l'expérience la plus directe qui soit, au moment où les choses se sont passées réellement.

\*\*\*

### **3.1. Entrées de carnet**

*Août 2012*

*À travers ce carnet, je vais me donner de l'espace pour écrire sur mon ressenti. Je vais laisser libre cours à mes idées et à mes émotions.*

*Ça fait trois mois que j'ai arrêté de travailler. C'est clair que je veux revenir à l'essentiel. J'ai le sentiment de m'être égarée. Je veux quitter l'entreprise et évoluer dans le milieu de la recherche*

---

<sup>10</sup> Basé sur le test de personnalité Myers & Briggs : <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/myers-briggs-overview/>

*et de l'enseignement. Enseigner et faire de la recherche. Offrir du coaching, du soutien dans le développement ou dans l'accompagnement du changement. C'est clair, mais comment je m'y prends ? C'est quoi le plan ?*

*Je suis acceptée à la Maîtrise en communication, youpi !*

*Je vois que j'ai réussi à décrocher pleinement du travail, à passer plus de temps avec ma famille et mes amis. Je me suis vraiment reposée et j'ai réussi à recommencer à pratiquer du sport. Pendant cette période, je me suis rendu compte que je me compliquais souvent la vie, que je cherchais l'adversité, que je ne me suis pas réellement donné la chance de croire en mes propres idées. Je me suis mise à la merci de « l'entreprise » et je me suis fait prendre au jeu du quotidien et de la paie qui rentre.*

*J'ai vu que j'ai du mal à me discipliner et que j'ai beaucoup besoin de sommeil. J'ai donc forcément moins de temps et ça me met une pression énorme pour me conformer aux horaires et aux attentes des autres. J'aime être en contrôle de mon horaire et avoir de la flexibilité, sinon j'étouffe ! Je n'aime pas la pression inutile. J'ai besoin de m'entourer de gens avec qui j'ai plus d'affinités.*

*Je n'ai pas assumé pleinement mes idéaux et mes valeurs et je m'en veux. Je me suis rendu compte que j'ai beaucoup de frustrations refoulées et un grand désir d'aider et de contribuer qui n'est pas réalisé.*

*En plus, je minimise souvent ce que je fais de bien et je tends à regarder davantage le négatif. Il me faudra beaucoup d'autres carnets pour exprimer mon ressenti et pour mieux comprendre ce qui m'habite.*

*Ce que je veux :*

- Je veux que mon environnement change, mes conditions de travail, ma marge de manœuvre, mon regard sur le stress ;*
- Je veux du temps et de l'espace mental pour ma vie personnelle, pour mes projets de création, mes activités sportives, mes amis et ma famille ;*
- Je veux un meilleur « fit » au travail et avec ma vie personnelle, que ce soit plus fluide ;*

- *Je veux me donner les moyens d'écouter mon intuition.*

\*\*\*

Lectrice et lecteur, je viens de vous partager un exemple d'entrée de mes tout premiers carnets afin que vous puissiez percevoir ce qui se passait pour moi à cette période. Je vais continuer à procéder ainsi afin que vous puissiez entrevoir de manière plus intime ce qui m'habitait à ce moment-là. De cette façon, je souhaite montrer mes pensées et comment celles-ci évoluent à travers le temps.

\*\*\*

### **3.2. Retour réflexif**

Cette pratique d'écriture manuscrite s'est imposée comme un moyen de captation me permettant de poser mes réflexions en continu. Elle a donné lieu à une série de carnets dans lesquels je puise maintenant pour illustrer mon expérience et celle du groupe avec lequel j'ai réalisé cette recherche. La pratique d'écriture dans des carnets de recherche m'a aidé à prendre conscience de la relation que j'entretenais avec moi-même. Ce récit introspectif, ces entrées de carnets et ces retours réflexifs servent justement à montrer cette relation à moi-même et aux autres au fil de la thèse (Bochner et Ellis, 2016). Je vous rappelle qu'il ne s'agit pas d'une approche analytique, mais d'une invitation à prendre conscience de ce qui m'habitait à l'époque afin de vous aider à réfléchir sur votre rapport au travail, à la recherche et aux organisations. L'intention est de vous montrer comment cette relation à moi-même et aux autres ainsi qu'à mon rapport au travail et à la recherche a évolué au fil du temps.

#### **La relation à moi-même**

J'ai découvert, grâce à cette façon de faire, une pratique relationnelle entre plusieurs parties de moi-même. En effet, en écrivant en continu, cela m'a permis d'identifier une part plus sensible qui se juge ; une part fonceuse qui valorise la performance parfois au détriment de ma santé ; une part qui doute et qui aime saboter ; une part plus rationnelle qui aime prendre du recul, une part anxieuse

qui aimerait que tout soit parfait tout de suite. Ces différentes parts, je les ai découvertes notamment grâce à l'écriture et aux formations pratiques sur la communication non violente<sup>11</sup>, car elle rendait visible cette relation entre les différentes parties. Ce n'est que bien plus tard, en relisant les extraits de carnets, que j'ai compris que le terrain de ma recherche s'inscrivait d'abord dans mon expérience personnelle et que mon récit devait parler de cette expérience.

### **Un grand besoin de prendre soin**

À la lecture de ces extraits de carnet, je réalise que j'avais grandement besoin d'apprendre à écouter mon rythme et mes besoins de base. Je me jugeais de ne pas être capable de rentrer dans le moule et en même temps, les horaires et le cadre prescrits par mon environnement de travail ne me convenaient pas.

En fait, cet épisode a permis de prendre conscience que mon travail en entreprise n'était pas aligné avec ce que me demandait mon corps et mes valeurs. Je ne respectais plus mon rythme naturel de sommeil et mes capacités au quotidien. Cette prise de conscience est le point de départ du changement que j'allais opérer dans le but de retrouver un meilleur équilibre et une plus grande force intérieure.

### **Une pratique d'écriture**

J'ai commencé à écrire dans un carnet des notes ici et là sans trop savoir ce que j'en ferais. Cette pratique me permettait de déposer dans un lieu concret (le carnet) mes émotions, mon ressenti et mes idées. À mes débuts avec cette pratique, je sentais que c'était un outil très puissant, car je me rappelle avoir eu la sensation d'entrer en relation avec moi-même de manière plus profonde. Comme si le carnet ouvrait un espace de dialogue avec moi-même. Parfois, je me relisais et je voyais des contradictions, des paradoxes, des pensées qui évoluaient ou des positions qui n'étaient plus du tout d'actualité.

---

<sup>11</sup> La communication non-violente (CNV) est une méthode de communication en quatre étapes formalisées par Marshall B. Rosenberg dont le but est d'améliorer les relations humaines en respectant les sentiments et les besoins de chacun. L'empathie est une notion fondamentale au cœur de cette approche et est le point commun avec l'approche centrée sur la personne de Carl Rogers.

Assez rapidement, j'ai eu le goût de joindre cette pratique d'écriture à la pratique de la méditation. Mon tout premier carnet rouge s'intitulait « Carnet d'éveil — Méditation et écriture — 2013-2014 ».

Cette pratique s'est inscrite dans un rituel auquel je donnais de plus en plus de place. À plusieurs moments dans la journée, je pouvais arrêter ce que j'étais en train de faire simplement pour m'asseoir avec mon carnet et écrire des notes ici et là.

Cette écriture manuscrite dans de petits carnets colorés est devenue plus tard une des principales sources de données de cette recherche. Je ne le savais pas encore, mais j'allais cumuler plus de vingt-cinq carnets de recherche manuscrits. Et j'allais donner un nom à cet espace d'écriture : l'atelier-maison.

Cette façon d'écrire de manière intuitive est ensuite devenue une thèse autoethnographique, inspirée des travaux d'Arthur Bochner et de Carolyne Ellis. Plus tard, en 2020, j'ai écrit un texte portant sur l'approche et les méthodes de recherche utilisées que je vous invite à lire à la page 282. Néanmoins, je voulais vous partager brièvement dès maintenant le choix de posture et l'approche que j'ai finalement empruntés, et ce, afin de vous aider à mieux comprendre le récit que vous êtes en train de lire et sa pertinence dans le milieu scientifique. Vous trouverez donc dans le prochain intermède théorique une brève explication de l'autoethnographie.

### INTERMÈDE THÉORIQUE 3 : AUTOETHNOGRAPHIE<sup>12</sup>

Selon Adams, Ellis et Holman Jones (2017), l'autoethnographie est définie comme une méthode de recherche qui utilise des expériences personnelles (auto) pour décrire (graphie) et interpréter des pratiques d'un groupe ou d'une culture donnée (ethno).

Initialement, selon Heider (1975), cette approche servait à décrire les pratiques d'un groupe afin de rendre compte d'une culture donnée. Cette définition a évolué pour décrire des chercheurs qui conduisaient et écrivaient des ethnographies de leur propre culture (Hayano, 1979). Ces recherches ne mettaient toutefois pas en valeur l'expérience personnelle ni la perspective des chercheurs.

C'est à partir des années 1980 et surtout des années 1990 que des chercheurs ont commencé à remettre en question les méthodes traditionnelles de recherches basées sur la représentation d'une réalité extérieure à celle des chercheurs et à discuter des limites de ces pratiques en sciences sociales. C'est ainsi que l'autoethnographie est devenue une approche plus courante en communication afin d'utiliser des expériences personnelles pour étudier une culture donnée (Adams, Ellis et Homal et Jones, 2017, p. 2).

Selon Adams, Ellis et Holman Jones (2017), l'autoethnographie est une approche à l'intersection de l'autobiographie et de l'ethnographie qui poursuit trois objectifs. Premièrement, il s'agit, de la part des chercheurs, d'un refus d'adopter des discours dominants sur une culture donnée. Ce type de recherche vise à créer des récits alternatifs en focalisant l'attention sur les expériences personnelles des chercheurs. Deuxièmement, grâce à ces expériences personnelles, les chercheurs peuvent mettre en lumière des savoirs culturels différents (insider knowledge) de ce qui serait produit dans une recherche classique. Enfin, ce type de recherche sert à créer des textes qui peuvent être utiles à des publics variés en dehors de l'institution académique. De nombreux ouvrages sur l'autoethnographie ont été publiés ces vingt dernières années dont des textes importants tels que *Handbook of Autoethnography* (Adams, Ellis et Jones, 2013), *Autoethnography* (Adams, Ellis et Jones, 2015) et *Evocative Autoethnography* (Bohner et Ellis, 2016).

---

<sup>12</sup> Texte écrit au printemps 2023.



Pratique de dessin à l'encre rouge et noire.  
Atelier-retraite 2013.



Écouter et laisser venir  
Écrire de façon sensible, délicate et empathique  
Décrire de manière subjective  
Assumer

Laisser parler le cœur  
Sans chercher à contrôler  
En accueillant ce qui se produit et les relations telles qu'elles sont

Le point de départ — la présence —  
La qualité d'écoute et d'attention

M'offrir à moi-même et aux autres  
Les conditions pour développer cette présence

*Extrait de carnet, septembre 2013.*

## CHAPITRE 4 : LE RETOUR À L'UNIVERSITÉ

### Janvier 2013

J'ai décidé d'intituler l'année 2013 « L'Année zéro ; un retour à la source ».

J'ai repris le travail en entreprise sachant que ce serait temporaire et je me suis inscrite à temps partiel à la Maîtrise en communication. Je suis de nouveau étudiante et ça me plaît ; j'erre à la recherche de ce qui m'intéresse vraiment. J'arpente les corridors de ce vieil édifice de briques grises et brunes. Il y a peu de fenêtres, mais je me sens bien ici. J'adore passer du temps à la bibliothèque. Un rat de bibliothèque. *C'est une drôle d'expression*, me dis-je. Je cherche l'ouvrage *La recherche participative. Multiples regards* (Anadon, 2007).

J'aime surtout l'odeur des livres et le calme qui règne dans cet espace consacré aux livres. J'ai le sentiment d'entrer dans un univers de connaissances, dans l'histoire des connaissances. C'est rassurant pour moi de penser qu'ici, on peut tout savoir, on peut tout apprendre.

Gregory Bateson, Edgar Morin, Otto Scharmer et Carl Rogers sont mes meilleurs amis imaginaires. Je m'installe le plus souvent le soir à la bibliothèque avec un café. Je lis et relis des passages, je surligne et je prends des notes.

Depuis janvier 2013, tous les mercredis, je vais au cours de Stratégie de recherche-intervention donné par Isabelle Mahy. J'ai commencé l'écriture d'un carnet de recherche à proprement dit pour illustrer mon processus réflexif en continu. Je m'intéresse tout particulièrement à la recherche-intervention et à la recherche-action participative.

Je vois ces stratégies comme des façons de réconcilier les enjeux concrets et le monde de la recherche que je perçois comme plus hermétique. La recherche au service du monde du travail dans le but de rapprocher la recherche du terrain et le terrain de la recherche. C'est un de mes objectifs, je crois. Ces mondes, je les vois comme étant trop distincts. J'aimerais que ma recherche soit une façon de créer des ponts entre ces deux univers.

En revanche, j'ai du mal à positionner ma problématique de recherche. Je ne sais pas comment articuler une problématique de recherche lorsqu'on choisit une stratégie de recherche-intervention ou une recherche-action participative.

À la fin du dernier cours, je m'approche d'Isabelle et lui expose ma demande d'aide :

— Pour le travail final, j'essaie d'énoncer la problématique de ma recherche, mais je ne sais pas trop comment m'y prendre étant donné que je n'ai pas encore trouvé mon terrain de recherche. On dirait que ce n'est tout simplement pas possible d'écrire une problématique sans terrain de recherche lorsqu'on veut faire une recherche-intervention. Est-ce que vous comprenez ce que je veux dire ? Pourriez-vous m'aider ?

— Il faut lire et lire encore plus, me dit-elle d'un ton un peu pressé. Tu vas finir par trouver comment en lisant, renchérit-elle. Tu devrais lire ce qui s'écrit en ce moment sur les communs.

— Les communs ? réponds-je d'un air stupéfait.

*Mais en quoi ça touche à mes sujets d'intérêt ?*

— Oui, il y a beaucoup de textes qui ont été publiés récemment sur ce thème. C'est très intéressant. Regarde le dernier ouvrage d'Elinor Oström (2010), *La gouvernance des biens communs*, ça devrait te parler.

Elle me dit en terminant :

— *Où est-ce que tu loges ? Quels sont les présupposés de ta recherche ?*

J'acquiesce en me rappelant que l'économie m'a beaucoup intéressée à une certaine époque. J'ai tout de même passé deux années en économie à l'Université Concordia. Je ne vois pas encore les liens qu'Isabelle Mahy fait entre le changement organisationnel et les communs, mais je décide de suivre sa proposition.

\*\*\*

## **4.1. Entrées de carnet**

**9 janvier 2013**

*Quelques notes sur l'écoute du webinaire d'Alia Institute How mindfulness affects change, dialogue, process and intelligence ?*

*Comment les pratiques de méditation peuvent-elles améliorer les conditions intérieures des intervenants et des participants ?*

**10 janvier 2013**

*Notes à la suite du dernier cours Approches psychosociologiques de la communication. Je veux étudier les approches émergentes et critiques. Communication authentique. La science action. La théorie U. Le développement des compétences émotionnelles. Le codéveloppement.*

*Je souhaite avoir une approche constructionniste de recherche où les participants du milieu sont des co-chercheurs et donc ont de l'intérêt pour la recherche effectuée. Question qui me vient à l'esprit : comment pouvons-nous produire de la connaissance par et pour le groupe ?*

**13 janvier 2013**

*Lectures de divers articles. Suis à la maison à Trois-Rivières. C'est tranquille ici.*

*Je lis un texte de Thierry Pauchant. Je suis curieuse d'apprendre une autre facette de l'éthique en entreprise. Cet auteur présente un cadre de référence utile pour saisir les nuances importantes qui sous-tendent l'étude des comportements et des pratiques éthiques. Il ouvre la voie pour inclure l'aspect subjectif de l'éthique. C'est vraiment intéressant. J'avais tendance à associer l'éthique à la dimension légale, mais je découvre ce qui m'interpelle dans la dimension subjective (individuelle et collective). Selon lui, on aurait été influencés par l'idéologie occidentale dominante masculine. Il y a peu d'études qui réfèrent à des penseurs orientaux comme Confucius, Mandela, Gandhi et autres pour s'expliquer le monde.*

**14 janvier 2013**

*Je suis malade et je ne peux pas me déplacer ni au travail ni à l'Université. J'ai aussi beaucoup de difficulté à lire et à rester concentrée. Je me questionne encore : comment les pratiques de mindfulness peuvent-elles concrètement s'intégrer dans les processus d'apprentissage en organisation ? De quelle manière pourrait-on inclure les notions de base reliées à ce concept dans le développement des personnes et de l'organisation ?*

**21 janvier 2013**

*J'ai retrouvé la santé, je revis ! Je me rends compte à quel point il est n'est pas facile d'accepter et d'accueillir la maladie. J'ai trouvé difficile de vivre le moment présent avec paix et sérénité ces derniers jours. J'ai vécu des moments de stress : retard au travail, retard dans mes lectures... Je ne me suis pas sentie à mon meilleur et j'ai eu la critique facile envers moi-même. La compassion pour moi-même, c'est difficile.*

**22 janvier 2013**

*Il est tôt le matin. Je prends un café avant de partir au boulot. Je repense aux cercles de dialogue de Thierry Pauchant. C'est une belle découverte. Définition de Bohm « pratique ou discipline qui permet de mieux percevoir les mécanismes émotionnels et intellectuels de la pensée et de les dépasser par une opération mentale d'une plus grande maturité ». Voir les dialogues pédagogiques de Socrate, de Platon et de la légende de la table ronde du Roi Arthur. Les cercles de parole de certaines tribus africaines et autochtones. Moins de 10 % des organisations utiliseraient ces approches pour mieux comprendre les dimensions intérieures des enjeux complexes.*

**23 janvier 2013**

*Matin glacial. -27 degrés au thermomètre. Il y a du givre dans la fenêtre de mon bureau ce matin.*

*Notes de lecture. Selon Jacques Rhéaume, le fossé se creuse entre les valeurs psychosociologiques et celles concrétisées par les intervenants dans leur milieu. C'est exactement ce que je vis en ce moment dans mon travail !*

*Je porte en moi ces valeurs d'authenticité, de démocratie, de responsabilisation et je ne peux pas les incarner réellement. Chaque jour, je suis confrontée. Parfois, ça se présente dans le fait qu'il m'est impossible d'avoir accès aux personnes que je souhaite impliquer ou je n'ai pas suffisamment de temps pour leur permettre un réel échange plus profond. Vite, vite, vite, il faut trouver des solutions sans prendre le temps de réfléchir. Heureusement, je quitte bientôt mon travail en entreprise !*

### ***Soirée du 23 janvier***

*Je cherche une organisation, un regroupement qui est au fait de ces constats et est interpellé par ceux-ci. Un regroupement qui voudrait innover et agir comme un laboratoire de développement. Je cherche des gens qui n'ont pas de réponses uniques ni de recettes toutes faites. Je cherche des gens qui veulent expérimenter, se donner le droit de réfléchir le développement autrement et à plusieurs niveaux.*

### ***25 janvier 2013***

*Je suis à la bibliothèque de l'UQAM. Je cherche des idées de milieu d'intervention. Je pars sur la piste des écoles alternatives et des écoles pour les enfants avec des difficultés d'apprentissage (ex. : Montessori). Mon intuition : ils doivent bien faire les choses autrement pour aider ces jeunes à apprendre ! Voir école Vanguard. Pédagogie Freinet et l'école Rose des vents. Pédagogie Waldorf dans Notre-Dame-de-Grâce. Je me questionne sur comment les enseignants se développent. Comment est-ce qu'on enseigne aux enseignants à apprendre et, par ricochet, aux enfants, me semble une piste intéressante à explorer.*

*Le conflit étudiant montre bien une incapacité des personnes et des écosystèmes sociaux à dialoguer entre eux. Pareil pour le mouvement Occupy ou le mouvement Idle No more. Le dialogue entre les autorités, les gouvernements et les manifestants était presque impossible.*

**31 janvier 2013**

*Lectures de Carl Rogers. Un des auteurs qui a donné naissance à tout un mouvement d'études en sciences sociales sur le potentiel humain. Il a mis en évidence la notion de présence et son importance dans la communication authentique. A way of being (1980). Dans son ouvrage il utilise l'autoethnographie pour parler des histoires qu'il a vécues et les leçons qu'il a tirées de ses propres expériences. Je retiens l'importance pour lui et pour ses patients « d'être entendu de quelqu'un ». Pour Rogers, « hearing someone has a lot of impact », car cela permet une ouverture sur des possibilités, un engagement vers l'action et une sortie de sa solitude. Il dit que beaucoup de gens vivent emprisonnés dans leur monde intérieur, ne sachant pas à qui s'ouvrir, ce qui mène parfois à une sorte de stérilité émotionnelle. Ce que j'apprends : plus une personne est écoutée et comprise et plus elle peut développer une attention positive à son égard et à l'égard des autres. Il y a comme une chaîne d'écoute authentique nécessaire :*

- 1) une personne écoute une autre*
- 2) l'autre se sent écouté, ce qui lui permet de s'écouter lui-même et d'écouter la personne en retour*
- 3) la personne se sent écoutée et est en mesure de s'écouter elle-même et la roue continue.*

*Ce n'est pas une logique linéaire, mais cela montre quand même qu'il y a une logique de donner au suivant dans le processus d'écoute qui est nécessaire, car c'est dur de s'écouter soi-même ou même quelqu'un d'autre si personne ne nous a écoutés au préalable.*

*À qui je donne accès à mon monde intérieur... ? C'est une question importante selon Rogers.*

**5 février 2013**

*Fin de journée. Je suis fatiguée. Milieux d'intervention possibles. À Montréal : Dynamo, Communagir, Coco. Écoles alternatives. Institut du Nouveau Monde, Institut de recherche en communication et innovation sociale. CRISES.*

*Cette citation m'interpelle... Comment peut-on ne pas interférer dans le cours des choses quand on fait de la recherche-intervention ?*

*Principle of 'non-action'. To interfere with the life of things means to harm both them and oneself... He who impose himself has the small manifest might; he who does not impose himself has the great secure might... (Buber, 1957, explaining Lao Tse). The perfect man... does not interfere in the life of beings, he does not impose himself on them, but "he helps all beings to their freedom" (Lao Tse). Through his unity, he leads them too, to unity, he liberates their nature and their destiny, he releases TAO in them (Buber, 1957).*

\*\*\*

## **4.2. Retour réflexif**

Au moment d'écrire ce retour réflexif, il s'est écoulé plusieurs années, près de dix ans. Je me souviens que cette période était riche en termes d'espoir. L'espoir d'apprendre davantage, l'espoir d'intégrer le monde de la recherche et surtout l'espoir de quitter le travail en entreprise privée pour me mettre au service de ce qui comptait vraiment pour moi, c'est-à-dire l'éducation. Les approches psychosociales en communication étaient pour moi un lieu où je pouvais récolter de véritables pépites d'or. Les cours à la Maîtrise étaient très stimulants et je me voyais étudier facilement cinq années encore sur le sujet du changement émergent et de la présence attentive. Je me voyais poursuivre des études doctorales, car je me sentais à ma place. Rien ne me faisait plus plaisir que de me rendre à l'Université et de passer mes journées à lire et à écrire des travaux. C'était une période foisonnante, j'avais très hâte de me consacrer à temps plein à mes études.

En revanche, la découverte d'un terrain de recherche posait un défi pour moi à ce moment-là. Étant donné que mon sujet de thèse n'était pas assez précis et que je m'intéressais encore beaucoup aux processus de changement émergent, j'errais à la rencontre de différents groupes ou organisations



pour leur présenter un projet pas très bien ficelé et cela occasionnait souvent des questions auxquelles je ne savais pas répondre.

Je n'avais pas compris qu'il me fallait faire des choix dans l'articulation du projet de thèse. Je n'avais pas encore compris non plus que le terrain de ma recherche serait celui de mon expérience comme chercheuse et que j'écrirais à la première personne du singulier afin de faire entendre ma voix et ma subjectivité comme le suppose le choix de l'autoethnographie.

D'ailleurs, le thème des communs n'était pas très connu des personnes en dehors de la recherche. C'était pour moi assez difficile à expliquer. Bien que j'aie encore parfois du mal à comprendre pourquoi j'ai autant lu sur le commun, je dois reconnaître que cet écart des champs de recherche que je voulais initialement étudier m'a permis d'avoir une compréhension beaucoup plus vaste des problèmes générés par notre système économique néolibéral, qui ont forcément des liens avec les enjeux organisationnels aujourd'hui. Ce courant soutient que tout collectif peut entrevoir ensemble comment il est possible de s'organiser autrement que par les rouages du système actuel dominant. Je vous présente dans l'intermède qui suit un court texte que j'ai écrit au courant de l'année 2016 avant de participer au Forum doctoral en 2017.

## INTERMÈDE THÉORIQUE 4 : COMMUN<sup>13</sup>

Depuis un certain nombre d'années, de nouvelles formes d'organisations sociales basées sur le « commun » (Dardot et Laval, 2014) permettent d'offrir des espaces où des personnes peuvent vivre, interagir et décider de la façon dont les ressources communes sont gérées collectivement. Ce mouvement s'appuie sur une philosophie humaniste qui vise à préserver les ressources au bénéfice des générations futures et renvoie à un ordre d'existence et de savoirs auxquels nous sommes peu habitués en Occident. Ces initiatives appellent de nouveaux modes d'organisation et participent à la reconfiguration des formes d'engagement qui animent nos rapports sociaux, car elles impliquent des pratiques démocratiques et des principes éthiques qui tiennent compte du contexte et des relations humaines.

De nombreux courants pratiques ont proposé des avenues où la solidarité et le partage sont au cœur des solutions envisagées, comme les *banques de temps* et la permaculture, l'Internet et le phénomène des logiciels libres. Ce mouvement planétaire a trouvé écho dans le monde de la recherche académique, car ces nouvelles formes d'organisation sociale basée sur le « commun » (Dardot et Laval, 2014) permettent d'offrir des espaces où des personnes peuvent vivre, interagir et décider de la façon dont les ressources communes sont gérées collectivement.

Pour certains chercheurs, il s'agit d'une nouvelle façon de remettre au cœur du débat la question des biens communs (Oström, 2007, 2010) et de proposer un langage et des pratiques qui permettent de mieux aligner les intérêts économiques en tenant compte de considérations éthiques (Bollier, 2014). L'objectif étant de préserver les ressources au bénéfice des générations futures renvoie à un ordre d'existence et de savoirs auxquels nous sommes peu habitués en Occident. Ces initiatives participent à la reconfiguration des formes d'engagement qui animent nos rapports sociaux, car elles impliquent des pratiques démocratiques et des principes éthiques qui tiennent compte du contexte et des relations humaines.

---

<sup>13</sup> Texte écrit en 2016 avant la présentation à l'Acfas sur ma problématique de recherche.



Œuvre personnelle, pratique de dessin à l'encre rouge.  
Atelier-retraite 2015.

Méditer  
Écouter mon corps d'abord  
Mon énergie, mes émotions, mes élans  
Ensuite, regarder et écouter ce qu'il y a à faire  
Et choisir en fonction de ce que le corps peut et désire réellement

C'était le début d'un long parcours d'apprentissage continu, continu, continu  
Le cœur à l'avant-plan

*Extrait de mon carnet de recherche, juillet 2021.*

## CHAPITRE 5 : LES PREMIERS ATELIERS-RETRAITES

### Février 2013

14 février 2013, je quitte la grande entreprise et je saute dans le vide à pieds joints. Aujourd'hui, je ne sais pas trop de quoi aura l'air demain, mais je continue mes cours à l'Université. J'ai la ferme intention de devenir une chercheuse-praticienne. C'est comme ça que je me définis en ce moment.

Par l'entremise d'Isabelle Mahy, je reçois une invitation à participer à un atelier-retraite initié par Massimo Guerrera<sup>14</sup>, un artiste montréalais en art relationnel. L'invitation courriel est formulée ainsi :

« Objet : Atelier-retraite No.7 : *Méditation et processus créatif (La réunion des pratiques)*

Bonjour amis et participants, je vous écris pour vous inviter, ou faire un rappel pour certains, sur les ateliers-retraite entamés cet automne. Comme je vous l'avais annoncé lors de certaines causeries performatives au Musée d'Art contemporain à l'automne 2011. Ils ont bien commencé.

Je vous parle avec mon cœur et une grande joie, pour vous dire qu'il se passe vraiment de belles choses durant ces ateliers. Sur le plan humain, spirituel et créatif. Des rencontres significatives, entre les participants et avec leur propre esprit.

Des expériences authentiques et transformatrices se manifestent, à partir de pratiques qui semblent simplistes à première vue, mais qui finissent par faire leur travail secret. Ces pratiques font surgir une qualité de présence et d'attention riche à soi-même et à notre environnement sensible, permettant ainsi à chacun et chacune de contacter et d'observer le processus de leur propre créativité fondamentale qui est à l'œuvre.

Des intuitions et des compréhensions qui se produisent souvent à l'endroit que l'on ne soupçonnait pas, qui peuvent avoir des effets profonds et qui continuent ensuite dans les ateliers quotidiens de chacun. Ralentir ainsi, prendre son siège, pour mieux voir ce qui se produit vraiment dans notre atelier intérieur. C'est vraiment précieux. »

*Courriel d'invitation, Massimo Guerrera, 7 mars 2013.*

---

<sup>14</sup> Vous référez à l'annexe 2 : profil du collaborateur dans cette recherche, Massimo Guerrera.

Dans ce texte, les mots « rencontres significatives », « expériences authentiques et transformatrices » et « qualité de présence et d'attention » résonnent fort pour moi compte tenu de ce que je vis : la quête de sens au travail, le besoin de prendre soin de moi et de me relier à des personnes avec qui je partage une relation authentique.

C'est donc avec curiosité et fébrilité que je décide de participer à ce tout premier atelier-retraite du 7 mars 2013 et que je plonge au cœur d'un groupe, *l'organisme à porosité variable*, qui s'organise à partir de la présence attentive bouddhiste.

\*\*\*

## 5.1. Entrées de carnet

*17 mars 2013*

*« Qu'est-ce que ça donne d'avoir une qualité de l'esprit dans le processus créatif ? »*

*C'est la première question que Massimo pose ce matin lors de la discussion d'ouverture en groupe.*

*La jonction continue*

*Union des principes de vie*

*Union des pratiques ordinaires*

*Union amoureuse (principe masculin et féminin)*

*Un trait d'union, un instant après l'autre*

*Il y a toujours un moment après l'autre*

*Jonction entre méditation assise et post-méditation*

*Jonction qui se produit par la respiration*

*Croire que la pratique a une réelle valeur, c'est faire confiance au processus même si a priori on a l'air de ne pas faire grand-chose.*

*Mais il faut s'entraîner*

*Nos nouveaux outils : attention + vigilance*

*Discipline qui peut être joyeuse. Même si au début c'est contraignant, ça procure du plaisir à la longue.*

*Lâcher-prise des attachements pour se libérer de la souffrance et sortir de l'illusion*

*Question de Massimo : « Comment intégrer des zones de créativité dans son environnement ? »*

*Ex. : dans la cuisine, dans un espace accessible à la maison*

*Attention plus poussée sur l'espace de pratique : les objets, les outils, les matières*

*Savoir où se situent les choses, les gens et les relations consistantes*

*Méditer et goûter les enseignements, apprécier la méditation et la post-méditation*

*Le but de la pratique est de lâcher-prise : « enlever l'hameçon et continuer sa route »*

*Mes réflexions personnelles pendant l'atelier :*

- *Le temps s'arrête et passe vite à la fois*
- *Mon rythme intérieur dicte le tempo plutôt que ce soient mes pensées*
- *Une certaine fatigue s'installe, calme et apaisante*
- *Je me sens seule avec moi-même et entourée en côtoyant doucement des personnes qui apportent toutes également leur unicité*
- *L'énergie du groupe est calme et accueillante*
- *Le travail de la sculpture avec la glaise est très intéressant : je vois le travail qui prend forme et se transforme. Des cercles qui deviennent des carrés et vice versa...*

*Quelques jours plus tard...*

- *Quand je suis rentrée à la maison en partant de l'atelier à 17 h, je regardais les flocons tomber et je trouvais ça vraiment magnifique... J'ai ressenti l'espace de méditation en marchant, c'est-à-dire l'expérience de la jonction entre la méditation et le mouvement de mon corps dans l'espace. L'action présente. C'était magnifique et puissant à la fois. En soirée, j'ai*

*fait un ménage incroyable de mon bureau. Ça m'a fait un grand bien, j'ai eu l'impression d'avoir plus d'espace et de respirer mieux. J'ai placé les objets et je leur ai donné un lieu précis. J'ai cherché à mettre les objets dans des contenants... La première journée, nous étions chacun dans notre bulle. La deuxième, nous avons vécu des moments de méditation et de création assez marquants. La troisième, l'ambiance était plus légère et fluide, teintée de moments d'humour.*

**21 mars 2013**

*Je continue à vivre les effets de mes trois jours d'ateliers-retraite. Je vois mon souci du détail qui a augmenté dans toutes mes actions du quotidien. Mon attention s'est développée davantage. Ma capacité à faire plusieurs choses avec une bonne énergie est vraiment plus grande. C'est impressionnant ce qu'on peut accomplir lorsque le niveau de stress diminue et qu'on porte attention à ce qu'on fait. Je suis contente de sentir que je commence à voir mon rythme qui émerge tranquillement et de voir que je suis capable de choisir avec discernement en tenant compte davantage de mes intérêts, et ce, sans avoir à imposer ni bousculer personne. Juste en étant claire avec moi-même d'abord et les autres ensuite. Je me sens aussi de moins en moins frustrée ou contrariée lorsqu'on me laisse tomber à la dernière minute. On dirait même que je peux y trouver du plaisir : ah tiens ! Qu'est-ce que je peux faire à la place ? Yeah! Je vais avoir du temps pour lire !*

*Surtout, on dirait que je me sens moins pressée par le temps. J'imagine que c'est un peu ça trouver son rythme...*

\*\*\*

## **5.2. Pratique en collectif**

Dans cette section, reprise dans plusieurs chapitres de la thèse, je documente les pratiques lors des ateliers-retraite, car un des objectifs de la thèse (lors du projet de thèse) était de cartographier les pratiques du collectif.



## Une pratique d'accueil

J'ouvre la porte de l'atelier.

J'entre dans un grand espace carré vitré avec des plafonds très hauts.

Sont déposés au centre de la pièce des tapis de méditation qui forment un cercle.

Autour du cercle sont disposés de nombreux objets et outils de travail de l'artiste.

Des personnes se tiennent debout devant une table où des noix, des petits gâteaux et du thé sont mis à la disposition des participants.

Massimo s'approche de moi avec un grand sourire et m'accueille chaleureusement, me propose de m'installer.

D'autres personnes se retournent et m'accueillent avec un large sourire.

Je fais signe de la tête et je m'avance pour déposer mes effets personnels sur des crochets.

Au fond de la pièce, un immense engin propulse de l'air chaud.

Quelqu'un vient me servir une tasse de thé noir avec du lait et du miel.

Ça fait du bien. Il fait vraiment froid dehors.

L'odeur dans la pièce est forte et enveloppante.

On prend le temps de s'installer, de prendre le thé et de papoter un peu.

Un mélange de peinture, d'encens, de thé et de vieux tapis embaume l'air.

Après quelques instants, je m'assois sur un coussin de méditation.

Je sors mon carnet, mes stylos et mon livre du moment : *Dharma et créativité*.

Je regarde tout le monde s'installer.

Massimo sonne trop fois le gong.

L'atelier-retraite est commencé.

On médite pendant une quinzaine de minutes.

On s'étire pendant une dizaine de minutes.

On médite à nouveau.

S'ensuit une pratique d'ouverture du cercle.

Massimo nous invite à partager ce qui nous amène ici en ce moment.

On peut parler de ce qui nous habite.

On peut ne rien dire du tout.

Tout est OK. Juste être là, c'est correct aussi.

Ce que j'apprécie particulièrement dans le cercle que nous formons pendant ces trois jours, c'est le sentiment d'être en intimité avec moi-même et d'être bien entourée.

En intimité avec moi-même, dans le sens de :

Je ne me sens pas regardée, je ne me sens pas mise de l'avant, je ne sens pas qu'on entre dans ma « bulle ».

Je ne me sens jamais obligée de parler.

Je peux rester dans l'espace en silence et tout va bien.

Être avec d'autres personnes est vraiment soutenant.

Malgré le silence, je ne me sens pas seule.

J'ai la perception que ça fait du bien aux autres aussi d'être en silence et d'être ensemble. Ça peut paraître anormalement simple, mais pour moi c'est vraiment aidant.

Apprendre à être ensemble en silence, c'est en quelque sorte apprendre à apprendre.

Se déplacer, s'entraider, partager l'espace en silence.

Pour moi, c'est une vraie révélation.

Retrouver le silence en moi et autour de moi tout en étant avec d'autres personnes.

Je me rappelle m'être dit à la fin de la retraite : « Mais au fond, pourquoi est-ce qu'on parle autant dans la vie en général ? »

Je réalise combien il m'est difficile d'entendre parler tout le temps. Je réalise mon hypersensibilité aux bruits et mon immense besoin de silence.

Grâce au silence, je peux entendre ma respiration, entendre mes pensées.

Entendre les borborygmes, les passants dans la rue, les voitures.

Sentir les odeurs, la lumière, les différentes fragrances du thé.

Sentir les raideurs dans mon dos et tous les petits craquements dans mon cou.

Grâce au groupe, je ne me lève pas pour partir une brassée de lavage ni pour répondre au téléphone.

Je reste bien assise sur mon coussin.

Je m'applique à suivre les consignes de la méditation, ni plus ni moins.

Le groupe est un rappel continu qui m'encourage à rester là, assise à faire ce que je dois faire, c'est-à-dire ne rien faire.

Parce que pour vrai, c'est dur de ne rien faire.

Comme c'est dur de garder le silence !

Si je résume, pour moi, les ateliers-retraite, c'est ne rien faire en silence, ensemble.

C'est d'abord ça l'accueil et c'est une révolution.

\*\*\*

### **5.3. Retour réflexif**

#### **Mes premières réflexions sur le collectif**

Pourquoi est-ce que la pratique en collectif est si importante pour moi ? En quoi est-ce surprenant, soutenant, accueillant et sécurisant ?

En effet, il se passait de belles choses dans ces ateliers-retraite. Dès les premières heures, j'ai effectivement constaté une qualité de présence et de relation que j'avais rarement ressentie auparavant dans un groupe. Il y avait, dans les pratiques du groupe, des manières particulières d'inviter les personnes à être en relation. J'entrevois dans le regard des gens une curiosité et une attention bien particulières. Les gestes des participants me surprenaient de par leur grande douceur. Le temps semblait ralenti, suspendu et dense.

J'étais alors vraiment absorbée dans l'expérience du moment présent. Je plongeais dans mon ressenti et je prenais des notes. J'observais déjà un impact important dans mon rapport au temps, aux échéances et à l'organisation de mon travail. Tout doucement, je me réappropriais mon rythme.

Cette expérience a eu plusieurs impacts sur mes choix. Déjà, mon intuition m'amenait à vouloir faire des liens entre la présence et le changement émergent en organisation. Il fallait plus d'humanité, plus d'amour dans les organisations. Il fallait que soient reliées les pratiques méditatives, les pratiques artistiques et les pratiques managériales.

À cette période, le besoin fondamental de prendre soin de moi m'a poussée vers la pratique de la méditation et l'étude des enseignements bouddhistes. J'ai exploré plusieurs pratiques : méditation, communication non violente, focusing et Qi-Gong.

Je voyais que le monde de la recherche et de la pratique en organisation avait peu intégré ces pratiques malgré l'ampleur des écrits scientifiques et des médias populaires sur le sujet. À ce moment-là, elles étaient encore vues comme marginales, n'apportant pas de résultat concret. Et pourtant... Je me disais : « Il y a là, dans ces pratiques, un véritable potentiel de transformation ! Pourquoi est-ce qu'elles ne sont pas plus visibles, utilisées et promues au sein des organisations ? »

Avec le temps, ce processus d'écriture ainsi que la pratique de la méditation étaient en train de devenir un soutien fondamental. J'ai alors voulu relier cette pratique à mon projet de recherche. Je me suis mise à lire les différents ouvrages traitant de la présence attentive en commençant par ceux de John Kabat-Zinn. Le prochain intermède porte sur ce concept dans la littérature scientifique.

Et vous chère lectrice et cher lecteur, avez-vous déjà expérimenté des pratiques de méditation, de communication non violente, de focusing ou autres qui permettent une connexion au corps et au ressenti, à la présence à soi et aux autres ? Ces pratiques vous ont-elles appris quelque chose concernant votre rapport au travail ?

## INTERMÈDE THÉORIQUE 5 : PRÉSENCE ATTENTIVE<sup>15</sup>

En anglais, les écrits scientifiques au sujet de la *présence* liée à la pratique de la méditation réfèrent couramment au terme de *Mindfulness*. Le concept de *Mindfulness* a été popularisé en Occident par John Kabat-Zinn, chercheur dans le domaine de la santé. Kabat-Zinn a étudié le concept de *Mindfulness* en tant que démarche individuelle pour améliorer la santé et réduire le stress des patients à partir d'une pratique d'intervention basée sur la méditation appelée *Mindful Based Stress Reduction* (MBSR). Ce chercheur définit le concept comme étant *the awareness that emerges through paying attention on purpose, in the present moment, and nonjudgmentally to the unfolding of experience moment by moment* (Kabat-Zinn, 2003, p. 145). Cette capacité d'attention se pratique grâce à la méditation et invite donc chacun à observer ce qui se passe dans son esprit, instant après instant, sans jugement. Bien que la majorité des travaux portant sur ce concept s'appuient sur la définition préconisée par John Kabat-Zinn, il faut savoir que les travaux portant sur le concept de *Mindfulness* sont relativement récents dans la littérature occidentale.

En français, on retrouve deux expressions équivalentes : *présence attentive* ou *pleine conscience*. Dans la présente recherche, il sera question de *présence attentive*, car l'expression *pleine conscience* pose plusieurs pièges sémantiques et c'est plutôt le terme *présence attentive* que Grégoire, Lachance et Richer, (2016) retiennent dans un ouvrage qui fait état des connaissances théoriques, empiriques et pratiques. Le concept est parfois défini comme un trait de personnalité (Brown et Ryan, 2003), un état de conscience (Bishop, Lau, Shapiro, Carlson et *al.*, 2004), un résultat à atteindre, un processus (Shapiro, 2009) ou une habilité à développer pouvant être utilisée dans divers contextes (Grégoire et *al.*, 2016). Même si cette pluralité conceptuelle est source de confusion (Chambers, Gullone et Allen, 2009) en psychologie contemporaine, « la plupart des chercheurs semblent s'être rangés derrière la définition de Bishop et *al.* (2004) et soutiennent que le concept s'enracine dans deux dimensions, soit la régulation de l'attention et l'attitude d'acceptation » (Grégoire et *al.*, 2016, p. 13).

---

<sup>15</sup> Texte issu du projet de thèse, déposé à l'automne 2020.

Néanmoins, plusieurs chercheurs en psychologie s'entendent pour dire qu'un flou conceptuel entourant ce concept demeure (Chiesa 2012 ; Grégoire et De Mondehare, 2016). En effet, alors que les recherches sur la présence attentive en organisation abondent et que la popularité des interventions en organisation est de plus en plus grande, plusieurs questionnements de fond demeurent, notamment quant à la définition de ce concept, aux formes et aux finalités de la démarche en organisation ainsi qu'aux enjeux éthiques sous-jacents.



Photo prise lors d'une pratique d'accueil le matin d'un atelier-retraite à l'hiver 2013.

Le but n'est pas de devenir un meilleur yogi ni d'être parfaitement zen.  
Le but c'est de vivre et de sentir l'inconfort de l'ambiguïté et de l'accepter,  
de vivre avec, de la confronter et de l'assumer.

*Carnet du 29 novembre 2012.*

*Notes prises lors d'une causerie donnée par Adam Lobel.*



## CHAPITRE 6 : L'ADMISSION AU DOCTORAT

**Mars 2014**

Je suis encore dans une période d'entre-deux. Après un an à vivre avec Antoine à Trois-Rivières, la vie à deux commence à se compliquer et je songe à reprendre mon appartement à Montréal. *C'est vrai que ce n'est pas facile d'emménager dans la maison de quelqu'un d'autre avec son enfant*, me disent mes amies pour me reconforter.

J'aime l'endroit, la maison est chaleureuse et remplie de lumière du jour. L'espace extérieur est vraiment agréable pour des soupers entre amis et des soirées tranquilles autour d'un feu, mais je me sens vivre chez quelqu'un d'autre et ça je n'aime pas. On a beau en parler, faire des aménagements, une chambre au sous-sol et créer mon atelier-maison, je n'arrive pas à me sentir à mon aise ici.

Malgré mes nombreuses recherches d'emploi et des rencontres ici et là pour comprendre le monde du travail à Trois-Rivières, je ne trouve rien dans mon domaine. Je rencontre aussi des professeurs à l'UQTR. Rien à faire, ce n'est pas ici que ça va se passer.

Je dépose donc une esquisse de projet en guise de demande d'admission au doctorat en communication à l'UQAM. Le sujet, les questions initiales et le terrain de recherche vont comme suit :

Les processus de changement transformationnel (Scharmer, 2009 ; Mahy et Carle, 2012) font référence de près au concept de présence, et plus particulièrement, à la présence attentive, *Mindfulness*. Il apparaît important de mieux comprendre le concept de présence attentive, car il est aujourd'hui difficile de définir ce concept de façon uniforme compte tenu de sa nature complexe et des différentes origines du concept (Chiesa, 2012). Depuis près d'une décennie, de nombreuses recherches portent sur l'importance et les bienfaits de cette pratique ainsi que sur les particularités du processus. Depuis quelques années, Jon Kabat-Zinn, un chercheur américain, s'intéresse particulièrement à la présence attentive et au lien avec la santé psychologique et la diminution du stress (Kabat-Zinn, 2003). Weick et Putnam (2006) travaillent davantage sur le lien entre la pleine conscience et le management. Les études de Baron et Cayer (2011) portent quant à elles plus spécifiquement sur le lien entre la présence attentive, les niveaux de conscience et le leadership. Le projet virgule, initié par un groupe de recherche et d'intervention sur la Présence attentive

(GRIPA)<sup>16</sup>, affilié à la faculté des sciences de l'éducation de l'UQAM, vient d'être créé. Il vise justement à mettre en place des projets théoriques, empiriques et pratiques à ce sujet.

Dans le cadre du présent projet de recherche, mon intuition m'amène à considérer la présence attentive comme un savoir commun utile au développement de la société du XXI<sup>e</sup> siècle, à la suite des travaux de Morin (1999). En effet, une société dans laquelle le tissu social et culturel se fragmente et se désagrège aura sans doute intérêt à considérer la présence attentive comme un bien commun à préserver afin de se réapproprier des espaces intérieurs et extérieurs pour renouer des liens de solidarité et développer des capacités d'empathie et de compassion.

Compte tenu de l'importance de mobiliser les savoirs communs, les questions initiales de recherche que je souhaite aborder sont les suivantes :

La présence attentive pourrait-elle constituer un savoir utile au développement de la société du XXI<sup>e</sup> siècle ? Si oui, quelles pratiques et quels mécanismes peuvent être mis en place pour s'approprier collectivement ce savoir ?

Quelles modes d'organisation ce savoir implique-t-il concrètement ? En quoi favorise-t-il le changement et, plus particulièrement, l'innovation sociale (Mahy et Carle, 2012) ?

Le terrain choisi pour cette recherche est le fruit d'une collaboration avec un groupe d'artistes pratiquant la méditation bouddhiste. Depuis près de deux ans, les membres de ce groupe se rencontrent à raison de quatre fois par année pour des ateliers de retraite-création d'une durée de trois jours. Ces ateliers sont initiés par Massimo Guerrera, artiste en art contemporain, pionnier de l'art relationnel au Québec. Celui-ci invite les participants à l'exploration de diverses pratiques créatives (dessin, sculpture, photo, danse, etc.) dans son atelier de création. L'apprentissage est soutenu par la méditation, car elle permet de ralentir les gestes. Grâce à la diminution des stimuli, les participants développent une plus grande qualité de présence et d'attention. C'est ainsi que le lien entre la méditation et le processus créatif est développé, celui-ci avec le temps permet d'enrichir la pratique des artistes dans leur globalité, car trois dimensions sont interpellées dans le cadre des ateliers-retraites, soit l'aspect relationnel, créatif et spirituel.

## **Avril 2014**

Alexandra, ma sœur, me téléphone :

— Isa !

— Oui, réponds-je

— Ça ne va pas là... dit-elle sur un ton apeuré.

— Que veux-tu dire ? Comment ça ?

---

<sup>16</sup> Groupe de recherche et d'intervention sur la présence attentive : <https://gripa.uqam.ca/>  
Visité la dernière fois le 8 novembre 2022.

— Mommy est à l'hôpital. Viens-t'en tout de suite. On est à l'hôpital Général Juif, à l'urgence. Appelle-moi quand tu arrives.

— Elle est rentrée du Congo ?

— Oui, juste viens-t'en.

— OK OK. J'arrive !

\*\*\*

## **6.1. Retour réflexif**

Au départ, je voulais faire une recherche-action participative. La Faculté de Communication envisageait de formaliser une spécialité en recherche-intervention. En plus, Massimo Guerrera avait accepté que le lieu des ateliers-retraite puisse devenir mon terrain de recherche. Bingo !

J'étais sur un nuage. Je ne me doutais pas de ce qui allait se passer. Je n'avais pas encore bien compris les enjeux épistémologiques et ontologiques sous-jacents auxquels j'allais être confrontée. Je voyais la méthodologie de recherche comme on choisit une recette parmi d'autres. Je n'avais aucune posture critique. En fait, je n'avais pas de posture point.

Et vous, lectrice, lecteur, comment interprétez-vous cette entrée en matière dans la thèse ? Êtes-vous perdu ?

Vous demandez-vous pour quoi le sujet des communs après le changement émergent, la recherche-action participative et l'écoute authentique ? Voyez-vous maintenant ce qui se passait dans mon esprit durant cette période ? Sentez-vous le chaos intérieur que je vivais ? Comment vous reliez-vous à cette expérience ?

Voyez-vous ma pensée qui se cherche ? Les heureux hasards qui mènent à l'exploration et à la découverte de mes intérêts de recherche ? Comment interprétez-vous cette entrée en matière de la recherche ?

Mon intention était justement de montrer le chaos dans mes pensées. Cette sensation d'égarement, je l'ai vécue longtemps, très longtemps. J'avancais dans toutes les directions en même temps, jusqu'au jour où j'ai compris.

C'est une remise en question profonde qui me mène à une crise d'identité professionnelle et qui me conduit à une quête de savoirs et de pratiques à travers un cheminement académique que je tente de vous raconter.

### **S'organiser autrement**

Que veut dire s'organiser *autrement* ? De quels savoirs avons-nous besoin pour *nous* organiser autrement ? Quand je parle de nous, je parle des praticiens conseillers ou consultants ainsi que des gestionnaires et employés en organisation. Je parle aussi de *nous* comme chercheurs, étudiants-chercheurs. Je parle de *nous* comme personne, comme groupe, organisation, société. Quel changement cela suppose-t-il et pour quoi changer, en quoi est-ce si important aujourd'hui ?

Il me fallait préciser tout cela et ce que j'entendais par *autrement* : autrement que par les modèles traditionnels de gestion, autrement que par les approches de changement planifiées, autrement que par les approches classiques de recherche.

La pratique de présence attentive et les liens avec l'organisation étaient pour moi le filon que je voulais utiliser pour explorer cet *autrement* dont il est question ici. La présence attentive dans une perspective bouddhiste supposerait un retour à la case départ, c'est-à-dire à la personne qui pense et au processus de la pensée comme telle. L'intuition de départ était que cette pratique de la méditation individuelle et collective peut changer nos façons de penser, nos façons de voir et de comprendre le monde qui nous entoure, soit s'organiser à la façon des bouddhistes comme le suggère Hosking (2012).

## **PARTIE 2 : LE DÉBUT DE L'AVENTURE DOCTORALE (2014-2016)**

Chapitre 7 : Le début des séminaires de doctorat

Chapitre 8 : L'examen doctoral

Chapitre 9 : *Orange*, un projet collectif

Chapitre 10 : Le début du vacillement ontologique



Dessin à l'encre noire et rouge, hiver 2014.

Je me fais souvent dire qu'on n'entend pas bien ma voix  
Je n'ai pas de parents universitaires, artistes ou militants  
C'est vrai que j'ai le sentiment de chercher une voie  
Qui ne demande qu'à naître  
Qui serait la mienne et qui pourrait aider  
Ceux qui n'ont pas de chemin tracé devant eux

*Extrait de mon carnet. Été 2015.*

## CHAPITRE 7 : LE DÉBUT DES SÉMINAIRES DE DOCTORAT

Été 2014

Dr Amis a enfin réussi à obtenir l'aval de la direction de l'hôpital pour utiliser une salle d'opération au quatrième étage. Les fonds manquaient pour procéder, nous disait-on. Après plusieurs mois d'attente, ils ont pu opérer Mommy, ma belle-mère. Ils lui ont retiré la tumeur de stade quatre de son gros intestin qui avait aussi atteint le pancréas et la rate.

Mommy vient tout juste de rentrer de l'hôpital pour sa convalescence à la maison. Alexandra et moi sommes dans le salon avec elle et quelques amies.

— Que va-t-il se passer maintenant ? je demande. C'est quoi les prochaines étapes, à part de te reposer là, bien sûr ?

— Rien ma belle. Tout va bien. L'opération s'est bien déroulée. Me voilà à la maison, enfin !

*Je ne comprends pas. Il doit bien y avoir un protocole à suivre... Quelque chose à faire. C'est bizarre !*

Je tourne un peu en rond. Je regarde dehors par la grande porte vitrée qui donne sur un magnifique balcon sur lequel une dizaine de dahlias de toutes les couleurs sont plantés dans des pots.

Malgré la chaleur et le bon moment que nous passons ensemble, je ne me sens pas en confiance.

Mommy me regarde avec entrain et poursuit :

— Tu commences le doctorat et tu vas enseigner en plus, c'est génial ça !

— Hum mouais. C'est un peu intense. J'ai à peine deux semaines pour monter mon syllabus et me préparer pour la première séance de cours...

— Ça va aller, renchérit-elle. C'est une super expérience !



Un peu plus tard, je comprendrai qu'elle avait pris la décision de ne pas entreprendre les traitements de chimiothérapie que le médecin lui avait prescrits pour donner suite à l'opération. Elle voulait explorer les options plus naturelles pour aider son corps à se rétablir de lui-même.

Je ne serai pas à l'aise avec cette décision, car elle me semble bien plus risquée que de suivre les recommandations du médecin spécialiste. Elle est encouragée par des protocoles récents aux États-Unis. Elle veut les essayer et souhaite qu'on aille ensemble toutes les trois à San Diego. Elle est si déterminée, certaine de ce qu'elle va faire et positive dans nos échanges que je n'ai pas l'énergie de remettre en question son choix.

*Après tout, c'est sa vie ! Qui suis-je pour juger de sa vision des choses et de sa décision ?*

Entre ma sœur Alexandra et moi, il règne un silence angoissant.

#### **Automne 2014**

J'enseigne pour la première fois avec le cours *Animation et créativité* aux étudiants du Baccalauréat en Communication. J'ai eu peu de temps pour bâtir le plan de cours et me préparer. Ça se passe plutôt bien, mais c'est intense. Je dois non seulement préparer le contenu des cours, mais également les ateliers d'exploration à la créativité, en plus de planifier et d'orchestrer tout le matériel nécessaire pour chacune des séances.

*Une chance que ma directrice de thèse m'aide là-dedans, je n'y arriverais pas toute seule !*

En parallèle à cette expérience d'enseignement, je participe à mon premier séminaire de doctorat en communication organisationnelle. Je découvre une autre perspective de l'organisation qui remet en question ma compréhension de celle-ci basée sur des fonctions (par exemple en finance, comptabilité, opérations et ressources humaines).

Après un Baccalauréat et une Maîtrise en Administration, je suis surprise de découvrir un monde qui m'était jusque-là complètement inconnu : la communication constitutive de l'organisation

(CCO). Je trouve les lectures de Karl Weick, de Tsoukas et Chia et de Barbara Czarniawska intéressantes, mais elles ébranlent passablement les connaissances que j'ai acquises depuis plusieurs années. Comprendre l'organisation comme des processus organisant plutôt que comme des entités, des fonctions et des structures, voir le changement comme étant continu et émergent et analyser la communication comme un *tissu d'actions*, tout cela m'amène à plonger dans un autre univers théorique organisationnel.

Je cherche tout de même quelques repères en intervention et je n'en trouve pas. Par exemple, je cherche des écrits sur la recherche-action, sur l'accompagnement du changement, mais je ne trouve rien qui traite de ces sujets-là dans cette perspective de la communication constitutive de l'organisation. En fait, je réalise que les chercheurs et même le professeur qui nous enseigne ont très peu d'intérêt pour les pratiques d'intervention en organisation.

*À quoi servent toutes ces théories ? Comment intervient-on en organisation à partir de cette perspective-là ? Bizarre... Je ne vois pas en quoi ces travaux seront utiles à ma recherche.*

En parallèle, puisque la présence attentive et ses effets en organisation m'intéressent tout particulièrement et que je cherche à mieux comprendre les fondements bouddhistes reliés à ce concept, je me suis inscrite à un cours au Centre de méditation Shambhala de Montréal qui s'intitule *Bonté fondamentale*. Je pratique déjà la méditation depuis quelques années, mais j'ai l'intuition qu'en approfondissant les enseignements bouddhistes, je vais mieux comprendre le sujet de ma thèse. J'ai aussi introduit la méditation dans le cadre de la matière que j'enseigne. Je suis fière de cet accomplissement, les étudiants sont curieux et participent bien aux exercices que je leur propose.

La fin de session est toutefois difficile, *comme toujours*, me rappelle ma mère. J'étudie et je prépare mes cours. J'adore ça, mais je travaille tout le temps. Lors du dernier cours que je donne, je reçois un appel de Mommy. Durant la pause, je sors de la classe pour la rappeler. Le dernier « scan » n'est pas bon. Malgré le voyage à San Diego que nous avons fait ensemble et un autre au Mexique pour obtenir des traitements dits alternatifs contre le cancer, le voilà à nouveau revenu. Les résultats sanguins montrent des signes de reprise de la maladie. Ce ne sont pas de bonnes nouvelles.

Après avoir raccroché, je pleure en silence. Je prends quelques grandes respirations. Je sens ma poitrine compressée. J'essuie mes larmes et je retourne en classe auprès de mes étudiants qui effectuent un travail d'équipe en classe. La fin de session se déroule sur les chapeaux de roue malgré tout.

Heureusement, les vacances des fêtes arrivent au bon moment. Je suis à bout de souffle. J'ai hâte de passer du temps en famille et d'aller jouer dehors. Je pense au séminaire de doctorat, *Ethnographie organisationnelle*. Je crois que ça va me plaire et être plus utile à mon projet de recherche. J'ai hâte d'en apprendre davantage sur l'approche et sur comment réaliser un tel projet de recherche concrètement.

\*\*\*

## **7.1. Entrées de carnet**

*12 janvier 2015*

*Mon rapport à la maladie*

*Mon corps m'envoie plein de signaux*

*Je suis malade depuis deux semaines*

*Problèmes de digestion. Ganglions enflés de partout.*

*Je pense que j'ai un trop-plein d'émotions*

*Le passage vers 2015 a été difficile...*

*Mon corps m'a forcée à ralentir et j'ai éprouvé beaucoup d'impatience, de tristesse et de frustrations. J'ai eu du mal à être présente à tout cela de façon douce et accueillante. Présence peut-être, mais pas douce.*

*27 janvier 2015*

*Tisanes et repos m'ont finalement permis de me remettre sur pieds. J'apprécie maintenant le fait que la vie ait mis cette petite épreuve sur ma route, car j'ai pu voir des pensées envahissantes qui m'étaient peu connues : la peur d'avoir une maladie grave. On dirait que c'est très relié à la maladie de Mommy.*

*J'ai vu défiler dans mon esprit plusieurs scénarios catastrophiques. Des peurs que je n'ai jamais eues auparavant.*

### **3 février 2015**

*Tant d'efforts pour me retrouver au fond du gouffre...*

*Je me sens en mode survie depuis des mois.*

*J'ai besoin de respirer.*

*Comment me donner de l'air dans tout ça ?*

*J'essaie de diminuer au maximum mes obligations et de focaliser sur l'essentiel.*

*Ne pas fuir et ne pas sombrer dans la névrose.*

*Le fil est mince.*

### **7 février 2015**

*Je me sens mieux.*

*Je reprends aussi plus d'aisance avec mon corps, je suis retournée au yoga et ç'a été très touchant, très doux. Je suis reconnaissante. J'apprécie le fait d'avoir la santé aujourd'hui.*

### **12 février 2015**

*Lors d'une conférence offerte par Simon Grégoire, professeur et chercheur dans le domaine de la présence attentive à l'UQAM, on pouvait lire à l'écran : « Pour être libre, il faut lâcher prise. »*

*Quel paradoxe dans notre société où l'on cherche à tout contrôler !*

*On pense être libre en étant en maîtrise de nos choix, en cherchant à tout savoir, à tout contrôler, mais au fond, sommes-nous vraiment libres et qu'est-ce que ça veut dire au juste ?*

**18 février 2015**

*Fendre la discursivité = lâcher prise sur les concepts.*

*Être pleinement dans le moment présent.*

*Je continue mon cheminement à Shambhala et ça me confronte beaucoup, surtout d'apprendre « à rester avec ce qui est » ou « à voir les choses telles qu'elles sont ».*

*Qu'est-ce que ça veut dire ? Ça me paraît évident et en même temps si complexe !*

\*\*\*

**Hiver 2015**

Massimo et moi nous nous rencontrons régulièrement cet hiver-là. Je me sens parfois fébrile. Je lui parle de Mommy et de ma peur de la maladie et de la mort, que j'observe dans mes séances de méditation.

Il me regarde d'un air tendre. Ses cheveux longs, poivre et sel, sont remontés en forme de chignon sur le haut de sa tête. Sa peau est mate et ses yeux sont foncés. Une douceur se dégage de toute sa personne.

— La mort est un sujet vaste. Je n'ai pas encore approfondi les enseignements à ce sujet, me dit-il humblement, lors d'une de nos rencontres préparatoires pour le projet collectif *Orange*. Il y a le *Livre des morts tibétain*... Peut-être qu'il y a là des choses intéressantes pour toi à explorer, renchérit-il.

Je sens qu'il veut m'aider et en même temps, je sens toute sa sensibilité dans la manière dont il m'écoute et dans son attention à ne pas vouloir me dire quoi faire.

J'essaie de comprendre, de mettre des mots sur sa démarche de création et l'intention derrière les ateliers-retraite. Je perçois que la façon dont j'en parle est réductrice, pas toujours adaptée à ce qu'il perçoit et pense, mais il reste poli et patient avec moi.

Plus tard, Massimo écrira sur nos ateliers-retraite et les formes qu'ils ont pris avec le temps dans un livre d'art : *Domus, les résonances des plateformes* (p. 42) :

Ces ateliers-retraite se constituent de rencontres d'une durée de deux à trois jours chacune s'inspirant en partie par les formes des retraites de méditation bouddhiste et les workshops du champ artistique où l'on tente de créer les bonnes conditions pour la pratique. Ces environnements permettent aux participant-es de vivre une expérience créative, contemplative, significative et inattendue que viennent ponctuer plusieurs moments de méditation et d'instructions, qui viennent nourrir ce qui se passe sur le coussin. Un autre rythme s'installe. Puis, à partir de cette qualité méditative, on ouvre sur une série d'exercices de création qui nous permet de voir avec plus d'acuité ce qui se produit le moins dans le corps et dans l'esprit durant les gestes créatifs. Passage que l'on a nommé « jonction continue ». Ainsi, petit à petit, une conscience attentive se développe, à même le passage d'une activité à l'autre.

Ces exercices créatifs se déploient en cinq familles, soit : 1) Une série de dessins à l'encre jouant entre spontanéité du geste et précision graphique (lavis, superposition et marouflage) ; 2) Un travail d'écriture contemplative ; 3) Un travail de communication et d'écoute à travers des dyades et échanges en groupe ; 4) Un travail de photographie contemplative ; 5) Un travail corporel (action performative et exercice de dessin et de mouvement seul ou à quatre mains).

Avant même de pouvoir mettre des mots plus précis sur notre démarche en collectif, je perçois dans les pratiques de notre groupe des façons de faire et d'être en relation fort différentes de ce que j'ai vécu dans le monde du travail que je connais. J'entrevois là des pistes intéressantes à explorer qui pourraient être proposées dans les organisations afin de favoriser le bien-être et le développement des employés.

Dans le cadre du séminaire d'ethnographie organisationnelle, j'ai entrepris de commencer mon projet de recherche. Je me suis mise en marche. Même si mon souhait est d'effectuer une recherche-action participative, je suis interpellée par la définition et l'utilité de l'ethnographie énoncée par Ybéma et al. 2009 (p.2) :

*The ethnographic researcher explores the details of everyday life which otherwise go unnoticed, trying to read the tacitly known scripts and schemas that organize ordinary activities. Ethnographers hold that an appreciation of the extraordinary-in-the-ordinary may help to understand the ambiguities and obscurities of social life.*

Pour commencer, comme je cherche à décrire ce qui se passe dans le groupe lors des ateliers-retraites, je note en détail les pratiques que j'observe grâce à un procédé que Emerson, Fretz et Shaw (1995) appellent *jottings – a brief written record of events and impressions captured in key words and phrases* (p.29). Pour moi, c'est tout à fait en continuité avec le travail de carnet que j'ai déjà mis en place, alors ça me semble opportun de continuer ainsi. Je prends maintenant plus de temps à noter beaucoup plus de détails qui peuvent sembler anodins. Je me pose toutefois encore plein de questions.

*Que dois-je observer vraiment ? Qu'est-ce que je note en particulier et pourquoi ? Ce que je vois n'est pas ce que quelqu'un d'autre verrait... Comment peut-on vraiment rester le plus fidèle à la réalité ? Qu'est-ce que la réalité, finalement ?*

Je me questionne aussi sur ma stratégie de recherche. Mon sujet est clair : la présence attentive bouddhiste et l'organisation dans une perspective processuelle. De plus, je commence à m'intéresser à l'ethnographie, mais je la voudrais participative.

*Était-ce possible ? Pourquoi est-ce que je souhaite tant effectuer une recherche-action participative, finalement ? En quoi est-ce que cela est compatible avec l'ethnographie et avec mon terrain de recherche ? En plus, le groupe travaille à partir d'une approche de création. On dirait que je ne suis plus certaine de ce que je souhaite vraiment faire et c'est parfois anxiogène...*

Je rencontre le professeur Boris Brummans qui offre le cours *d'Ethnographie organisationnelle* pour terminer mon travail de session. Celui-ci m'aide à mettre en lumière que je cherche ma question de recherche. Il semble trouver que la question de recherche initiale est d'ordre méthodologique. Je ne sais pas si c'est vraiment ça, mais pour le moment, elle va comme suit : « Comment écrire une ethnographie dans le cadre d'une recherche-action participative ? »

On parle ensemble de la maladie et je lui partage mes craintes concernant les croyances de Mommy et les démarches qu'elle fait en dehors du circuit traditionnel de la science. Il me parle de la mort de son père et de son choix de recourir à l'aide médicale à mourir. Il a écrit un article *Death by document* (Brummans, 2007) qui relate son expérience dans le processus d'aide à mourir auquel son père a eu recours et les impacts sur les membres de sa famille. Dans un autre article *Dialoguing with the unborn, the unconscious and the dead* (Brummans, 2016), il échange avec son fils dans le ventre de sa femme, avec sa belle-mère qui est dans un coma et son père qui est décédé. Il explore comment ses relations peuvent avoir un effet dans la manière d'être et d'échanger. Je suis surprise par la façon dont il procède pour partager une expérience intime et en faire un sujet de recherche. Je trouve cela inspirant d'en apprendre plus sur la vie d'un chercheur à travers ses travaux.

Je me rappelle comment le travail biographique sur la vie de Carl Rogers m'avait interpellée. J'aime particulièrement lire sur la vie des chercheurs. Je trouve fascinant d'entrevoir grâce à des biographies ou des travaux plus intimistes comment les chercheurs en viennent à développer des champs de recherche et de pratique surtout en sciences sociales. Bien souvent, la vie des chercheurs est complètement occultée de leurs travaux. Je me rends compte que je trouve intéressant et touchant de comprendre les motivations et les valeurs qui sous-tendent les recherches. Les travaux de Boris Brummans résonnent avec mon expérience et je les trouve particulièrement aidants, car non seulement ses travaux traitent de sujets similaires à mon vécu, mais je vois aussi, dans sa démarche, une sensibilité et une vulnérabilité mise à l'avant-plan que je trouve inspirantes. Je vois qu'il est possible de mettre en lumière la vie qui nous traverse dans nos recherches et comment ces expériences peuvent être transformatrices.

\*\*\*

### **Mes premières observations et descriptions**

Dans les ateliers-retraite et les rencontres préparatoires pour notre projet collectif, j'ai le sentiment de participer à quelque chose que je n'arrive pas encore à nommer clairement. Je sais que je



souhaite faire de ce lieu, les ateliers-retraites, mon terrain de recherche, mais je n'arrive pas encore à en parler. Je prends des notes, je décris en détail mes observations et les pratiques du groupe.

Il y a un noyau de personnes qui se connaissent un peu, mais qui ne sont pas forcément des amis pour autant. Dans notre accueil du matin, je comprends que les participants ont soit une pratique artistique, soit une pratique méditative ou les deux. Quand j'arrive à l'atelier le matin, je suis curieuse de voir qui, de la dernière rencontre, sera présent et qui viendra pour la première fois. L'espace est invitant et je me sens confortable. Je reconnais de mieux en mieux les objets, les lieux de l'appartement, de l'atelier et du sous-sol. Dans mes cahiers de notes, j'identifie deux types de pratiques, soit la pratique de la méditation et la pratique de création.

Dans le travail de fin de session du cours d'*Ethnographie organisationnelle*, je présente le « terrain de recherche » comme suit :

Depuis près d'un an, ce groupe prend la forme d'une communauté qui s'organise et c'est alors que l'idée de développer un organisme à caractère poétique et philosophique a surgi dans le groupe, celui-ci se nomme actuellement *Organisme à porosité variable*. La mission de cet organisme est d'accompagner et d'inspirer des personnes dans leur cheminement créatif, contribuant ainsi à l'éveil et au maintien d'une conscience collective sociale vivante. À mi-chemin entre les pratiques contemplatives reliées aux traditions méditatives et les pratiques créatives provenant de la recherche artistique, cet organisme permet d'élaborer des projets collectifs grâce à la mise en place d'espaces méditatifs et de création. Les membres de l'organisme échangent leur savoir et évoluent ensemble à travers un dialogue approfondi, basé sur l'attention et la compassion. Ces « espaces de conscience » ont notamment pour but d'étudier le rapport entre la perception du réel et la représentation, la mémoire et l'attention ainsi que la conscience discriminante<sup>17</sup>. De ces activités organiques et à travers des processus de collaboration authentique émergent ainsi des réalisations individuelles et collectives.

\*\*\*

---

<sup>17</sup> Issu d'un atelier de réflexion en groupe les 25, 26 et 27 août 2014.

## **7.2. Pratique en collectif**

**Atelier-retraite du 21, 22 et 23 février 2015**

### **La pratique de la méditation (le repos au calme)**

Selon les enseignements Shambhala issus du bouddhisme tibétain et transmis dans le cadre de nos ateliers-retraite, méditer signifie « se familiariser ». On fait donc connaissance et on se familiarise avec un objet, en l'occurrence, la plupart du temps, notre respiration. Les instructions sont apparemment fort simples, mais je sais depuis quelque temps qu'il n'y a rien de simple dans la pratique au quotidien.

L'intention de départ est de rencontrer sa souffrance. Il s'agit de se souvenir des raisons pour lesquelles on pratique la méditation, pour se libérer des conditionnements et pour apprécier la joie toute simple d'être en vie. C'est un outil pour dissiper la confusion qui est source de souffrance.

D'abord, on se prépare. Massimo nous invite à organiser notre espace de pratique et à nous installer confortablement. On peut choisir un coussin, plus petit ou plus volumineux si on a de grandes jambes, par exemple. Ici, dans le cadre des ateliers-retraite, on pratique grâce aux instructions de la méditation dite de Shamatha, qui signifie « repos au calme ». Il s'agit d'un état d'esprit que l'on cultive et non pas simplement une technique.

Une fois installés, Massimo nous invite à porter notre attention sur notre posture. Assise sur le coussin, le dos droit, les épaules détendues, le menton légèrement incliné vers la poitrine, je m'assure de bien sentir mes ischions, les os des fesses, plantés dans le coussin de méditation. Mes mains sont posées sur mes cuisses de manière détendue.

Mon regard est déposé vers l'avant, les yeux à demi ouverts. Selon les instructions qui peuvent varier, car il y a plusieurs types d'instructions, on peut poser le regard plus près de soi ou le garder plus ouvert. Sans entrer dans toutes les spécifications des différents types de pratique, il faut savoir

que la tradition Shambhala nous encourage à garder les yeux ouverts, signe de notre éveil dans tout ce que nous faisons, particulièrement dans la méditation.

Le placement est l'instruction de base pour travailler. Il s'agit de l'action de demeurer avec la sensation de respirer. Ce travail permet de se détendre et de sentir le corps en entier, les tensions dans le bas du dos et dans la nuque, les borborygmes et les battements du cœur.

Au fil du temps, des idées et des pensées émergent. À ce moment-là, l'instruction est de les reconnaître doucement et de dire le mot « pensée », comme une étiquette qu'on appose pour ensuite revenir à la respiration.

Il s'agit d'un entraînement à ne pas s'accrocher à toutes les pensées qui passent et qui sont inévitables, mais qui ne nécessitent pas d'attention immédiate.

Nous pratiquons généralement par bloc de quinze à vingt minutes. La particularité de ces ateliers-retraite réside dans le fait que nous pratiquons la méditation en lien avec la pratique de création. Il ne s'agit donc pas seulement de méditer.

Une fois que la pratique de méditation est installée — la plupart du temps, nous allons pratiquer deux à trois fois par jour, entre quinze et vingt minutes —, nous allons entamer les exercices de création.

### **La pratique du dessin à l'encre de Chine**

L'espace de l'atelier est disposé en cercle. Nous sommes assis sur nos tapis de méditation. Quand vient le moment de la pratique de création, Massimo nous offre de grands rectangles de plastique, appelés aussi Keroplast, bien souvent ce sont d'anciens panneaux de campagne électorale. Ensuite défile le partage des papiers à dessin. On en prend trois ou quatre pour le premier exercice.

On distribue ensuite des pots Masson remplis d'encre, soit noire, rouge ou blanche. Parfois, il y a d'autres couleurs, mais on ne le sait pas d'avance. Les encres sont concoctées par Massimo. Le mélange est mystérieux. Il semble y avoir des ingrédients différents à chaque fois.

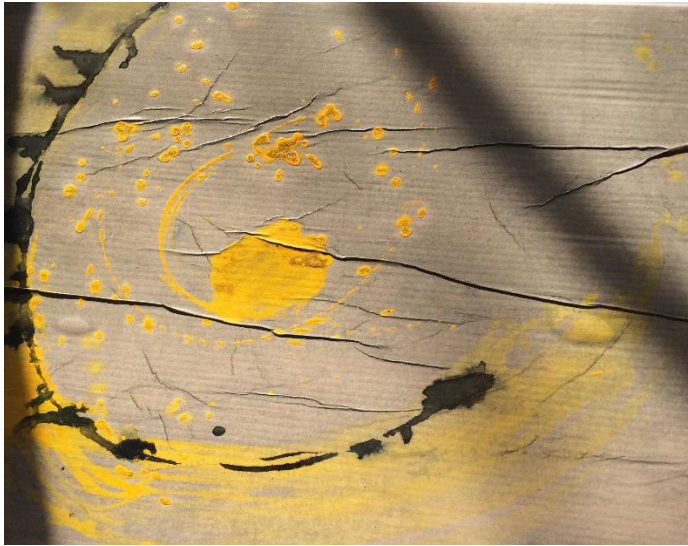
Je sélectionne quelques pinceaux et je remplis un bol d'eau à partir de l'évier au fond de la salle. Ce moment de préparation est une danse en silence. Tout le monde se balade entre la table où sont disposés les pinceaux et les encres, le centre de la pièce où l'on offre des Keroplast et des papiers grands formats. Tout se fait dans un calme et dans une efficacité remarquable.

Je m'installe ensuite à ma place pour disposer du matériel selon une ergonomie bien précise. Je sais, car ce n'est pas mon premier atelier, qu'il faut que tout soit bien placé au bon endroit pour rendre les gestes les plus simples possible.

Une fois que nous sommes tous installés, Massimo émet un son à partir du bol tibétain tout près de lui ; on va pratiquer la méditation une dizaine de minutes *pour replacer notre esprit*, dit-il. On écoute alors les instructions pour entrer en contact doucement avec les outils comme le pinceau, tremper celui-ci dans l'encre noire, doucement, faire un premier geste spontané qui débute la pratique du dessin. Le premier geste est simple et spontané et fait souvent l'effet d'une grande tache. Massimo nous invite à répéter le geste sur deux ou trois dessins et à laisser sécher la série.

Je regarde comment l'encre est absorbée par le papier, comment elle bouge sur le papier. Je suis attentive à tous les petits mouvements et à la façon dont le dessin se stabilise ou pas. Je reprends le même procédé sur quelques feuilles. J'observe la différence entre le premier dessin et le quatrième. Je choisis de mettre une deuxième couleur. Cette fois, je prolonge le geste.

Je laisse ensuite sécher le tout. Je me lève pour observer les dessins des autres. C'est le silence complet.



Dessin à l'encre noire et jaune, hiver 2015.

Ce dessin est en cours de réalisation.

L'encre n'est pas encore sèche, le fond est gris dû à un lavis que j'ai enduit sur l'ensemble de la feuille

Ce travail de méditation et de dessin me permet de laisser aller librement le geste de création. Ces exercices m'aident à ne pas rester accrochée au résultat, à me laisser guider par ce qui se passe sur le papier et à composer avec ce qui émerge. Au fil des heures qui passent, le dessin change de forme et les couleurs se modifient à force de sécher. Même si je crois arriver à un résultat, celui-ci change constamment en cours de route, ce qui me force à accepter le processus qui se déroule et sur lequel j'ai très peu de contrôle.

Après que les premières taches d'encre ont séché, Massimo nous invite à créer un lavis, ce qui signifie d'utiliser un pinceau plus large et de badigeonner l'ensemble de la feuille d'un mélange d'eau colorée. Par exemple, sur le dessin plus haut, on peut observer que le fond de la toile est d'un bleu gris pâle. Ainsi, l'ensemble de l'œuvre est recouvert de cette couleur qui s'agence avec les taches produites initialement. Lors du séchage, les couleurs changent à nouveau. Le produit final est rarement ce à quoi on s'attendait, ce qui suppose constamment de lâcher prise sur l'objectif initial qu'on avait au début de l'exercice. Un peu comme lorsqu'on lâche prise sur les pensées qui

nous arrivent lors de la méditation, on lâche prise sur ce que l'on souhaitait créer et on devient plus à l'écoute de ce qui se passe sur la feuille.

\*\*\*

### **7.3. Retour réflexif**

#### **Errer d'une stratégie de recherche à une autre**

Depuis que je me suis mise à écrire ces retours réflexifs en 2021, je comprends que j'avais de la difficulté à l'époque, en 2015, à positionner mes choix méthodologiques, car je n'étais pas au clair ni sur l'objectif de ma recherche ni sur mes questions de recherche. Je voulais absolument effectuer une recherche-action participative et, en même temps, le terrain de recherche ne s'y prêtait pas, notamment parce qu'aucune question ni aucun objectif concret n'émergeait du groupe. Les événements et l'organisation du groupe avaient été initiés par mon collaborateur, Massimo Guerrera. Je n'étais donc ni l'initiatrice du collectif ni l'experte de contenu relié à la présence attentive, du moins je ne me percevais pas comme une pratiquante avancée de la méditation bouddhiste à cette époque. Un extrait de mon carnet de recherche, inséré dans le travail final du séminaire d'*Ethnographie organisationnelle*, montre bien la tension intérieure que je vivais à ce moment-là :

#### ***Au bord du gouffre***

*Je suis présente dans ce groupe depuis deux ans, je ne fais rien de plus qu'auparavant mis à part le fait que je sais maintenant que je cherche quelque chose. Mais au fond, je ne sais pas encore ce que je cherche et ce serait d'ailleurs un peu paradoxal de savoir ce que je cherche à ce moment-ci. Un chercheur qui sait ce qu'il cherche... à quoi bon chercher?*

Carnet de recherche, 22 février 2015

À cette période, j'avais choisi mon sujet de recherche, « la présence attentive », mais je peinais à préciser ma question de recherche initiale en lien avec ce que j'appelais encore le « terrain de

recherche ». Je me demandais encore si le groupe avait envie d'explorer avec moi une question qui aurait été porteuse de sens pour eux et pour moi.

Malgré toutes mes lectures sur les méthodologies de recherche qualitative, je ne comprenais pas encore bien qu'il me fallait faire des choix basés sur ma posture de recherche. Procéder à une ethnographie et une recherche-action signifiait en quelque sorte de réaliser deux projets de recherche en même temps. Maintenant, je réalise que j'embrassais très large, que c'était une avenue intéressante, mais bien trop ambitieuse pour un projet de doctorat. Procéder aux choix méthodologiques était pour moi un véritable défi, car je voulais tout faire, je ne voulais pas renoncer.

De plus, même si je me croyais capable d'adapter ma stratégie de recherche au contexte, je ne le faisais pas vraiment. Il m'est apparu plus tard que ce groupe ne souhaitait pas résoudre un problème spécifique ni mettre en œuvre un changement collectif avec des objectifs précis. Cet organisme était avant tout un groupe de pratique.

Grâce aux séminaires et aux lectures, j'ai approfondi plusieurs stratégies de recherche : la recherche-intervention, la recherche-action, la recherche participative, la recherche collaborative et l'ethnographie. Par ailleurs, je commençais à m'intéresser aux récits évocateurs de Van Manaan et la nouvelle façon d'écrire une ethnographie de Goodall Jr. (2000), mais je n'avais pas encore lu les textes de Patricia Leavy sur les approches basées sur les arts ou de Carolyn Ellis et Arthur P. Bochner sur l'autoethnographie. Je me voyais écrire un récit qui raconterait l'histoire du collectif et qui ferait office de chapitre « Résultats ». Ma pensée était formatée par les normes et les attentes de l'institution académique auxquelles je me référais depuis déjà plusieurs années, c'est-à-dire la problématique, le cadre conceptuel, la méthodologie, les résultats, l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche.

À ce moment-là, je tentais tant bien que mal de décrire les pratiques de l'organisme et de positionner ma problématique de recherche. Le prochain intermède présente une partie de cette problématique qui relie la présence attentive et l'organisation dans les écrits scientifiques.

Plus tard, en étudiant l'approche performative (Denzin, 2003 ; Gergen et Gergen, 2014) et la recherche post-qualitative (Lather et St-Pierre, 2013) issue du courant postmoderne, j'ai compris que je pouvais vraiment sortir des sentiers battus et écrire ma thèse autrement.



## INTERMÈDE THÉORIQUE 6 : PRÉSENCE ATTENTIVE ET ORGANISATION<sup>18</sup>

### La présence attentive en milieu organisationnel

Depuis une quinzaine d'années, plusieurs études tendent à démontrer que les interventions basées sur la présence attentive (IBPA) en milieu organisationnel ont des résultats encourageants (Grégoire, Montani et Hontoy, 2016). En effet, les études en psychologie suggèrent que ces interventions permettent notamment de réduire le stress, la détresse psychologique des employés (Virgili, 2015), l'épuisement professionnel (Cohen-Katz, Wiley, Capuano et Baker, 2005) et la dépression (Furlan, Gnam Carnide, Irvin et *al.*, 2012). D'autres recherches se centrent sur les effets de la pratique, comme la diminution du taux d'absentéisme, la diminution du taux de roulement des employés ainsi qu'une augmentation de l'engagement des employés sans toutefois offrir pour le moment des résultats satisfaisants (Grégoire et *al.*, 2016).

Chez les praticiens en organisation comme les psychologues organisationnels et les consultants en développement organisationnel, il est question de *Mindful Revolution* et de nombreux programmes de formation ainsi que des revues populaires discutent des avantages de la pratique de la méditation en milieu de travail. Le *Center for Mindfulness*<sup>19</sup> est un exemple d'école située au Massachusetts pour développer cette habileté à être pleinement présent. L'organisation internationale *Potential Project*<sup>20</sup> est un autre exemple de regroupement de professionnels qui cherchent à développer la pratique de *Mindfulness* en organisation. Ces derniers présentent la capacité d'attention comme étant la ressource la plus précieuse de l'entreprise et suggèrent que nous sommes entrés dans une ère de « l'économie de l'attention ».

Étant donné que les coûts liés aux problèmes de santé mentale en organisation sont de plus en plus élevés et que les employés recherchent aussi un environnement de travail sain et un équilibre de

---

<sup>18</sup> Texte issu du projet de thèse déposé à l'automne 2020.

<sup>19</sup> Center for Mindfulness University of Massachusetts Medical School: <https://www.umassmed.edu/cfm/> (dernière visite 24 janvier 2020).

<sup>20</sup> <https://www.potentialproject.com/fr/> (dernière visite le 24 janvier 2020).

vie entre le travail et la vie personnelle, les interventions basées sur la présence attentive en organisation, jusque-là réservées au milieu de la santé, sont dorénavant devenues populaires en organisation (Grégoire et *al.*, 2016) et (Reb et Atkins, 2015).



Dessins à l'encre noire et rouge, 2016.

Ce dessin est réalisé avec une méthode qui suppose un geste spontané avec l'encre suivi d'une manipulation du papier qui permet de le plier en deux, d'où la symétrie du dessin.

*La nouvelle sagesse comporte la compréhension que toute vie personnelle est une aventure insérée dans une aventure sociale, elle-même insérée dans l'aventure de l'humanité.*

Edgar Morin (2014, p. 28)

## CHAPITRE 8 : L'EXAMEN DOCTORAL

### Printemps 2015

Dans le cadre du séminaire d'*Ethnographie organisationnelle*, je découvre une autre perspective de la présence attentive organisationnelle grâce aux travaux de Boris Brummans. Ce dernier met de l'avant les enseignements bouddhistes et la conception processuelle de l'organisation par opposition à la conception de l'organisation comme une entité. Je m'approprie de plus en plus ses travaux et lui demande de faire partie de mon jury. Il accepte sur-le-champ !

Je termine bientôt ma première année de scolarité au doctorat. J'appréhende néanmoins la passation de l'examen doctoral cet été. Il s'agit de questions à développement auxquelles je devrai répondre. Ces questions auront été choisies par mon jury de thèse après avoir lu une esquisse du projet que je leur aurai envoyé. J'aurai alors quelques mois pour rédiger mes réponses aux questions et faire une présentation au jury. Le résultat est donné sous forme de réponse unique : réussite ou échec. Ce n'est pas tant l'examen qui me fait peur, mais le temps qui me manque. Je me sens vraiment à la course, c'est presque impossible de tout faire. Je sens la pression monter et j'ai parfois un nœud dans la gorge qui m'empêche d'avaler normalement.

La dernière session d'université m'a permis de me mettre en action, mais je me pose tant de questions encore ! Je ne suis pas certaine de ma question de recherche. Ça me semble douteux d'avoir une question de recherche qui est d'ordre méthodologique. Est-ce que je veux vraiment faire une thèse dont le sujet principal est la méthodologie ? Non, non non ! Mon sujet est « la présence attentive et l'organisation ». Un point c'est tout.

Mais comment savoir si je gère bien mon temps, si je ne sais pas en quoi ce que je lis est pertinent ? En quoi mes lectures me permettent-elles d'éclairer mon sujet ? Au fond, quelle est ma question de recherche ?! Je lis, je réfléchis, je médite. J'écris dans mon carnet. Je sens mon agitation mentale. Ma pratique de la méditation me le rappelle continuellement.

## Mars 2015

Massimo et moi nous rencontrons à son atelier afin de préparer les performances pour notre projet collectif *Orange* qui s'en vient prochainement.

Il commence l'échange en me disant :

— Tu voudrais savoir en quelque sorte comment diriger de façon compassionnée, avec sagesse, tout en étant à l'écoute de l'intelligence collective et de la sagesse inhérente à chaque personne?

Je réponds :

— Oui, on pourrait dire ça. Je remarque plus de complicité dans le groupe depuis qu'on a commencé ce projet en collectif. Toi, que remarques-tu ?

Il me répond :

— C'est sûr qu'il y a quand même plus d'intensité et de présence au ressenti et aux émotions, je trouve. Et en même temps, je vois qu'il y a parfois une difficulté à s'engager pleinement dans le processus en collectif.

Je lui partage :

— Je suis moi-même inconfortable vis-à-vis du fait que je ne peux pas toujours être présente à cause de mes autres engagements. C'est difficile de faire de la place vraiment en termes de temps dans un projet comme celui-ci.

Il semble déçu. Je le comprends, et en même temps, je pense à Mommy. Il poursuit :

— Tu sais, si on ne s'engage pas pleinement, ça reste superficiel ce que l'on fait.

Il parle de l'importance de l'engagement dans une démarche spirituelle et de pratique régulière de la méditation comme prérequis.

Je lui demande :

— Tu penses qu'on ne peut pas être dans une démarche créative et spirituelle si on ne pratique pas ?

— Humm... C'est une bonne question à se poser en tous cas, me répond-il. Faire le choix de mettre la pratique à l'avant-plan, c'est renoncer à autre chose. On ne peut pas être partout en même temps.

Il me parle de ses choix pour mettre au premier plan le développement de qualités humaines pour lui-même et les autres. Le choix qu'il a fait de ne pas travailler dans une institution, les impacts sur son mode de vie, dont une forme de précarité.

On parle de son processus d'organisation des ateliers : les différentes plateformes de création artistique, des pratique collectives et d'enseignements bouddhistes.

Je lui parle de mes préoccupations éthiques dans le projet et des enjeux que j'entrevois au niveau de la représentation des résultats.

— Tu sais, je n'effectue pas une recherche classique, je veux parler de mon expérience avec le groupe, alors forcément, je vais parler de nous, des personnes dans le groupe.

Il me répond :

— Ne te laisse pas envahir par l'angoisse de la page blanche. Prends du temps pour écrire librement sur ton ressenti et tes observations. Avec le temps, tu vas voir, la cohérence sera là. Tu n'as pas à t'inquiéter.

Il me donne des trucs pour laisser libre cours à mes idées, pour me reconnecter à mon ressenti, mon expérience et pour engager le processus d'écriture sans être prise par l'obsession de la perfection.

Il semble rassuré que je me pose ces questions éthiques et me dit :

— J'ai confiance en notre lien, au dialogue, à la connexion dans le processus. Je suis à l'aise que tu partages ton expérience dans le cadre de ce groupe et que tu partages tes perceptions. Dans tous les cas, ce sont tes observations, tes perceptions et ta voix.

Après la rencontre, je sens une confiance plus profonde dans ma démarche. Je sens que Massimo comprend bien ma démarche et qu'il me supporte. Il voit que je suis attentive et que j'ai le souci d'un respect profond du groupe. Je me sens vraiment plus à l'aise avec mon projet et mon lien avec le groupe à la fin de cette rencontre.

\*\*\*

## 8.1. Entrées de carnet

*26 mars 2015*

*Je réalise que Mommy va partir... Elle perd sérieusement de ses capacités. Elle compte beaucoup sur nous et ses amies pour une multitude de choses du quotidien.*

*Je sais qu'on va tous partir, c'est juste qu'on ne sait pas quand. Que se passe-t-il après ? De quoi sommes-nous faits ? Et après ?*

*Isabelle Mahy me disait l'autre jour : « On naît poussière et on redevient poussière. » Ça m'a marquée. Pourquoi je me pose autant de questions ? C'est essoufflant. L'attachement, l'impermanence...*

*C'est vraiment étrange cette histoire de présence.*

*Pourquoi est-ce que ça m'intrigue autant de comprendre comment ça fonctionne, comment ça se passe dans l'esprit et le corps ?*

*Quand je regarde mon chat, son esprit et son corps ont toujours l'air alignés.*



*Pourquoi est-ce que c'est différent pour nous les humains ? Pourquoi notre corps semble-t-il parfois déconnecté de notre esprit ou vice versa ?*

*Pourquoi l'anxiété m'envahit-elle ?*

*Mon corps me parle, mais je ne l'écoute pas tout le temps.*

*Quand je suis attentive, je remarque que mon corps réagit avant même que j'en ai e totalement conscience.*

*Le temps est une obsession pour moi, je le remarque dans mes méditations.*

*Quand je me ramène à mon intention initiale.*

*Pourquoi est-ce que je veux faire de la recherche, enseigner et partager ?*

*Parce qu'au fond, je veux apprendre, apprendre à être une meilleure personne pour moi-même et pour les autres. Mais ça, bien entendu, c'est un projet de vie et c'est long... Comment ça peut faire partie de ma recherche ?*

**28 avril 2015**

*Cette recherche est une sorte d'invitation à partager nos réflexions sur ce qu'on fait ici ensemble dans le groupe, à l'aide de nos carnets de notes, de notre imagination spontanée, de nos dessins, afin d'entreprendre un récit collectif qui raconterait notre histoire, l'histoire de l'organisme à porosité variable.*

*Pourquoi revient-on toujours à cette pratique de la méditation, mais surtout à cette pratique ensemble ?*

*Il me semble que c'est ça la question de fond...*

**26 juin 2015**

*Il fait beau. Je suis assise et je prends un café dehors au soleil.*

*Il est 10 h le matin. J'apprécie le bon temps qu'il fait.*

*Les aléas de la vie me font vivre toutes sortes d'émotions ; de l'angoisse surtout.*

*Le désir de faire plus tout le temps est encore bien présent. J'ai horreur des deadlines... Je pense à mon examen doctoral à rédiger cet été et j'angoisse. J'aurai seulement quelques mois pour faire ma revue de littérature et répondre à des questions très profondes en plus de ce qui se passe avec Mommy.*

\*\*\*

**Mai 2015**

### **Le début de l'examen doctoral**

Aujourd'hui, je viens de recevoir mes trois questions d'examen doctoral par courriel. Je suis contente, mais une part de moi se sent fébrile. Elles vont comme suit :

- Comment le concept de « mindful organizing » est-il défini ou conçu par les chercheurs issus de différentes disciplines ?
- Comment les approches en recherche-action abordent-elles la relation entre les savoirs théoriques et les savoirs expérientiels/pratiques ?
- Quel est l'apport spécifique des approches collaboratives basées sur les arts pour explorer la relation entre théorie et pratique ?

Ce sont de belles questions profondes et suffisamment larges pour m'aider à mieux circonscrire mon sujet et mes choix méthodologiques. En revanche, je me sens tellement pressée que je crains de passer à côté de l'essentiel.

Il se passe trop de choses en ce moment et j'ai besoin de temps d'intégration. Antoine et moi sommes sur le point d'emménager ensemble à Montréal. Lorsque j'en parlais à Mommy, hier soir, elle était si enthousiaste par le projet que j'en ai oublié qu'elle était malade. Avec sa joie contagieuse, elle m'a dit :

— Go go go ! C'est pour toi, cet appartement-là, il est magnifique en plus ! Tu vas voir quand je serai guérie, tu seras mieux et tu seras contente d'avoir entrepris de t'installer là, près de chez ta mère en plus. C'est parfait. Ne t'arrête pas pour moi. Avance !

Et en même temps, je me sens pressée par le temps. Comment je vais arriver à faire mon examen doctoral ? Ce n'est pas réaliste tout ça. Je me sens déjà si fatiguée, mon corps porte une lourdeur en continu. J'ai souvent l'impression de naviguer dans un brouillard épais. Les jours se ressemblent de plus en plus. Avec ma sœur, on se relaie pour plein de petites courses ; la préparation des repas, la vaisselle, les jus verts et j'en passe...

Ce matin, j'arrête prendre des croissants du Paltoquet pour nous trois. En sortant de la boulangerie, je n'arrive pas à me contenir. C'est trop dur. Quand j'entre dans la voiture, c'est tout mon corps qui s'effondre sur le volant. Après quelques minutes de gros sanglots, j'arrive à reprendre mon souffle. Tout doucement, je plonge ma main dans le sac de croissants. Des larmes coulent sans arrêt sur mes joues alors que je mange mon croissant aux amandes dans l'auto.

*Et mon examen doctoral ? Et le projet avec le groupe dans tout ça ? Comment je vais faire ?*

En soirée, j'ai la sensation dans tout mon corps que Mommy va mourir, car je la vois perdre de l'énergie et de l'autonomie. J'en parle avec Antoine. Il me prend dans ses bras. « C'est bien possible », me répond-il. Je sens qu'il comprend même s'il est maladroit. Deux ans plus tôt, il perdait son père d'un cancer. « Ce foutu sentiment d'impuissance qui nous habite », me dit-il. On se regarde dans les yeux. Des yeux doux et tristes à la fois. Je ne cesse de me questionner : *Mais quand est-ce que ma sœur et moi allons parler de la mort ?*

Je suis déchirée entre le désir d'être présente pour Mommy, ma sœur et mon engagement à poursuivre mon projet de recherche.

Je veux savoir : savoir quoi faire dans l'action, savoir composer avec la complexité, savoir choisir, savoir discerner ce qui est bon dans l'instant.

Quelques semaines plus tard, je conclus avec ma Faculté de communication et ma Direction de recherche que l'examen doctoral sera remis à l'année suivante.

Heureusement qu'ils ont accepté de me donner un délai d'un an, car je n'aurais pas été en mesure de déposer ce travail.

*Comment aurait-il été possible de travailler en entreprise en ce moment avec tout ce que je vis et tout ce qu'il y a à faire ? Une chance que je n'enseigne pas ou que je ne travaille pas en entreprise en plus !*

\*\*\*

## **8.2. Retour réflexif**

### **Prendre conscience de la dualité qui m'habitait**

Comment composer avec les différentes sphères de ma vie, personnelle et professionnelle en plus de la recherche se manifestant sous forme de dualité intérieure ? L'atteinte des objectifs et les échéances pouvaient déclencher en moi des tensions très fortes : anxiété, besoin de contrôle, irritabilité.

À ce moment-là, j'avais à la portée de main une expérience unique pour apprendre dans l'action au sujet de la présence et pour me relier aux motivations initiales de ce projet. Je cherchais à savoir comment composer autrement avec la complexité et les tensions que ce projet provoquait intérieurement. Intuitivement, je sentais qu'il me fallait apprendre à être plus douce envers moi-même. Même si j'avais conscience de la dualité qui m'habitait, je n'arrivais pas à être sereine au quotidien.

J'apprenais tranquillement ce que voulait dire « s'organiser à partir de la présence attentive bouddhiste ». Dans le contexte, cela voulait dire « lâcher prise sur l'atteinte de mon objectif », soit la réalisation de l'examen doctoral. Les échanges avec ma directrice de thèse m'ont finalement permis d'accepter le choix de reporter l'examen doctoral et de me concentrer sur ce qu'il se passait

dans le moment présent, c'est-à-dire être disponible pour Mommy et ma sœur Alexandra en priorité.

Je ne comprenais pas que ces événements allaient servir de matière à réflexion et à la création tel que le propose Carolyn Ellis (1999). Dans ce texte, l'auteur suggère qu'il est utile d'écrire des récits ethnographiques qui se basent sur nos expériences concrètes et qui mettent en valeur notre vulnérabilité de chercheuse afin de mieux comprendre comment il est possible de faire sens avec ce qui arrive et comment composer avec la complexité de la vie. Dans ce type de recherche, la compassion et l'empathie sont valorisées ainsi que le dialogue avec les participants ainsi que les lectrices et lecteurs. De cette façon, la recherche peut être utile aux autres qui traversent des événements similaires dans leur vie ou qui souhaitent faire de la recherche à partir de leurs expériences.

Et vous, chers lectrices et lecteurs, avez-vous déjà été pris avec ce genre de tension intérieure ? Qu'avez-vous fait ? Si cela se reproduisait, que feriez-vous de différent ?



Photo prise de l'espace de l'atelier-retraite lors de la pratique de la sculpture, été 2015

Si apprendre simplement à communiquer était le défi de toute notre vie, non seulement nous serions capables de contribuer à nourrir les affamés et d'abriter les sans-logis, mais nous pourrions aussi constater un changement fondamental — moins d'agression sur notre planète et plus de coopération.

Pema Chödrön (2020, p. 165)

## CHAPITRE 9 : *ORANGE*, UN PROJET COLLECTIF

### Été 2015

Depuis près de six mois, les participants de l'organisme à porosité variable se préparent à réaliser un premier projet collectif qui s'inscrit dans le cadre d'une exposition intitulée *Orange Les viscéraux*<sup>21</sup>. C'est inspirant et curieux, car je ne sais pas trop de quoi cela aura l'air. Rencontres performatives<sup>22</sup>, installations et vernissage sont prévus à l'horaire. L'exposition se déroulera du 19 septembre au 24 octobre et aura lieu au Centre EXPRESSION de Saint-Hyacinthe.

Lors des rencontres préparatoires, Massimo nous fait travailler ensemble où nous pratiquons la création de dessins à deux et où nous préparons des installations et des performances artistiques pour l'exposition. De manière très organique, chaque rencontre et chaque atelier-retraite nous aide à nous prêter ce qui se déroulera sur place lors de l'exposition. La structure des rencontres est toujours la même, c'est-à-dire qu'on débute par l'accueil, ensuite on médite pendant une vingtaine de minutes. On installe ensuite la pratique de dessin et on termine la journée par un cercle de clôture où chacun est invité à partager son expérience ou son appréciation de la journée.

Les matériaux sont toujours différents et les exercices changent d'une fois à l'autre, ce qui fait que nous n'avons jamais l'impression de faire la même chose. De plus, les participants ne sont pas toujours les mêmes. Parfois, certains ne peuvent pas participer dû à des contraintes d'horaires. D'autres fois, de nouvelles personnes s'intéressant à la méditation et à la création s'ajoutent de manière impromptue à nos rencontres. Il y a véritablement une fluidité dans l'organisation et les attentes de Massimo sont passablement floues.

L'objectif principal est de pratiquer la méditation et ce qu'il appelle la « jonction continue » entre l'état d'esprit méditatif et l'action. L'action peut être un échange, la réalisation d'un dessin ou l'écriture de notes dans un carnet. Dans ce contexte, j'ai l'élan d'observer la jonction continue

---

<sup>21</sup> Vous référez à l'annexe 3 pour l'invitation officielle.

<sup>22</sup> Ce terme réfère ici à la performance en art, soit une pratique artistique qui fait partie d'une œuvre et dont l'action est produite lors d'un événement par une ou plusieurs personnes dans un espace dédié. Le but est de mettre en scène une idée ou un geste en guise d'exploration et d'expérimentation afin d'ouvrir un dialogue avec les spectateurs.



entre la méditation et le processus d'écriture. Cet exercice s'inscrit dans ce que je fais déjà dans mes carnets, mais j'y ajoute maintenant une écriture libre post-méditation qui va donner lieu à des esquisses de poèmes dont certains sont présentés au début des chapitres de cette thèse.

Massimo invite et propose. Ses propositions sont énoncées de manière à faire réfléchir et non pas à induire une réponse ou une action précise. Il parle calmement et son regard est doux. Il écoute attentivement et attend que tout le monde soit prêt avant de commencer les exercices.

\*\*\*

## **9.1. Pratique en collectif**

### **Une pratique de création avec la glaise**

Une motte de glaise bien humide est déposée devant mon tapis de méditation. J'attends l'instruction pour donner suite à la méditation que nous venons de pratiquer.

— Déposez doucement vos mains sur la glaise et entrez en contact avec la matière, nous dit Massimo.

Je sens la fraîcheur et l'humidité de la glaise. C'est froid et un peu visqueux. Tranquillement, je laisse mes doigts s'imprégner et créer une première forme. C'est étrange pour moi. Je n'ai pas l'habitude de travailler la glaise. Je rigole intérieurement. Je me ravise, je poursuis l'exercice en me centrant sur mes sens et en laissant de côté cette pensée. J'observe la pression naturelle de ma main, ma respiration et la matière qui se transforme. Ça ne prend pas grand-chose. La matière se modifie presque toute seule au fil des respirations, sans que j'aie à y penser et à intervenir intentionnellement.

Massimo s'assoit devant moi et pose ses mains sur la glaise. À deux, on triture la matière. On la laisse bouger, prendre ses aises, une respiration à la fois. La boule d'argile prend de plus en plus la forme étrange d'un extra-terrestre.

Nous terminons l'exercice par un échange à deux et ensuite un échange en grand groupe pour partager notre expérience de la jonction continue entre la méditation et la création artistique.

Je partage, pour ma part :

— C'est lâcher prise sur mon objectif ou sur des intentions que je pourrais avoir sur l'objet, en l'occurrence ici la glaise. Comme si la glaise était le reflet de ma vie dans l'instant. La glaise se transforme sans avoir à faire trop d'efforts, mais juste en étant là, présente avec elle, avec douceur, je l'accompagne dans sa transformation comme une sage-femme accompagne la naissance d'un enfant.

J'arrive à peine à y croire, mais c'est comme une révélation forte qui se manifeste dans tout mon corps. Je sens que mes muscles se relâchent. Je sens que j'arrive à me détendre vraiment et une douce confiance s'installe dans mon ventre.

Je dis à Massimo :

— J'ai tellement appris par le passé à travailler dur pour obtenir ce que je voulais. Là, j'apprends à lâcher le morceau littéralement pour laisser être ou aller ce qui se passe dans l'instant. C'est puissant et beau à la fois. Je pense à Mommy et j'ai envie de pleurer.

Massimo me répond :

— Ah. C'est intéressant le travail en relation avec le souffle, comment ça se matérialise et ce que ça peut évoquer.

Cet objet étrange que nous avons créé sera déposé au centre de notre cercle de méditation lors de l'exposition *Orange*.



Photo prise de l'espace lors de la préparation du projet *Orange*, été 2015.

### **Une communication officielle dans le cadre du projet**

Une participante de notre groupe agit en tant que commissaire pour ce projet. Son texte d'introduction va comme suit :

*Avec tous ceux et celles qui nous habitent, Participative, poreuse et polymorphe, cette œuvre immersive qui incorpore les notions d'oralité et d'altérité à celles de partage de « nourriture », matérielles ou immatérielles, est l'antichambre nourricière des VISCÉRAUX. L'œuvre-laboratoire, qui nous entraîne dans une sorte de voyage initiatique, nous conduit parmi les viscères d'Orange.*

*Cette œuvre ouverte qui conteste les cloisonnements disciplinaires et les divergences de pratiques artistiques réconcilie celles-ci grâce à ce qu'elles partagent d'essentiel, soit la contemplation du monde qui nous entoure. Avec tous ceux et celles qui nous habitent, dont le déploiement se fera tout au long d'Orange, mettra en situation diverses formes de représentation et d'expression, notamment l'écriture, le dessin, la photographie, la peinture et la sculpture. L'œuvre sera aussi ponctuée par des présences et des interventions performatives auxquelles participeront, tour à tour, une vingtaine de protagonistes invités par l'artiste.*

*Intimiste et organique, cette pratique singulièrement altruiste et pluridisciplinaire observe avec attention et vulnérabilité les moindres modulations affectives qui se jouent entre l'« être ensemble » et nos solitudes habitées. Lieu de rencontre, de partage et d'ouverture à autrui, EXPRESSION se transforme ici en ce qu'il serait convenu d'appeler un « champ gravitationnel » où seront observés les rapports profonds et intimes que l'esprit et le corps entretiennent avec l'altérité.*

*Entre la présence partagée et la solitude de l'atelier, Massimo Guerrera travaille l'espace énergétique et fertile de la rencontre et du déplacement intérieur.*

Lorsque j'arrive sur le lieu d'exposition pour la première fois, j'aperçois cette description du projet sur le mur à l'entrée de la salle. Je prends le temps de la lire, car ça m'intrigue de savoir comment on peut décrire ce qui se passe dans notre groupe.

*Qu'est-ce que je comprends de cette description ?*

L'œuvre est le fruit d'un travail intime et profond qui possède une dimension relationnelle, voire spirituelle reliée à la pratique de la méditation bouddhiste. Que ce soit par la méditation ou par d'autres pratiques proposées, l'intention est d'observer et de se familiariser avec notre esprit et notre corps, c'est-à-dire nos pensées, nos sensations et nos émotions tout en étant en présence d'autres personnes. Une dimension relationnelle est sous-jacente à toutes les pratiques, car celles-ci permettent d'entrer en relation avec soi-même et avec les autres de manière plus attentive et d'observer ce qui se passe en soi lorsqu'on est en contact avec l'autre.

Ce sont les processus de méditation et de création qui sont à l'avant-plan et donnent de la profondeur à cette œuvre/exposition/installation/performance.

\*\*\*

## **9.2. Entrées de carnet**

*27 août 2015*

*Beaucoup d'émotions : peur, insécurité profonde, fatigue +++++, mal au cœur, problèmes de digestion, ganglions enflés, multiples tests à l'hôpital, dont les résultats sont toujours négatifs. On*

*me dit que c'est sûrement associé au stress que je vis dû à la maladie de Mommy. J'en conviens, je suis non seulement stressée, mais complètement déboussolée. Je cherche des repères. Je cherche la sécurité autour de moi, mais je n'en trouve pas.*

*Antoine et moi allons déménager ensemble dans notre appartement sous peu. J'ai hâte et en même temps, je me sens en partie fébrile. Je sais qu'on va quand même vivre dans deux villes. Il doit être à Trois-Rivières une semaine sur deux pour son fils. Comment allons-nous faire pour nous installer et fonder une famille si nous ne vivons ensemble qu'une semaine sur deux ?*

**30 août 2015**

*Je suis assise sur mon coussin de méditation ce matin. Je relis des notes du passé. J'observe que les choses se placent d'elles-mêmes quand je suis prête à les accueillir. Je passe beaucoup de temps avec Mommy. Je suis heureuse de pouvoir être là avec elle et, en même temps, ça m'attriste beaucoup de la voir dans cet état-là.*

*Elle semble aller bien un jour sur deux.*

*Quelle qualité est-ce que je souhaite pratiquer aujourd'hui ?*

*La compassion.*

*Pratiquer la compassion avec Mommy et ma sœur.*

*Ouvrir mon cœur.*

*Être généreuse.*

*Sans calculer.*

*Avoir de la compassion pour moi aussi dans tout ça.*

\*\*\*

Quelques jours plus tard, dans la chambre du quatrième étage des soins palliatifs, ma sœur et moi sommes au chevet de Mommy. Toute la journée, nous l'avons passée à chanter des chansons, à la

frotter et à lui dire des mots doux. Elle ne parle presque plus et ses instants de conscience se font de plus en plus rares. L'infirmière passe pour lui donner de la morphine.

Je demande à Mommy :

— Veux-tu que je reste encore cette nuit ?

Elle ne répond pas. Ses cheveux blonds rendus fades par la maladie sont déposés sur ses épaules comme s'ils étaient las des derniers mois. Elle me prend par le bras, me regarde droit dans les yeux et me dit maladroitement :

— Toi là... toi !

Après un silence qui me paraît durer longtemps, elle ajoute :

— Je t'aime tellllllement.

Je la regarde les yeux humides et je souris légèrement, je replace son oreiller et lui donne un bisou sur le front avant de partir.

Quand le téléphone sonne à six heures le lendemain matin, je sais que ce n'est pas une bonne nouvelle. Ma sœur me dit en sanglotant :

— Mommy est partie cette nuit.

*La veille, c'était notre dernier moment ensemble.*

En entrant dans sa chambre vers sept heures et demie, je la regarde, immobile. J'observe et j'attends avant de m'approcher. Tout est si calme et le temps gris entre par la fenêtre entrouverte. L'été prend son temps ; l'air est lourd. Je regarde les lunettes noires déposées sur la table de chevet. J'avance doucement pour m'installer à côté d'elle, je lui prends la main et lui replace une mèche de cheveux comme j'ai l'habitude de le faire depuis des mois.

Je pousse un long soupir.

*C'est donc ça la mort...*

*C'est si simple et si direct à la fois. Hier, elle était en vie et aujourd'hui, elle ne l'est plus.*

À ce moment précis, je ne me pose plus de question.

Je n'irai ni au vernissage à Saint-Hyacinthe prévu ce jour-là ni aux rencontres performatives.

\*\*\*

### **9.3. Retour réflexif**

#### **Une autre forme d'examen**

Ma première année au doctorat aura été teintée par la maladie, l'enseignement, le début du « terrain de recherche », mes études au centre Shambhala de Montréal et finalement, par la mort d'une personne importante dans ma vie.

Ce début de processus doctoral aura été assez marquant, car il m'a déstabilisée émotionnellement en partant en me projetant dans l'action avec la sensation de perdre mes repères. La quête existentielle au travail s'est alors élargie à une quête existentielle personnelle.

C'est une autre sorte d'examen que j'ai passé cet été-là. La première épreuve était de lâcher prise sur mon objectif et sur le plan que je m'étais fixé et d'accueillir ce qui était là, dans le moment présent ; d'apprendre à accorder du temps à ce qui était important pour moi à ce moment-là et de faire confiance à la vie pour la suite.

En travaillant avec l'argile lors de l'atelier-retraite décrit dans la partie précédente, j'ai vécu un moment significatif de prise de conscience. J'ai observé finement à quel point lâcher prise de mon intention sur la matière, la glaise, et la laisser se transformer sous mes doigts pouvait faire son œuvre. Autrement dit, la glaise se transformait sans avoir besoin de beaucoup de pression ou de modelage. La simple présence des mains sur l'argile faisait en sorte de créer une forme, que je le veuille ou non. Parfois, la seule chose à faire dans l'instant était de suspendre tout mouvement et de regarder l'objet se transformer sous mes doigts.

Dans cet exercice, j'ai observé que lorsque je porte mon attention sur quelque chose, en l'occurrence ici la glaise, par ma présence et mon intention, l'objet se transforme que je le veuille ou non. À un certain point dans l'exercice, j'ai simplement cessé de vouloir faire quelque chose et de contrôler le résultat. Ce qui en est ressorti était bien plus intéressant que ce que je m'étais imaginé comme résultat.

Cette expérience avec la glaise et la prise de conscience que cela m'a procurée m'a habité tout au long de ce parcours et m'a permis de traverser plusieurs épreuves. Je me suis rappelé souvent la sensation de douceur et de fraîcheur dans le fait d'être là, en contact avec le matériau, sans vouloir autre chose, sans vouloir contrôler ni changer quoi que ce soit, juste en étant là. Comme une image phare qui guide mes choix, comme un nouveau repère intérieur, comme une réponse claire à une question ambiguë, cette expérience a été marquante.

Je réalise maintenant que ces expériences ont été le début d'un espace-temps ouvert où un changement de posture ontologique s'est opéré très tranquillement. Mon rapport à la réalité et ma compréhension du soi ont alors commencé à changer.

Plus tard, je réaliserai aussi que cette expérience avec la glaise s'apparente au principe d'ouverture et à la pratique de confiance qui sous-tendent le concept de l'organisation éveillée selon Hosking (2012). En effet, l'ouverture est un principe à la base de l'organisation éveillée, car elle permet de lâcher prise sur la relation sujet/objet et de la dualité que ce type de relation implique. La pratique de la méditation nous apprend à lâcher prise des pensées, et par le fait même, à comprendre que l'esprit veut toujours s'accrocher à quelque chose, notamment à un soi fixe. L'ouverture est alors la capacité à accéder à un état plus détendu grâce à la méditation qui permet d'accepter ce qui se passe dans l'instant présent sans s'accrocher à quoi que ce soit.

De plus, la pratique du « faire confiance » permet de s'organiser à partir d'une perspective qui permet d'accueillir ce qui se présente dans l'action sans savoir ce qui va se passer ensuite. Pratiquer la confiance face à ce qui nous entoure fait place à l'émergence et à l'improvisation (Hosking, 2012). C'est tout à fait ce qui s'est produit dans l'exercice de la glaise. En étant ouverte à l'expérience et en lâchant prise sur le contrôle, j'ai pu pratiquer le « faire confiance » envers l'autre et envers le processus de création, ce qui a permis de créer un objet totalement inusité.



Dans le même ordre d'idées, accepter de reporter mon examen doctoral pour être présente auprès de Mommy et d'Alexandra était un exemple de compassion envers moi-même et envers elles. La compassion serait le principe qui nous relie à notre bonté et à celle des autres. J'apprenais tranquillement dans ma vie personnelle à incarner ce principe.



Photo prise lors de la pratique de dessin à deux lors du projet *Orange* : « Avec tous ceux et celles qui nous habitent ».

Saint-Hyacinthe, été 2015.

Le ronron du chat  
La porte qui ballotte  
La lumière qui entre au petit matin  
Mon corps crie : j'ai faim !  
Mon dos me fait mal, vraiment mal  
Je m'étire et me replace sur le coussin  
Je sens mon souffle qui allonge  
Mon regard se pose droit devant  
Une photo de Mommy est posée près de moi  
Son regard est doux et rassurant  
Sous l'image est écrit, noir sur blanc  
1957-2015

*Extrait de carnet de recherche. 28 février 2016.*

## CHAPITRE 10 : LE DÉBUT DU VACILLEMENT ONTOLOGIQUE

### Automne 2015

Aujourd'hui, c'est le jour des funérailles de Mommy. Tout est prêt. Ma sœur et moi accueillons la famille et des amis, beaucoup d'amis. C'est émouvant de voir ces gens se déplacer pour nous soutenir dans ce passage.

Après quelques heures à discuter en bonne compagnie, vient le temps de partager avec tous nos messages d'amour et de reconnaissance envers Mommy.

Tout juste avant de monter sur la petite scène pour partager nos témoignages, ma sœur m'interpelle de manière très sérieuse :

— Isa, Mommy ne rentre pas dans l'urne...

— Que veux-tu dire ?

— Ben... Les cendres ne rentrent pas au complet dans l'urne !

— Oh !

Je pousse un rire nerveux.

— C'est pas vrai ?!

— Oui, je ne sais pas trop quoi faire là, mais c'est vrai que c'est quand même drôle !

Ce petit événement tout bête nous permet de rigoler un bon coup et d'être complices pour la suite de la cérémonie. À la suite de nos témoignages, plusieurs petits moments cocasses suivent tout au long de la soirée. Il y a dans l'air une énergie festive qui me surprend, comme si malgré la peine, la joie de Mommy était contagieuse même après sa mort.

En parallèle du processus funéraire, je continue mes cours au centre de méditation Shambhala, j'approfondis les travaux de Francisco Varela et de ses collègues, je participe à un séminaire à l'université qui s'intitule *Méthodologie : le comment faire ?*

*Je devrais enfin comprendre comment effectuer concrètement ma recherche. Je suis vraiment curieuse de participer à ce séminaire.*

Je n'enseigne pas et je ne travaille pas cet automne. Ça ne serait pas possible de toute façon. Je me sens épuisée et j'ai souvent des étourdissements. Ma mémoire me fait défaut. Je peine à faire mes routines du quotidien.

Les semaines passent tranquillement. Le temps est long. D'un côté, j'apprends que la démarche scientifique n'a pas de fondement stable et que le chemin se construit en marchant (Varela, 1996). De l'autre, dans le cours *Méthodologie, le comment faire*, j'entends le même discours sur comment faire des entrevues et de l'analyse de données qualitative dans une perspective de représentation, c'est-à-dire avec une vision du monde et de la connaissance qui croit à une réalité objective qu'il est possible de représenter. Une sorte de dissonance s'installe à l'intérieur de moi. Je ne me sens pas confortable intérieurement.

Je vis beaucoup d'anxiété reliée à la mort. Je somatise ; j'ai mal partout et je ne dors pas. Je lis de manière compulsive. Je m'accroche en focalisant mon attention sur mes travaux scolaires et ma pratique de la méditation, mais cela a parfois pour effet de générer encore plus d'anxiété, car je ne trouve pas le fil conducteur de ma problématique. Je tourne en rond. Je n'arrive pas à comprendre comment passer d'un niveau micro, comme mon expérience personnelle, à un niveau macro, le phénomène de la présence attentive en organisation.

Malgré tout, j'accorde beaucoup d'importance à mon parcours au doctorat, à mon réseau d'amis à l'université et au cours que je suis en parallèle au centre Shambhala. Toutes ces activités me gardent occupée et me permettent d'être en relation avec des personnes qui sont dans un processus d'apprentissage. Cela m'aide à ne pas trop m'isoler en plus de m'engager encore plus profondément à sortir de ma zone de confort. J'ai aussi décidé de proposer une présentation à l'Acfas au printemps prochain pour me forcer à établir les assises de ma problématique de recherche.

\*\*\*

## 10.1. Entrées de carnet

*22 octobre 2015*

*Dans la douleur, il y a aussi la joie et l'humour.*

*C'est ce que j'ai appris au salon funéraire.*

*On apprend à incarner de nouvelles traditions, de nouveaux repères parce qu'il n'y a plus de religion pour nous dire quoi faire.*

*La personne du salon funéraire nous dit :*

*« Voulez-vous qu'elle soit dans une urne ou qu'elle devienne un arbre ? »*

*« Attention de ne pas romantiser le fait d'étendre ses cendres quelque part. La plupart du temps, ça revole partout dans le visage des gens et ce n'est pas très agréable. »*

*Ça me surprend un peu. On choisit maintenant nos arrangements funéraires comme on choisit les options d'un menu déroulant.*

*Je suis à la recherche de liens entre mon cheminement spirituel et ma recherche académique. Je cherche à explorer la relation entre mon cheminement individuel et la transformation sociale, mais au niveau organisationnel.*

*Dans le cours Bonté fondamentale que je suis au centre Shambhala de Montréal, on pose la question : « Qu'est-ce que la société ? »*

*Les réponses sont d'ordre relationnel :*

- Relation parent-enfant*
- Relation de couple*
- Relation d'amitié*
- Relation avec la communauté*
- Relation avec la nature*
- Relation au travail*

*Selon les enseignements bouddhistes de Shambhala, on existerait toujours en relation et en interaction avec les autres. Il n'y aurait pas de distinction entre le spirituel et le social.*

*L'attitude matérialiste (à questionner) :*

- *Posséder*
- *Chercher le pouvoir*
- *S'accrocher à une apparence de stabilité*
- *Vouloir être heureux tout le temps*
- *Opportunisme constant*

*L'éveil, c'est d'être présent, moment après moment.*

*C'est un processus, un travail de présence à chaque instant.*

*La société éveillée, c'est d'être dans un processus d'éveil collectivement qui se construit une conversation à la fois. Souvent, c'est juste de s'intéresser à l'autre en accueillant ses réponses avec surprise.*

*La bonté ou la nature fondamentale de l'esprit n'appartient pas à une lignée ou à une religion. Elle est accessible à tout moment. Elle est ouverte à tous.*

*Comment effectuer son travail ou ses études sans être dominé par la peur ?*

*Comment contribuer sans ajouter d'agression ?*

***11 novembre 2015***

*Ce que je réalise sur mon rythme personnel...*

*Trop orienté vers l'action/le résultat et pas assez sur le repos et la régénération. La méditation me fait travailler, car cela me force à ne rien faire pendant que je suis sur le coussin. Étrangement, lorsque je passe du temps à ne rien faire volontairement grâce à la méditation, je deviens plus*

*efficace même si ce n'est pas ça l'objectif. J'observe que je suis plus précise dans mes actions et que je doute moins de mes choix.*

*Apprendre à gérer mon temps en fonction de mon énergie.*

*Voilà un bel objectif !*

*Petite pratique de Lah Nyen Lu proposée dans le cours Bonté fondamentale.*

*Lah : le sommet de la montagne (vision large, vision du cœur)*

- *Le matin : méditation et réflexion/2-3 questions sur mes priorités de la journée*

*Pour développer un sens de ce qui est vraiment important.*

*Nyen : le versant de la montagne*

- *Le jour : action/création*

*Pour porter attention aux détails et à la vision du Lah.*

*Lu : le bas de la montagne*

- *Le soir : prendre le temps de se détendre*

*Pour apprendre à mettre de côté le travail pour passer du temps en famille ou accepter de s'ennuyer/se forcer à ne pas penser au lendemain.*

### ***1er décembre 2015***

*Connecter mon corps et mon esprit — je m'exerce à ressentir, à être en contact avec mon corps.*

*Toute la société est présente dans ma méditation.*

*Je suis présente dans la société.*

*Ça commence par m'accueillir moi-même.*

*Lâcher-prise dans un espace aimant.*



**7 et 8 décembre 2015**

**Atelier-retraite de fin d'année**

*Il y a du thé, des noix et des fruits. L'odeur de l'encre et des tapis.*

*Il y a de nouveaux visages, des gens que je ne connais pas.*

*On fait une séance d'étirements pendant 10 minutes.*

*On pratique la méditation pendant 20 minutes.*

*Et on installe la pratique du dessin.*

*On est invité à observer :*

- *la jonction continue entre l'esprit méditatif et la pratique artistique ;*
- *l'ergonomie du placement ;*
- *la posture devant détendue et arrière ferme ;*
- *la porosité du cœur et la structure de confiance ;*
- *la calligraphie qui suppose d'être conscient des tensions.*

*Apprentissage subtil dans le quotidien : on observe le dessin intérieur, le mouvement interne de ce qui se passe.*

*3 dessins en petit format et 1 format plus grand.*

*Prendre le temps d'entrer en contact avec le pinceau et ensuite avec l'encre.*

*Faire attention à sa posture.*

*Revenir à la perception directe grâce à la pratique de la méditation et grâce aux sens.*

*Discussion en dyade sur la question de la jonction continue.*

*Massimo nous parle de la forme particulière de l'atelier.*

*Structure issue des retraites de méditation.*

*Structure issue des ateliers d'arts.*

*Cadre qui peut avoir l'air rigide, mais qui est ouvert.*

*Il s'agit d'un croisement entre précision et spontanéité.*

*Méditation et digestion.*

*Une fatigue douce s'installe.*

*Grands dessins à plusieurs couches.*

*Une pratique de dialogue en dyade.*

*Question : « Qu'est-ce que le processus apporte à notre pratique personnelle ? »*

- *La surprise et la joie ;*
- *Sensation de vulnérabilité ;*
- *Forme de confiance et de force grâce à une stabilisation de notre esprit non agité.*

*Tout est en relation avec l'esprit, donc cette pratique modifie notre relation au monde.*

\*\*\*

## **10.2. Retour réflexif**

### **Le croisement entre la science et la méditation bouddhiste**

Malgré le sentiment de peur que je pouvais ressentir à l'idée de découvrir qu'il n'y avait pas de fondement stable même en sciences, je continuais à avancer dans mon parcours universitaire et dans l'apprentissage de la méditation. Par l'exploration des enseignements bouddhistes et l'approfondissement des travaux de Varela et de Morin, je m'engageais en fait dans deux voies importantes d'apprentissage, soit la voie académique et la voie des enseignements bouddhistes, soit le dharma.

En plus de la recherche-action participative et de l'ethnographie, j'ouvrais tranquillement la porte aux approches basées sur les arts. J'approfondissais différents domaines de connaissances, mais je n'arrivais toujours pas à positionner clairement ni les questions de recherche, ni les fondements épistémologiques et ontologiques, ni la méthodologie.

Le paradoxe que je vivais pourrait se résumer ainsi : comment écrire une problématique précise et des étapes claires de recherche en dehors de mon expérience personnelle de pratique de la méditation et de pratique comme intervenante en organisation ?

Entrer en relation avec ma propre vie, mon expérience et mes contraintes ainsi que celles du collectif et des participants et découvrir la méthodologie ce faisant a été un long processus d'apprentissage qui s'est conclu après la réalisation du projet de thèse.

À ce moment-là, en 2015, j'ai dû accepter de ne pas savoir quoi faire, car je jonglais encore entre deux paradigmes, soit la recherche conventionnelle et la recherche postmoderne. Beaucoup plus tard, j'ai compris qu'en adoptant une posture postmoderne et une approche narrative, il me fallait renoncer à toute méthodologie et à faire confiance au processus d'écriture (St-Pierre, 2021).

## INTERMÈDE THÉORIQUE 7 : PRÉSENCE ATTENTIVE EN ORGANISATION, QUELQUES CRITIQUES<sup>23</sup>

Malgré une popularité grandissante quant au concept de présence attentive, certains auteurs (Gethin, 2011 ; Purser et Mililo, 2015) suggèrent que sa conception occidentale diffère grandement de la façon dont les enseignements bouddhistes la définissent, l'enseignent et la pratiquent. À titre d'exemple, une des critiques soutenues par Gethin (2011) repose sur le fait que la conception occidentale ne permette pas de considérer la présence attentive d'abord et avant tout comme une pratique. Certains soutiennent qu'en opérationnalisant et en sécularisant le concept pour mieux le mesurer, les chercheurs occidentaux s'éloignent des fondements bouddhistes, voire dénaturent le concept (Grossman et Van Dam, 2011). Pour Mikulas (2011), cette pratique spirituelle provenant du bouddhisme, liée à diverses formes de méditation, suppose un engagement profond et soutenu qui se fait graduellement et qui vise à développer un état d'esprit, mais aussi un mode de vie particulier. En somme, la présence attentive ne peut pas être réduite à une technique individuelle pour diminuer le stress, mais devrait tendre au développement de principes éthiques et de qualités humaines comme la compassion, la sagesse, l'équanimité, la tolérance et la patience (Olendski, 2009).

En management, certains critiquent également ces conceptions occidentales de la présence attentive en organisation, car celles-ci instrumentaliserait la pratique en plus de l'éloigner des fondements théoriques et philosophiques initiaux (Purser et Mililo, 2015). Les auteurs considèrent la conception occidentale décontextualisée, conçue de façon simpliste et réductrice, car elle est trop souvent analysée à un niveau individuel plutôt que collectif. De plus, ils soutiennent que cette conception peut favoriser le maintien du statu quo en organisation, c'est-à-dire qu'elle pourrait ne pas offrir les bénéfices escomptés et, parfois même, encourager une culture néfaste pour les employés si ce processus était instrumentalisé à des fins de performance uniquement.

Purser (2019), dans un ouvrage récemment publié, *McMindfulness*, critique non seulement la conception occidentale de la présence attentive, mais aussi les formes et finalités des approches

---

<sup>23</sup> Texte issu du projet de thèse déposé à l'automne 2020.

d'intervention basées sur la présence attentive occidentale (MBSR), car selon lui, elles ne remettent en question ni les structures, ni les modes de gouvernance, ni les agendas corporatifs. Par conséquent, elles contribuent à renforcer le statu quo et à faire en sorte de neutraliser le pouvoir de transformation de ces pratiques qui supposent une profonde prise de conscience collective dans la façon de gouverner les organisations aujourd'hui :

*By failing to address collective suffering, and systemic change that might remove it, they rob mindfulness of its real revolutionary potential, reducing it to something banal that keeps people focused on themselves. (Purser, 2019, page 9.)*

Selon cet auteur, une vraie révolution, et non pas celle dépeinte dans les médias populaires et publicisée aux États-Unis notamment par Oprah Winfrey et Deepak Chopra<sup>24</sup>, s'attaquerait aux décisions stratégiques et aux politiques en place qui ont fini par institutionnaliser l'avidité, la mauvaise volonté et l'illusion, soit les racines profondément malsaines des organisations contemporaines. Purser (2019) soutient que la présence attentive doit être combinée au besoin de changement collectif où des personnes s'engagent à répondre aux sources collectives de la souffrance :

*Of course, it is important to feel less stressed, but this has to be combined with empowering insights, not pacification. Truly revolutionary mindfulness is liberating, social, and civic. It depends on critical thinking not non-judgmental disengagement (p. 252).*

Autrement dit, pour que la présence attentive permette un véritable changement de paradigme au sein des organisations, elle ne doit pas être comprise comme une technique individuelle de pacification, mais doit plutôt être associée au développement d'une pensée critique et à un changement collectif plus vaste.

Purser (2019) suggère que cette pratique doit aller beaucoup plus loin que le simple fait de rester centré sur le moment présent sans porter de jugement : *Mindfulness curricula should not be confined to self-management. A much wider focus is required, using practice to develop an insight*

---

<sup>24</sup> Le site [www.oprah.com](http://www.oprah.com) : <http://www.oprah.com/own/oprah-winfrey-and-deepak-chopra-launch-a-new-meditation-experience> (dernière visite le 4 mai 2023).

*into how social experience is embodied (Purser, 2019, p. 254).* À titre d'exemple, selon cet auteur, pratiquer le fait d'entrer en contact avec nos vulnérabilités et nos souffrances collectives permettrait de reconstruire la confiance, l'empathie et les capacités de résistance.

*Revolutionary mindfulness neither fetishizes the present moment nor dispenses with judgment. Rather it embraces the past and the future in conscious pursuit of social change. This communal approach is unapologetically anticapitalist, building on critique to envision the emergence of a new commons. (Purser, 2019, p. 260).*

En d'autres mots, la présence attentive réservée à une pratique individuelle et réintroduite sans fondements éthiques dans un monde organisationnel occidental ne peut pas avoir tout le potentiel suggéré par les partisans de cette approche. Si la présence attentive devait être un aspect fondamental favorisant une révolution pour le bien commun de l'humanité, ce serait à travers une réelle démarche de réflexion et d'action collective portant sur les enjeux sociaux afin de changer la façon de s'organiser collectivement et pour diminuer les causes sous-jacentes de la souffrance.



Exemple de dessin à deux à l'encre noire, hiver 2015.

*The many become one and are increased by one.*

Alfred North Whitehead (1929)



## CHAPITRE 11 : LA FIN DES SÉMINAIRES ET LE DÉPÔT DE L'EXAMEN DOCTORAL

### Hiver 2016

L'hiver est froid et long. Je n'ai pas obtenu de charges de cours. Cette précarité me rappelle mes années de Maîtrise qui sont loin derrière moi. J'en profite pour me plonger dans des lectures profondes et ardues. Je me dis que c'est le moment ou jamais, car je n'aurai pas souvent autant de temps libre que maintenant. Comme si la mort avait créé un vide qui me donnait là l'opportunité d'approfondir des questions philosophiques.

Je me suis porté volontaire pour explorer l'œuvre *Procès et réalité* de Whitehead (1929) dans le séminaire de *Créativité et décision* à l'université. C'est vraiment intense, ce cours. En fait, je ne comprends rien du cours ni des lectures. Je lis pourtant beaucoup. Je vois qu'un petit groupe d'étudiants s'abreuve des paroles du professeur Brian Massumi.

*Eux, ils ont l'air de comprendre quelque chose.*

Je suis stupéfaite de réaliser à quel point je ne comprends rien. Je dois lire des textes et des résumés qui expliquent les lectures que nous avons à réaliser dans le cadre du cours. Je ne perds pas espoir. Je me dis que j'ai de la chance d'avoir le temps de lire ce genre d'ouvrage. Je ne manque aucun cours, je fais mes lectures, je rencontre le professeur Brian Massumi et j'effectue des recherches additionnelles.

*Un jour, je vais bien finir par comprendre !*

Je poursuis également un cours au centre Shambhala sur la nature de la réalité. C'est fort intéressant, mais vers la fin de session, j'ai la nausée. Je n'en peux plus de tous ces cours. Heureusement que j'arrive à la fin de la scolarité doctorale ! Je n'arrive pas à saisir vraiment en quoi tout cela est pertinent pour mon projet de recherche.

Je pense encore beaucoup à la mort de Mommy. Je ne serais pas prête à travailler même si je le pouvais. On dirait que j'ai perdu confiance en mes capacités professionnelles. Je m'appête à présenter à l'Acfas une ébauche de problématique de recherche. Une chance que ma directrice de thèse a revu ma présentation. J'ai l'impression que ça tient sur un fil et que je n'arriverai pas à répondre si on me pose trop de questions spécifiques. En fait, j'ai l'impression que plus j'approfondis divers champs de connaissances, plus je me sens perdue et moins j'ai confiance en moi, alors que j'aurais cru l'inverse. C'est un sentiment de vulnérabilité qui m'habite vis-à-vis de l'ampleur des champs de connaissances que je parcours et qui me traversent.

Et puis, chercher à comprendre comment un groupe bouddhiste s'organise me paraît soudainement très périlleux. Même si j'avance que la communication constitue l'organisation et que, par conséquent, j'observe et je décris les pratiques d'un collectif inspirées du bouddhisme tibétain de Shambhala, il faut bien que je précise de quelle communication il s'agit.

*Est-ce que l'on peut considérer que méditer est une pratique de communication ? Comment observer concrètement les communications dans le groupe alors que les participants ne parlent presque pas finalement ? Faudrait-il que je décrive les communications interpersonnelles, la communication non verbale, la communication intrapersonnelle ? Toutes ces réponses ? Comment pourrais-je avoir accès à la communication intrapersonnelle des participants ?*

*Ce n'est pas possible, je ne veux pas faire ça !*

*Si je ne fais pas ça, comment ferais-je pour savoir ce que ça change de méditer individuellement, mais surtout collectivement ? J'imagine que je dois leur demander. Ouais, je vais leur demander. Mais alors là, ils vont me dire ce qu'ils pensent que ça change pour eux. Comment savoir si ce qu'ils se représentent comme vérité est la vérité ? Et puis, c'est un si petit groupe, je ne pourrai jamais prétendre à des vérités généralisables...*

*Est-ce que je peux être plus mêlée ?*

Je trouve les cours sur les enseignements bouddhistes tellement intéressants. Par moment, j'ai l'impression que la voie bouddhiste pose les mêmes questions que la science quant à l'épistémologie et à l'ontologie en recherche : « Qu'est-ce que la réalité, qu'est-ce que la connaissance ? » La science traditionnelle nie l'impermanence de la vie, selon ma compréhension des travaux de Weick, de Brummans et de McNamee et Hosking. Il faut que je creuse dans cette direction. La méditation bouddhiste comme méthode d'investigation de l'expérience, je trouve ça intrigant !

À la fin de la session, je comprends qu'une des contributions de Whitehead dans sa philosophie du processus est de prendre comme vérité fondamentale le changement. À partir de ce point de vue, toute activité ou réalité momentanée est une source d'expérience en devenir, de changement. La réalité est donc en changement continu et en devenir et ne peut être stable. Le savoir, quant à lui, est à redéfinir également. Whitehead est un précurseur du constructionnisme, car il soutient que les processus relationnels précèdent les entités ou les choses. C'est fascinant et complexe. On devrait donc étudier les processus relationnels continus si on veut étudier le changement.

\*\*\*

### **11.1. Entrées de carnet**

*26 janvier 2016*

*Je pourrais partir de la question de la mort et du deuil pour ma pratique d'écriture.*

*Les échanges avec Boris Brummans, le professeur qui enseigne le cours Ethnographie organisationnelle, me ramènent aux événements de l'été dernier alors que Mommy était malade. Je me sentais tiraillée entre le fait de rester près d'elle et le fait de continuer à m'investir dans mes études et mon projet de recherche. C'était aussi difficile de la voir souffrir autant et de ne pas pouvoir échanger tellement avec ma sœur. Je sentais qu'elle évitait les conversations se rapportant à l'état de sa mère. Je ne réalisais pas, à ce moment-là, que c'était sa façon à elle de composer*

*avec la douleur. Le choc d'une mort imminente était trop grand pour l'aborder concrètement à cette période-là.*

*Mon énergie était au plus bas depuis très longtemps. Je me rappelle la lourdeur que je ressentais dans tout mon corps. Comme si j'avais avalé une tonne de briques. Voir et sentir l'état de Mommy se détériorer et observer qu'elle n'entrevoit pas la mort comme une possibilité était pour moi une source d'incompréhension totale vis-à-vis de ses croyances. Elle semblait tellement surprise de voir son état se détériorer. Ses multiples tentatives de traitements alternatifs lui redonnaient toujours de l'espoir de guérison.*

*Elle disait : « Je suis si chanceuse de pouvoir faire ces traitements, c'est sûr que ça va marcher ! » Intérieurement, ça me faisait vraiment mal de l'écouter parler ainsi, car même si je voulais la croire, j'aurais préféré qu'elle fasse aussi les traitements traditionnels de chimiothérapie. Je me rappelle avoir eu des remords de ne pas la croire à 100 %. Je craignais d'être perçue comme n'étant pas totalement solidaire. En même temps, j'essayais le plus possible de profiter des moments avec elle.*

*J'aurais tant souhaité qu'elle accepte la mort comme une possibilité. Qu'elle nous en parle sereinement comme un processus normal de la vie, mais ce moment n'est jamais arrivé. C'est cette tristesse que je porte en moi aujourd'hui, lorsque je parle de cette expérience avec Boris et d'autres personnes.*

## **21 février**

*Il y a un beau soleil qui entre par la fenêtre.*

*Mon bureau est rempli de lumière.*

*Coco le chat est sur mes jambes et demande quelques caresses.*

*Le temps est lent cet hiver, j'attends le printemps avec impatience.*

*J'entends le calorifère en fonte faire son tic tac.*

*Les bruits de la rue.*

*Je pratique le laisser-aller des pensées qui émergent dans mon esprit. Je cherche à revenir à ma respiration pour me relier à mon corps.*

### ***Réflexion post-méditation***

*Je travaille beaucoup à diminuer mes attentes dans mes relations amicales.*

*Je vois qu'il y a des choses qui changent avec certains de mes amis.*

*Comme si je sens que j'ai besoin de davantage de connexion et de réciprocité.*

*La mort et le deuil mettent pas mal de choses en perspective. On dirait que je n'aime plus les mêmes choses qu'avant. J'ai aussi plus de difficulté à rester dans des situations ou des relations qui ne me conviennent pas.*

***11 mai 2016***

### ***Présentation de ma problématique de recherche à l'Acfas***

*Je présente les assises de ma problématique de recherche aujourd'hui, lors d'une conférence.*

*C'est la première fois que je présente mon projet à des inconnus.*

*Je me sens nerveuse et enthousiaste.*

*Je me sens prête et en même temps, j'aimerais avoir plus de confiance et d'aisance pour parler en public. Je crains particulièrement les transitions. J'aimerais que ce soit fluide. Je sens que j'ai besoin d'accepter que ce ne sera sûrement pas ma meilleure présentation compte tenu que c'est la première, mais que j'aurai donné le meilleur de ce que je pouvais à ce moment-ci. Il faut que j'apprenne à lâcher prise sur la perfection.*

***Extraits de notes prises durant un cours portant sur la bonté comme fondement de notre humanité***

*La maladie, le vieillissement et la mort peuvent nous aider à contacter la réalité.*

*Essayer de rendre les choses stables est une façon de nier l'impermanence de la vie.*

*La bonté fondamentale est une perspective pour examiner la réalité dans un processus d'ouverture (je ne sais pas et je vais essayer de regarder ce qui se passe vs je sais et je vais le démontrer).*

*Différentes écoles d'apprentissage : la voie de la connaissance objective versus la voie de la sagesse.*

*Éveil = liberté intérieure*

*L'art permet d'aller au-delà du rationnel.*

*Être = connaître*

*Samsara = confusion liée au déni de la réalité.*

*Le mot « éveil » est utilisé pour montrer qu'on est bien souvent endormi.*

*Mais qu'est-ce que la réalité ?*

*Qu'est-ce que la connaissance ?*

*Connaissance générale : objet qui apparaît à l'esprit conceptuel*

*Connaissance spécifique : perception directe, conscience non conceptuelle*

***Qu'est-ce que je retiens de tout ça ?***

*Je suis dans deux processus d'apprentissage, la voie scientifique, mais qui ne prend pas l'objectivité comme façon de voir la réalité, et la voie bouddhiste. J'ai comme intuition que ces deux voies ont beaucoup de points communs, notamment dans la façon de concevoir ce qu'est la réalité et la connaissance comme quelque chose qui est en relation avec l'esprit et qui se construit dans l'action du moment présent. Je vais approfondir ça !*

***16 mai 2016***

*Ça fait longtemps que j'ai écrit dans ce carnet.*

*La session et les cours au doctorat sont terminés et l'Acfas aussi !*

*Ça s'est très bien passé. Je suis contente de moi et du processus. J'ai le sentiment d'être sur la bonne voie enfin !*

*Je me détends un peu avant d'aller au dernier cours Bonté fondamentale 3.*

*Franchement, j'en reviens de ces questions sur la nature de la réalité.*

*Je comprends qu'il n'y a rien de solide, rien de stable. Et après ? On fait quoi avec ça ?*

*Je vis toutes sortes de frustrations avec Antoine en ce moment.*

*Quand est-ce qu'on va vivre ensemble à temps plein ? Et si on veut un projet de famille, on ne peut toujours pas vivre dans deux villes non ?*

*Je veux bien apprendre à lâcher prise, mais quand on veut quelque chose, faut-il toujours lâcher prise ? Je ne comprends pas ce que je dois faire dans l'action. Est-ce que c'est parce que je souhaite trop que les choses se passent à ma manière ? Si je laisse toujours aller les choses, à un moment donné, il ne se passera rien ! En tout cas, c'est mon impression aujourd'hui.*

\*\*\*

## **Printemps 2016**

Antoine et moi prenons plaisir à nous installer dans notre nouvel appartement et, pour ma part, à redécouvrir le quartier Notre-Dame-de-Grâce. Je revisite depuis quelques mois les lieux de ma jeunesse que j'avais enfouis dans les méandres de ma mémoire sélective. Jamais je n'aurais cru revenir m'installer ici. Cette partie de quartier anciennement défavorisé, aujourd'hui gentrifié, dissimule l'histoire de mon enfance dont j'ai voulu taire la mémoire. Chaque détour de ruelle, chaque recoin du parc Girouard, les entrées du métro Vendôme, l'épicerie Esposito et les caissières qui y travaillent depuis plus de vingt ans me remémorent des souvenirs le plus souvent douloureux.

Malgré tout, je me surprends à apprécier ce retour en arrière qui agit comme un baume sur mon cœur.

Je me réjouis aussi à l'idée d'aller au Vermont pour une retraite de méditation cet été. Les enseignements bouddhistes m'aident à prendre ce qui arrive une chose à la fois. Même si je me sens un peu perdue, car je n'entrevois pas encore concrètement la direction que va prendre mon projet de recherche et ultimement ma vie professionnelle, je vois que ma pratique de la méditation m'aide à m'ancrer et finit par faire un travail de fond positif sur mon énergie vitale. Tranquillement, je fais confiance à cette pratique pour me guider dans ce que j'ai entrepris comme chemin d'apprentissage, car j'y perçois beaucoup de bienfaits ; calme, attention et énergie.

En ce moment, ma pratique de la méditation me permet de diminuer le bavardage mental. J'apprends à me familiariser avec mes pensées et à me concentrer sur ce que j'ai à faire dans le moment présent, à ne pas anticiper inutilement et à accepter que les choses ne se passent pas comme je voudrais. Par exemple, Antoine et moi sommes ensemble depuis plus de quatre ans maintenant, nous vivons ensemble une semaine sur deux. Je me questionne sur ses intentions. Et en même temps, je sais qu'il doit prendre plusieurs décisions importantes. Toutes ces réflexions peuvent devenir envahissantes.

La méditation me permet de voir apparaître ces pensées et de les laisser aller, c'est-à-dire de ne pas engager continuellement la conversation dans ma tête. J'arrive à observer ce à quoi je réfléchis sans juger mes pensées et sans vouloir contrôler tout ce qui pourrait advenir. Même si cette pratique est difficile et que je n'arrive pas toujours à décrocher du fil d'actualité qui se déroule dans ma tête, j'arrive bien souvent à me dire « *Stop!* »

Plus je pratique tous les jours, plus j'arrive à prendre conscience du flux de mes pensées, plus je me sens apaisée et moins stressée par la vie en général.

J'entrevois sereinement le fait de déposer mes réponses aux questions de l'examen doctoral cet été. Il faut dire que j'ai eu plus de temps que prévu. J'ai pu terminer toutes mes lectures et je me sens maintenant prête à passer à l'écriture. C'est tellement satisfaisant de terminer bientôt les



séminaires et de pouvoir enfin passer au projet de thèse après deux ans ! J'ai aussi vraiment hâte d'avancer dans le projet avec le groupe et ça me motive de penser que j'aurai plus de temps.

## **Été 2016**

Je termine l'examen doctoral avec confiance et avec la conviction d'être à ma place. J'ai vraiment apprécié cet exercice d'approfondissement. Tout semble prendre son sens et je me sens portée par un sentiment d'espoir malgré l'égarement des derniers mois. L'été 2016 se déroule tout de même en douceur.

De retour d'une retraite de méditation de quelques jours au Vermont, Antoine me rejoint à l'appartement. Il m'annonce qu'il quitte l'entreprise familiale. Il a décidé de rester encore un an à Trois-Rivières pour être présent auprès de son fils qui termine ses études. Il veut ensuite déménager à plein temps à Montréal. Youpi !

Ces derniers mois, Antoine et moi avons beaucoup parlé de nos projets ensemble, nous semblons trouver notre rythme même si ce n'est pas parfait. Je sens qu'Antoine fait beaucoup d'efforts pour être le plus souvent à Montréal, mais qu'il angoisse à l'idée de quitter Trois-Rivières et l'entreprise familiale. Pour ma part, je vois cela tellement positivement que je ne cherche pas plus qu'il faut à comprendre ce qui se passe intérieurement pour lui. J'ai envie de croire à notre vie à deux et à notre projet de famille donc je ferme les yeux sur les choses qui ne vont pas.

Quelques jours plus tard, un matin du mois d'août à Montréal, je suis seule. Je pousse un cri de mort dans la salle de bain...

*Ce n'est pas possible, ça ne se peut pas. Je n'y crois pas. Ce n'est pas vrai !!!*

\*\*\*

## **11.2. Entrées de carnet**

*8 août 2016*

*Ça fait quelques jours que j'ai appris la nouvelle ! Le 3 août exactement. Je suis enceinte et donc nous attendons un bébé pour le printemps prochain !!!*

*Antoine a annoncé à sa sœur qu'il quitterait l'entreprise familiale.*

*Je suis pleine d'émotions et calme à la fois.*

*J'ai l'impression que les astres sont enfin alignés pour nous.*

### **15 août 2016**

*Premières sensations nauséuses.*

*Je me traîne. Je médite. Je fouine dans mes lectures, mais j'ai du mal à me motiver.*

*J'avance quand même, mais à pas de tortue.*

*J'ai hâte à ma rencontre avec Isabelle (Mahy) demain.*

*J'espère que ça va me redonner de l'énergie !*

*Antoine est surexcité. Il me confie toutefois qu'il ne se sent pas en vacances et qu'il est stressé.*

### **16 août 2016**

*Je repense à ma dernière conversation avec Massimo.*

*Il me parle des 3 phases du projet collectif selon lui :*

- 1) Les bases/fondements de la pratique ;*
- 2) L'organisme et les intentions du groupe ;*
- 3) Les services offerts/projets (ex. : accompagner les personnes dans l'instauration de leur pratique personnelle à la maison)*

*Je lui propose de travailler avec des questions ouvertes.*

*Il me partage son inquiétude sur l'engagement des membres du groupe.*

*Je ne suis pas certaine de comprendre pourquoi il a cette inquiétude.*

*Je trouve les personnes très engagées dans le groupe.*

*Je me demande comment faire arrimer tout ça avec mon projet de thèse.*

*Ce n'est pas évident. Je récolterais quoi au juste ?*

**29 août 2016**

*Je note mes apprentissages lors de l'examen doctoral :*

- 1) La vie continue, peu importe ce qui arrive. Peu importe ce qui se passe (lectures, écriture, bogue informatique, incompréhensions, désir de faire plus ou mieux, la vie passe (ex. : la mort, la grossesse, le déménagement). Tout passe.*
- 2) Autant j'ai apprécié le processus de recherche et d'écriture lors de cet examen, autant j'ai souffert (maux de dos, deuil, nausées, lenteur de compréhension, questionnements existentiels, rigidité du processus d'écriture académique). Je me suis posé ces questions souvent : « Pourquoi fais-tu tout ça ?! À quoi ça sert ? En es-tu capable ? »*
- 3) La solitude est la voie. Seule en train de réfléchir, seule en train de lire, seule en train d'écrire. Une chance que mon chat Coco est là. Il est mon unique allié au quotidien. S'entourer d'un animal poilu est un gros plus.*
- 4) Il ne faut pas que l'argent soit un problème, car ce serait insupportable d'être tirillée en plus par des questions financières. Heureusement, c'est possible temporairement de ne pas me soucier de cet aspect.*
- 5) Prendre soin de moi et pratiquer le lâcher-prise et le « non-savoir ». Méditer, bien manger, bien dormir.*

\*\*\*

### **11.3. Retour réflexif**

**Ce que la pratique de méditation individuelle m'apportait : un équilibre précaire**

L'anxiété liée à la performance et au temps qui passe, les enjeux financiers, le besoin de me relaxer et de laisser la vie faire son œuvre pour retrouver un rythme de vie plus naturel sont les éléments qui caractérisaient mon état intérieur à ce moment-là. J'avais une certaine lucidité face aux défis

qui se présentaient et plusieurs angles morts. Je plongeais profondément dans les lectures philosophiques et les enseignements bouddhistes.

Je perçois aujourd'hui les étourdissements vécus comme le reflet d'une surstimulation intellectuelle et d'un manque d'ancrage. J'entretenais un rapport boulimique à la lecture et la méditation était une façon pour moi de tenter de calmer mes pensées pour maintenir un certain équilibre.

Cet équilibre était évidemment précaire, car même si j'avais « touché » à l'expérience de lâcher-prise avec l'exercice de la glaise, j'étais en pleine exploration des concepts alors que je pratiquais le lâcher-prise des concepts. Au-delà des stratégies d'adaptation que je mettais en place, des tensions ressurgissaient. Apprendre à faire confiance au processus sans forcément avoir des gains immédiats était très difficile pour moi sans la présence des autres. Des pensées négatives pouvaient m'envahir rapidement et je pouvais mettre du temps à retrouver un équilibre émotionnel. Une anxiété ontologique m'habitait : qu'est-ce que la réalité ? Que dois-je faire au juste ? Ces questions faisaient partie de mon quotidien.

### **Ce que le groupe m'apportait : un espace de détachement, de convivialité et de création**

Lors des ateliers-retraite, une confiance s'installait peu à peu et me donnait le goût d'avancer dans ce projet. Au-delà des stratégies d'adaptation pour maintenir un certain équilibre, c'est un changement de regard sur la vie de manière générale et ma vie professionnelle qui s'opérait tranquillement. Je peinais à le comprendre, mais je suivais tout de même mes intuitions et j'avançais dans mon cheminement académique et dans l'exploration des enseignements bouddhistes.

Accueillir l'incertitude et accepter de ne pas savoir ce qui allait arriver était pour moi un réel défi. Je ne comprenais pas forcément ce que voulait dire « *apprendre à accepter ce qui est là, dans le moment présent* ». La présence des autres était alors très soutenante et m'offrait un sentiment de sécurité affective pendant les ateliers-retraite. Je me sentais moins seule, car je voyais que d'autres

personnes désiraient elles aussi apprendre à être mieux (plus confortable) avec elles-mêmes et les autres.

J'appréciais de plus en plus le caractère poétique du groupe. Cet organisme à porosité variable m'aidait à cultiver une relation plus douce en regard au processus de création que je découvrais. Les exercices de méditation et de création m'ont permis de prendre conscience des mécanismes à l'œuvre dans mon esprit. Par exemple, j'apprenais tranquillement à ressentir les fluctuations dans mes émotions, mon énergie et mon corps et le fait d'accrocher et de décrocher de mes pensées. J'explorais la relation entre mon corps et mon esprit.

La compassion est l'un des principes fondamentaux de l'organisation éveillée (Hosking, 2012). L'expérience de pratique individuelle et collective m'a permis dès les premières années de mieux comprendre ce que signifie concrètement avoir de la compassion pour moi-même et les autres. Selon Chogyam Trungpa, cité régulièrement dans les travaux de Hosking (2012), la compassion serait à la base de la relation entre soi-même et les autres. Même si je trouvais extrêmement difficile de prioriser la pratique en plus de tout ce que j'avais à faire, je me souviens que c'est justement grâce à cette pratique individuelle et collective que j'arrivais à mieux me faire confiance et à ressentir plus de douceur intérieurement au quotidien. J'ai mis du temps à intégrer ce cercle vertueux dans ma vie quotidienne.

Toutefois, je n'arrivais pas à comprendre en quoi ces principes et ces pratiques de l'organisation éveillée pouvaient favoriser des rapports de pouvoir plus équitables dans la manière de s'organiser (Hosking, 2012). Pour ma part, je n'observais pas d'enjeux de pouvoir concrètement à l'intérieur du collectif à ce moment-là. En revanche, je trouvais très difficile de prioriser la pratique de la méditation dans ma vie au quotidien et j'entrevois difficilement l'introduction de ce type d'ateliers-retraite dans le monde du travail que je connaissais.

Et vous, chères lectrices et chers lecteurs, avez-vous déjà tenter d'instaurer une pratique de méditation dans votre quotidien ? Comment entrevoyez-vous la pratique de la méditation en collectif en organisation ?

### **PARTIE 3 : LES PÉRIPÉTIES (2016-2018)**

Chapitre 12 : La préparation du projet collectif *Encadrex*

Chapitre 13 : Le Forum doctoral

Chapitre 14 : Le projet collectif *Encadrex*

Chapitre 15 : Une petite pause au Lac Bowker

Interlude 2018-2019



Dessin à l'encre noire sur papier japonais réalisé en 2016.

Comme notre éducation nous a appris à séparer, compartimenter, isoler et non relier les connaissances, l'ensemble de celles-ci constitue un puzzle inintelligible. Les interactions, les rétroactions, les contextes, les complexités qui se trouvent dans le no man's land entre les disciplines deviennent invisibles.

(Morin, 1999, p.48).



## CHAPITRE 12 : LA PRÉPARATION D'UN PROJET COLLECTIF

### Automne 2016

Je sens beaucoup d'émotions aujourd'hui. Ça fait un an que Mommy est décédée. J'ai pleuré ce matin. J'avais ensuite mon premier rendez-vous chez le médecin pour un suivi de grossesse. Je suis rendue à douze semaines de grossesse et j'ai entendu le cœur du bébé battre... Que c'est intense !

Dans ma pratique, ce soir, je me sens calme, je pratique l'ouverture et l'accueil. J'éprouve beaucoup de gratitude et je me sens triste à la fois. Bébé devrait arriver au mois d'avril prochain. Ça vient vite !

Je viens de présenter mon examen doctoral et j'ai obtenu la mention réussite ! J'ai vraiment apprécié l'exercice et je me sens confiante pour la suite. Mes collègues au doctorat ou d'anciens étudiants m'ont parlé de la prochaine étape — le Forum doctoral et le projet de thèse — comme des étapes stimulantes. Je suis si heureuse d'être enceinte. On dirait que tout s'aligne enfin !

Avec le groupe, ça prend aussi forme, Massimo nous a présenté sa vision de l'organisme à porosité variable avec les familles d'activités à venir. Je trouve ça inspirant. En même temps, je me pose tant de questions.

*Quelle est ma place/ma contribution dans cet organisme à porosité variable ?*

*Comment prendre comme point de départ l'impermanence et le non-attachement dans le cadre d'un projet comme celui de l'organisme à porosité variable ?*

*Je ne comprends pas encore vraiment ce que je dois faire ...*

*J'ai besoin de clarté. Non, j'ai juste besoin d'apprendre à me relaxer dans cette période pleine d'ambiguïté.*

Quelques jours plus tard au courant de l'automne, Massimo, Isabelle ma directrice de thèse et moi-même, nous nous rencontrons pour parler de mon projet et du rôle de chercheur-praticienne au sein de l'organisme à porosité variable. À l'issue de cette rencontre, je réalise que je vais rendre compte de ce qui se déroule dans le cadre des projets de l'organisme. C'est ça l'objectif, je vais recueillir des traces de ce que nous faisons ensemble, tout simplement.

\*\*\*

## **12.1. Pratique en collectif**

### **Atelier-retraite du 15 et 16 octobre 2016**

#### **Le projet collectif *Encadrex***

Après l'accueil du matin, on médite pendant une vingtaine de minutes. Je replace plusieurs fois mon coussin. On dirait que je ne me sens pas à mon aise ce matin. La hauteur du coussin n'est pas bonne. Mon dos me fait mal et ça tire jusque dans ma nuque.

*Comment se fait-il qu'après toutes ces années à méditer quotidiennement, j'aie encore de la difficulté à me poser confortablement ? J'apprécie tellement l'expérience une fois que c'est fait, mais là ce matin, c'est tellement dur !*

On se prépare pour un projet qui portera sur les dimensions collectives de l'organisme à porosité variable.

On revoit nos motivations/nos intentions individuellement et collectivement<sup>25</sup>.

On parle d'engagement personnel à observer la bonté fondamentale (thème incontournable du bouddhisme de Shambhala) pour soi-même et pour les autres.

---

<sup>25</sup> Vous référez à l'annexe 4 pour les mots clés issus de cet exercice.

On discute et on réfléchit sur le monde du travail aujourd'hui.

On commence à préparer notre prochain projet collectif qui sera situé chez Encadrex, une petite entreprise d'encadrement du Plateau Mont-Royal à Montréal.

En guise d'outil d'accompagnement dans notre cheminement individuel, Massimo nous a remis chacun un carnet de notes qui fera office de carnet de pratique dans notre cheminement individuel. Pour ma part, c'est en continuité avec le travail de carnet que je réalise déjà. À partir de maintenant, tous les participants se mettent à cette pratique d'observation et d'écriture en continu.

### **La pratique de dialogue : les effets individuels de la pratique de la méditation**

Massimo nous invite à échanger en petit groupe de deux ou trois personnes. La question de discussion tombe à point :

— Pourquoi méditer ? dit-il. Qu'est-ce que la pratique de la méditation m'apporte personnellement ?

Je note des éléments de réponse :

« La confiance en ma pratique m'apporte de la gratitude pour des petites choses simples de la vie.

Au-delà du calme et de la relaxation, la pratique de la méditation me permet de clarifier ce qu'il me vaut mieux éviter et ce qu'il est préférable de cultiver. Une sorte de discernement qui n'est pas parfait, mais qui m'aide à prendre plein de petites décisions.

Plus de paix, de sérénité et d'harmonie au quotidien, même si je vois qu'il y a encore plein de petites choses qui me déclenchent intérieurement. Des irritants, des impatiences et parfois même de la colère. »

Après une quinzaine de minutes, Massimo nous demande :

— Qu'est-ce que votre cœur désire vraiment ?

Et on poursuit notre échange en petit groupe.

*LA question, me dis-je. Je souhaite aller à la rencontre de moi-même, voyager intérieurement. C'est drôle comment j'ai eu le goût de voyager beaucoup par le passé et maintenant, je cherche à créer mon nid ici et à voyager intérieurement, plus subtilement. Je souhaite m'amuser, partager et être nourrie. Je souhaite ressentir et être touchée par la vie. Je ne veux plus être stressée comme j'ai pu l'être par le passé, surtout pas par le travail. Je veux surtout un bébé en santé !*

Un participant interrompt mon discours intérieur et m'interpelle directement :

— Qu'est-ce que ton cœur désire vraiment Isabelle ?

— Hum...

Silence.

— Me sentir moins prisonnière du temps, je suppose. Sentir et écouter mon rythme. C'est surtout ça en ce moment. J'apprends à retrouver un rythme et des routines qui tiennent compte de mes besoins physiologiques tout simplement. Je veux aussi participer à des projets qui font avancer/évoluer, qui font prendre conscience de la non-solidité/stabilité du monde. Je commence à comprendre de mieux en mieux cela et je trouve que ce n'est pas vraiment mis à l'avant-plan. On veut encore beaucoup planifier et stabiliser les choses, je trouve. Je parle de moi aussi évidemment. Haha ! Alors, cultiver des relations saines et un état d'esprit, c'est aussi pour moi une manière d'œuvrer dans le monde de façon différente.

*Même si je ne sais pas encore ce que je vais faire après mon doctorat et que j'avance dans la trentaine ! Eh boy, je ne suis pas sortie du bois. Je vois tellement comment mes pensées cherchent à avoir du contrôle...*

Une autre participante intervient :

— Pour moi, c'est d'être moins nerveuse vis-à-vis du vieillissement et tout ce que cela suppose. Quand on voit des oncles ou des tantes mourir, c'est une chose, mais quand c'est une amie, quand c'est du monde de notre âge, on dirait que ça donne un coup. C'est comme si la mort était plus proche de nous finalement et ça peut devenir angoissant. Alors la pratique me ramène dans l'ici maintenant, dans qu'est-ce que je peux faire de toute façon. Je ne suis pas en train de mourir maintenant, alors vaut mieux que j'en profite ! Ça me permet de relativiser aussi. Ouais, vraiment de relativiser, de prendre un pas de recul.

Une autre participante renchérit avec une voix toute douce :

— Ça me donne de l'espace pour écouter mon état intérieur, pour m'accueillir et me déposer ici et maintenant avec l'énergie que j'ai. Par exemple, aujourd'hui, je me sens fatiguée et c'est correct. Je n'ai rien à prouver ni de performance à réaliser. Je peux juste être là, avec ce que je suis en ce moment. Je n'ai pas beaucoup d'énergie, mais je trouve ça soutenant d'être en présence de vous autres.

Après une minute ou deux, Massimo nous demande de nous replacer en grand groupe. Lorsque tous les participants se sont remis à leur place, il attend encore quelques minutes en silence avant d'offrir la parole aux membres du groupe afin de partager sur leur expérience de pratique et de dialogue.

— Avez-vous envie de partager quelque chose sur votre expérience, dit-il ?

Quelqu'un d'autre répond :

— Pour moi, c'est d'accepter ce qui se passe sur la toile... De ne pas me comparer aux autres ou ne pas systématiquement critiquer mon travail. C'est aussi d'apprendre à apprécier l'ordinaire instant après instant. Ça me libère d'une sorte d'évaluation externe.

Une personne coupe la parole et rajoute :

— Ben moi je trouve aussi que ça m'aide en fait. C'est comme si ça me donne de l'énergie ! J'ai moins peur de ce qui va se produire, dit-elle de manière très enthousiaste. Et puis le travail de dessin, ça me nourrit, ça me procure de la joie. Ça me donne envie d'en faire chez moi aussi. C'est comme si je réalisais combien c'est important d'accorder du temps à ça, de sorte que ça devienne vraiment une pratique dans le quotidien. Même si je juge mes dessins, je les trouve ceci ou cela...

Après un petit silence, elle continue :

— Ce n'est pas grave parce que j'aime ça faire ça ! J'aime le processus, regarder l'encre couler et être absorbée par le papier. Tout dépend du papier aussi ! Ça change si c'est un papier ordinaire ou un papier de qualité ou un papier japonais. C'est magnifique en fait, juste de regarder ça !

Massimo dit :

— Vous voyez donc un peu ce que ça fait pour vous-même et ce que ça fait d'échanger, aussi. Et puis... il faut travailler au milieu du torrent. On ne peut pas arrêter le monde de tourner. Il faut apprendre à chevaucher les aléas de la vie sans se laisser renverser et faire vraiment confiance à la nature primordiale de l'esprit.

\*\*\*

Cet échange sur les motivations qui nous poussent à pratiquer la méditation ensemble me fait me questionner sur ce que cela suppose personnellement, mais aussi socialement, que de faire le choix de mettre la méditation à l'avant-plan dans ma vie au quotidien.

Pour Massimo, la pratique de la méditation lui a permis de contester le fonctionnement du monde de l'art. Il aimerait pouvoir vendre ses toiles le prix qu'il veut, à des gens qui n'ont pas autant d'argent que ceux qui achètent des œuvres en galerie d'art.

Il aimerait aider les jeunes artistes à se développer en dehors du monde conventionnel de l'art. Son souhait serait de trouver une façon de financer notre projet en collectif afin de développer une plateforme d'enseignements et de pratiques en ville et à la campagne.

La question du temps à accorder aux pratiques de méditation et de création est abordée. Dans un monde où avoir le temps de pratiquer et de s'investir dans un projet comme le nôtre suppose forcément d'œuvrer dans une économie alternative au système de travail dominant. Ce choix de vie amène beaucoup de précarité pour une majorité d'entre nous.

*Ça prend du temps pour méditer ! Ce n'est pas possible pour tout le monde de prendre ce temps-là. S'il faut travailler 40 heures par semaine et avoir une famille, comment est-ce possible de pratiquer la méditation de manière continue ?*

Je partage ses préoccupations financières comme je n'ai pas obtenu de charges de cours à l'université cet automne. Je ne ferai donc plus partie du bassin des chargés de cours et il me faudra reprendre le processus du début. Je ne travaille pas non plus en entreprise en ce moment et je n'ai pas reçu de bourses pour mon projet de recherche. Je trouve cette précarité financière difficile. On dirait que j'ai du mal à me projeter dans l'avenir.

*Comment est-ce possible que des artistes, enseignants et chercheurs en sciences sociales soient si précaires financièrement ? Qu'est-ce que ça dit sur ce que valorise notre société ?*

\*\*\*

## **12.2. Retour réflexif**

### **L'apprentissage difficile de la méditation**

Rapidement, j'ai vu dans la pratique de la méditation quelque chose de risqué. J'ai d'ailleurs fait un parallèle avec le ski hors-piste dans un court texte qui vous sera présenté plus loin (p. 243). J'ai commencé une pratique régulière de la méditation au courant de l'année 2010, soit environ quatre ans avant le début du doctorat. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à comprendre que j'avais

encore beaucoup à apprendre sur moi-même et sur les relations humaines. Je vois bien aujourd'hui que ce que j'entendais par « risqué », c'est le fait de me rencontrer, de me montrer vulnérable et d'assumer mes choix.

Observer comment je me sentais en méditant m'est apparu souvent inconfortable, voire difficile. Peu de temps après avoir instauré une pratique régulière, j'ai réalisé tout le travail que cela supposait. Je prenais bien plus conscience de mes impatiences, de mes irritations et de mon désir de contrôler mon environnement. Petit à petit, j'ai aussi pris conscience que je n'avais pas autant de pouvoir sur le cours des choses que je ne le croyais. Je comprenais que je pouvais mettre en place certaines conditions, que je pouvais faire certains choix déterminants, mais que par la suite, la vie avait sa drôle de façon à elle de changer le cours de la trajectoire que j'avais initialement prévue.

Avant de devenir mère, je croyais être « bonne » pour m'adapter malgré le diagnostic du médecin en 2012. Le changement était un sujet, voire un thème central dans ma vie. J'en avais même fait l'objet de mon projet de Maîtrise. Je croyais avoir tout ce dont j'avais besoin pour m'adapter moi-même au changement et même faciliter les changements auprès des autres. Je réalise aujourd'hui que c'était naïf et peut-être même prétentieux de ma part. Aujourd'hui, malgré le chemin parcouru, j'ai réalisé que c'est un projet sans fin, une quête, une aspiration d'apprentissage continue.

Dans ce processus d'apprentissage, j'ai fini par comprendre que l'anxiété vis-à-vis de la maladie et de la mort était liée à la perte de repères profonds au niveau émotionnel. Ce que j'ai trouvé particulièrement difficile est justement d'apprendre à composer avec cette réalité nouvelle et à me créer de nouveaux repères intérieurs. De plus, je me confrontais de plus en plus à des questions de temps et d'argent, des repères extérieurs bien concrets dans le monde économique dans lequel je vivais. Je trouvais souffrant de ne pas pouvoir me permettre d'étudier et de travailler en recherche en ayant un salaire convenable et je comprenais que c'était aussi une réalité difficile avec laquelle la plupart des participants composaient.



Ce constat me faisait me questionner sur l'importance de l'art et des qualités humaines dans notre société. Tristement, je percevais que la qualité de présence en collectif n'était pas un sujet tellement valorisé tant dans la recherche que dans le monde de l'art.

Même si ce projet de recherche ne vise pas à questionner les enjeux de pouvoir de manière frontale au sein du collectif, il se veut une façon de mettre davantage en lumière l'importance et la pertinence de ces pratiques afin de montrer et de revendiquer d'autres façons de s'organiser collectivement aujourd'hui.

Connaître le « non-moi »  
On crée l'illusion à laquelle on donne un nom : « moi »  
C'est ainsi que l'attachement surgit, l'orgueil aussi  
Et on se met à croire au « moi solide »  
C'est l'ignorance qui nous fait souffrir  
C'est une projection qui fait en sorte de voir le monde entier  
D'une façon solide et fixe  
L'ignorance, c'est le fait de ne pas connaître le « non-moi »  
Les émotions négatives prennent racine dans l'attachement au « moi »  
La colère, le désir, la jalousie  
Notre croyance en un « moi » est l'exemple évident  
De cette ignorance fondamentale

*Extrait de carnet de recherche, 1<sup>er</sup> octobre 2014.*

## CHAPITRE 13 : LE FORUM DOCTORAL

### Novembre 2016

Aujourd'hui, c'est le début du Forum doctoral. C'est la première séance et nous attendons l'arrivée des professeurs en silence. L'ambiance dans la salle de classe est froide. Les gens ne se connaissent pas, car nous venons de trois universités différentes, soit l'Université de Montréal, l'Université du Québec à Montréal et de Concordia.

Le Forum doctoral est un espace où des étudiants au doctorat et des professeurs se rencontrent chaque semaine. L'objectif est de parler de nos projets de recherche afin de nous accompagner dans la rédaction du projet de thèse, une étape cruciale qui met fin à la scolarité doctorale. Le Forum doctoral se déroule sur deux sessions scolaires, du mois de novembre au mois d'avril à chaque année.

Dès les premières séances, je réalise que même si nous sommes tous en communication, nos projets sont fort différents. Il y a deux autres étudiants qui travaillent sur des sujets qui traitent de relations humaines. Je me lie d'amitié avec elles. Une chance qu'on se parle et qu'on s'entraide en dehors des séances, car la dynamique en classe est vraiment tendue. Les étudiants craignent de présenter leur projet. On pourrait entendre une mouche voler tellement le silence est présent dans la salle. Personne n'ose dire quoi que ce soit, car tout le monde craint les commentaires des professeurs, qui sont la plupart du temps directs, voire parfois cinglants.

\*\*\*

### 13.1. Entrées de carnet

*14 janvier 2017*

*6 mois déjà ! Ma poulette bouge beaucoup dans mon ventre. C'est impressionnant et curieux à la fois. Je l'aime déjà sans même la connaître.*

*Antoine se prépare à partir un mois. Je vais me retrouver seule avec moi-même et la boulette dans mon ventre.*

*Je vais prendre tous ces moments de fébrilité et de nervosité comme des moments de pratique.*

**24 janvier 2017**

*On a eu de beaux moments d'installation pour notre projet collectif chez Encadrex, le « siège social temporaire », comme on s'amuse à l'appeler.*

*Aujourd'hui, nous avons parlé de comment habiter l'espace commun. J'ai proposé de récolter le processus de création et nous avons parlé d'installer un micro et un système d'enregistrement.*

*Le projet est tellement effervescent ! Les participants sont engagés et il y a des discussions dynamiques.*

*Je suis très occupée avec le Forum, la grossesse et toutes les activités du groupe chez Encadrex.*

\*\*\*

**Hiver 2017**

Au fil des semaines, même si je suis partie des textes issus de ma présentation à l'Acfas et des réponses à l'examen doctoral pour énoncer ma problématique, elle ne semble pas correspondre aux attentes des professeurs dans le cadre de ce Forum. On me dit que le contexte présenté est trop large, que la thématique n'est pas claire, que les questions de recherche ne sont pas assez précises pour faire office de projet de thèse.

Malgré mes efforts pour rectifier le tir, après la remise de ma deuxième version de travail, il est écrit sur ma copie :

**« Attention : nous estimons qu'il y a un réel risque d'échec au Forum — Consulte ta direction de recherche sans attendre en lui soumettant ton texte. »**

Je ne comprends pas. Je me sens confuse. J'ai travaillé cette problématique avec ma directrice de thèse et avec mon jury dans le cadre de l'examen, comment se fait-il que j'en arrive à ça maintenant !?

J'essaie de retourner dans les ouvrages de l'École de Montréal pour préciser la problématique dans le champ de la communication organisationnelle et de faire des liens entre le changement organisationnel et la présence attentive. J'approfondis alors les travaux d'Orlikowski, de Tsoukas, de Weick et Putnam et de Brummans et ses collègues.

Pour ma dernière version de travail, j'ai fait passer la problématique d'une perspective sociale sur les Communs à une perspective organisationnelle sur la santé psychologique au travail. Je circonscris alors le problème de recherche afin d'introduire la méditation en organisation comme vecteur de changement afin d'améliorer la santé mentale des employés. En revanche, je parle très peu du terrain de recherche et des questions de recherche et je ne suis pas arrivée à préciser mes choix méthodologiques. À cet effet, j'ai encore la sensation d'être en pleine exploration de diverses méthodes pour illustrer le changement que je présuppose que notre groupe vivra.

Je sens mon ventre bouger. Je commence à ressentir une sorte de brouillard mental. Décidément, ce Forum n'a pas eu l'effet que j'avais anticipé. De semaine en semaine, je patauge dans les textes théoriques et je réalise qu'il y a trop de sujets, trop de possibles. Je n'arrive pas à savoir comment décider et quels impacts ces choix auront sur la suite de mon projet. Je sens que n'arriverai pas à déposer un travail final selon leurs attentes avant la fin de ma grossesse. Je dois demander un délai pour déposer mon esquisse de projet. Ouf... Je me sens un peu dépassée.

Quelques jours plus tard, j'ai une conversation de corridor avec une participante au Forum après ma deuxième présentation :

— Isabelle, ils ne devraient pas te parler comme ça ! En plus, tu es enceinte. Tu as le droit d'avoir des intérêts de recherche différents de ce qu'ils connaissent et une approche qui n'est pas tout à

fait ficelée, tu n'es pas rendue au projet de thèse... Je ne comprends pas pourquoi ils s'acharnent sur toi comme ça !

Je suis touchée par sa sympathie, mais je ne sais pas trop quoi répondre. Elle poursuit :

— En tout cas, moi je vais finir ce Forum et je vais quitter le doctorat. Je réalise que ce n'est pas pour moi. J'ai assez de ma Maîtrise pour être consultante et donner de la formation, je n'ai pas besoin de continuer à me faire vivre ça.

Je lui réponds :

— Je comprends. On dirait qu'ils se fichent complètement de ce qui nous intéresse. C'est fou, ils veulent juste nous rentrer dans une case !

Elle acquiesce :

— Ouais vraiment ! Et puis, la recherche-intervention, ils ne connaissent pas ça. Et comme ils ne peuvent pas t'aider, ils essaient de t'influencer vers ce qu'ils connaissent...

— Oui et le fil conducteur de mon projet n'est peut-être pas hyper clair, mais est-ce la fin du monde ? J'ai l'impression de naviguer dans plusieurs champs de connaissances très vastes : changement organisationnel, organisation au sens de s'organiser, présence attentive et bouddhisme. C'est tellement intéressant ! Pourquoi ne veulent-ils pas venir à la rencontre de mes intérêts pour m'aider à éclairer les choix que j'aurai à faire ? C'est de ça dont j'ai besoin !

— Sérieux, je ne sais pas. Ils ont l'air d'avoir un plan pour nous et de l'exécuter. Tout ce qui ne rentre pas dans leur cadre doit être éjecté sans discussion.

— Tu sais, j'ai mis de côté tout le travail que j'ai réalisé sur la perspective des Communs, car leur réaction était épidermique lorsque j'en parlais...

Elle conclut :

— Ce n'est quand même pas normal, tu as une directrice de thèse qui t'accompagne. Comment se fait-il qu'ils interviennent à ce point dans ta direction de thèse et tes choix ?

Je me sens mal et je tente de mettre fin à la conversation en lui répondant :

— Ma directrice de thèse sera là pour la présentation finale. J’imagine qu’ils verront que je suis soutenue par elle au moins. Ça devrait être intéressant.

Intérieurement, je me sens déçue, mais je n’en parle pas vraiment. Antoine est parti un mois en voyage en solitaire. Je suis rendue à mon huitième mois de grossesse. Je baisse la tête et je fonce pour terminer cette session que je trouve difficile émotionnellement.

Quand je parle à ma directrice de thèse Isabelle des difficultés que je vis dans le Forum, elle me dit :

— Ils ne comprennent pas ce qu’est la recherche-intervention, il faut commencer par ça, sinon tu seras toujours en porte-à-faux avec leurs références. Ne t’inquiète pas trop, ce n’est qu’un Forum. Tu feras comme il te semble après pour la rédaction du projet de thèse, mais c’est important de clôturer cette étape. Tu verras, ça ira mieux après, me dit-elle sur un ton rassurant.

La présentation finale au Forum se déroulera somme toute assez bien.

Je décide de rencontrer individuellement un des professeurs vers la fin de la session pour mieux comprendre ses commentaires. Je me dis qu’en étant seule avec lui, je pourrai avoir plus d’informations sur ses préoccupations et sur sa compréhension de mon projet.

J’entre dans son bureau. Il m’accueille chaleureusement et m’invite à m’asseoir.

— Ça y est, c’est pour bientôt ce bébé-là ?

J’acquiesce timidement. Je m’assois, mais je ne suis pas confortable avec mon ventre qui prend de plus en plus de place. Je décide de plonger directement dans le cœur du sujet de notre rencontre.

— Je ne comprends pas ce qui ne va pas. Je mets tous les efforts sur ce projet et j’y crois vraiment.

— Je comprends que c'est intéressant tous ces sujets que tu développes, mais tu dois préciser TON projet et le rendre réalisable concrètement. C'est bien trop vaste et ambitieux. Si tu veux finir un jour, il faut que tu fasses arriver tout ça avec un protocole et des étapes claires. L'objectif du Forum est de vous approcher de ce but, car c'est ce que vous aurez à faire pour le projet de thèse.

— Je comprends, dis-je, timidement.

Après quelques minutes de discussion, je vois qu'il cherche enfin à comprendre davantage mes intérêts pour arriver à préciser ma question de recherche. À un moment, il me dit :

— Peut-être que tu devrais explorer une seule pratique en détail dans le groupe. Par exemple : comment pratique-t-on la méditation dans ce groupe ? Boris Brummans écrit d'ailleurs là-dessus.

Après la rencontre, je comprends qu'il présuppose ce que je suis capable de faire concrètement. Il veut que je réduise au maximum la portée de ma question de recherche à l'analyse d'une pratique. Il craint que je ne finisse jamais ma thèse.

*Réduire la portée de mon projet ? Comment puis-je faire cela à ce moment-ci ? J'ai l'impression que si je fais ça, je perdrai l'aspect intervention et la dynamique d'ensemble du groupe. Et puis, comme je veux effectuer une recherche-intervention, il faut bien que la question provienne du groupe, non ? Je ne peux pas décider de la question de recherche de manière unilatérale.*

*En plus, pourquoi écrire un projet de thèse avant de réaliser la recherche avec le terrain ? Ça me paraît inutile finalement. J'ai besoin de retourner sur le terrain avec le groupe pour comprendre ce qui va émerger de notre projet en collectif. À partir de là, je saurai plus précisément ce sur quoi portera mon projet de thèse. C'est le monde à l'envers !*

\*\*\*

## **Printemps 2017**

J'ai attendu de voir ce qui allait se passer quand Isabelle, ma directrice de thèse, allait venir au Forum. J'ai attendu de voir la note qu'ils allaient me donner à la fin. J'ai obtenu B - . En silence,



j'observe et je laisse l'inconfort s'installer. C'est ma façon de résister. Qu'ai-je envie de prouver au juste ici ? Pourquoi suis-je encore en train d'écrire ? Il semble que j'aie encore quelque chose à dire, même si c'est difficile.

Je vais accoucher bientôt. Je me fiche du Forum. Je me sens plus forte que jamais. Je porte la vie dans mon ventre. En même temps, je me sens vulnérable. J'ai encore plus de mal à me faire une idée claire de mon projet. Parfois, je me sens si confuse que j'ai le goût de tout arrêter ça là, et en même temps, je reviens toujours à l'élan intérieur de terminer la prochaine étape à court terme.

*Et puis, je vais accoucher et je verrai après ce que je vais faire. « That's it! »*

\*\*\*

## **13.2. Retour réflexif**

Quand je me rappelle cet épisode, je vois que je n'arrivais pas à exprimer mon malaise même si d'autres le nommaient pour moi. J'étais fermée comme une huître et j'attendais que ça passe. À ce moment-là, j'avais surtout des intuitions et je voulais les suivre. Je projetais que le groupe allait évoluer et se transformer, mais je ne pouvais pas en avoir la certitude. J'avais l'impression que je ne pouvais pas préciser à ce moment-là de quel changement il s'agirait, comment je l'observerais concrètement, ni sur combien de temps il se déroulerait, sans alors en faire un projet de changement planifié (Tessier, 2011), et ce n'était pas ce que je voulais.

Je ne voyais pas non plus clairement ma place dans le groupe étant donné que Massimo était l'instigateur et le coordonnateur des activités. Par ailleurs, la recherche-intervention me semblait de moins en moins appropriée, car j'étais surtout en posture d'observation participante à l'intérieur du collectif, soit une méthode souvent utilisée dans une démarche ethnographique. Cela faisait déjà au moins quatre ans que je nourrissais ce projet et, à ce moment-là, je n'en voyais pas la fin. Sans surprise, je commençais à me demander si ça en valait vraiment la peine et à me questionner sur mes motivations profondes à poursuivre l'aventure doctorale.

Pourtant, quand je relis mes notes du Forum doctoral, je vois bien où je m'en allais. Évidemment, maintenant, je comprends que j'ouvrais trop de portes et que je posais des questions encore trop vastes. Il me fallait préciser et choisir. C'est ce que j'ai fait par la suite pour le projet de thèse. J'ai alors laissé tomber la question des Communs, car je n'arrivais pas à faire de liens entre les différents éléments de mon projet.

Le Forum doctoral m'a tout de même permis, grâce à une recension des écrits, d'approfondir mes connaissances sur le concept de présence attentive, *Mindfulness*, et sur le concept d'*organizing*. J'ai alors mis par écrit comment était définie la présence attentive en Occident, notamment grâce aux travaux de Simon Grégoire et de ses collègues. J'ai ensuite tranquillement développé une réflexion critique, notamment en lisant le texte de Purser et Mililo (2015) et en approfondissant davantage les concepts de *Mindful Organizing* et de *Enlightened Organizing*. Je vous présente sommairement quelques-uns de ces concepts qui se sont retrouvés dans mon projet de thèse dans le prochain intermède théorique.

## INTERMÈDE THÉORIQUE 8 : PRÉSENCE ATTENTIVE ET PROCESSUS ORGANISANT<sup>26</sup>

En études organisationnelles et en communication, deux grandes tendances existent pour définir la présence attentive en contexte organisationnel.

D'une part, la présence attentive, dans sa définition occidentale, est décrite comme une façon d'être plus attentif à tout ce qui se passe dans l'instant (Langer, 1989, 1992 ; Langer et Moldoveanu, 2000, Langer et Ngnoumen 2017). Ces travaux s'attardent à circonscrire le concept de *Mindfulness* par opposition à celui de *Mindlessness*, où la façon d'être attentif dans l'instant ne serait pas observable. De plus, le construit s'attarde à des qualités que détiendrait un individu dans divers contextes, notamment au travail.

D'autre part, la présence attentive est définie comme façon d'être et d'incarner des qualités humaines telles que la sagesse et la compassion dans les actions quotidiennes (Weick et Putnam (2006). L'idée mise de l'avant par Weick et ses collègues est de recentrer les études sur l'organisation. Ils utilisent alors les termes *Organizing for Mindfulness*. Selon Weick et Putnam (2006), la présence attentive en organisation devrait tenir compte davantage de la perspective orientale comme une façon de gérer l'organisation basée sur les principes suivants : *diminished dependance on concepts, increased focus on sources of distraction, and greater reliance on acts with meditative properties* (Weick et Putnam, 2006, p. 275). Ces travaux ont donné lieu à de nombreuses publications sur les caractéristiques des organisations dites *Mindful* et des capacités à développer en ce sens.

### **Le concept d'organisation éveillée**

En communication organisationnelle, Brummans et Hwang (2010) et Brummans et *al.* (2013) poursuivent dans le sens des travaux de Weick et Putnam (2006). Ils vont encore plus loin en

---

<sup>26</sup> Texte issu du projet de thèse déposé à l'automne 2020.

définissant la présence attentive, se basant sur les travaux de chercheurs et de praticiens bouddhistes :

*[f]or Buddhist scholars and practitioners, cultivating mindfulness implies becoming aware of our desire to « self-produce » and our tendency to make sense of what is going on by clinging to a fixed sense of self in relation to others – other people, animals, inanimate objects, or our environment (Brummans et al., 2013, p. 347).*

Cette façon d'expliquer la présence attentive mise sur l'aspect relationnel de la pratique. Pour Brummans (2014), le concept permet d'investiguer sur la façon dont s'incarne cette posture intérieure de présence en relation avec soi-même, les autres et l'environnement, et ce, à travers les pratiques organisationnelles. Il ne s'agirait pas de comprendre la présence attentive comme un état d'esprit stable, contrairement à ce que Scharmer (2009) avance, ou comme une habileté (Grégoire et al., 2016), mais plutôt comme un processus qui se cultive au quotidien dans les pratiques organisationnelles et qui favorise une meilleure qualité de relation avec soi-même, les autres et l'environnement et qui nous transforme individuellement et collectivement au fil du temps : *Cultivating this inter-being awareness is thus seen as the key to our individual and collective well-being, as it allows us to act with wisdom and compassion.* (Brummans, 2014, p. 441).

Dans une recension des écrits sur le concept de *Mindful Organizing*, Brummans (2017) suggère que la présence attentive bouddhiste est pertinente pour étudier la manière dont les personnes s'organisent à partir de l'intention de base qui est de prendre conscience de cette tendance que nous avons tous en tant qu'individus de nous attacher à une vision fixe de nous-mêmes. En organisation, ce concept suppose de favoriser la capacité des membres d'une organisation à être présents et à agir avec sagesse et compassion, et ce, à partir d'une posture intérieure qui a conscience de l'impermanence de la vie et de l'interdépendance de la nature plutôt qu'à partir d'une posture qui renforce le fait de fixer les phénomènes, les objets et les concepts comme ayant une seule réalité permanente dans le temps. La recherche en communication organisationnelle permet d'explorer à travers les pratiques organisationnelles comment s'incarnent cette posture et cette intention (Brummans, 2014).

En études organisationnelles, Hosking (2012) développe le concept d'*Enlightened organizing* sans toutefois le définir. Elle propose que l'*organizing* soit une série de processus relationnels :

*processes in witch persons and worlds are (re)constructed, actively maintain, and changed* (Hosking dans McNamee et Hosking, 2006, p. 57). En effet, *Enlightened Organizing*, proposé par Hosking (2012), permet de comprendre l'organisation à partir de trois principes basés sur la compassion, l'ouverture et l'appréciation ainsi qu'un ensemble de pratiques d'ouverture dans le dialogue, de structures souples et de présence. Ces pratiques permettent de favoriser des rapports de pouvoir plus équitables dans la manière de s'organiser.

Hosking (2012) s'appuie sur les ouvrages d'un auteur bouddhiste, Chogyam Trungpa, qui traite de compassion et de bonté fondamentale : *Trungpa Rimpoche further describes it as : environmental generosity, without direction, without 'for me' and without 'for them'*. (Trungpa, 1973, p, 99, cité dans Hosking, 2012, p. 10). La compassion est comprise comme un fondement à la base de la pratique de la méditation, car elle invite le pratiquant à se relier à lui-même et aux autres et se révèle la clé pour être en relation avec tout ce qui se présente dans la vie, ce que les bouddhistes appellent : *being with what is*. La compassion serait le liant entre soi-même et le monde extérieur et la pratique qui permettrait de changer la façon d'entrer en relation avec celui-ci. Nous expliciterons l'ensemble des principes et des pratiques dans le chapitre du cadre métathéorique et des repères conceptuels.



Dessin sur papier japonais, atelier-retraite 2016.

Tu me regardes droit dans les yeux  
Ton regard est intense  
Bleu gris vert émeraude  
À quoi penses-tu ?  
Tu prononces à peine quelques mots  
Mais tu comprends déjà bien des choses  
Bleu gris vert émeraude  
Ta main se balade  
Et tu t'accroches à moi comme si ta vie en dépendait  
Comment le sais-tu ?  
Qu'il te faut boire pour continuer à voir ?  
Bleu gris vert émeraude  
Quand je suis là, collée contre toi  
Que je te donne à boire et que tu m'offres de croire  
Rien n'est plus important que toi et moi  
On est l'un et l'autre à la fois  
Bleu gris vert émeraude

*Carnet de recherche, 21 juin 2018.*

## CHAPITRE 14 : *ENCADREX*, UN PROJET COLLECTIF

### Printemps 2017

Après trois jours de travail, Dadou est née. Dehors, c'est le déluge. J'entends qu'il y a des inondations partout au Québec depuis deux semaines. On commence à vraiment sentir les changements climatiques et les impacts sur nous. Bien que je sois normalement assez conscientisée et que je m'applique au quotidien à diminuer mon impact sur l'environnement, à ce moment-ci, je ne veux pas y penser.

Je regarde mon bébé et j'ai espoir en la vie. Je n'ai jamais rien vécu d'aussi intense et de sauvage à la fois. C'est tellement un cliché, mais voilà que je le vis. Accoucher et allaiter, c'est revenir à la base, vraiment. Sans chichi, sans flaflo, tout est là, la nature à l'état brut. Je n'en reviens pas d'avoir attendu tout ce temps pour me décider à fonder une famille. On dirait que là, je voudrais quatre enfants !

Antoine est un peu sonné par l'accouchement, la vente de sa maison à Trois-Rivières et l'aménagement officiel ensemble. Pour ma part, c'est le début d'un temps nouveau et je suis sur un nuage. À vrai dire, sur un gros *high* ! Je me découvre une énergie insoupçonnée. Le post-partum, je ne vis pas ça et quand j'y pense, je peine à le comprendre. J'ai l'impression d'avoir pris de la drogue. À l'hôpital, elles m'avaient prévenue : « Vous allez en avoir de l'ocytocine<sup>27</sup>, l'hormone de l'amour, après tout ce travail et cette douleur ! »

Elles avaient raison, ces petites fées qui accompagnent la naissance. J'étais en admiration avec leur travail. Un travail d'accompagnement tout en douceur, en patience. Elles m'ont écoutée, coachée, dorlotée et dit quand c'était le temps de me reposer, de demander de l'aide médicale et finalement de donner tout ce que je pouvais comme si ma vie en dépendait.

---

<sup>27</sup> Selon la définition du dictionnaire Le Robert, l'Ocytocine est l'hormone hypophysaire qui provoque les contractions de l'utérus lors de l'accouchement.

Cette hormone est aussi communément appelée l'hormone de l'amour ou du bonheur, car elle est libérée par le cerveau lors de moments de bien-être et durant différentes étapes de la maternité, plus spécifiquement lors de l'accouchement.



Dans ce moment critique, dans cet espace entre la vie et la mort, elles m'ont offert des visualisations et des encouragements avec un calme absolu même dans les moments de risques, et des risques, il y en a eu... Elles étaient là, à suivre l'ouverture au millimètre près de cette petite porte de la vie.

Après mon accouchement, j'avais envie de devenir sage-femme.

*C'est vrai que ça ressemble beaucoup à l'accompagnement du changement émergent...*

### **Pendant ce temps chez Encadrex**

Les mois qui ont précédé l'accouchement, il y a eu ce fameux Forum doctoral, mais il y a eu aussi l'organisation de notre projet collectif, *Encadrex*. Nous avons travaillé en petits groupes pour préparer ce déménagement temporaire et pour installer l'organisme et les ateliers-retraite dans ce lieu tout à fait nouveau.

D'abord, l'endroit se situe au troisième étage au-dessus d'une petite boutique d'encadrement. Il s'agit en fait de l'appartement du propriétaire de l'entreprise qui a décidé de nous prêter l'espace pour y développer nos projets artistiques. Ce n'est clair pour personne, la durée de cette location d'espace. Un espace prêté de façon indéterminée ? Un tel geste de générosité paraît presque invraisemblable dans ce monde du travail où l'économie du don est loin d'être une normalité. Nous y sommes donc allés timidement au début pour ensuite nous approprier l'espace doucement.

Pendant la préparation de cet hiver 2017, il a fallu monter deux étages dans un escalier assez serré pour atteindre l'appartement. En arrivant sur le troisième palier, on entrait alors directement dans une vaste pièce sans fenêtre qui faisait office d'entrée. Au fond de la pièce, le mur s'ouvrait sur une autre immense pièce entièrement entourée de fenêtres allant du sol jusqu'au plafond. Une lumière intense remplissait l'espace, qui était en fait séparé en deux parties grâce à un panneau disposé au centre de la pièce. D'un côté, nous avons installé une table de travail, des chaises et

quelques plantes. De l'autre, un espace dédié aux œuvres et à la pratique de la méditation. Certains appelaient cet espace le *vivarium*<sup>28</sup>.



À la base, nous conservons la pratique de la méditation et de la création, mais nous voulons aussi ouvrir nos activités à un plus grand nombre de personnes. Notre intention initiale est de sortir de l'atelier de chez Massimo et de nous ouvrir sur le monde extérieur grâce à des projets artistiques variés ouverts au public.

Nous questionnons le monde du travail en général, et plus particulièrement le travail comme artiste. Pour cela, nous avons procédé par remue-méninges pour explorer ensemble des activités à

---

<sup>28</sup> Selon la définition du dictionnaire *Le Robert*, un vivarium est un espace vitré aménagé pour conserver et montrer de petits animaux vivants en reconstituant leur milieu naturel.

réaliser dans ce nouvel environnement. En parallèle, nous avons commencé à organiser nos initiatives à l'aide d'un outil de gestion de projet en ligne *Base Camp*.

Après des discussions qui se sont déroulées du mois d'octobre 2016 au mois de mars 2017, quelques membres de notre organisme étaient engagés et prêts à réaliser une première initiative publique qui allait se concrétiser sous forme d'émission de radio. *Personne n'en parle* était le nom donné à cette émission en guise de clin d'œil à l'émission de télévision *Tout le monde en parle* diffusée à Radio-Canada le dimanche soir depuis de nombreuses années.

Durant cette période effervescente de préparation, il y a eu la question d'enregistrer ou pas, de rendre accessible au public ou pas. Cette décision a été difficile pour certains. Certains entrevoyaient que ça allait modifier notre expression spontanée, d'autres percevaient que c'était essentiel de montrer ce que nous faisons à des gens à l'extérieur de notre groupe aux vues de nos intentions de départ. D'autres se disaient que c'était tout simplement intéressant de se poser la question et d'observer ce que le témoin allait changer entre nous.

Et moi, comme chercheuse, je me disais : *qu'est-ce que ça change quand on s'organise de manière attentive ?*

Pour faire suite à notre rencontre à trois à Massimo, Isabelle et moi-même, j'ai offert d'observer ce qui se passait dans l'action, de recueillir des traces (des photos, des enregistrements, des dessins) et de commencer à songer à une sorte d'archivage de nos projets. C'est comme ça qu'en groupe, nous avons tous commencé à réfléchir à ce témoin, à cette personne qui nous écouterait, nous lirait ou nous observerait éventuellement.

Ce témoin, maintenant, c'est vous, chers lectrices et lecteurs !

Comme l'intention initiale était de se manifester dans l'espace public, les instigateurs de cette initiative ont décidé de procéder à l'enregistrement de l'émission de radio malgré les réticences de certains. L'émission sera diffusée en ligne sur une plateforme numérique. On va questionner

justement : de quelle manière on se manifeste dans l'espace public ? Qu'est-ce que ça change lorsqu'on introduit la technologie, les enregistrements ?

\*\*\*

À ce moment-ci de votre lecture de ma thèse, vous êtes habitués à l'utilisation des entrées de carnet qui servent à vous partager ce qui m'habite en cours de route. Maintenant, je vous invite à plonger au cœur d'un enregistrement de l'émission *Personne n'en parle* qui a lieu pendant mon absence du groupe. J'étais alors sûrement en train d'allaiter ou de dormir.

Massimo introduit l'émission en expliquant d'où vient ce projet et quelles étaient nos motivations initiales. Vous pouvez lire cette section un peu comme une entrée de carnet. Le texte a été modifié afin qu'il soit plus facile à lire, mais sans en modifier son essence.

\*\*\*

## **14.1. Entrées de carnet**

*Une performance artistique sous forme d'émission radio : Personne n'en parle, le 5 mai 2017*

*Massimo*

*OK, alors bienvenue à ce prototype d'émission Personne n'en parle. Donc c'est ça, on est le 5 mai 2017 et on a le plaisir aujourd'hui d'avoir un invité spécial. On va discuter de différentes choses avec lui. On a plusieurs ramifications et liens avec lui. Il y a aussi M. X, notre super fidèle qui arrive à des heures... c'est toujours une belle surprise, soit 2 heures avant ou une demi-heure ou 1 heure après. C'est vraiment intéressant et parfait.*

*Dans les jours qui viennent de passer, on a aussi eu de beaux moments de pratique. Puis de dessin d'ailleurs. Donc, on se salue nous-mêmes, qui nous autoregardons après, mais aussi les quelques personnes qui vont nous écouter. Et donc doucement, on va vous parler de différentes choses aujourd'hui. Mais, avant de commencer, pour être dans notre tradition, être cohérent avec notre pratique, qu'est-ce que vous en pensez ? Juste un 7-8 minutes de méditation, c'est bon pour vous ?*

## **Coanimatrice**

*C'est bon.*

## **Méditation de 10 minutes**

### **Massimo**

*On va peut-être faire juste un petit historique de manière synthétique. Se donner une idée aussi de la raison de cet environnement-là ou de ces rencontres-là. Il y a ce groupe, ça fait presque cinq ans qu'ensemble, on se rencontre lors d'ateliers sous forme de retraites. On se rencontre 2 ou 3 jours, ça dépend des formes. Et puis, c'est sur cette jonction entre la créativité et puis la contemplation : de quelle manière les pratiques contemplatives et méditatives discutent-elles avec les pratiques créatives ?*

*C'est ça, à travers le temps, toutes sortes de gens sont venus, certaines personnes qui ont approfondi un peu plus, qui se sont intéressées. Et avec ces gens-là, c'est ça doucement, on a commencé à ouvrir une porte un peu plus grande, plus complexe ou plus profonde.*

*Qu'est-ce que ça serait de faire des choses ensemble ?*

*Et ça a donné différentes choses, mais là, il y a eu cette invitation du directeur de chez Encadrex et puis il nous a invité, un peu comme en résidence, donc on est comme un peu en résidence dans une entreprise parce que dans nos discussions aussi, il y a eu beaucoup ce questionnement sur le rapport au travail, donc le rapport à l'atelier.*

*On le sait tous qu'il y a quelque chose qu'on peut dire d'intéressant, disons sur la question du rythme du travail, de la relation d'emprisonnement, de la liberté ou de la créativité face au travail. Je pense qu'il y a des choses importantes à regarder dans notre société, mais aussi pour nous — même.*

*Donc là-dessus, c'est intéressant qu'on se retrouve dans un lieu où il y a un rapport au travail, mais dans une bâtisse de relation à l'encadrement.*

*Avons-nous besoin d'encadrement ? (Rires.) Donc, à partir de là, depuis le mois d'à peu près janvier, on est venus ici, on s'est installés dans la partie de l'atelier...*

***Coanimatrice***

*Fin janvier 2017.*

***Massimo***

*Quelque chose comme ça ? Donc, un bureau qu'on appelle pour l'instant siège social temporaire et donc à partir de là on se réunit et puis on regarde de façon attentive comment on travaille, qu'est-ce qu'on a le goût de faire avec des formes très simples. Et c'est sûr, dernièrement a surgi plusieurs idées, il y a eu le salon d'esthétique et plusieurs autres affaires, mais c'est sûr que c'est là qu'a surgi une émission : Personne n'en parle, ça, c'est quelque chose dont on aimerait parler avec toi, de toute cette notion de qu'est-ce qu'on ne parle pas ? Donc autant individuellement que dans l'espace public, qu'est-ce qu'on laisse circuler ou pas dans l'espace public ?*

*Donc il y avait cette question-là, puis on se dit : « Ah tiens, quand même, il semble y avoir certaines choses qui circulent plus difficilement autrement, disons, dans l'espace public ou l'espace intime. » Donc il y a cette émission qui est née, mais surtout je dirais une volonté de communication dans le fond. Cette idée, finalement, de quoi vouloir communiquer... On n'est pas sûr de rien, mais on se pose certaines questions sur ce qui a surgi.*

*L'autre aspect intéressant, c'est de voir que chaque élément qu'on amène dans une plateforme plus subtile modifie l'ensemble du réseau et de la plateforme. Et c'est sûr, depuis Madame ou Monsieur Zoom. (Rires.) Depuis qu'il est arrivé sur la table, Monsieur ou Madame Zoom, c'est sûr que ça change certains aspects...*

***Coanimatrice***

*C'est le micro là. C'est notre témoin.*

### **Massimo**

*Ça change certains aspects de nos réunions, de comment on se parle et en même temps on essaie d'observer ça. C'est un exemple de la subtilité de quand on regarde avec plus d'attention, donc on fait moins de choses, on n'a pas de but précis, on inscrit certains signes, on se parle. Il n'y a pas trop de définitions ou de projections comme : « On veut faire ceci, on veut faire une grosse expo, on veut faire une installation... il y a certaines idées, mais... »*

### **Coanimatrice**

*C'est — à — dire qu'au début, il y a eu quand même une circulation d'idées entre nous. Avec une espèce de désir tout d'un coup de former un organisme. Puis dans la pratique, en fait, c'est ça, on a fini par choisir une des idées qui avaient circulé qui était cette espèce de forme, oui une forme d'expression, mais qui était encore quand même quelque chose de créatif pour nous. Mais surtout par rapport à la pratique de la méditation, ça devenait effectivement un outil de transmission et d'attention particulier.*

### **Massimo**

*Puis, en même temps, ça nous a permis de voir de belles affaires qu'on n'avait pas vues ou de voir la beauté aussi de l'autre. C'est un mélange, mais pour moi, c'est vraiment complexe.*

### **Participante dans la salle**

*C'était aussi un rapport au son. Parce que quand même, le paysage sonore, c'est vraiment quelque chose d'intéressant dans la pratique de la méditation. En tout cas, pour moi, c'est quelque chose qui est très présent, le son... On trouvait aussi que c'était peut-être le fun de questionner ça.*

### **Massimo**

*Les sens aussi, oui. Il n'y avait pas juste des objets, il y avait aussi d'autres aspects, donc c'est sûr que la pratique nous amenait automatiquement vers un rapport aux perceptions plus grandes et donc la notion du son est arrivée. Mais ça, c'est un aspect, mais il y a d'autres aspects, comme une installation vivante.*

*Mais en même temps, comme je disais, c'est quand même important cette notion-là qu'on ne tient pas à tout prix à faire quelque chose, à part l'idée de continuer à apprendre ensemble ou à pratiquer ensemble ça. Par contre, si à un moment donné on réalise qu'on n'apprend plus ensemble, il y a moins de richesse, on arriverait à la limite... Mais, tant qu'il y a ça, ça semble valoir la peine. Et donc c'est ça, qu'est-ce que ça veut dire mettre en place ces plateformes-là d'apprentissage ?*

\*\*\*

## **Été 2017**

Peu de temps après mon accouchement, je décide de participer à un atelier-retraite prévu entre nous, chez Encadrex. Arrivée sur les lieux, je me stationne et je monte les deux étages. Je suis essoufflée. J'entre pour la première fois dans notre espace de pratique accompagnée de Dadou. Je ne veux pas faire de bruit, car elle dort dans sa coquille (banc d'auto). J'entre doucement dans la pièce et je me fais accueillir par quelques personnes aux sourires contagieux. Tout le monde est si enthousiaste de la rencontrer ! C'est la joie.

Il y a tant de choses qui se passent au sein même de notre groupe et je ne peux pas être présente dans toutes les rencontres et toutes les activités offertes au public et cela m'angoisse un peu...

*Comment vais-je archiver les projets si je ne suis pas présente en tout temps ?*

Je perçois à travers quelques interactions que des tensions sont apparues dans le groupe. C'est grâce à des conversations ici et là et à des confidences de certains que je comprends finalement que l'organisation et la réalisation de ce projet collectif sont loin d'être évidentes. Des réflexions et des initiatives prises trop rapidement ? Un manque de considération des besoins de l'un ou de l'autre ? Un processus de décision pas suffisamment démocratique ? Je n'arrive pas vraiment à bien cerner ce qui s'est passé. Bien sûr, tout ce qui se passe dans notre organisme ne peut être réduit aux enregistrements et à mes observations. Pour Massimo, il manque un certain engagement des participants. Pour certains, les contraintes de la vie quotidienne posent des défis.



Lors d'un atelier-retraite chez Encadrex, Massimo décide de faire un retour sur le cœur des enseignements bouddhistes et on revient ensemble sur les effets de la pratique, ce qui se passe quand on pratique la méditation ensemble. On nomme aussi plus concrètement ce que l'on fait ensemble et pourquoi c'est important pour nous.

Dans la prochaine section, je vais au cœur de la conversation pour en faire une sorte de condensé. J'ai repris les mots qui résonnent pour moi. Je souhaite montrer comment la pratique de la méditation n'est pas une simple technique individuelle de réduction du stress, mais qu'elle est fondamentalement relationnelle.

\*\*\*

## **14.2. Pratique en collectif**

### **Atelier-retraite du 26 et 27 mai 2017 chez Encadrex**

#### **La pratique de la méditation en collectif**

Prendre soin de soi et de nous grâce au groupe

Prendre contact avec l'espace et le lieu

Observer ce que l'on fait à partir d'un regard intérieur

Observer son esprit en action

Un espace de présence est une qualité d'intimité d'abord avec soi-même

La pratique, c'est le terrain de connexion qui permet la douceur et la compassion

Et après, on peut aussi partager cette qualité de présence en relation avec les autres

Avec le temps, on devient plus détendu, confiant et plus fort intérieurement

La constance et la discipline sont visibles sur le long terme

Notre projet est de créer et de nourrir des environnements de pratique et de transmission (d'enseignement) ; de cultiver la force et la qualité de présence dans la façon d'être ensemble

La question qu'on se pose ensemble : « Comment s'ouvrir aux autres avec bienveillance et compassion ? »

D'abord, on apprend à s'ouvrir à notre propre souffrance et à celle des autres dans le groupe

Grâce à la pratique en collectif, on peut rencontrer notre souffrance, ce qui veut dire de regarder toutes les facettes de son expérience, même les moins belles parties, et de vraiment accueillir tous les aspects de qui on est

Le but est d'étendre notre conscience vis-à-vis notre expérience tout entière, toutes les parties de nous-mêmes qui s'invitent dans la pratique de la méditation, toutes les émotions dans toutes leurs nuances et leurs subtilités

Il ne s'agit pas de faire comme s'il n'y avait pas de problème parce que c'est justement en les accueillant pleinement que ces parties deviennent moins problématiques

Pratiquer ensemble permet de rencontrer nos espaces internes plus complexes : nos peurs, nos souffrances, sans en faire tout un plat

L'accueil inconditionnel de toutes les parties de soi apporte une guérison profonde, car on voit que les opinions, les idées et concepts sont moins fixes qu'on ne le croyait

Massimo dit : « Comment savoir que la forme principale de notre projet est invisible, sans bordure fixe ? »

C'est comme une cartographie de nos ateliers intérieurs, de notre relation entre notre corps et notre esprit

La qualité invisible de ce que nous pratiquons est la présence à soi (relation au corps et à l'esprit) et la présence aux autres (relation à soi et à l'autre)

L'intention est de créer une atmosphère de transmission, un environnement avec une qualité d'écoute

Nous ne nous situons pas dans un champ disciplinaire particulier, mais plutôt à la croisée de l'art, de la philosophie et de la spiritualité

Un espace inconfortable entre les cases, entre les frontières, entre les fixations théoriques, précieux et difficile à nommer, en dehors des spécialisations et des territoires

L'engagement est surtout envers nous-mêmes pour créer un terrain de confiance personnel et ensuite collectif

Le terrain, c'est comme une cartographie mouvante à apprendre en continu, continu, continu ensemble

Nos projets sont puissants et fragiles, car il faut prendre soin de notre environnement de pratique et prendre soin des uns et des autres

D'autres questions qu'on se pose ensemble :

- De quelle manière on se manifeste dans le monde sans être arrogant et sans vouloir convaincre ?
- Comment arriver à nourrir une vie créative vraiment riche et profonde ?
- Au-delà des décorations intérieures, des doutes et des hésitations, comment veut-on contribuer à faire fleurir une conscience collective plus éveillée au sein de notre société ?
- Comment prendre soin de notre environnement de pratique ?

On pratique une sorte de cartographie plus fine de notre esprit

Avec précision et constance dans la pratique

Cela permet ensuite de jouer avec notre esprit

Pour être plus flexible et moins serré dans nos convictions

Parce que c'est difficile d'avoir une conviction de manière confiante et sans point de repère ; savoir quoi rejeter et savoir quoi cultiver tout en restant ouvert

Avec le temps, la pratique permet une cohérence interne entre les pensées, les paroles et les actes.  
On devient moins accroché aux pensées envahissantes et aux dualités qui peuvent nous habiter.



Notre espace de création chez Encadrex

\*\*\*

*Une cartographie de nos ateliers intérieurs pour faire fleurir une conscience collective plus vaste ?  
Ça me parle !*

Je vois la pratique comme un entraînement de l'esprit pour devenir plus flexible et moins arrêté sur mes convictions. Je vois aussi des parties de moi qui angoissent à cause de l'incertitude vis-à-vis du groupe, vis-à-vis de ma recherche et de ma voie professionnelle.

Je ressens une dualité grandissante entre vie personnelle et vie professionnelle qui génère de la souffrance en moi. J'ai envie de plonger au cœur des enseignements bouddhistes pour mieux comprendre ce qui m'habite. J'ai envie de continuer à explorer les concepts et les pratiques associées aux façons de s'organiser collectivement.

*Pourquoi ne pas écrire justement là-dessus ? Pourquoi ne pas partager des extraits de nos cahiers de notes, de nos enregistrements ? Oui, mais pour répondre à quelle problématique ? Pour répondre à la souffrance générale du monde entier ? Non, mais ça ne va pas passer ça, ma belle !*

\*\*\*

### **14.3. Retour réflexif**

L'accompagnement dans la mort, le deuil, la grossesse et la naissance, toutes ces expériences des dernières années m'ont forcée à regarder l'impermanence de la vie. C'est à partir de ce moment-là, à mon souvenir, que j'ai ressenti l'élan de partir de mes propres expériences de vie pour en faire un récit. En revanche, je doutais et je craignais de ne pas être capable d'y arriver, car j'appréhendais les contraintes liées à l'écriture scientifique.

De plus, comme les conversations dans le Forum doctoral m'habitaient encore, je percevais une incompatibilité épistémologique et ontologique entre parler de mon expérience et procéder à une proposition de projet de thèse classique. Je n'arrivais pas à situer ma posture de recherche dans la rédaction de mon projet de thèse.

Par exemple, je tentais de comprendre ce que voulais dire « archiver nos expériences en collectif », mais je n'arrivais pas vraiment à saisir plus finement ce que cela impliquait. Je me rappelle m'être dit à plusieurs reprises : *Ce n'est pas possible de connaître véritablement l'expérience des autres, je dois parler de mon expérience !* Je craignais de nommer ce qui se passait et que cela ne reflète pas la réalité vécue par les participants. Je n'avais pas encore compris qu'il me fallait parler de mon expérience à la première personne du singulier.

Je réalise maintenant, plusieurs années plus tard, en 2021, que mes questions de recherche et l'approche méthodologique que j'ai finalement empruntée ont émergé chez Encadrex.

Au début, mes questions de recherche s'articulaient comme suit :

*Qu'est-ce que ça change de pratiquer la méditation bouddhiste dans nos façons de nous organiser ? Qu'est-ce qu'on apprend à pratiquer ensemble et pourquoi ces savoirs sont-ils importants pour moi, pour nous ? En somme, pourquoi on participe à ce groupe et pourquoi on y revient ?*

Toutefois, je n'avais pas encore compris ce que la perspective du constructionnisme relationnel impliquait concrètement dans le cadre de ma recherche, mais j'avançais doucement. Je vous invite à approfondir cette perspective grâce à la lecture du prochain intermède théorique.

Grâce à mes relations avec Massimo et les participants, je commençais à comprendre ce que nous faisons ensemble. Pour le collectif, l'intention était de créer des environnements et des conditions favorables de pratiques méditatives et créatives pour apprendre ensemble à être en relation avec soi-même et les autres, à développer l'ouverture intérieure et la compassion et à accueillir notre souffrance de manière inconditionnelle pour aussi accueillir celle des autres.

Avec le temps, je commençais tout doucement à comprendre plus profondément ce que s'organiser de manière attentive à la manière des bouddhistes (Hosking, 2012) voulait dire. N'étions-nous pas en train de créer de nouvelles « formes de vie » telles que Wittgenstein (1953) le nomme dans la philosophie du langage, en se posant les questions suivantes : « Qu'est-ce que notre cœur veut vraiment ? Qu'est-ce qu'on veut offrir au monde/quelle contribution ? Qu'est-ce qu'on fait/crée ensemble lorsqu'on pratique la méditation bouddhiste ? »

Cette intention générale et ces pratiques rejoignent ceux de l'organisation éveillée, plus particulièrement, les principes d'ouverture et de compassion (Hosking, 2012). Toutefois, l'organisme à porosité variable a aussi comme intention d'apprendre ensemble grâce à la pratique de la méditation et de la création artistique. En effet, le collectif soutient et favorise une démarche individuelle et collective en observant les liens entre la méditation et l'art, ce qui n'est pas explicité dans le concept étudié.

## INTERMÈDE THÉORIQUE 9 : PERSPECTIVE ET QUESTIONS DE RECHERCHE<sup>29</sup>

### **Le constructionnisme relationnel**

Tel qu'Edgar Morin l'avance, nous croyons que ce sont en priorité les façons de penser et d'apprendre ensemble qui doivent être transformées pour être en mesure de changer les modes d'organisation et les pratiques afin qu'ils soient plus sains et pérennes. Changer les façons de penser et d'apprendre ensemble suppose de tenir compte de la souffrance collective que les modes d'organisation actuels génèrent (Dejours et Duarte, 2018) ainsi que d'assumer un réel engagement social (Purser, 2019).

Cette thèse explore une conception de la présence attentive telle que définie précédemment et interroge les modalités organisationnelles dans une perspective constructionniste relationnelle (McNamee et Hosking, 2012). Pour ces autrices, la relation entre le soi et l'autre est au cœur des questionnements en études organisationnelles. Le constructionnisme relationnel est une approche alternative au paradigme de recherche positiviste qui sépare et fixe ce qui est vrai ou bon, le soi de l'autre, ainsi que du monde dans lequel nous vivons (Bentz et Shapiro, 1998). Ce dernier paradigme de recherche a été grandement critiqué, car plusieurs y attribuent les sources plus profondes des enjeux planétaires tels que la déforestation, la mondialisation et l'augmentation des iniquités dans le monde (McNamee et Hosking, 2012). La relation sujet/objet tenue pour acquis par les tenants de la perspective positiviste omet de considérer d'autres façons de concevoir et de construire la relation entre soi et l'autre et, par le fait même, occulte d'autres manières de faire de la recherche.

Différent d'une perspective qui tendrait à renforcer une vision qui justifie des structures préexistantes du soi et de la réalité sociale, le constructionnisme relationnel permet d'éclairer les processus relationnels en action. En effet, les processus relationnels sont compris comme étant des réalités relationnelles qui se construisent dans l'action. Le constructionnisme relationnel ancre

---

<sup>29</sup> Texte issu du projet de thèse déposé à l'automne 2020.

toute recherche dans un contexte local, culturel et historique qui construit notre façon d'être et de concevoir le monde en tant que chercheur.

Nous étudions donc la présence attentive bouddhiste en nous centrant sur ce qui se construit à travers les relations et où les personnes et le monde émergent de ces processus en continu. La relation n'est pas comprise comme l'existence d'un individu qui influencerait un autre individu, mais plutôt comme un processus continu, local, culturel et historique (McNamee et Hosking, 2012). Le processus dans lequel les relations se vivent est une construction de réalités qui peut prendre des formes multiples comme un débat, une enquête, une entrevue ou tout processus de communication et où les chercheurs étudient des phénomènes relationnels. On y étudie donc le processus de construction des interactions et les interactions elles-mêmes : c'est la relation entre les individus et ce qu'ils créent qui nous intéresse.

Cette perspective se distingue des perspectives qui comprennent le soi comme une entité distincte et fixe, soit des relations de *différenciation dure* (McNamee et Hosking, 2012). Elle invite à explorer des relations de *différenciation douce* avec soi-même, les autres et le monde. Le terme *différenciation* réfère ici au rapport entre le soi et l'autre. La *différenciation douce* permet de comprendre le soi et l'autre comme interrelié dans la relation et non comme des entités distinctes. Hosking (2012) fait des parallèles avec ce que les praticiens bouddhistes peuvent expérimenter grâce à la pratique de la méditation. Elle suggère que la pratique de la méditation est un processus qui permet de travailler avec son esprit afin de vivre pleinement cette expérience d'entrer en relation d'amitié avec soi-même. L'autrice utilise ce terme de *différenciation douce* comme façon d'exprimer le sentiment de douceur et de chaleur envers soi-même ainsi que la connexion avec notre propre bonté et celle des autres.

Ces fondements épistémologiques et ontologiques supposent que la réalité est multiple et que *connaître* est un processus qui se réalise dans l'action au travers des relations. La subjectivité de la chercheuse et des participants est pleinement assumée et ne vise donc pas à rendre compte d'une réalité objective, mais plutôt d'un processus qui se coconstruit au fil du temps. En tant que chercheuse faisant partie de notre recherche, nous coconstruisons le monde à l'intérieur et autour



de nous, c'est-à-dire que nous sommes la somme de nos relations et que nous nous transformons au même titre que nous transformons le monde qui nous entoure par la recherche que nous menons.

Les fondements axiologiques de cette recherche sous-tendent des valeurs humanistes au sens de Morin (1999), esthétiques et éthiques. Ces valeurs sont au cœur de notre démarche comme chercheuse, car avec les participants de la recherche, nous exerçons tous une démarche de création en plus de la pratique de la méditation ainsi que l'intention de cultiver la compassion pour nous-mêmes et autour de nous.

### **L'intuition et les questions initiales de recherche**

Si les principes et les pratiques bouddhistes (Hosking, 2012) étaient réintégrés à la conception de la présence attentive occidentale, celle-ci pourrait alors servir de phare non seulement pour les personnes qui la pratiquent, mais aussi pour les organisations qui visent à favoriser une meilleure qualité de relations au sein des milieux organisés. En effet, les organisations qui désirent se développer dans une perspective éthique et durable (Turcotte, 2019) pour faire face aux crises de notre siècle pourraient considérer la présence attentive bouddhiste comme constituant le cœur d'une démarche individuelle et collective de changement transformationnel (Mahy et Carle, 2012) et non uniquement comme une habileté individuelle dénuée de fondements éthiques (Purser et Mililo 2015 et Purser 2019).

Pour changer nos façons de penser et d'apprendre ensemble et ainsi favoriser des organisations plus saines et pérennes, la présence attentive pourrait favoriser l'expérimentation de modalités organisationnelles basées sur un savoir-faire éthique. Cette façon de concevoir la présence attentive comme processus relationnel et organisant, basé sur des valeurs partagées, favoriserait une véritable qualité de vie et des relations plus harmonieuses et plus riches de sens.

À partir d'une perspective constructionniste relationnelle (McNamee et Hosking, 2012), nous mobilisons le concept d'organisation éveillée (Hosking, 2012) largement inspiré des enseignements bouddhistes. Pour cela, nous observons et analysons les processus relationnels en continu d'une organisation dont les membres pratiquent la méditation bouddhiste et dont la mission

est de cultiver les qualités de compassion, d'ouverture et d'appréciation. Enfin, nous centrons notre recherche sur un cas que nous avons identifié, celui d'un organisme constitué d'un groupe d'artistes pratiquant depuis près de 10 ans la méditation inspirée du bouddhisme tibétain.

Sur la base de ce qui précède, la nouvelle formulation de la question générale de recherche devient la suivante : *en quoi et comment est-il possible d'incarner en Occident les principes et les pratiques d'une organisation éveillée (Hosking, 2012) ?*

Pour explorer cette question, nous cherchons à répondre de façon plus spécifique aux questions suivantes :

- En quoi et comment les principes et pratiques de l'organisation éveillée changent-ils la façon d'entrer en relation avec soi-même et avec les autres ?
- En quoi et comment les principes et pratiques de l'organisation éveillée affectent-ils notre rapport au temps, aux priorités et aux décisions ?
- En quoi et comment les principes et pratiques de l'organisation éveillée affectent-ils la création artistique ?

Les objectifs de recherche sont :

- Explorer et illustrer le concept *d'organisation éveillée* en cartographiant les pratiques d'un collectif d'artistes qui s'organise à partir des fondements du bouddhisme tibétain ;
- Faire état de l'expérience du groupe d'artistes à partir d'une approche narrative.

### **La pertinence sociale de la recherche**

L'objectif de notre thèse étant d'explorer et d'illustrer le concept d'organisation éveillée, nous croyons que les résultats de cette recherche, notamment en ce qui concerne l'expérience des participants, permettront de montrer comment une autre qualité de relation est possible au sein des milieux organisés. Le cas de l'organisme met en lumière des pratiques qui placent au premier plan une façon d'être en relation avec soi-même et avec les autres encore peu connues des milieux organisés. Nous espérons que cette recherche inspirera et encouragera des personnes, des groupes

et des organisations en réflexion et en quête de nouveaux modes d'organisation à poursuivre leurs démarches.



Pratique de dessin avec encres colorées, huiles et savons, en 2016.

*Dans l'art méditatif, l'artiste incarne  
À la fois le spectateur et le créateur du travail.  
La vision n'est pas dissociée de l'opération,  
On ne craint pas la maladresse ou l'incapacité d'atteindre son objectif.*

(Trungpa, 1999, p. 21-22)

## CHAPITRE 15 : UNE PETITE PAUSE AU LAC BOWKER

### Fin de l'été 2017

Je déborde d'amour de tous bords. J'embrasse mon nouveau rôle de maman. Je respire l'odeur de Dadou tous les jours et je me répète combien je suis chanceuse. Tout le reste me paraît superflu. Quand elle me tend ses petits bras ou me regarde dans les yeux avec un petit sourire, mon cœur fond. J'enregistre sur mon cellulaire les sons qu'elle fait. Je prends des photos, la filme, l'observe et lui parle. Je me dis que c'est son récit en construction.

Il sera différent du mien — je l'espère meilleur — et en même temps, forcément teinté de ce que je vais lui raconter. D'ailleurs, ici, je lui raconte une partie d'histoire dans laquelle la sienne est imbriquée. Parce que la grossesse et l'accouchement, c'est intense, mais la rencontre de cet être vivant, ça l'est tout autant et ça évolue en continu, continu, continu. Nous sommes maintenant reliées par autre chose que le cordon ombilical, par quelque chose d'intangible. Par l'Amour.

Mon corps est plein d'hormones, je le sens, je le remercie de m'avoir permis de vivre cette expérience si extraordinaire ou « ordinaire extra », comme dirait Massimo. C'est que le sentiment d'être reliée avec cet autre humain après la fusion des derniers mois me fait vivre une expérience hors du commun, soit celle d'être UN et DEUX à la fois.

Comme je suis absorbée par tous les micros-apprentissages de la maternité et de la vie à trois, je n'ai pas l'élan de chercher à comprendre plus spécifiquement les problèmes qui sont apparus au sein de l'organisme à porosité variable. Je sais qu'il y a eu des enjeux assez sérieux, car certains ont mentionné ne plus vouloir participer aux activités de notre groupe. Je sens que Massimo est parfois déçu ; il me parle de sa perception du manque d'engagement de certains. Pour ma part, je vois cela comme faisant partie de l'évolution tout à fait normale d'un groupe. En revanche, je crains un peu le démantèlement de celui-ci. *Et si l'organisme à porosité variable s'arrêtait ? Comment pourrais-je contribuer ? Pourrais-je continuer mon projet de recherche ?* Difficilement, je pense. Tout à coup, je me sens dépendante de ce groupe pour réaliser mon projet de thèse.

Je décide de lancer une invitation pour un atelier-retraite à notre nouveau chalet familial au Lac Bowker. J'aimerais faire un retour sur ce qui s'est passé chez Encadrex pour explorer ce qu'on peut apprendre de cette dernière expérience ensemble. Peut-être que le projet s'arrêtera là, mais j'aurai contribué un peu à l'organisation des traces au sein du groupe en offrant un lieu de campagne pour un de nos ateliers-retraites.

En envoyant cette invitation, j'ai tellement confiance que je n'entrevois pas les défis à venir.

\*\*\*

## **15.1. Entrées de carnet**

*28 août 2017*

*Je me pose enfin. Je suis seule au café et je prends un peu de temps pour revenir sur les derniers mois. J'essaie de me faire un plan pour cet automne.*

*J'ai un peu moins la sensation de manquer de temps, même si je sais que c'est une fragilité pour moi. J'apprécie cette période de soi-disant congé.*

*Je dois tout de même déposer le travail final requis pour terminer le Forum doctoral en décembre.*

*J'essaie de revenir sur les enjeux que je percevais en entreprise afin d'identifier ou de trouver ce qui est commun aux préoccupations du groupe.*

*Je vois que nous (les participants et moi-même) questionnons le monde du travail aujourd'hui. Je vois que nous cherchons à nous libérer des conditionnements extérieurs.*

*J'essaie de dégager une problématique spécifique à partir de là.*

*Par exemple : participer à un mouvement qui cherche à s'affranchir des automatismes et des conditionnements de notre société pour créer sa propre voie, son propre modèle, son propre fonctionnement au travail.*

*Je m'intéresse de plus en plus aux pratiques de recherche basées sur les arts, car je vois qu'elles font écho avec les pratiques artistiques de notre groupe.*

**8 septembre 2017**

*Je travaille au café à côté de la maison.*

*Je relis la dernière version de mon travail final pour clôturer le Forum doctoral en tenant compte des commentaires des professeurs.*

*Je dois retravailler et clarifier l'objectif du projet.*

*Le texte est plus une sorte de recension des écrits, mais je ne positionne pas clairement encore le projet. À quoi servent les thèmes du changement émergent avec la présence attentive ? Pourquoi est-ce absolument important pour moi de les relier ?*

*Je dois faire une lecture critique de la littérature et dégager les questions de recherche plus précises.*

*Je dois ajouter des éléments du terrain et expliquer en quoi une stratégie ethnographique est pertinente.*

*Est-il vraiment possible d'observer en quoi la présence attentive affecte le groupe concrètement ? Comment cela se manifeste-t-il dans les interactions, dans les dialogues ou dans la création ?*

*Je réalise que ce ne sont pas tellement les liens entre la présence attentive et le changement émergent qui m'intéressent (je ne veux pas faire une thèse théorique), mais plutôt, je cherche à mieux comprendre ceci : qu'est-ce que ça change de pratiquer ensemble en collectif ?*

*Je vois là que je présume que ça change quelque chose. Alors peut-être que ce serait mieux si je disais : en quoi et comment est-ce que la présence attentive bouddhiste change nos façons d'être, de communiquer et de nous organiser ?*



**4 novembre 2017**

*Je comprends mieux ce que signifie le constructionnisme relationnel.*

*L'accent est mis sur les processus d'interaction dans lesquels s'inscrivent des réalités relationnelles (Hosking, 2012). Cette perspective prend comme point de départ les relations qui sont toujours coconstruites. Il n'y a pas un individu qui influencerait un autre, mais une co-construction du sens à travers les interactions.*

*Une réalité relationnelle peut-être une conversation, une pratique ou même un événement. Les interactions ou façons d'être en relation sont donc ce sur quoi le chercheur focalise son attention pour observer comment elles se réalisent et évoluent dans le temps dans un contexte local, historique et culturel. Ce sont donc les processus de communication ou de relations qu'on étudie et non pas les individus en tant que tels.*

*Ce qu'on entend par interaction :*

*Il n'y a pas d'émetteur ou de récepteur, mais plutôt des conversations, des histoires et des discours qui prennent forme. Comme chercheuse, je vais m'intéresser à la façon dont ces interactions prennent forme.*

*Je n'ai donc pas à craindre de rendre compte d'une réalité objective. Je peux me détendre et mettre en scène, exprimer ce que j'observe tout simplement.*

*Ouf, ça fait du bien !*

*Je pourrais simplement mettre en forme quelques dialogues et observer comment on interagit afin d'observer et d'analyser en quoi et comment la pratique de la présence attentive change quelque chose.*

*Un récit créatif, mais non fictif de mon cheminement à travers l'organisme à porosité variable...  
et l'univers académique ?*

**29 novembre 2017**

*J'ai jonglé entre autoethnographie et ethnographie organisationnelle pour finalement me rendre compte que je n'ai pas à choisir, car il s'agit d'un spectre. Il y aura forcément une tendance à mettre plus en scène l'organisme et parfois une tendance à mettre plus en scène ma vie personnelle.*

*Il faudra voir à quel point je veux donner de la place à ma voix et comment je vais donner de la place à la voix des autres.*

\*\*\*

**Automne 2017**

Nous sommes arrivés tard au chalet hier soir. Le voyage a été long, car j'ai dû m'arrêter à plusieurs reprises sur la route. Dadou pleurait beaucoup. Même après l'avoir allaitée sur la banquette arrière de la voiture, elle ne semblait pas apaisée. La nuit a été courte. Couchée à côté d'elle sur un matelas à terre dans sa petite chambre, je me suis demandé : *dans quoi me suis-je embarquée ?*

Le lendemain, Massimo nous invite à une pratique d'écriture en lien avec la méditation. J'apprécie particulièrement cette invitation, car c'est ce que j'ai décidé d'explorer, le lien entre la méditation et l'écriture. On médite au son de Dadou qui rechigne et se tortille beaucoup. Il faut dire qu'elle commence à bouger et à interagir avec le monde qui l'entoure. Elle a maintenant un peu plus de six mois.

\*\*\*

## 15.2. Pratique en collectif

### La pratique de la méditation et de l'écriture

**Lac Bowker, 14 octobre 2017**

Je m'assois et je prends le temps de m'installer sur mon coussin.

Je fais attention à ma posture et je vois que les autres en font autant.

Massimo nous invite à pratiquer la méditation.

Il cogne trois fois sur le bol tibétain.

Après vingt minutes, Massimo sonne encore.

Il nous invite à prendre doucement nos carnets et nos crayons.

À rester le plus près de l'état d'esprit méditatif.

Au lieu de revenir à la respiration comme outil de rappel lorsque notre esprit s'égare.

Massimo nous invite à revenir au geste et à simplement poser le crayon sur la feuille.

À laisser libre cours à notre inspiration. Et à griffonner ce qui vient naturellement à notre esprit.

Sans objectif.

Je m'adonne à l'exercice.

*Quelle mouche taquine mon esprit ?*

*Où est la bonté fondamentale ?*

*Le chant de Dadou qui dort...*

*L'air est doux*

*Ça donne envie de se baigner*

*Le lac est calme*

*Les feuilles orangées commencent à tomber*

*Agir ou ne pas agir*

*Ce que j'écris est une projection de mon expérience*  
*Ce n'est pas mon expérience*  
*Je suis curieuse d'entendre parler de leurs expériences*  
*Même si ce sont des projections de leurs expériences*  
*Sommes-nous tous et toutes en projection continue de nos expériences ?*

À la fin de l'exercice, je me lève pour prendre dans mes bras Dadou qui s'est réveillée.  
Je l'entends qui balbutie son premier mot : « Maman ! »

Tout le monde se retourne et dit en cœur :  
— Maman ? Elle a dit maman ?!

En fin de journée, nous ouvrons la discussion sur mon projet de recherche en énonçant les questions initiales de recherche et cela suscite beaucoup de questions. Je parle de ma posture, que je présente comme chercheuse-praticienne. J'essaie de parler simplement de mon sujet et de ma démarche, mais je vois que ce n'est pas évident.

Une participante dit :  
— Mais à quoi vont servir toutes ces archives, ces enregistrements que nous avons recueillis ? En quoi cela va-t-il nourrir le groupe ? Ça prend un facilitateur de groupe, non ? Je ne comprends pas à quoi sert notre outil de gestion de projet si personne ne l'utilise et ne s'implique vraiment dans la gestion de l'outil.

Une autre participante dit :  
— Je veux bien participer, mais je ne comprends pas vraiment ce que cela implique. Il faudrait me dire quoi faire.

J'essaie tant bien que mal d'expliquer ma posture de recherche, que je nomme comme étant subjective due à ma présence dans le groupe et à mon rôle de chercheuse qui participe et qui recueille des traces de nos expériences sensibles ensemble. Massimo explique que je vais aussi rencontrer individuellement les membres du groupe.

La discussion se termine un peu abruptement, car je pars allaiter en haut. Je vois que les cris de Dadou dérangent. Je les laisse poursuivre la discussion.

*Comment prendre une juste place alors que Massimo est le facilitateur du groupe, l'instructeur et l'enseignant de méditation ? Je ne vois pas où réside ma place comme chercheuse. On dirait que ça dérange le déroulement, qu'on n'a pas le temps d'explorer ensemble ce que voudrait dire un projet de recherche participative. Et puis, j'ai aussi un peu l'impression que tous les participants ont aussi leur démarche de recherche et de création, donc pour quoi focaliser sur la mienne ?*

Dans mon carnet, le soir, je reviens sur mon intention, sur ma démarche d'écriture et mes questions. Le lendemain, j'ouvre la discussion pour savoir si le groupe souhaite explorer une question en particulier.

— Avons-nous des questions que nous souhaitons explorer ensemble concernant notre pratique en collectif ? dis-je.

Mais la conversation tourne en rond et tombe à plat, tellement qu'on finit par changer de sujet.

Massimo poursuit avec des enseignements bouddhistes et ouvre une discussion sur les thèmes de l'habitude et du rituel. Ça me rappelle le cours *Créativité et décision* avec Brian Massumi. Je pars dans mes pensées. Sans que je ne comprenne trop pourquoi, deux participantes s'échangent des commentaires vitrioliques. Une discussion enflammée perdure une vingtaine de minutes.

Malgré ces échanges, les cris de Dadou et la perception d'être dans un joli chaos, je me dis que si ça devait arriver, ça devait arriver. C'est juste que ça se passe chez moi... Ça me rend inconfortable et je me demande encore pourquoi je suis là.

*Je suis là pour apprendre à prendre soin de moi, même à travers le torrent. Je suis là pour pratiquer la méditation. Je suis là pour donner de l'amour, voilà tout.*

On finit par échanger tous ensemble calmement en préparant un bon repas, comme on sait si bien le faire ensemble.

\*\*\*

### **15.3. Entrées de carnet**

*14 octobre 2017, Lac Bowker*

*Mon intention est de raconter notre histoire, ce qui nous amène ici et nous fait revenir ; de raconter ce qu'on fait, ce qu'on crée ici ensemble ; de raconter pourquoi c'est important pour moi, pour nous et à quel besoin ça répond.*

*La démarche que je souhaite emprunter est de choisir des passages de mes carnets, des enregistrements sonores, des photos et des œuvres qui répondent à ces questions.*

*La façon de récolter est de mettre en forme qui nous sommes et ce que nous faisons de façon à exprimer/évoquer notre intention, nos pratiques et notre mission dans le cadre d'une production artistique.*



Photo prise au lac Bowker, automne 2017

*23 octobre 2017*

*De retour du lac Bowker, je me pose tant de questions en ce moment !*

*Comment vais-je réussir à vivre après le doctorat ?*

*Quel sera mon cheminement professionnel ?*

*À mon compte ? En entreprise ? En institution ? En région ou à Montréal ?*

*On dirait que je suis autant dans le flou qu'il y a 3 ans...*

*C'est un peu décourageant.*

*Les cours, l'enseignement, la recherche, la pratique de la méditation et j'ai encore l'impression de ne pas avoir accompli grand-chose.*

*En fait, ce n'est pas vrai, j'ai appris à vivre à un rythme de vie qui me convient mieux et qui est plus sain : moins dans la consommation, plus près de mes valeurs. Je pratique la méditation au quotidien depuis 7 ans maintenant et je vois que ça change mon rapport à plein d'aspects dans ma vie.*

*Et en même temps, j'ai la sensation de ne pas avoir fait grand-chose...*

*La pratique est censée nous aider dans l'action. Pour ma part, il n'y a pas tant d'action dans ma vie professionnelle et ça me génère de l'anxiété.*

*C'est plus au niveau personnel que ça se passe et j'ai encore tellement de travail à faire.*

*La famille... Toujours la famille.*

*Le retour à la case départ.*

*C'est tout le temps à recommencer.*

*Le processus est lent et long.*

*Quand est-ce que je verrai une piste émerger, une idée se concrétiser au niveau professionnel ?*

*Tout ce que j'ai fait et ce que je fais encore est si important à mes yeux.*

*Prendre soin de Mommy, de ma sœur, d'Antoine et maintenant de Dadou.*

*Être proche de ma mère, de mes amies.*

*Avoir de l'espace, du temps pour écouter et pour nourrir mes relations.*

*Prendre soin de moi.*

*J'ai vraiment eu besoin de prendre soin de moi ces dernières années...*

*J'ai tellement l'impression d'être partie de loin...*

*Je viens d'une famille où la religion est perçue comme une façon d'aliéner.*

*Je viens d'une famille séparée par deux fois.*

*Je viens d'une famille reconstituée de multiples fois.*

*Je viens d'une famille sans enracinement, sans fleurissement, sans trame de fond.*

*Faut-il en dire plus ?*

*J'avais tant besoin de me définir, de choisir mes propres valeurs, encore et encore.*

*Qu'est-ce que je vais avoir à offrir après le doctorat ?*

*Comment vais-je gagner ma vie ? À faire quoi au juste ?*

*Depuis toutes ces années, je cherche et je revisite mes récits intérieurs. Je redéfinitis, j'écris et je raboute des bouts de mon histoire entremêlée d'autres histoires. Je relis les mémoires de ma grand-mère maternelle Cécile.*

*Je cherche ma trame de fond.*

\*\*\*

## **Fin 2017**

Je termine le travail qui fait office d'ébauche de projet de thèse. Je reviens sur ma posture de chercheuse-praticienne. Je remets en question le groupe comme terrain de recherche.

*Intervenir sur quoi au juste ? Il n'y a pas d'intervention à faire dans ce groupe.*



Ça me paraît risqué de faire un projet de recherche en ce moment alors que le groupe vit actuellement des difficultés. J'angoisse.

Avec ce groupe composé majoritairement de femmes artistes et enseignantes provenant de milieux professionnels variés et de différents groupes d'âge, je vis au pays des courriels qui se répondent aux deux semaines et aux propositions de rencontres qui errent au gré du vent. Je sens la présence de chacun sans les voir vraiment. Comment expliquer ce qui se passe concrètement dans ce groupe ? Et en même temps, comment avoir la certitude qu'un projet participatif fonctionnerait ? J'ai le sentiment de devoir reprendre le contrôle des prochaines étapes de mon projet. J'en parle au téléphone avec Isabelle, ma directrice.

— Isabelle, je ne sais plus ce que je veux faire... dis-je, un peu fébrile.

Silence.

— J'ai vraiment le sentiment que ce n'est pas possible d'effectuer une recherche-intervention ou sinon, je dois changer de terrain de recherche...

— Pourquoi dis-tu cela ? me questionne-t-elle.

— Parce que même si je leur parle de ce que je souhaite faire, je ne vois pas qu'ils comprennent vraiment. Les participants dans ce collectif n'ont pas un objectif commun précis, à part de pratiquer ensemble la méditation bouddhiste, ils ne veulent pas vraiment explorer une question de fond en particulier. Et puis, j'ai le sentiment que le groupe est celui de Massimo. Et en plus, il y a toutes sortes de disputes dans le groupe. Je ne sais pas trop où me mettre... Ça me rend mal à l'aise.

Elle me dit :

— D'accord, mais ce n'est pas un problème. De toute façon, si j'ai bien compris lors de nos derniers échanges, tu commences à explorer d'autres avenues méthodologiques, non ?

Silence.

— L'autoethnographie. Oui, l'autoethnographie !

Le choix de l'autoethnographie se fait là, comme par enchantement, je sens que c'est plus juste, dans le sens de *la bonne chose à faire dans le contexte*. Et en même temps, je ne comprends pas trop ce que je dois faire concrètement. Comme la prochaine étape est de déposer le projet de thèse, ça me semble difficile d'écrire un récit évocateur dans un projet de thèse.

Elle poursuit :

— Tu dois colliger toutes les données écrites et les mettre dans un logiciel d'analyse de données qualitatives pour étiqueter les thèmes récurrents de façon à en faire ressortir une sorte de colonne vertébrale de ton récit. Tu auras forcément une partie sensible et une partie analytique qui vont se conjuguer dans un récit évocateur de ton expérience avec le groupe.

— D'accocooord.

*Bien sûr et je suis supposée savoir comment faire ça !? Comment procéder concrètement ?*

*Qu'est-ce que l'autoethnographie ? Est-ce que cette approche peut être participative ?*

*Je dois retourner lire les travaux de Patricia Leavy qui portent sur l'approche narrative et ceux d'Ellis et Bochner sur l'autoethnographie.*

Elle m'arrête dans mes pensées :

— Mais tu dois d'abord rédiger ton projet de thèse, c'est la prochaine étape et la priorité !

*Je dois retourner à la problématique qui est si problématique. Ah non...! J'ai juste hâte de finir l'année et de prendre une vraie pause !*

Quelques semaines plus tard, j'apprends que je vais enseigner à la session d'hiver. D'un côté, je trouve ça bien, car je vais pouvoir réintégrer le bassin des chargés de cours et recommencer à travailler, mais d'un autre côté, émotionnellement, je ne suis pas prête. Je commence à me sentir vraiment fatiguée... Dadou a huit mois et je n'ai pas encore pris de congé.

Un soir, en rentrant de l'université, je marche sur le boulevard De Maisonneuve, à Montréal, et un mal intense me prend subitement au centre de la poitrine. Je me plie en deux avec l'impression que je vais m'effondrer par terre sur le trottoir gris béton au-dessus de Décarie. Après quelques secondes qui me paraissent de longues minutes, je peine à me relever et je marche rapidement jusqu'à la maison. La douleur persiste pendant quelques heures, comme un gros dard qui me traverse le sternum.

Après quelques jours, je recommence à percevoir l'angoisse de la maladie.

*Et si c'était grave ?*

À la fin de la session d'hiver, tout mon corps crie. Le médecin que j'ai consulté me confirme que je souffre de brûlements d'estomac sévères et me prescrit des médicaments, mais sans plus. « C'est très fréquent après la grossesse, vous devez avoir du reflux, c'est tout », me dit-elle.

Je reporte ma recherche de travail à l'automne prochain. Je n'en peux plus, j'ai terriblement besoin de repos. Je savoure l'idée de passer l'été prochain au chalet ; de prendre le temps d'arrêter le temps et toutes les exigences externes et internes que je m'inflige.

Du mois de mai au mois de décembre 2018, je me donne congé. Je me permets d'embrasser la maternité et notre nouvelle vie de famille. J'arrête tout : la recherche, les ateliers-retraite, l'enseignement. Je me concentre sur prendre soin de moi et de nous.

\*\*\*

#### **15.4. Retour réflexif**

Dans ma vie personnelle, une tension s'installait insidieusement. Je voulais tout bien faire : la recherche, la maternité et l'enseignement tout en continuant à prendre soin de moi et en donnant de l'espace à ma pratique de méditation au quotidien. L'allaitement, les couches lavables, les produits biologiques, le zéro déchet, ça n'avait plus de fin. Je me mettais une pression énorme. De plus, les questions d'argent reliées au choix de faire un doctorat et à la transition de carrière

d'Antoine commençaient à créer des tensions dans notre couple. Je percevais qu'il me fallait trouver un travail mieux rémunéré rapidement.

Dans la recherche, le choix d'une approche narrative et de courts récits autoethnographiques se faisait ressentir. Bien que cette approche me semblait plus cohérente avec les pratiques de méditation et de création du collectif, cela générait en moi une certaine déception de ne pas aller de l'avant avec une recherche-intervention. Je résistais donc intérieurement à l'idée de me lancer dans une approche différente. En plus, je ne saisisais pas vraiment ce que cela impliquait concrètement de procéder à une approche narrative. Je trouvais l'idée intéressante de raconter l'histoire du collectif, mais je ne me percevais pas comme une écrivaine. J'appréhendais l'idée de devoir sortir de ma zone de confort.

Décrire et nommer voulait aussi dire pour moi fixer une interprétation que je me serais fait des activités du collectif. Alors qu'avec l'apprentissage de la méditation et des enseignements bouddhistes, je travaillais avec l'idée de suspendre mes jugements et mes étiquettes conceptuelles, je m'apprêtais en parallèle à choisir une voie qui me forcerait à fixer mon expérience, donc à assumer ce que j'allais exprimer. Je résistais tellement face à ces constats que l'anxiété se manifestait de différentes façons : mal de dos, perte d'appétit, surstimulation, agitation et irritation puis, finalement, brûlements d'estomac.

En fait, même si je comprenais que l'approche narrative s'inscrivait dans ce qu'il est maintenant convenu d'appeler les approches et méthodes basées sur les arts (Leavy, 2009), je ne saisisais pas tellement ce que cela impliquait en termes de posture épistémologique et des prochaines étapes. Le fait de sortir du cadre méthodologique conventionnel classique peut faire peur selon les tenants des approches basées sur les arts :

*We have ... concretized our views of what it means to know. We prefer our knowledge solid and like our data hard. It makes for a firm foundation, a secure place on which to stand. Knowledge as a process, a temporary state, is scary to many. (Eisner, cité par Leavy, 2009, p. 9)*

Une dissonance s'installait entre ce que la rédaction du projet de thèse supposait selon les critères conventionnels et ce que je pouvais m'imaginer écrire grâce aux méthodes basées sur les arts. Par

exemple, la table des matières d'une recherche classique n'avait rien à voir avec un récit autoethnographique qui ressemblait plus à un roman. J'avais peur de ne pas y arriver et, en même temps, je voulais me conformer pour réaliser la prochaine étape ; *le projet de thèse*.

Aujourd'hui, après plusieurs années, je peux maintenant faire des parallèles avec le concept de l'organisation éveillée (Hosking, 2012) et mon expérience de l'organisme à porosité variable. Pour ma part, j'apprenais (difficilement) à lâcher-prise de mon objectif initial de recherche-intervention et à m'ouvrir pour accepter de faire confiance au processus de recherche et au collectif. Hosking réfère une culture de recherche qui tend vers une orientation douce envers soi-même à l'intérieur même du processus de recherche. Cette perspective invite à explorer d'autres façons d'entrer en relation qui mettent la culture locale et le contexte historique au centre de la discussion en recherche.

*Major practice themes include working with ways of relating (including ways of talking) that try to open-up 'power to' go on in appreciation of self and other and in appreciation of multiple local cultural, local historical constructions. This may be achieved through the practice of dialogue (in rather special sense), through non-hierarchical ways of managing, through distributed leadership, appreciation, minimal structures, and improvisation, and through approaches that shifts emphasis from knowing and knowledge entities to 'revolutionary activity' (Newman and Holzman, 1977). (Hosking, 2012, p. 7).*

À cette période, malgré les tensions perceptibles au sein de l'organisme à porosité variable, la majorité des participants a continué de participer aux activités. Certains n'ont pas poursuivi l'aventure, mais d'autres personnes se sont ajoutées.

Massimo et moi avons à ce moment-là commencé à instaurer des échanges en continu afin de clarifier ensemble qu'elle forme cette thèse pourrait prendre. Ces échanges peuvent faire écho à l'organisation basée sur l'ouverture et le dialogue, selon le concept de l'organisation éveillée (Hosking, 2012). Cette façon d'échanger permet d'écouter profondément, de favoriser l'inclusion des points de vue et l'émergence d'idées nouvelles. *In dialogue, emphasis shifts to ways of relating that make space for multiplicity, ongoing emergence, and improvisation* (Hosking, 2012, p. 13).

Hosking (2012) suggère aussi que l'organisation éveillée doit servir à mettre en lumière les rapports de pouvoir et tendre à favoriser des relations humaines plus sereines, mais elle n'aiguille pas les lectrices et les lecteurs sur la façon de manœuvrer à travers les tensions et les paradoxes que supposent de telles orientations. Toutes les pratiques qu'elle met de l'avant demeurent assez floues sur la façon de fonctionner dans l'action d'organiser afin de diminuer les rapports de pouvoir.

Elle suggère que la notion de soi est multiple, c'est-à-dire que nous avons à l'intérieur de nous plusieurs versions de nous-mêmes et que de mettre en évidence ces différentes versions de nous-mêmes (incluant les doutes et les paradoxes) permet d'ouvrir sur les voix multiples inscrites dans la recherche. L'intention étant de découvrir comment nous, chercheurs et participants, allons de l'avant ensemble dans le processus de recherche : *dialogical processes, by facilitating voices of many different selves in different but equal relations could be said to construct 'power to' 'go on' in ecological (rather than egological) process* (Hosking, 2000).

## INTERMÈDE THÉORIQUE 10 : REPÈRES CONCEPTUELS ET MÉTATHÉORIQUES<sup>30</sup>

Le concept d'*Enlightened Organizing* proposé par Hosking (2012) permet de comprendre l'organisation à partir de trois principes basés sur la compassion, l'ouverture et l'appréciation, ainsi qu'un ensemble de pratiques d'ouverture dans le dialogue, de structures souples et de présence. Ces pratiques permettent de favoriser des rapports de pouvoir plus équitables dans la manière de s'organiser.

Hosking (2012) s'appuie sur les ouvrages d'un auteur bouddhiste, Chogyam Trungpa, qui traite de compassion et de bonté fondamentale : *Trungpa Rimpoche further describes it as : environmental generosity, without direction, without 'for me' and without 'for them'*. (Trungpa, 1973, p, 99, cité dans Hosking, 2012, p. 10). La compassion est comprise comme un fondement à la base de la pratique de méditation, car elle invite le pratiquant à se relier à lui-même et aux autres et se révèle la clé pour être en relation avec tout ce qui se présente dans la vie, ce que les bouddhistes appellent : *being with what is*. La compassion serait le liant entre soi-même et le monde extérieur et la pratique qui permettrait de changer la façon d'entrer en relation avec celui-ci.

Hosking (2012) fait largement référence aux textes bouddhistes, notamment aux travaux de Chogyam Trungpa, auteur et enseignant du bouddhisme tibétain de la lignée Shambhala, pour asseoir les trois principes fondamentaux de l'organisation éveillée.

Avant d'en expliquer les principes, il faut d'abord mentionner que Shambhala fait référence à un royaume où tous les habitants sont sur le chemin de l'éveil, notamment grâce à la pratique de la méditation.

« [L] a quête de ce royaume signifie l'effort déployé pour vivre de façon authentique dans un monde senti comme sacré. Il ne s'agit pas d'un lieu céleste complètement distinct du monde ordinaire où nous vivons. C'est un monde sacré qui n'est rien d'autre que le monde ordinaire perçu avec un cœur et des yeux purs. » (Hayward, 1998, p. 14).

---

<sup>30</sup> Extrait issu du projet de thèse déposé en 2020.

Contrairement à d'autres lignées bouddhistes, la vision de Shambhala ne réside pas seulement dans la pratique individuelle, mais s'étend à la société de façon globale. Elle part du principe qu'en s'efforçant de s'éveiller soi-même, on cherche aussitôt à aider les autres à en faire autant. *Le Soleil du Grand Est* symbolise cette perspective de vie et de société fondée sur l'authenticité et le caractère sacré du monde.

La compassion est un des principes fondamentaux de la lignée de Shambhala. Ce principe réfère directement à la réalisation de la nature fondamentale de l'esprit, autrement appelée « bonté fondamentale », au-delà des concepts et de la relation dualiste sujet-objet. Trungpa (1973) suggère que la compassion est la clé entre le soi et les autres et la décrit comme la générosité à l'état pur, sans attente en retour : *'without for me' and without for them'*, (Trungpa, 1973, p. 99).

L'ouverture est un autre principe de base auquel Hosking (2012) fait référence. Il s'agit d'un lâcher-prise de la relation sujet-objet dualiste, où l'esprit peut se détendre et s'ouvrir à sa nature fondamentale. L'esprit est ici compris comme un état d'esprit global, accessible par la pratique de la méditation régulière, ce que les praticiens appellent « la voie » : *The Buddhist 'path' or way is to work with what we already have, that is, with conventional mind and its concepts – doing so in the same way as did the first Buddha- through meditation* (Hosking, 2012, p. 9).

Bien qu'il y ait plusieurs types de pratiques de la méditation, l'objectif est toujours de se familiariser avec ce que les bouddhistes appellent « l'esprit conventionnel » qui tend à s'accrocher à une conception duelle sujet-objet et de lâcher-prise de celle-ci pour favoriser un esprit plus ouvert. Par le fait même, en se reliant davantage à l'esprit dit conventionnel et en travaillant avec celui-ci, il devient alors possible de se relier aux autres et de faire preuve de compassion et d'appréciation. Il s'agirait d'une roue vertueuse où la compassion, l'ouverture et l'appréciation formeraient un tout dans lequel tous les comportements sont interreliés et permettent à l'individu de sortir du cercle de la souffrance pour mener une vie bonne.

Pour cultiver cette roue vertueuse, Hosking (2012) soutient que trois disciplines collectives permettent de tendre vers une organisation dite éveillée. Il s'agit de trois grandes familles de



pratique, soit les pratiques d'ouverture dans le dialogue, les pratiques de confiance et de structures souples et les pratiques de présence et d'écoute profonde. Ces pratiques visent précisément à créer du lien entre les personnes, à tisser des relations nourrissantes et à construire des processus organisationnels plus sains et pérennes.

Les pratiques d'ouverture dans le dialogue (Hosking (2012) font référence aux pratiques dialogiques qui favorisent l'inclusion de voix multiples, l'émergence et l'improvisation. Plusieurs auteurs ont écrit sur le thème du dialogue dans cette perspective, comme Bateson (1972), Isaacs (1993) et les travaux de Bohm et Weinberg (2004). Ils ont tous présenté le dialogue comme une façon particulière de converser où l'écoute, le non-jugement et la présence sont des éléments clés du processus.

Les pratiques basées sur la confiance et les structures souples (Hosking, 2012) sont une façon de s'organiser à partir d'une perspective du « non-savoir », c'est-à-dire d'une posture qui laisse place à l'émergence et à l'improvisation. Hosking décrit cette posture comme : *'being in the now' rather than 'in the know' (p. 15)*. Cette pratique suggère que les participants sont invités à suivre des consignes, mais tout en faisant preuve de jugement dans l'action et en utilisant la pratique du dialogue. Les structures minimales permettent de ne pas s'accrocher aux consignes et de rester ouverts aux possibilités : *The idea aims to provide enough but not too much structure : to provide a container, so to speak, that invites and supports the gradual emergence of slow, open, coherent, in-the-present-moment, performances (p. 16)*. Des exemples d'organisations basées sur des structures souples sont donnés, comme la méthode du *Forum ouvert* développée par Harrison Owen dans les années 1980 ainsi que l'enquête appréciative par Cooperrider, Shrivasta Woodman et Pasmore (1987).

S'organiser à partir de la présence est une orientation qui est implicite dans les autres pratiques d'ouverture, de dialogue et de structures souples. Pour Hosking (2012), être dans le présent est intimement lié à la capacité d'écouter profondément et à la compassion en action. L'autrice réfère à Pema Chödrön pour expliciter ce qu'elle entend ici : *Pema Chodrun speaks of the latter as not shutting down on self or others, being open and not judgmental (appreciative), letting go of fixed views, being fully present 'on the spot' and practicing 'deep listening' (Pema Chödrön, cite dans*

Hosking, 2012, p. 17). Cette capacité d'écoute se transforme en une participation incarnée dans les processus relationnels. Cette écoute n'est pas un savoir extérieur que l'on peut transmettre, mais plutôt une capacité que l'on acquiert par la pratique :

*Rather listening becomes understood as an aspect of what earlier called participatory thought- a practice of sensing and feeling or 'being with' the phenomenal world in ways that are heart-felt and empty rather than full of our conventional mind concepts (Hosking, 2012, p. 18).*

En d'autres mots, la voie de la pratique méditative permet d'adoucir la perception que l'on peut avoir de soi-même, d'adoucir la différence perçue entre soi-même et les autres ainsi que d'expérimenter des qualités humaines comme l'ouverture, la compassion et l'écoute profonde. Ces qualités sont les assises éthiques d'une société dans la mesure où elles indiquent des façons de vivre-ensemble inclusives, favorisant une responsabilité relationnelle par opposition à une responsabilité simplement individuelle (McNamee et Gergen, 1999).

### **D'autres concepts bouddhistes pertinents**

Un autre concept sur lequel Chogyam Trungpa élabore, mais qui n'est pas couvert dans les travaux d'Hosking (2012) est celui de la « présence authentique ». Trungpa (1990) soutient qu'« essentiellement, la logique est la suivante : quand nous atteignons un certain degré de vertu ou de mérite, cette vertu commence à se refléter dans notre être, dans notre présence. Donc, la présence authentique est fondée sur la cause et l'effet : la cause de la présence authentique est le mérite que nous accumulons ; l'effet de ce mérite est la présence authentique » (Trungpa, 1990, p. 162). Il poursuit en expliquant que :

« La présence authentique est le résultat d'un double processus : d'une part, une évolution permettant de renoncer graduellement à la fixation de l'ego ; d'autre part, une magie permettant de renoncer instantanément à la fixation mentale. Ces deux aspects travaillent toujours de concert » (Trungpa, 1990, p. 164).

Cette façon de cultiver la sagesse sur le plan collectif s'incarne à travers l'action authentique au quotidien. Parlant de l'action authentique, Hayward (1998) explique ceci : « Un engagement social authentique peut s'exercer chez un être ayant une discipline personnelle axée sur la douceur,

l'intrépidité, la propension à abandonner les ambitions centrées sur lui-même et à aider sincèrement autrui avec joie » (p. 310).

Autrement dit, il faudrait d'abord s'exercer à mener une vie bonne pour soi-même pour ensuite aider les autres. La pratique de la méditation est vue comme une façon de cultiver des qualités vertueuses ancrées dans des valeurs de solidarité dans la vie quotidienne. Sur le plan collectif, selon Trungpa (1990, p. 28):

« Les enseignements se fondent sur la prémisse qu'il existe réellement une sagesse humaine fondamentale qui peut nous aider à résoudre les problèmes du monde. Cette sagesse n'est pas l'apanage d'une culture ou d'une religion, pas plus qu'elle n'est l'exclusivité de l'Occident ou de l'Orient. Il s'agit plutôt d'une tradition humaine de l'art du guerrier<sup>31</sup>, qui a existé dans de nombreuses cultures et à bien des périodes de l'histoire. »

La sagesse dont il est question ici réfère à des pratiques individuelles et collectives qui permettraient de cultiver une attitude positive envers la vie<sup>32</sup> de façon générale ainsi que des comportements vertueux envers soi-même et les autres. À titre d'exemple, il est possible de retrouver cette conception de la sagesse dans les cultures autochtones d'Amérique du Nord et d'Australie et dans les sociétés indigènes d'Amérique du Sud. Cette sagesse fait référence à des façons de voir le monde qui s'ancrent dans les épistémologies du Sud (De Sousa Santos, 2016) et dans les ontologies relationnelles (Gergen, 2009 ; McNamee et Hosking, 2012).

---

<sup>31</sup> L'art du guerrier signifie « vaillance » ou « ne pas avoir peur de qui on est », *La voie sacrée du guerrier*, chapitre 1, Trungpa, (1990).

<sup>32</sup> Nous ne référons pas à l'approche de la psychologie positive. La psychologie positive, comme les études sur le bonheur en organisation, a dépolitisé et privatisé l'enjeu du stress et remis la responsabilité du bonheur et de l'attitude positive sur les individus plutôt que de s'interroger sur les sources profondes des effets pervers du système néolibéral (pour plus de détails, consulter le chapitre 1 de Purser, 2019).

C'est le début du ressentiment.  
L'acidité de mes pensées me brûle de l'intérieur.  
Comment a-t-on pu se rendre là ?  
Comment aurais-je pu savoir ce qui allait se passer ?  
La maternité et tout ce que j'ai pu m'imaginer n'a rien à voir avec ma réalité.

Au quotidien, c'est dans le lien, dans le soin que j'entends ma petite voix.  
La productivité, les échéances et les attentes de ce qu'on nous a fait croire.  
Qu'il fallait travailler, qu'il fallait réussir, que c'est là qu'on allait trouver notre voie.  
Je n'y crois plus, c'est malheureux.  
Au fait, c'est encore mieux.

*Carnet de recherche, hiver 2019.*

## INTERLUDE : 2018-2019

Que s'est-il passé pendant cette année ?

J'ai pris conscience

D'une gymnastique cérébrale surstimulée

Des liens entre ma tête, mon cœur et mon ventre

Des liens entre mon écologie intérieure

Et celle de notre famille en devenir

En visualisant le soleil dans mon cœur

En me promenant dans l'environnement de mon esprit

En berçant l'enfant en moi et sur moi

Je suis devenue parent

## **PARTIE 4 : LES ÉPREUVES (2019-2021)**

Chapitre 16 : La reprise du travail en entreprise

Chapitre 17 : Une pandémie, un déménagement et un projet de thèse

Chapitre 18 : Le choc ontologique

Chapitre 19 : Le projet Gatineau



Dessin sur papier japonais réalisé en 2016

## CHAPITRE 16 : LA REPRISE DU TRAVAIL EN ENTREPRISE

### Hiver 2019

J'offre maintenant deux cours à l'université. Je cours sans arrêt, car je ne veux pas laisser Dadou trop longtemps en garderie. Ça fait déjà deux fois que je change de garderie. Les lieux ont l'air insalubres : une odeur de vomis, de merde et de mets chauffés au micro-ondes. Un après-midi ensoleillé, je décide d'aller la chercher plus tôt... Décidément, je n'étais pas prête pour cette étape de garderie.

Je sonne. On m'ouvre la porte l'air surpris et on me répond :

— Ah ! Elle dort.

— Ah bon ?

*Elle ne dort jamais.*

L'éducatrice ouvre la porte d'une petite chambre où Dadou est réveillée, debout dans un berceau à roulettes. Elle me voit et me tend les bras. Je la prends. Elle est trempée d'urine. Je demande :

— Pourquoi est-elle là, dans cette chambre ?

La dame me répond d'un air narquois :

— Ah ! Elle dérangeait les autres, car elle ne voulait pas dormir.

— Hum... D'accord, dis-je, en levant les yeux au ciel.

Le lendemain, je me cherchais encore une nouvelle garderie.

En plus, de l'enseignement et de la recherche sans fin d'une garderie, je cherche du travail à temps partiel pour composer avec la complexité de ma vie de chercheuse, de praticienne de la méditation et de mère qui voudrait donc rester à la maison. Nos finances ne permettent pas que je continue à contribuer seulement grâce à des charges de cours occasionnelles.



Je me sens tellement tiraillée intérieurement. Je voudrais avoir plus de temps pour méditer, plus de temps pour m'occuper de Dadou. Et là, je dois préparer mes cours (encore de nouveaux cours à monter), enseigner et corriger. Je me dépêche après chaque séance de cours pour arriver à temps pour allaiter Dadou. Je me réveille encore la nuit et en même temps, je dois répondre aux nombreuses questions et frustrations des étudiants.

Un des cours n'est pas structuré comme ils le voudraient. J'essaie donc d'adapter le contenu des séances aux demandes des étudiants, mais rien à faire, ils ne sont pas contents et le feront savoir dans les évaluations. Ce sera une session boiteuse, même si je fais vraiment de mon mieux à tous les niveaux.

On est au début d'avril et j'ai vraiment hâte que la session se termine. Je reçois un appel de mon bon ami Jean, avec qui j'ai travaillé dans le passé.

D'entrée de jeu, il me dit :

- Isa, ça te dirait de venir travailler avec moi dans mon équipe en « agilité » ?
- Hum, l'agilité de quoi ? C'est sûr que ça me plairait de travailler avec toi JP, mais en quoi suis-je compétente pour ça ? Je n'ai pas beaucoup travaillé en technologie de l'information, tu sais ?

Il poursuit :

- En fait, on ne cherche pas un expert en agilité, mais plutôt quelqu'un qui peut nous aider à restructurer des formations ou même des programmes en développement des compétences.
- Ah d'accord, je comprends. Euuuh, ouais ça pourrait m'intéresser. Mais je cherche quelque chose à temps partiel, peut-être même contractuel. Je ne sais pas trop encore.

Jean m'interrompt doucement :

- Oui, mais ils en sont au deuxième affichage et ils ne trouvent pas. Tu pourrais certainement émettre tes conditions. Enfin, je crois. Tu ne perds rien d'essayer !
- Hum... Intéressant. Et pourquoi ils ne trouvent pas à ton avis ?

— Il ne semble pas y en avoir de « fit »... Tu sais, il ne faut pas être trop rigide pour travailler avec les coachs agiles. Ce sont un peu comme des petites stars... Mais ils sont vraiment sympathiques, tu sais. C'est juste qu'ils ne sont pas très organisés. Ils ont besoin d'aide pour structurer leurs formations. C'est un peu n'importe quoi là, en ce moment. Je pense que tu pourrais leur donner un bon coup de main !

— D'accooooord... dis-je en étirant la syllabe pour faire signe que je comprends ce qu'il veut dire. OK, laisse-moi y penser, je te reviens bientôt.

Après quelques jours à ruminer seule dans ma tête sur le choix de rester à la maison et continuer mon projet de thèse ou de prendre la chance d'explorer cette nouvelle avenue professionnelle, j'en parle à Antoine.

Je piétine et je tourne en rond dans l'espace cuisine. Je ne sais pas trop comment aborder la question, surtout que je ne suis pas sûre de moi malgré ma réflexion qui a pesé les pour et les contre. J'aimerais tant pouvoir terminer mon projet de thèse et travailler de la maison pour avoir plus de flexibilité ! Et en même temps, je suis tannée d'être dépendante financièrement, car je vois bien que ça affecte notre couple.

J'entame la discussion maladroitement :

— J'ai eu un appel de Jean l'autre jour.

Antoine regarde son cellulaire et me répond :

— Ah oui et qu'est-ce qu'il avait de bon à dire ?

Sur un ton hésitant, je réplique :

— Il aimerait que je vienne travailler dans son équipe.

Tout d'un coup, il me jette un regard intéressé.

*Ah, bon ça y est, j'ai son attention !*

Je lui dis tendrement :

— Mais tu sais que je préférerais terminer ma thèse. Et en plus, je suis de plus en plus à l'aise avec mon choix de problématique sur la santé mentale en organisation et sur l'approche autoethnographique. Je pense que ça y est, c'est de plus en plus clair et solide. Si j'avais, disons un an devant moi, ça irait...

— Ouais ouais. Je comprends, mais bon, Isa, il faut être réaliste là, on a pris des décisions qui impliquent des entrées d'argent et là, avec mon changement de carrière en plus, on ne va pas y arriver.

En essayant de le convaincre timidement :

— Oui, mais bon, ça fait plusieurs années que j'ai commencé et puis c'est temporaire...

En disant cela, je ne me sens pas bien. À vrai dire, je ne sais pas combien de temps ça me prendra pour terminer.

Sur un ton sérieux, Antoine enchaîne :

— Je ne sais pas sur quelle planète tu vis, mais là, il faut revenir à la réalité. C'est une super opportunité en plus !

Silence.

— Et puis, je suis certain que ça va te faire du bien. Tu vas rencontrer des gens et ce sera sûrement plus gratifiant que l'enseignement...

J'ai le sentiment de ne pas avoir le choix. Ce sera un retour en entreprise non désiré.

*Pourquoi retourner travailler en entreprise alors que j'ai tout fait ces dernières années pour me sortir de cet environnement que je perçois comme malsain ?*

*Peut-être que ça va m'aider à retrouver une sorte de paix vis-à-vis du travail en entreprise ? Peut-être que je vais me retrouver une voie professionnelle ? C'est super, j'ai réussi à négocier un temps partiel ! Ça va au moins permettre de régulariser nos finances...*

Un mois plus tard, je me déguise à nouveau en tailleur sans talons hauts (il ne faudrait pas exagérer). Je prends le métro à 8 h 15 le matin et je sors à la station Bonaventure à 8 h 40. En arrivant au pied de l'immeuble, je regarde les marches des escaliers de secours.

*Je ne vais quand même pas monter 29 étages le premier jour.*

*Ça y est, c'est vrai. Je suis de retour à la case départ.*

\*\*\*

## **16.1. Entrées de carnet**

***Mai 2019***

*Je sens beaucoup de tensions dans mon corps et dans le bas de mon dos.*

*Lors de l'atelier-retraite d'aujourd'hui, je me suis sentie irritable. Je ne comprends pas pourquoi Massimo nous questionne encore sur notre intention et sur nos motivations à pratiquer la méditation ensemble. Pour moi, on est là et c'est déjà bon. Pourquoi revenir sur la question de l'engagement dans la pratique au quotidien ?*

*En fin de journée après la retraite, je me sens vraiment frustrée. Je rentre chez moi. En ouvrant la porte, Dadou est en crise. Elle est ultra fatiguée et moi, je suis en réaction face à ce que je vois. Je n'ai pas d'espace pour accueillir sa crise et son besoin d'attention. Après quelques minutes à essayer d'apaiser la tension dans l'air sans succès, je me redirige vers la porte et je ressorts de la maison. Je ne suis pas capable aujourd'hui. Je la laisse là, avec Antoine, et je pars marcher.*

*Pourquoi ai-je réagi comme ça ? Je revenais d'une retraite de méditation. J'aurais dû être apaisée, non ?*

*Eh bien non. Les cris étaient si intenses que je n'arrivais pas à rester calme. J'en tremblais à l'intérieur de moi. J'avais du mal à accepter mon irritabilité. Comment accueillir et accepter la colère de l'autre ?*

\*\*\*

## **Printemps 2019**

Vu que je travaille trois jours par semaine, je commence à installer un rythme pour reprendre l'écriture du projet de thèse à raison de deux jours par semaine. Ça se passe plutôt bien jusqu'à présent. En entreprise, j'ai l'impression que les gens apprécient ma contribution au travail. Jean avait raison, les personnes dans l'équipe sont sympathiques et il y a une bonne ambiance. Je me suis même fait une nouvelle amie, je crois.

J'arrive à lire et à écrire, mais je dirais que je travaille une journée complète sur deux, car je dois composer avec les aléas de la maison et les besoins de la famille. Je me rends compte que travailler quatre jours en tout, incluant la recherche et le travail en entreprise, c'est le maximum. Quand j'essaie d'en faire plus, ça coince et soit le couple ou la famille en pâtissent. Sinon, c'est moi qui hurle et brûle de l'intérieur.

Je suis un régime de tisanes et d'herbes en poudre concocté par une herboriste. Ça apaise la braise qui brûle doucement, mais tout le temps dans mon estomac. Pas de gluten, pas de sucre, pas trop de produits laitiers, pas de chocolat, pas de vin... C'est dur sur le moral. Décidément, ce régime s'approche de la vie monastique. Du riz, du poulet pas de sauce et du brocoli vapeur. C'est à peu près ça, mais j'ai au moins l'impression que ça fonctionne, même si l'équilibre est précaire.

Je me dis que tranquillement, mais sûrement, je vais arriver à rédiger ce fameux projet de thèse que je traîne depuis si longtemps. Je veux traverser cette étape-là. C'est important pour moi d'arriver à faire les liens entre les différents morceaux : problématique, cadre conceptuel, méthodologie. C'est dur, car mon sujet est mouvant. La présence attentive n'est jamais vraiment définie clairement dans la littérature académique. C'est un concept en évolution en Occident. En

plus, mon approche méthodologique suppose de construire le chemin en marchant. Ça n'a aucun sens de l'écrire avant de faire le chemin, mais je décide de jouer le jeu quand même.

Je choisis d'y aller une étape à la fois et de positionner la problématique au niveau de la santé psychologique au travail, que je relie à la responsabilité sociétale afin d'énoncer la pertinence sociale de ma recherche. Vu la tendance à chercher l'efficacité à tout prix et la baisse des espaces de réflexion et de dialogue, il semble utile de revenir à la base pour explorer mon sujet : la présence attentive inspirée des enseignements bouddhistes pour revoir les pratiques de gestion.

Mon intuition de départ est que la pratique de la méditation bouddhiste permettrait de réduire la tendance que nous avons toute et tous à nous accrocher à une perception de nous-mêmes, un soi fixe. On pourrait alors mieux se responsabiliser soi-même et augmenter les prises de conscience quant aux autres et à l'environnement pour une meilleure éthique de travail et un plus grand bien-être général. Voilà, c'est tout.

Mon terrain de recherche reste bel et bien l'organisme à porosité variable. À ce moment-ci, je ne trouve pas judicieux de changer de terrain de recherche. De toute façon, je vais raconter mon expérience au sein de l'organisme. Je comprends mieux, qu'importe ce qui se passe dans le groupe, je n'ai pas à juger de quoi que ce soit. Je suis chercheuse et je participe à la cueillette des traces de cet organisme afin de questionner en quoi et comment les principes et les pratiques de l'organisation éveillée changent notre relation à nous-mêmes, aux autres et à l'environnement. Je veux mettre en lumière le cas de cet organisme qui fonctionne à partir de ces principes et des pratiques bouddhistes.

Je perçois qu'il se passe des changements dans le collectif, deux personnes ont cessé de participer aux activités et de nouveaux participants ont commencé à se joindre au groupe. Il y a de plus une dimension hors frontières à notre organisme. Des personnes de l'extérieur du Québec et même du Canada ont commencé à se joindre à des rencontres en ligne que nous avons initiées afin de garder contact de manière plus régulière.

\*\*\*

## 16.2. Pratique en collectif

**Atelier-retraite du 4 et 5 mai 2019**

### **La pratique du dialogue**

Après une pratique de la méditation de vingt minutes et des exercices de Qi-Gong<sup>33</sup>, Massimo ouvre la pratique de dialogue en posant le constat suivant :

— C'est vrai que c'est difficile de mettre cet espace-temps dans notre agenda chargé par tous les aléas de la vie...

Il poursuit en questionnant le groupe :

— Qu'est-ce que ça veut dire pour vous « se développer spirituellement » ? Que se passe-t-il vraiment dans ces moments de pratique de la méditation ? Où en êtes-vous en ce moment dans votre pratique ?

Une belle dame grande et mince aux cheveux foncés répond :

— Pour moi, ça passe beaucoup par ma pratique de yoga et des exercices corporels. J'ai besoin de sentir davantage de connexion avec mon corps.

Une autre femme d'allure affirmée et plus imposante répond :

— Pour moi, c'est le cœur pacifié. Je pratique la paix dans mon cœur grâce à la visualisation du soleil juxtaposé sur le cœur.

Après un bon silence, elle poursuit :

— Ce que j'aime de notre groupe, c'est qu'après nos retraites, je repars en partie avec l'énergie de toutes les belles personnes de notre groupe. Je recueille la présence et les vibrations d'aujourd'hui et je les ramène chez moi. Ça m'habite et ça me nourrit longtemps.

---

<sup>33</sup> Selon Le Larousse : le Qi Gong est une gymnastique traditionnelle chinoise fondée sur la connaissance de l'énergie vitale, associant mouvements lents, exercices respiratoires et concentration.

— Et toi ? suggère Massimo en regardant une autre participante.

— Ce matin est un peu spécial. Il n’y a pas de mot pour exprimer cela, répond-elle souriante.

Massimo intervient :

— C’est vrai que c’est difficile de le nommer parfois, car c’est plus de l’ordre de l’expérience que des idées ou des concepts. Quand on sent une synchronisation entre le cœur, la tête et le ventre, c’est dur d’exprimer ce que cela fait, mais je pense qu’on peut sentir une sorte d’alignement ou de cohérence entre nos systèmes neuronaux.

Une autre personne poursuit :

— Ouais, moi je suis là avec mes doutes et en même temps, je goûte la douceur, l’amour. Je retrouve ça après plusieurs mois, car j’ai arrêté de pratiquer pendant plusieurs mois et là je veux m’y remettre plus sérieusement.

Un homme hésite à prendre la parole et finit par se lancer :

— Pour moi, la pratique est vraiment reliée à la création. Dans mon atelier, ça me permet de lâcher-prise sur ce qu’il faudrait faire ou ce que je devrais faire. Ça me permet d’éviter d’être dans la suranalyse et la performance pour être plus dans le moment présent de la création. Dans ce contexte, généralement, le résultat est bien meilleur que je ne l’aurais cru.

Massimo me regarde et dit :

— Et toi, Isabelle, veux-tu nous partager quelque chose aujourd’hui ?

Je répons au groupe :

— C’est la pratique du silence qui me fait du bien. Le silence à l’extérieur comme le silence intérieur, c’est-à-dire que grâce au silence, j’observe une diminution du bavardage mental et ça me fait du bien. Ça me donne une confiance qui est autre que celle obtenue par l’apparence de contrôle sur les événements extérieurs.

Silence.

Je poursuis :



— Aussi, dans le groupe, j’apprécie cette écoute contenante ou soutenante. Personne ne cherche à répondre à l’autre. On accepte les silences. En fait, le silence permet d’entendre mieux, de laisser les paroles résonner et prendre tout leur sens. Et toi Massimo ?

Massimo sourit et répond timidement :

— Oui c’est intéressant ce que tu mentionnes. Ce qui est présent pour moi, c’est une sorte de fébrilité de parler devant les autres. J’observe ça en ce moment avec douceur. Je me questionne sur le langage interne et externe et sur la qualité de l’environnement de pratique. Je perçois la pensée comme une architecture intérieure et les émotions comme le climat de notre esprit. Et il faut nourrir et prendre soin de cet environnement, une sorte d’écologie intérieure que j’apprends à cultiver. Puis par le fait même, c’est comme si je commençais à faire attention à la parole, à laisser respirer la parole intérieure.

Nous clôturons la pratique de dialogue en cercle en nous remerciant et nous prenons une pause.

## **Printemps 2019**

Après cet atelier-retraite, je propose à Massimo de faire une entrevue individuelle. J’aimerais qu’il me parle de ses constats et de ses apprentissages à la suite du projet *Encadrex*. J’ai l’impression qu’il a cheminé intérieurement grâce à cette expérience en collectif, mais je ne n’arrive pas à expliciter concrètement ce qui s’est produit et j’ai l’élan de creuser cet aspect de l’organisation avec lui.

Quelques semaines plus tard, nous nous rencontrons dans son appartement. Nous sommes installés confortablement et prenons le thé ensemble, je lui propose d’enregistrer notre discussion et il accepte volontiers.

J’entreprends la discussion comme suit :

— Ce qui m’a interpellée dans ce que tu disais l’autre jour... En fait, tu disais que ce groupe te fait vivre des choses, l’organisation de ce groupe te fait vivre quelque chose intérieurement qui n’est

pas facile, mais qui t'apporte un apprentissage. Je ne sais pas si c'est juste, mais c'est ça que j'ai retenu. J'aimerais en savoir plus là-dessus parce que pour moi, c'est un peu ça le cœur de ma question de recherche : qu'est-ce que la pratique apporte à nos façons de nous organiser collectivement ? En fait, qu'est-ce que ça apporte intérieurement c'est une chose, mais je m'intéresse aussi à notre rapport à l'autre, notre rapport à la façon d'être et de s'organiser ensemble. C'est vraiment là où je pense qu'il y a quelque chose de riche à creuser ensemble.

— C'est ça dernièrement, je t'en ai parlé quand même de cet aspect-là qui est complexe. C'est un mélange entre les questions d'engagement de l'un et de l'autre. Après, ça amène des questions de temps et d'argent. Avec le temps, j'ai réalisé que dans mes moments de déception intérieure, il y avait quelque chose d'une vraie richesse dans cet inconfort-là. Comment ça se fait que cela me triste ? Au début, je ne le voyais pas aussi bien, je réagissais, mais je le savais qu'il y avait quelque chose d'important parce que lorsque même l'intention et le fun avec ce groupe disons « d'étude et de pratique » qu'on fait ensemble, c'est qu'il part vraiment d'une volonté authentique. On va pratiquer ensemble, on va partager la beauté de ces enseignements-là pour s'aider sur le plan créatif et sur le plan de l'esprit et ça, je le sais qu'il y a une partie qui est bonne.

Silence.

Il poursuit :

— Après ça, à long terme la question de l'organisation, ça touche aux questions plus larges de comment on s'organise. J'ai compris plus tard que cela amène tout un aspect que je n'avais pas anticipé. C'est en faisant le projet *Encadrex* que j'ai réalisé toute la difficulté de garder une générosité, de travailler avec l'inconfort de soi, mais aussi celui des autres.

Silence. Puis il poursuit :

— Un des enseignements qui m'est revenu, c'est un enseignement qui dit de ne jamais laisser, de ne jamais abandonner quelqu'un. Tu imagines, être capable de faire cela vraiment ?

— Maintenant, je vois ce que cela demande, d'avoir la capacité d'être généreux, même avec quelqu'un qui est désagréable avec toi. C'est sûr que par sagesse après, tu ne fais pas de compassion naïve. Tu vas agir d'une certaine manière pour ne pas rajouter à la souffrance qui

est là, mais fondamentalement, tu ne lâches pas quelqu'un dès qu'il est désagréable ou qu'il ne fait pas ton affaire ou qu'il ne fonctionne pas comme tu voudrais. Plus largement, si on regarde dans la société, cette générosité, cette ouverture, elle n'est pas souvent là. Puis on s'entend, c'est tout un défi ! Dernièrement, j'ai réalisé que le comprendre intellectuellement c'est une chose, mais le pratiquer vraiment, c'est autre chose.

Il prend une gorgée de thé et poursuit :

— J'essaie simplement de partager avec les autres que la pratique, c'est un joyau et que ça peut nous aider pour plein d'affaires. En même temps, je réalise qu'il ne faut pas forcer les choses, sans ça je vais être fâché toute ma vie. Et c'est normal, ce n'est peut-être pas le même joyau pour tout le monde. Il y a toutes sortes de joyaux. Par contre, pour moi, c'est un foyer de conscience comme il y en a plein d'autres. Et là, un moment donné tu réalises qu'il faut le partager vraiment à partir des bonnes raisons. Ce n'est pas simple, moi j'avance avec ça. Maintenant, c'est le fun parce que je commence à défaire la partie de moi qui voulait faire ceci et cela et je me pose souvent la question : pourquoi je voulais faire ça ? Pour vraiment aller voir plus profondément mes motivations. Je vois qu'il y a une partie qui était bonne et une autre partie... pas sûr. C'est juste que je le vois mieux et là j'essaie d'aller dans cette place-là moins confortable et d'être vraiment généreux. Je vois tout le chemin que cela demande.

Silence.

Massimo continue :

— Quand on est capable de faire cela, au-delà de la pureté, de la perfection de la pratique, juste un peu plus d'ouverture, ça fait une différence dans les relations autant dans les relations proches que dans les relations du réseau plus élargi. Donc ça touche à des questions de sincérité dans les relations. C'est comme dans l'amitié, quand tu commences à connaître quelqu'un. Tu sais au début, c'est super, mais après quand tu commences à voir les aspects plus difficiles de l'autre, c'est là que l'amitié devrait vraiment embarquer, mais c'est toute la question du jugement, de la méfiance, c'est très profond. On ne peut pas aller faire le juge de quoi que ce soit, il faut juste peut-être dire : « Hé, on va aller travailler cela ensemble, ça te dit ? » Donc là, je l'ai vu clairement dans plusieurs rapports aux autres et j'ai commencé à le regarder un peu autrement depuis un an ou

deux. Je crois que j'ai une autre posture un peu plus généreuse. Il ne faut pas que je me ferme trop facilement.

Je le questionne pour plus de précision :

— Tu veux dire que c'est vraiment plus finement dans l'observation du rapport à soi et à l'autre que ça se passe ? Qu'en est-il au niveau du groupe, comment on s'organise ?

Il prend une grande respiration. Je vois qu'il réfléchit avant de répondre.

— Là, tu vois, à ce sujet, c'est vraiment une exploration, cet aspect de l'organisation. Quand c'est plus gros, c'est toute une complexité que cela suppose. Quand c'est plus petit, c'est sûr que c'est plus simple. Bien sûr qu'il faut structurer un peu, il faut qu'il y ait un certain leadership. Ça, je le vois partout, je le vois même en art. Il faut quand même être respectueux de cela, mais après on peut aussi questionner. À quoi ça répond, cette structure ? Pour quelle raison et avec quelle flexibilité on peut incarner ce leadership pour tenir compte vraiment de l'ensemble des besoins d'un groupe ? On peut se questionner à savoir si les personnes en autorité sont vraiment là au service de l'ensemble. Et puis dans ce groupe, j'apprends plein d'affaires, c'est cela que j'aime parce qu'il m'informe grâce à cette pratique ensemble où il y a moins une finalité de représentation. C'est aussi pour cela que ça a été le fun de faire des choses ensemble, parce que tout d'un coup, avec le projet collectif, il y avait un résultat à produire, une représentation de soi ou de l'autre dans la performance et dans les créations communes. On a tous pu se poser la question : *est-ce que ça me représente ce que les autres font ?* Ç'a été un super apprentissage, mais encore là inconfortable, mais c'est cela qui est beau, je trouve. Même dans cet inconfort-là, quand on reste quand même attentif... Je pense qu'on est tous partis avec quelque chose, qu'on a appris. On n'a pas tous perdu notre temps, même si ce n'était pas le fun tout le temps. Là, il y a une petite nuance qui est belle.

J'essaie de rendre l'explication plus concrète :

— Dans le fond cela crée comme du mouvement ?

— Oui, cela crée du mouvement dans les relations.

Je renchéris :

— Oui en fait, ce n'est pas... silence. Ce n'est pas si fermé qu'on croit ?

— Oui, même s'il peut y avoir un malaise, ce n'est jamais si fermé qu'on le croit. Oui c'est intéressant ça !

Je poursuis :

— Parfois, on a l'impression qu'il y a une fermeture ou qu'on n'est pas content ou qu'il y a une blessure. C'est comme si « Ah c'est terminé ! » alors que dans le fond, ce n'est pas si terminé...

— Oui je comprends ce que tu veux dire, me dit Massimo. Ce n'est jamais comme un bouclier complet, tu as raison. Parfois, ce n'est pas parce qu'il y a un endroit qui est plus confortable dans l'absence de relation qu'on est obligé de tout fermer l'ensemble de la porte.

— Intéressant, dis-je.

Massimo poursuit :

— Pour un moment, tu peux même être fâché un peu ou inconfortable, mais tu n'es pas obligé de ne plus jamais parler à cette personne-là. Ce n'est pas une bonne idée, mais là tu vois, c'est une belle nuance si on le prend au niveau organisationnel. Parfois, ça va très vite, tu t'es trompé ou le nœud s'est fermé et tu es congédié. Il n'y a pas beaucoup de nuances.

Silence.

Je reformule pour valider ma compréhension :

— C'est comme si, dans l'organisation, il y avait peu d'espace, on le sait — cela a l'air banal ce que je dis —, pas beaucoup d'espace de ressourcement ou de temps de recul qui permet de rouvrir ou de dialoguer en profondeur...

— Absolument, c'est ça, dit-il.

— Pour recréer de l'espace, rouvrir un échange, pour donner de la place à différentes perspectives, dis-je.

Il poursuit :

— Mais ça, c'est parce que ça prend de la place, c'est complexe. Si tu es dans l'efficacité tout le temps, un moment donné, tu ne peux pas aller là parce que c'est déjà difficile entre nous et on a de l'expérience de pratique. Bien souvent, on ne le fait pas parce qu'il faudrait s'asseoir de nouveau tout le monde, vraiment suspendre l'argumentaire pour un moment et vraiment regarder ce qui se passe et pouvoir le nommer.

Silence.

Il conclut notre conversation :

— C'est ça, tu as raison, il faudrait créer des moments de ressourcement sous différentes formes, des cercles de parole sous différentes formes pour différents besoins et là, quand il y aurait cela de temps en temps, naturellement, cela laisserait surgir des choses intéressantes et ce serait possible de travailler avec ce qui est là.

### **Automne 2019**

Je décide de lire *The Work of Communication* de Kuhn, Ashcraft et Cooren (2017). Je comprends que c'est un ouvrage est clé en communication organisationnelle. Je ne pourrais pas passer à côté des notions de relationnalité et de sociomatérialisme si importantes dans ce qui est communément appelé par la communauté scientifique « les ontologies relationnelles ».

Après des semaines à lire et à tergiverser sur l'intégration de ces travaux à mon projet de thèse, je choisis de ne pas les intégrer à proprement dit dans la structure de mon projet. Je comprends bien qu'il y a de nombreux parallèles à faire, mais j'en ai assez de faire des liens. Je ne m'y retrouve pas tant que ça. Je perçois ces travaux toujours trop théoriques et je préfère conserver le constructionnisme relationnel de McNamee et Hosking (2012) et Gergen (2015), car cette approche métathéorique est résolument tournée vers la pratique et le changement social. De plus, mon objectif à ce stade-ci est de simplifier mon projet, alors ces travaux n'en feront pas partie.

\*\*\*

### 16.3. Retour réflexif

La pression financière dans notre couple a eu raison de ma décision de ne pas retourner travailler en entreprise. Bien que le désir n'était pas là au départ, je finis par accepter cette décision et même à prendre plaisir à ce que je faisais. Je réussis alors à retrouver un espace de paix intérieure quant à ma relation au travail.

À cette période, je prenais aussi la mesure de mes propres insécurités, de l'anxiété qui pouvait parfois encore m'envahir lorsque je ne savais pas quoi faire concrètement.

Le projet de thèse prenait forme. J'arrivais tout doucement à faire plus de liens entre les différents concepts et les questions que je souhaitais explorer.

Je m'appropriais davantage les méthodes basées sur les arts, notamment l'approche narrative et l'autoethnographie. Le désir de continuer la recherche et la méditation en collectif était encore très présent.

En revanche, je constatais que l'écriture n'avancait pas au rythme que je l'aurais souhaité dû au manque de temps pour m'y consacrer. Je me souviens avoir choisi délibérément de lâcher-prise de l'objectif d'écrire en continu avec des buts quotidiens très encadrants, car cela créait trop de tensions dans mon couple ou des enjeux au travail. J'embrassais la complexité de jongler avec la vie de famille, la recherche et le travail. J'écrivais par moment, quand j'avais le temps. Il s'est avéré que l'élan revenait tout le temps.

Maintenant, en 2023, j'arrive à comprendre ce que je faisais à l'époque, qui fait référence à ce que Hosking nomme : *organizing from presence : being in the now and heart-felt listening*.

*When considered in the context of soft self-other differentiation, listening becomes understood as embodied participation in relational processes. In soft self/other differentiation listening is no longer reaching out 'for' something. In other words, it is no longer theorized as the means to produce 'aboutness knowledge' or 'knowledge that'. Rather, listening becomes understood as an aspect of what I earlier called participatory though – a practice of sensing and feeling or 'being with' the*

*phenomenal world in ways that are heart-felt and empty rather than full of our conventional mind concepts* (p. 17-18)

Dans le moment présent, j'écoutais mon corps et mes besoins ainsi que ceux de mon environnement et je choisissais ce qu'il me semblait le plus juste de faire dans l'instant. Je commençais à comprendre comment diminuer le contrôle et laisser place à ce qui allait se produire.





Collage effectué dans mon atelier-maison, été 2021

À toutes celles qui  
Gèrent une famille  
Travaillent et font mille et une choses en même temps  
Qui vivent dans une jungle riche et vivante  
Lumineuse et dense  
Celles qui boivent du café et qui sourient malgré tout

À toi, à moi et à nous, je dis  
Enlève ton veston  
Respire et relaxe  
Joue et fais des câlins tant que tu peux...  
Cultive tranquillement, mais sûrement ton espace intérieur de bonté.

*Carnet de recherche, été 2021.*

## CHAPITRE 17 : UNE PANDÉMIE, UN DÉMÉNAGEMENT ET UN PROJET DE THÈSE

### Hiver 2020

L'écriture avance au compte-goutte. Je vois bien que je n'y arriverai pas à ce rythme-là. Et puis, ça m'épuise d'avancer et de m'arrêter tout le temps. Je commence à ressentir la pression à nouveau. S'il valait mieux que j'arrête tout, que se passerait-il ? Dadou fait des crises épouvantables plusieurs fois par jour. Je ne comprends pas trop ce qui se passe. Je fais tout ce que je peux pour lui permettre de bouger et d'avoir du temps de qualité avec nous, mais on dirait que ce n'est jamais assez.

Parfois, j'ai l'impression que j'aurais dû être psychoéducatrice ou animatrice de camp de jour pour enfant. C'est éreintant. Ça me fait me sentir incompétente et impuissante. Quand elle est en crise, il n'y a absolument rien que je puisse faire. Les crises peuvent durer entre quinze et quarante-cinq minutes. Les psychoéducatrices du CLSC ont fait leurs constats. À leur avis, c'est l'âge, ça va finir par passer. Les plans d'intervention en psychoéducation et en ergothérapie sont essentiellement pour les parents afin de nous aider à mieux encadrer les routines, à mieux anticiper les crises et à planifier les interventions possibles selon le niveau de disponibilité de l'enfant.

Pendant ce temps, je priorise la gestion de mes émotions et de mon énergie et j'arrive difficilement à écrire. Aujourd'hui, je m'enferme dans mon atelier-maison simplement pour décompresser. Je regarde mes carnets au sol et mon tapis de méditation. Mes livres sont posés sur une table basse. J'ai aussi aménagé un petit autel sur lequel sont disposés quelques objets pour me rappeler de prendre le temps de méditer tous les jours. Je peux affirmer que s'asseoir pour méditer quand on est en colère est particulièrement difficile, mais ô combien bénéfique et essentiel pour affronter la bête en soi et celle de l'autre côté de la porte.

C'est aussi ça, le travail de recherche que je fais actuellement. Un travail d'observation de mes pensées et un exercice de douceur envers celles-ci. Un travail invisible. Pour m'aider, j'ai une

petite pratique quotidienne d'offrandes. Des petits bols d'eau que je vide et que je remplis tous les matins. Des petits bouts de nourriture que je dépose dans une assiette pour nourrir la bête. Une série de petits gestes qui me rappellent de prendre soin de toutes les parties de moi externes, internes et secrètes pour cultiver la bonté qui est là, disponible à tout instant, quand le flot des pensées diminue et que les émotions s'atténuent.

## **Printemps 2020**

Le cours de la vie, notre vie d'être humain en ce début de siècle, vient de changer drastiquement. L'Organisation mondiale de la Santé vient de nous informer d'une épidémie qui deviendra rapidement une pandémie mondiale. Ici, le Gouvernement du Québec annonce le début de l'urgence sanitaire qui se répercute immédiatement sur la fermeture des écoles et des garderies. Le 22 mars sera le début du premier confinement : la fermeture des lieux de travail, des magasins, des restaurants et de tous les espaces publics. On pense que ça devrait durer deux semaines...

Pendant ce temps au travail, toute activité professionnelle devra dorénavant se réaliser de la maison ; c'est le début du télétravail obligatoire. Les activités de formation et de développement des compétences offertes ou coordonnées par mon équipe au travail sont arrêtées. Plus aucune formation ne peut se donner en présence. On commence déjà à réfléchir à la conception de programmes en ligne. Je pense à mes collègues chargés de cours et à tous les professeurs et enseignants et j'ai de la compassion pour eux.

Avec raison, les médias parlent beaucoup des enjeux organisationnels dans les hôpitaux et les CHSLD<sup>34</sup> dus aux impacts majeurs sur la santé et la vie des personnes. Pour ma part, sans rien enlever à la gravité de la situation dans le système de santé, je m'intéresse plus particulièrement à ce qui se passe dans les lieux d'enseignement et de formation. Ce que je vois se réaliser sous mes yeux, jour après jour, c'est une révolution majeure qui s'opère en temps réel à vitesse grand V.

---

<sup>34</sup> Selon le ministère de la Santé et des Services sociaux : CHSLD est l'acronyme pour un centre d'hébergement et de soins de longue durée.

Dans notre vie au travail comme dans la vie personnelle, le numérique et tout ce qui vient avec va s'installer de manière foudroyante, et ce, sans gestion de changement, sans planification possible et surtout sans qu'on puisse l'arrêter. Comme une météorite venue de l'espace, il faut maintenant simplement apprendre à vivre sur nos écrans : rencontre en ligne improvisée pour un 40<sup>e</sup> anniversaire ; rencontre en ligne pour garder contact avec la famille ; huit à dix rencontres virtuelles dans une journée de travail. On est collé à nos écrans et personne n'a anticipé ou évalué les impacts de ce changement a priori. L'être humain s'adapte à ce qu'on dit et c'est ce qu'on va tous devoir faire même si tout le plaisir qu'on peut retrouver dans un travail : interactions, café improvisé, rencontres imprévisibles dans l'ascenseur, finalement, tout ce qui se passe de manière informelle sera réduit à néant.

Après quelques semaines à essayer de m'adapter au contexte, je demande un congé, car je n'arrive plus à suivre le fil des rencontres virtuelles tout en m'occupant d'un enfant de trois ans. Pour moi, c'est mission impossible et je m'en rends compte assez rapidement.

## **Été 2020**

Ce matin, j'ai reçu un appel d'une garderie en Estrie. Dadou est inscrite sur plusieurs listes d'attente en garderie dans la région de l'Estrie, car nous cultivons le rêve de vivre à la campagne depuis quelques années. Aujourd'hui, aux nouvelles, on commence à parler de déconfinement et j'apprends grâce à cet appel qu'il y a une place en garderie pour Dadou dès le mois de juillet. J'en parle à Antoine sur un ton fébrile :

— Chéri, on a une place pour Dadou à la garderie Montessori !

Antoine répond :

— Ah oui ? Oh...

Silence.

— Oui c'est ça, « oh ! » Qu'est-ce qu'on fait ? Juillet, c'est comme demain matin-là... Je dois lui donner une réponse rapidement !

Il me répond sur un ton amusé :

— On vend tout et on déménage au chalet. Youpi !

Je sens qu'il fait une blague, mais sur un fond de vérité et je lui réponds :

— Tu rigoles ou tu es sérieux ?

— Je suis sérieux, il faut y aller là, c'est le moment ou jamais ! me dit-il, confiant.

— Oui, mais attend, vendre l'appartement en pleine pandémie, installer nos bureaux à la maison et puis, ma mère... Oh la la, ma mère !

— Ouais, mais on le savait tout ça. C'est sûr qu'on va y arriver, on va faire les choses une étape à la fois et puis ce sera super !

Silence. Je respire profondément.

Il poursuit :

— Mais bon, c'est sûr que ta mère, ça va être quelque chose...

— J'ai la gorge nouée juste à l'idée de lui partager notre projet, lui dis-je. Et puis, il va falloir que tu m'aides vraiment. Tu ne pourras plus t'appuyer sur elle tout le temps !

Il roule les yeux en l'air :

— Bien sûr, c'est notre projet de famille.

*Notre projet de famille...*

Ces mots résonnent en moi et me donnent l'élan de prendre la décision de déménager au chalet. Le reste de l'été, tout se bouscule, j'arrive à écrire des parties de projet de thèse par courts épisodes, mais jamais de manière continue avant le mois d'août de cette même année, où je choisis de prolonger mon congé grâce à des vacances cumulées. Dadou en garderie, j'arrive tout juste, à ce moment-là, à mettre en priorité l'écriture du projet de thèse.

Avec l'organisme à porosité variable, nous poursuivons des rencontres en ligne pour rester en relation et continuer notre pratique en collectif. Au début, je n'y crois pas trop, mais après quelques semaines, j'apprécie et je reconnais le soutien que ces rencontres de pratique régulières me procurent. Je me dis qu'est c'est une autre forme de projet collectif qui s'installe doucement.

\*\*\*

## **17.1. Pratique en collectif**

**Juin 2020**

### **La pratique de la méditation en réalité virtuelle**

J'observe une structure de rencontre et un déroulement plus précis que lors des ateliers-retraite en présence.

Massimo laisse tout de même place à une pratique de dialogue qui est organisée avec des tours de parole.

Le temps destiné à la période de création lors des ateliers-retraite est transformé en un temps de partage sur des lectures d'enseignements bouddhistes proposées (par exemple : des textes de Pema Chödrom et Chögyam Trungpa).

Nous effectuons ensuite un cercle de clôture systématique sur nos apprentissages et ce que la pratique nous a apporté.

Pour ma part, j'arrive à maintenir une qualité de pratique malgré la distance. Je trouve ça étonnant, car je n'aurais pas cru que la pratique puisse si bien se dérouler à distance.

En plus, je perçois le groupe comme un espace soutenant pour discuter des impacts de la pandémie dans nos vies.

Je regrette néanmoins le visuel en carré plutôt qu'un cercle à l'écran, les problèmes techniques et le fameux « t'es sur mute » pour indiquer à une personne qu'on ne l'entend pas.

De façon générale, j'ai l'impression qu'on a tendance à moins parler spontanément, à moins couper la parole et à plus écouter attentivement les personnes qui parlent.

En revanche, je n'arrive pas à échanger de manière plus intime avec chaque personne.

Les exercices relationnels que nous avons l'habitude de faire et le travail de création ont été mis de côté.

On perd la qualité sensorielle des interactions, le ressenti au niveau des mouvements dans l'espace, les ajustements corporels dans un lieu physique plus restreint.

Et donc selon moi, il y a moins de travail de fond au niveau relationnel qui opère.  
Perte de l'apport de deux sens importants : l'odorat et le toucher.

C'est un mal nécessaire pour garder vivants les liens entre nous.

\*\*\*

## **17.2. Entrées de carnet**

### ***Juillet 2020***

*Nous venons de signer la vente de l'appartement à Montréal.*

*Ça y est, nous partons vivre au chalet !*

*C'est le début d'une nouvelle aventure.*

*Une étape vers plus de cohérence avec mes valeurs.*

*Un choix de vie pour ralentir le rythme pour nous permettre d'atteindre nos objectifs.*



*C'est notre rêve depuis longtemps.*

*Pour se rapprocher de la nature, faire des choix plus conscients.*

*Pour se rencontrer, nous rencontrer encore plus.*

*Pour sortir du métro, boulot, dodo.*

*Prendre le temps de faire les choses, faire ce que l'on aime.*

*Pour jardiner, marcher en forêt et cueillir des fruits et des champignons sauvages.*

*Savourer des moments seuls, en famille et avec des amis.*

*Vivre à un autre rythme : celui de la nature, celui des enfants, celui de nos corps physiques et psychologiques.*

*Regarder tous les jours le changement des saisons. Écouter les oiseaux.*

*Me laisser inspirer, découvrir et être enchantée.*

### **Août 2020**

*Beaucoup d'émotions aujourd'hui : de la fébrilité, de l'excitation et de l'exaltation.*

*Tout nous indique que notre vie est en train de changer.*

*Que notre rapport au travail, à notre profession et à notre contribution va changer profondément sur le long terme.*

*On réalise que la pandémie va perdurer et que ça va changer nos façons de vivre et de travailler.*

*Petit à petit, tranquillement, mais sûrement, nos repères, nos choix et notre pensée vont changer.*

*Notre espoir, à Antoine et moi, est de donner et d'offrir au quotidien un environnement pour que notre belle Dadou puisse s'épanouir pleinement.*

\*\*\*

C'est à l'automne 2020, en plein cœur de la deuxième vague de la pandémie du Covid-19, que je termine enfin l'écriture du projet de thèse. J'ai alors le sentiment d'arriver à une structure qui se tient. De plus, je me suis conformée à un style d'écriture académique, ça devrait donc aller. Je me sens en confiance jusqu'au moment où, dans une conversation avec Isabelle, ma directrice, elle me parle d'un courant en émergence, le post-qualitatif. La conversation va comme suit :

Isabelle me dit :

— Je comprends que tu es en train de terminer l'écriture du projet et c'est très bien ce que tu as écrit. En revanche, après cette étape importante, il te faudra approfondir les travaux d'Élizabeth St-Pierre sur la recherche post-qualitative. Peut-être que tu pourrais déjà commencer à lire là-dessus pour ta présentation auprès du jury, car tu peux déposer un document et lors de la présentation, discuter de comment ta pensée aura évolué.

— Hummm.

J'écoute, mais intérieurement, je ne veux rien entendre du post-qualitatif. Je veux juste finir cette étape. Je ne sais même pas si je vais continuer ma recherche après.

Je trouve la conciliation travail/famille/recherche cruellement pénible. J'ai le sentiment d'être intérieurement toujours en tension entre ces différences sphères de ma vie. Le temps me manque et j'ai du mal à composer avec tout en même temps. Dans l'instant, je m'accroche à la conclusion de cette étape.

\*\*\*

### **17.3. Retour réflexif**

#### **La fin du projet de thèse**

À ce moment-ci de mon parcours doctoral, j'arrivais enfin à mieux à expliquer les liens entre les différents éléments de la problématique que j'ai écrite dans un style académique classique.

Plusieurs champs d'études académiques ont traversé ce projet de recherche : la psychologie, la sociologie, la communication organisationnelle, l'intervention psychosociale en organisation ainsi que les sciences cognitives. Au niveau méthodologique, j'ai exploré plusieurs approches et je me suis arrêtée sur une approche basée sur les arts, soit l'approche narrative autoethnographique pour

raconter mon expérience du parcours doctoral. Il me fallait encore préciser de quel type de narration il s'agirait et sur quels fondements métathéoriques je m'appuierais.

### **La pratique de dialogue en rencontre virtuelle**

L'apport des rencontres en ligne a été significatif pour ma pratique de la méditation. J'ai alors réussi à introduire la pratique à plein de moments dans la journée. J'ai appris grâce à ces rencontres virtuelles plus régulières à intégrer davantage la méditation dans mes activités du quotidien. J'ai la perception que c'est le cas pour les autres participants aussi, car nous avons des rencontres beaucoup plus régulières, ce qui semblait soutenant pour tous. Au lieu de nous retrouver en présence trois à quatre fois par année, nous nous voyions tous les mois et parfois même plus. Le groupe était aussi devenu un lieu où on parlait des impacts de la pandémie dans notre vie. Nous regardions ensemble ce qu'il se passait d'un point de vue sociétal et nous discutons des apports et des défis d'une pause collective imposée de la sorte.

Par moment, certains pouvaient trouver le confinement intéressant pour cultiver la pratique de la méditation étant donné qu'il y avait peu de choses à faire à l'extérieur de la maison. À d'autres moments, plusieurs d'entre nous éprouvaient un manque de contacts humains et de grands moments de tristesse de percevoir de si près les impacts de cette pandémie sur notre humanité.

Pendant cette période, le groupe a évolué d'une forme de groupe de pratique et d'étude en incluant davantage une dimension plus intime et ouverte dans l'expression et le partage de nos émotions. Malgré la froideur de l'écran et la distance physique qui nous séparait, l'apport du collectif et la pratique virtuelle de la méditation ont été pour moi aidant émotionnellement dans cette période pandémique et la fin de l'écriture du projet de thèse.

En effet, la pratique de dialogue qui s'est installée dans le collectif se rapproche de ce que Hosking (2012) suggère comme étant une manière de s'organiser à partir du dialogue, une forme spéciale de conversation :

*In its 'purest' form, dialogue is free from selfish attempts to know and control other (Bateson, 1972; Bateson and Bateson, 1987) and, for Bohm, is best achieved in conversations that have no agenda (Bohm, 2004). Dialogue, as a special kind of*

*conversation goes on slow, open and curious ways of relating characterized: (a) by a very special sort of listening, questioning and being present; (b) by willingness to suspend one's assumptions and certainties; (c) by reflexive attention to the ongoing process and one's own part in (p. 14-15).*

Cette pratique s'est mise en place de manière plus structurée avec des tours de parole et des questions ouvertes en début et en fin de rencontre sur notre état d'esprit intérieur. Ces échanges ont permis selon moi encore un plus grand accueil inconditionnel de l'expérience de chacun.



Photo prise par une participante lors d'un atelier-retraite, hiver 2024

La méditation, c'est comme le ski hors-pistes  
On peut toujours suivre les chemins balisés  
Mais quand on décide d'aller hors-piste, on s'expose...  
Le hors-piste est risqué, il nous sort de notre zone de confort  
Il nous surprend à tout coup, nous apprend sur nous-même et sur les autres  
Il nous rappelle notre état de nature sans « flafla » à côté des arbres et des ruisseaux  
Il nous ramène sur Terre et nous rend plus humbles  
On ne se bat pas contre la nature, on fait « un » avec  
Ni plus ni moins  
Sinon, on peut mourir.

La pratique de la méditation me rappelle ma condition d'être humain  
Me rappelle de garder les pieds sur Terre  
D'être le plus honnête possible avec moi-même  
Sinon, je sais que je contribue  
À une roue qui tourne dans le mauvais sens.

*Carnet de recherche, mars 2016.*

## CHAPITRE 18 : LE CHOC ONTOLOGIQUE

### Hiver 2021

Grâce à la pandémie, je ne monte plus les escaliers d'une immense tour de bureaux au centre-ville de Montréal. Cet hiver, je gravis plutôt la montagne d'Orford en ski de randonnée. Décidément, je me rends compte que j'ai un grand besoin de bouger et de gravir quelque chose. Monter, marcher, grimper. Tous les jours, je marche dans la forêt du Lac Bowker. Tous les jours, je cherche des repères pour retrouver mon chemin.

Je dois dire que j'ai une tendance à pouvoir m'égarer facilement. Mais depuis janvier 2012, lors d'une escapade de ski hors-piste avec mon bon ami d'enfance, qui nous aura valu une nuitée imprévue dans une forêt de la Gaspésie, je ne me perds plus en ski de randonnée. Disons que je fais plus attention et que j'ai développé des outils et des connaissances avec le temps.

Dans cette forêt du Lac Bowker, à l'arrière du parc du Mont Orford, on peut rencontrer des boulots, des érables et une variété de conifères. On peut parfois aussi rencontrer Madame ou Monsieur La Chouette ou encore un renard effrayé, des traces de coyotes, des chevreuils, des moufettes et des ratons laveurs, mais il est assez rare de rencontrer des humains avec qui on peut faire la conversation, surtout en ces temps de pandémie où les gens sont confinés à leur demeure à compter de vingt heures. Chez nous, couvre-feu ou pas, il fait noir à 17 h et je ne m'aventure plus dans la forêt la nuit.

Au travail, avec mon équipe en développement des compétences, nous avons fait migrer nos formations en salle vers des classes virtuelles. Des ajustements sont encore à faire. Les participants n'aiment pas les plages horaires de formation qui durent toute une journée en ligne. Il faut découper les contenus et les remodeler dans un format et un déroulement beaucoup plus court. La mode est aux « capsules de formation ». Les gestionnaires nous demandent « d'encapsuler » à peu près tout ce qui est possible. À mon sens, ils sont en train d'oublier tout le volet expérientiel des activités de développement. Mais pandémie oblige, c'est la nouvelle réalité au travail.

En parallèle à la pandémie et aux impacts encore peu visibles et peu documentés sur nos vies personnelles et professionnelles, les gestionnaires de mon secteur ont cru bon de procéder à une restructuration majeure de notre vice-présidence. Une nouvelle structure est mise en place qui segmente les activités et les rôles en gestion de projets. Il semble que la direction du Centre d'Excellence n'était pas assez efficace, on l'a donc supprimée. La réorganisation s'est effectuée de façon à séparer les « penseurs » des « intervenants » et des équipes « évaluateurs » qui s'assurent de l'efficacité des projets.

Dans la terminologie déjà foisonnante de la gestion de projet agile, ils ont ajouté des « promoteurs », des « officiers de livraison » et des couches de supervision. J'observe ces changements avec un regard critique et une attention particulière au jargon managérial qui ne cesse de vouloir presser le citron *autrement*. Dans la foulée de tous ces changements, je me retrouve avec l'équipe des « penseurs » et donc, j'ai une nouvelle gestionnaire que je ne connais pas et que je ne rencontrerai jamais. Le recrutement de plusieurs nouveaux employés et leur intégration se fait *en ligne*. Les cafés se prennent *en ligne*.

Selon moi, la plus grosse catastrophe est le party de Noël *en ligne*. Les gestionnaires essaient par tous les moyens d'être innovants dans leurs pratiques afin de rendre *la fête* moins morose, mais en vain. Un party en ligne sans contact humain, c'est vraiment n'importe quoi.

Malgré tout, je me sens détachée des problèmes liés au travail. Je vois que j'ai cheminé intérieurement. Il faut dire que je sens que mon équipe m'appuie et est reconnaissante même si je n'apprécie pas la façon dont la direction le démontre *en ligne*. J'ai ainsi fait la paix avec des parties de moi qui criaient quelques années plus tôt. Ça aura au moins permis ça, ce retour en entreprise.

Néanmoins, je me demande comment je vais faire après le doctorat si je ne peux plus travailler autant devant un écran d'ordinateur. Cette question sur mon parcours professionnel m'envahit encore souvent, car je perçois que les changements actuels en organisation se dirigent vers encore plus de travail *en ligne*. J'essaie de ne pas trop y penser.

En vue de la présentation du projet de thèse, je relis le formulaire de demande d'un jury :



Ce projet s'appuie sur une conception bouddhiste de la présence attentive et interroge les modalités organisationnelles de la pratique en collectif (Brummans, 2017 et Hosking 2012) dans une perspective constructionniste relationnelle (McNamee et Hosking, 2012). En quoi et comment est-il possible d'incarner des principes et des pratiques de l'organisation éveillée en Occident ? À partir d'une approche narrative, nous documenterons l'histoire d'un groupe d'artistes pratiquant la méditation bouddhiste.

Je suis préoccupée par la présentation que je ferai demain. Dans les dernières semaines, j'ai passé des heures à rédiger une présentation PowerPoint. Le travail derrière l'écran me fait souffrir de torticolis sévères. Bien que je marche et que j'effectue des exercices de yoga tous les jours et que je consulte une ostéopathe tous les mois, je suis toujours gravement incommodée par des douleurs au dos et je me sens franchement coincée.

### **Quelques jours plus tard**

Une fois ma présentation du projet de thèse au jury, je décomprime chez moi allongée au sous-sol devant le feu qui crépite.

*Ouf, ça y est cette étape est passée ! Quel soulagement ! Je vais pouvoir passer à autre chose.*

Je relis tranquillement les notes des membres de mon jury. J'accroche sur quelques commentaires, car je ne suis pas certaine de bien comprendre.

Lectrice et lecteur, je vous présente ici-bas les commentaires que je lis et les réponses sous forme de pensées qui me viennent à la lecture de ces commentaires. Ces pensées directes sont écrites en italique.

### **Les commentaires d'un membre du jury désirant demeuré anonyme :**

Commentaire 1 : Je trouve qu'on perd ta voix au fil du texte. Il faudrait trouver une manière d'entendre ta voix qui chemine tout au long du texte, pas seulement dans l'introduction.

*Je n'arrive pas encore à comprendre ce que je dois faire. Je pensais écrire un récit qui raconterait l'histoire du groupe dans la partie « résultat » de la recherche !*

Commentaire 2 : Il y a une sorte de tautologie dans tes questions de recherche. C'est la présence attentive le concept clé ou l'organisation éveillée ? Ou c'est plutôt le passage de l'individuel au collectif ?

*Encore là, je ne sais pas trop comment régler cet enjeu. La présence attentive est un concept clé qui s'inscrit dans les principes et les pratiques de l'organisation éveillée. Oui, l'accent doit être mis sur la relation à soi et la relation à l'autre et au groupe, mais c'est ma posture qui change tout, enfin je crois...*

Commentaire 3 : Il y a très peu de travaux sur le milieu artistique et le processus de création alors que tu cherches à comprendre les effets de la pratique sur le processus de création. Ça manque de cohérence entre la problématique et la sous-question de recherche.

*OK. Ça, je comprends bien. Je vais revenir aux enjeux du monde de l'art et l'importance accordée par notre groupe aux liens entre la pratique de la méditation et la création.*

Commentaire 4 : Je comprends que tu portes une attention aux relations entre les individus, mais est-ce que tu inclus les objets inanimés dans ton observation et ton analyse ? Je pense que ça prendra des précisions entre le constructivisme et le constructionnisme<sup>35</sup> pour bien comprendre où tu te situes.

*Bonne question ! Je suppose que oui, mais pas explicitement, car je n'ai pas porté mon attention là-dessus jusqu'à présent. De plus, le constructionnisme relationnel focalise sur les interactions et les processus relationnels. À moins que je trouve que ma relation aux autres prenne plus*

---

<sup>35</sup> Le constructionnisme dont il est question dans cette thèse réfère aux processus relationnels comme étant au centre de la recherche, positionnant les personnes et le monde comme émergent de ces processus tels que le proposent Gergen (2009 b) et McNamee et Hosking (2012) plutôt que de penser le monde social et la recherche comme une construction où les personnes sont des individus séparés, soit la posture du constructivisme (Pour plus de détails, vous réferez à McNamee et Hosking, 2012, page xv).

*d'ampleur et de sens grâce aux objets environnants, je ne vois pas comment je les intégrerais dans ce contexte.*

### **Les commentaires de Boris :**

Commentaire 1 : Il me semble que l'autoethnographie doit être positionnée dès le début. Je trouve aussi qu'on perd ta voix et que c'est dommage. Ça prendrait davantage de vignettes.

Commentaire 2 : Je me demande si tu vas mettre l'accent sur ton expérience ou sur les relations à l'intérieur du groupe.

Commentaire 3 : Aussi, il y a de nouvelles définitions de la présence comme façon d'agir avec compassion et discernement. Ce commentaire est surtout destiné à tes sous-questions sur les effets sur le temps, les priorités et les décisions. Tu peux lire les ouvrages d'Allen Wallace, il se rapproche des travaux de Ronald Purser, mais il ouvre vers des possibilités. Le problème avec Purser, c'est qu'il est surtout dans la critique. Il faut que tu te demandes ce que tu veux faire plus tard et comment ta thèse peut aider des organisations à apprendre de tes recherches. Il y a une limite à la critique, je trouve.

*Wow, c'est tout un commentaire. Je ne sais pas quoi répondre à ça ! Ça me parle tellement. Comment transférer mes apprentissages avec le groupe dans le milieu organisationnel ? Voilà une question que je me pose tout le temps.*

Commentaire 4 : Concernant la méthodologie, je pense qu'il y a trop d'encadrement méthodologique et qu'il te faudra faire des choix. Concrètement, comment les données vont-elles montrer l'*organizing* ? Il y a différentes postures relationnelles et donc il faut que tu te positionnes clairement. En plus, dans le bouddhisme, il y a une tension avec le langage. Souvent, ils parlent de l'« au-delà du conceptuel ». Donc, il faut préciser comment tu choisis de composer avec cette tension.

Commentaire 5 : Et enfin, je dis ça comme ça, mais ton échancier ne me paraît pas réaliste... Il faut te donner plus de temps.

*Ah la la ! Je ne sais pas comment je vais faire pour que les données montrent les processus organisationnels. En écrivant des dialogues avec les données recueillies lors des ateliers-retraite avec les participants ? Je sais qu'il se passe bien des choses au-delà du langage, mais je ne sais pas comment je peux montrer ce qui se passe de manière invisible. Je vis cette tension à l'intérieur de moi. Même quand j'écris, j'ai souvent l'impression que mes mots ne rendent pas justice à l'expérience que je vis. C'est pourquoi je pense que l'art est la bonne approche de recherche et que j'aime écrire de courts poèmes.*

### **Les commentaires d'Isabelle, directrice de thèse :**

Commentaire 1 : Je suis d'accord avec les commentaires de mes collègues. Ça va prendre plus de précisions dans l'articulation de la problématique et tes choix méthodologiques.

Commentaire 2 : D'autre part, je crois qu'il faut mettre en lumière les rapports de pouvoir étant donné ta perspective de recherche. Il y a dans la posture critique que tu défends quelque chose que tu dénonces et il faut le mettre à l'avant-plan. Par exemple, dans le rapport à l'autorité, la gestion des conflits et la prise de décision dans le groupe. Comment ça se passe et comment ça se règle dans le groupe ? Est-ce qu'il y a une forme d'oppression ou d'omerta sur comment le groupe fonctionne ? Il y a forcément quelque chose à explorer dans le cadre du fonctionnement de ce groupe. Il ne faudrait pas trop romantiser cette étude.

*Ouais. OK. Je ne vois pas vraiment d'enjeux de pouvoir à ce point-ci. Je vois que les conflits se règlent d'eux-mêmes. Je perçois que les décisions sont concertées et que tout le monde fait un peu comme bon lui semble dans les tâches à réaliser. C'est sûr que ça ne se passerait pas comme ça en entreprise, à part dans le milieu communautaire peut-être. Je n'en sais trop rien. Il va falloir que je creuse un peu plus.*

Après la présentation de mon projet de thèse, je ressens un mélange de joie qui tend vers de l'agitation. J'ai perçu dans les interventions d'Isabelle quelques malaises.

Quelques jours plus tard, Isabelle et moi nous rencontrons en ligne pour discuter de ma présentation et des prochaines étapes. Après un échange convivial, Isabelle plonge au cœur du sujet :

— Il faut que tu reviennes sur les fondements de ta recherche. Tu dois creuser encore davantage sur les fondements épistémologiques et ontologiques, car ce n'est pas si clair que ça encore où tu loges.

*Je n'y crois pas !*

Je réponds :

— Hummm...

Elle poursuit :

— Et comme tu as pu le constater, cet aspect doit transparaître dans les liens entre la problématique, les questions de recherche et la méthodologie. Je suggère de lire les thèses de Karelle Arsenault et de Marie-Pier David pour te faire une idée de ce que ta perspective représente sous forme de thèse. Tu devrais relire des textes d'Élizabeth St-Pierre et te faire un tableau avec les différents courants, les auteurs et les choix paradigmatiques.

— Ce sont des thèses qui assument une posture post-qualitative, dis-je.

*Moi je ne veux pas forcément faire ça ! Ça voudrait dire tout réécrire du début et ça va me prendre encore deux ans ! Je ne veux pas faire ça !*

Isabelle poursuit :

— Oui, il te faut passer par là pour comprendre où tu loges ontologiquement parlant. Tu dois approfondir quelques sources qui vont t'aider, de sorte que tu puisses t'appuyer sur des auteurs qui ont une posture comme la tienne.

Je lui réponds :

— Donc pour les prochaines étapes, je relis les thèses dont tu m'as parlé, les lectures sur le post-qualitatif et l'approche performative de recherche. Je me fais un tableau sur les différents courants paradigmatiques afin de mieux comprendre et pour justifier mes choix. J'aimerais relire les travaux de Kenneth Gergen, notamment *Relational being*. Je crois que c'est l'auteur qui parle le mieux de ma posture de recherche et ceux de Gregory Bateson et Mary Catherine Bateson sur l'épistémologie du sacré.

— C'est parfait, me répond Isabelle.

Elle me transmet quelques messages d'encouragement. Elle me dit que je me sentirai mieux après ce passage. Et c'est ainsi que nous concluons notre rencontre.

Après ma rencontre, je suis en réaction totale. C'est comme si je m'identifiais à toutes ces propositions. Isabelle me dit qu'en lisant davantage, je vais comprendre les prochaines étapes. Ça ne me rassure pas. Elle m'a aussi dit que je suis devant un mur qui est dans ma tête et qu'il n'est pas possible de connaître la suite tant que les fondements métathéoriques ne seront pas clairs. Je n'arrive pas à prendre du recul.

\*\*\*

## **18.1. Entrées de carnet**

*25 février 2021*

*Je suis passée d'une posture de recherche-intervention à une recherche qualitative basée sur les arts, d'une approche narrative à une approche post-qualitative... Non, mais sérieusement, quand est-ce que je vais m'arrêter à un endroit et pouvoir avancer comme il faut ?*

*J'ai l'impression d'avancer et de reculer sans arrêt. En plus, cela signifierait de réécrire toute ma thèse dans deux styles complètement différents, le style narratif et le style académique. Je ne sais pas comment je vais m'y prendre concrètement. J'imagine que je dois écrire des vignettes et des retours réflexifs ou des épisodes qui montrent mon expérience. Mais mélanger les deux styles d'écriture, non ce n'est pas pour moi !*

**27 mars 2021**

*S'émerveiller devant la beauté de la nature.*

*Serge Bouchard disait, en parlant de la pandémie : « Le bébé apprend à marcher et le vieillard apprend à s'asseoir. Là, on doit apprendre à s'asseoir collectivement et c'est difficile de s'arrêter vraiment, car c'est le contexte qui nous force à revoir nos façons de penser et de faire. »*

*Un autre passage lu sur le Site de Radio-Canada où Serge Bouchard parle de la pandémie. « On ne parle plus de la mort. On ne parle plus de la maladie. On ne parle plus des contrariétés majeures dans la vie. Or, la condition naturelle de l'humain, c'est le deuil, c'est la perte. »<sup>36</sup>*

*Je réfléchis beaucoup à ça en ce moment.*

*Je trouve que, comme parent, comme intervenant, on doit réapprendre à vivre autrement. On est rendu à un moment où on ne peut pas continuer comme avant, car les effets dévastateurs des modes de pensées et de faire des dernières années nous ont montré qu'on allait droit dans un mur. Je me suis remise à l'écriture en lien avec ma pratique de la méditation. Ça me fait du bien.*

**1<sup>er</sup> avril 2021**

---

<sup>36</sup> La pandémie, une remarquable leçon d'humilité. Entrevue avec Serge Bouchard. Site de Radio-Canada : <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1754081/pandemie-nature-peur-mort-vieux-serge-bouchard-anthropologie>

*Ça fait plusieurs semaines que j'ai présenté mon projet de thèse et je n'ai rien fait depuis. Après avoir colligé tous les commentaires des membres de mon jury et la rencontre avec Isabelle, je suis sous le choc.*

*J'ai dressé la liste des choses que je devais faire, dont l'approfondissement des fondements métathéoriques.*

*Je cherche des raisons pour ne pas avancer, pour ne pas faire ce que j'ai à faire.*

### ***3 avril 2021***

*Hier, j'ai eu la visite d'une amie anciennement intervenante en développement organisationnel. On a beaucoup parlé de nos parcours professionnels, de nos changements de carrière. C'était beau et triste de sentir toute la fragilité que cela occasionne de changer de cap professionnellement. Des prises de conscience, des passages arides et des traversées mouvementées, des retours en arrière pour mieux avancer, pour mieux écouter la voie de la création et la voie de notre cœur. Nos belles voix qui ont été éteintes, brisées ou réprimées pour nous conformer sont enfin en train de se libérer.*

### ***5 avril 2021***

*Je ne vois pas encore précisément ce que je dois faire pour m'organiser une vie professionnelle à ma couleur. Ces dernières semaines, j'ai encore angoissé sur mon avenir professionnel. J'ai fait un grand ménage après la présentation du projet de thèse. Je me suis reposée et j'ai marché.*

*Je me laisse toucher, sans avoir toutes les réponses tout de suite.*

*Je me sens paralysée, comme incapable de mettre un pied devant l'autre.*

*Je fais du ménage et des tâches.*

*Je relis des bouts de thèse, j'essaie de comprendre la démarche que Karelle Arsenault a empruntée. Je fais des tests pour réécrire des bouts de chapitres.*

*Il n'y a rien à faire. Je bloque complètement.*



*La lecture de sa thèse me bouscule.*

*J'ai l'impression de devoir tout réécrire si je comprends bien l'approche performative de recherche.*

*Je n'aurais pas pu le savoir avant ?*

*C'est insensé, je n'y arriverai pas !*

*Pourquoi me suis-je fait tant violence pour écrire dans un style académique ?*

*Pourquoi le post-qualitatif arrive-t-il maintenant dans mon parcours de recherche ?*

*Je sais qu'Isabelle Mahy m'en avait parlé, mais j'étais trop avancée dans mon projet de thèse et puis, comment écrire un projet de thèse dans une approche performative ? Vraiment, je ne vois pas comment j'aurais pu faire ça.*

**10 avril 2021**

*Je m'assois enfin pour relire attentivement la thèse de Karelle Arsenault.*

*J'apprécie l'écriture au « je », le partage de son expérience, les motivations profondes de sa recherche qui sont transmises en continu, son histoire personnelle en trame de fond.*

*Je trouve utiles l'explication de sa méthode et les choix qu'elle a faits. C'est éclairant.*

*Je trouve qu'elle écrit bien.*

*Je ne m'attribue pas tellement de compétences en écriture.*

*On dirait que je cherche mon style. Je n'ai jamais étudié en littérature. Je ne me sens pas capable d'écrire comme une écrivaine.*

*On dirait que ça demande des qualités que je n'ai pas.*

*Je ne pense pas pouvoir faire ça.*

*Il faut que j'attaque la thèse de Marie-Pier David maintenant.*

*Je vais lire plus de romans cet été.*

\*\*\*

## Été 2021

Même si je vis au chalet dans un décor qui invite à la contemplation et à l'écriture, je me rends compte que je ne pourrai pas terminer cette thèse tout en travaillant en entreprise et en m'adaptant aux impondérables de la vie de famille. Je décide de demander un congé sans solde et je commence la rédaction des verbatims de tous les enregistrements que j'ai recueillis qui seront ensuite transférés dans une base de données.

Tout au long de l'été 2021, sous les recommandations bienveillantes de ma directrice de thèse qui perçoit mon mal-être lors de nos échanges, j'effectue une série d'exercices d'écriture. Je réapprends à écrire sur mon expérience à partir de moments marquants de mon parcours académique. En parallèle à ces exercices d'écriture spontanée, je commence à écrire de courts retours réflexifs sur les événements que je relatais. J'ai également illustré sur une ligne du temps tous les événements marquants de ma vie en lien avec mon doctorat. C'est ainsi que je suis arrivée à écrire de nouveau, en incluant mon expérience, c'est-à-dire ma voix de personne qui vit et expérimente les étapes du programme de doctorat et de tout ce qui se passe en parallèle dans ma vie personnelle et professionnelle des dernières années.

En revanche, au courant de cet été, plusieurs conflits éclatent dans mon couple. J'aimerais qu'Antoine prenne plus de responsabilités et d'initiatives, mais je me confronte continuellement à une réaction défensive de sa part. Nous décidons alors de louer un appartement près de la garderie de Dadou. Nous y allons en alternance soi-disant pour travailler, mais rapidement, je constate que je suis vraiment épuisée. Je m'y rends pour dormir plusieurs heures par jour. Tout me paraît un effort insurmontable. J'arrive à peine à faire mes petites tâches du quotidien. Je pleure souvent, j'ai encore le goût de tout arrêter.

*Qu'est-ce que je cherche au juste, qu'est-ce que je veux prouver ou défendre ici ? Pourquoi est-ce que je n'arrête pas tout ça et que je ne fais pas juste travailler comme tout le monde ?*

Après quelques semaines à dormir, je finis par accepter de me laisser du temps ; du temps pour guérir ; du temps pour intégrer mes apprentissages de l'été ; du temps et de l'espace dans mon

couple. Je décide consciemment encore une fois de mettre mon objectif d'écrire cette thèse de côté pour prendre soin de moi et de ma famille.

Au courant de cette période tumultueuse encore sous l'emprise de la pandémie, l'organisme à porosité variable prépare une retraite en nature dans la région de Gatineau. Nous avons décidé que les rencontres en ligne ne suffisaient pas pour nos besoins de connexion ensemble. Rapidement, nous nous sommes mis en branle avec l'aide précieuse de participants qui vivent dans cette région afin de nous organiser pour réaliser cet atelier-retraite dans un endroit magnifique sur la rivière Gatineau.

\*\*\*

## **18.2. Entrées de carnet**

*13 mai 2021*

*J'ai de la peine à l'idée de ne pas avoir d'autre enfant. La fin de la maternité signifie pour moi la fin d'un cycle important. Je sens mon corps qui vieillit.*

*21 mai*

*Lectures des textes de Gregory Bateson et de sa fille sur l'épistémologie du sacré et des textes de Kenneth Gergen.*

*Je me retrouve enfin. C'est là où je loge.*

*Je le sais depuis longtemps.*

*27 août 2021*

*Lac Bowker, gros soleil. Je suis seule à la maison.*

*Hier, j'ai reçu un appel de Massimo. Il souhaite qu'on organise une retraite dans la nature. Deux des participantes ont proposé d'organiser une retraite sur une île de la rivière Gatineau.*

*Aujourd'hui, je réfléchis au mot anglais « kindness », traduit par « gentillesse » ou « amabilité » en français.*

*La présence attentive permet de cultiver cette attitude avec soi-même et les autres. Au fil du temps, ça change tout dans le regard que je porte aux choses, aux personnes et à l'environnement. Il n'y a plus de performance à accomplir ni de changement à planifier, car la vie est comme une performance en soi. La présence, pour moi, c'est plus comme un espace intérieur d'ouverture et d'appréciation que je cultive.*

*Dans le groupe, on dirait que le climat évolue. On cultive le rapport à notre propre bonté et à observer celle des autres comme on apprécie un coucher de soleil, un bébé qui sourit ou des fleurs qui s'ouvrent au printemps.*

*Je réalise qu'il n'y a pas de concept de mindful organizing dans le bouddhisme. Ce concept est une construction occidentale de ce qui peut se produire lorsqu'on pratique la méditation en collectif. Je comprends la présence attentive comme un processus organisant, car lorsque plusieurs personnes pratiquent ensemble la méditation et choisissent collectivement d'incarner les principes et les pratiques du bouddhisme, il se passe des choses différentes de ce que l'on peut observer dans les organisations occidentales. Certains enseignants bouddhistes appellent plutôt ce fonctionnement implicite à la pratique en collectif « une société éveillée ».*

*En pratiquant individuellement et ensemble, on contribue à cultiver une culture d'éveil et de bienveillance.*

*Quand on parle d'éveil dans le bouddhisme de façon générale, il s'agit d'avoir été initié à différents domaines de connaissances dites fondamentales. On s'éveille et on se relie à la bonté en nous-mêmes et aux autres, car celle-ci est une vérité fondamentale de notre humanité.*

**20 septembre 2021**

*Je commence à recueillir toutes mes données enregistrées et je termine les verbatims. Je veux organiser mes données. J'ai tellement recueilli de traces depuis les neuf dernières années, j'ai besoin de mettre de l'ordre dans tout ça.*

*J'ai commencé aussi un inventaire de mes carnets. C'est tellement éclairant de regarder tout le chemin parcouru !*

*Je ne peux pas m'arrêter à ce stade-ci. J'ai le goût d'avancer encore. D'aller voir ce qui émerge de ce chemin d'apprentissage individuel et collectif à travers les données.*

*Je vois que je pourrais séparer les données en projets collectifs, Orange, Encadrex, Bowker, etc.*

*Je pourrais aussi avoir une logique chronologique de ce qui se passe à travers le temps.*

*Ça va me prendre un répertoire de pratiques en groupe aussi.*

*J'ai déjà répertorié les types de données lors du projet de thèse.*

*Il faut que je suive un cours pour mieux comprendre l'utilisation de la plateforme d'analyse de données qualitatives. Sinon, je n'y arriverai pas.*

*C'est juste que je ne sais pas comment je vais arriver à avoir du temps !*

*Et puis, j'ai parfois l'impression que mon projet n'a ni commencement ni fin.*

### **10 novembre 2021**

*Garderie encore fermée. Problèmes d'estomac et fatigue intense.*

*Problèmes avec Antoine. Peu de soutien extérieur.*

*Plein de raisons qui font en sorte que je n'arrive pas à mettre l'écriture de ma thèse à l'avant-plan.*

*C'est déchirant, car je pense que je commence à savoir ce que j'ai à faire.*

*J'ai un scénario et de grandes étapes qui suivent les jalons de mon parcours doctoral. Par contre, je ne connais pas exactement encore la forme que cela va prendre. Une pièce de théâtre serait cohérente avec l'approche performative et ma posture de recherche, mais ça me paraît ambitieux. Je préfère écrire des épisodes comme dans une série télévisée ou un roman. J'ai besoin de clés d'écriture pour bien expliquer la forme que prendra le récit.*

*J'ai l'intuition qu'il y aura plusieurs formes d'écriture : narration, poésie et essai.*

*J'aurais besoin de six mois pour écrire à temps plein.*

*Ça ne marche pas avec le travail, même si c'est à temps partiel.*

\*\*\*

### **18.3. Retour réflexif**

C'est au courant de cet été 2021 que j'ai vraiment saisi que je ne pouvais pas écrire ma thèse dans un style académique classique. C'est seulement là que j'ai compris que si je voulais écrire ma thèse de doctorat et continuer les prochaines étapes, il me fallait assumer ma posture de recherche et la perspective constructionniste relationnelle et que par conséquent, ça passerait par une approche d'écriture narrative et de courts retours réflexifs en continu qui montreraient l'analyse que j'en dégage en cours de route.

En revanche, je ne comprenais pas encore comment j'allais colliger toutes mes données de recherche recueillies ni comment j'allais intégrer les voix des participants dans mon récit. J'avais souvent l'impression de piétiner. J'expérimentais et je me laissais de l'espace pour ne rien faire, sans savoir ce que ça allait donner. Je me rappelle que ce n'était pas confortable, mais que ces exercices d'écriture au « je » me faisaient du bien.

Alors que j'apprenais à écrire à partir de mon expérience personnelle, je me rendais compte du changement radical que cela supposait dans la façon de réaliser la recherche et d'écrire la thèse.

Cependant, même si j'avais le sentiment d'être reliée à mon projet de recherche, aux participants et membres de l'organisme à porosité variable, je n'avais pas tellement l'impression d'avancer dans la réalisation de ma thèse et j'éprouvais peu de satisfaction. De plus, comme je vivais éloignée de la ville, je commençais à me sentir isolée de ma famille, des amis, des collègues et des camarades du doctorat. Dans le flot des activités de 2020, j'avais sous-estimé les impacts de la pandémie et je me souviens avoir vécu le contrecoup en différé. De plus, comme mon énergie était

au plus bas, j'arrivais difficilement à avancer comme je l'aurais souhaité et cela générait en moi beaucoup de frustrations.

Dans le parcours doctoral, je peux maintenant dire, a posteriori, que l'été 2021 fut un des moments les plus pénibles que j'ai eu à traverser tant au niveau personnel que dans la recherche. À ce moment-là, j'ai vraiment pensé arrêter cette recherche, car je me sentais vraiment seule et fatiguée pour entreprendre tout ce qu'il me restait encore à réaliser. Dans mon esprit, il n'y avait plus de retour en arrière possible, soit j'arrêtais le doctorat, soit je réécrivais ma thèse en assumant ma posture relationnelle et une écriture performative. À ce point, j'ai dû intégrer le fait de laisser aller mes anciens repères qui me rassuraient pour entrer dans un espace ouvert d'apprentissage, ce *going on in the now*, comme suggère Hosking (2012, p.19).

Bien que j'aie pressenti qu'il me fallait encore lâcher prise sur les repères de la recherche classique acquis dans l'exercice du Forum doctoral et du projet de thèse, j'ai ensuite mis beaucoup de temps à me mettre concrètement en marche afin de m'ouvrir à l'inconnu.

Au sein de l'organisme à porosité variable, nous étions alors en train d'organiser un nouveau projet collectif. Je me rappelle n'avoir plus aucun objectif quant à la façon de participer à ce projet. Je ne me posais plus de question. J'étais simplement dans l'appréciation de pouvoir vivre cette retraite ensemble. Avec du recul, je comprends que ma posture de recherche était en train d'évoluer et j'apprenais à incarner petit à petit les principes d'ouverture, d'appréciation et de confiance que sous-tend l'organisation éveillée (Hosking, 2012, p. 11).

## INTERMÈDE THÉORIQUE 11 : FONDEMENTS ET POSTURE DE RECHERCHE<sup>37</sup>

### Rappel des fondements épistémologiques, ontologiques et axiologiques

En recherche qualitative, concevoir le projet « chemin faisant » ou *Laying Down a Path in Walking* (Brummans, 2014) met de l'avant le fait d'apprendre à cultiver une nouvelle approche de recherche en organisation : *when studying organizational enactment non-dualistically (mindfully), the selfness nature of selves and others, both human and non-human, takes center stage* (Brummans, 2014, p. 446). Cette posture rejoint celle de McNamme et Hosking lorsqu'elles soutiennent l'importance de « performer » sa recherche, *Performing Inquiry*. Pour McNamee et Hosking (2012), la recherche est une forme d'activité de tous les jours qui sous-tend que lorsqu'on réfléchit, on le fait sur quelque chose. Il s'agit alors de réflexions et de positions coconstruites, car il n'existe pas de structure préexistante tant individuelle que sociale. Ainsi, les personnes et le monde émergent toujours des processus relationnels, c'est-à-dire que le soi et l'autre ne sont pas compris comme des entités distinctes et fixes, comme dans une perspective positiviste, mais plutôt comme en construction, en relation avec les autres et le monde, eux aussi en construction continue. Dans cette perspective, plusieurs avenues peuvent être utilisées pour mener la recherche. Toutefois, ce ne sont pas tellement les méthodes comme telles, mais plutôt notre façon de les utiliser qui importent.

Pour notre part, l'intention n'est pas d'utiliser des méthodes pour faire ressortir un savoir objectif extérieur et généralisable, mais bien d'utiliser un processus de création pour rendre visibles les processus relationnels coconstruits dans l'action. Ce savoir sera situé en contexte historique, à Montréal, à un moment précis dans le temps, soit au tournant des années 2020, et sera ancré dans une communauté d'artistes qui pratiquent la méditation bouddhiste de Shambhala.

Notre recherche se situe dans le paradigme postmoderne (Denzin et Lincoln, 1994) et, plus précisément, dans le paradigme participatif (Guba et Lincoln, 2005, 2011). Inspiré des travaux de

---

<sup>37</sup> Texte issu du projet de thèse déposé à l'automne 2020.



Heron (1996) et de Heron et Reason (1997), ce paradigme suppose des fondements ontologiques, épistémologiques et axiologiques qui remettent en cause les principes fondamentaux de la science comme l'objectivité du chercheur, le contrôle dans la recherche, ce qu'on entend par la vérité et par la connaissance, la validité des données et la représentation des résultats (Guba et Lincoln, 2005, 2011).

En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, notre perspective de recherche suppose que la réalité est en construction à travers les relations (McNamee et Hosking, 2012). Ce fondement ontologique suppose une réalité dite participative (Guba et Lincoln, 2005, 2011) où le sujet et l'objet sont cocréés en continu.

Quant aux fondements épistémologiques, ils supposent que le savoir légitime est celui qui provient de l'expérience, de l'action et d'où les résultats de recherche sont cocréés avec les participants. Les connaissances produites doivent servir l'humanité, comme le proposent McNamee et Hosking en 2012 : *“Our work is not focused on creating new knowledge but making livable futures- or, in the words of Wittgenstein (1953), finding how to “go on together”* (p. 110). Ainsi, notre intention méthodologique s'inscrit dans cette pensée.

L'axiologie au cœur de notre recherche est basée sur une intention profonde de contribuer à un monde meilleur et d'assumer les responsabilités éthique et esthétique dans la façon de mener ce projet de recherche et qui se reflètent, nous l'espérons, dans tous les choix de la recherche, que ce soit le problème de recherche, les questions, les concepts ou les méthodes. Cette intention et ces valeurs reflètent le caractère *sacré* que nous attribuons à la recherche en tant que démarche de reconexion à soi, aux autres et au monde du vivant.

### **Une recherche basée sur les arts : le lien entre l'art et la science**

En cohérence avec la perspective et les fondements de notre recherche énoncés, nous choisissons d'aborder notre recherche sous l'angle de la recherche qualitative basée sur les arts (Knowles et Cole, 2008). Avant de décrire le type de recherche choisi, la stratégie et les méthodes, nous souhaitons mettre de l'avant ce que nous entendons par « recherche basée sur les arts » et, plus particulièrement, la « recherche performative en sciences sociales ».

La « recherche basée sur les arts » questionne ce qu'on entend par « connaître », soit le processus même de création de la connaissance. En effet, la connaissance est comprise comme émergeant du processus de création artistique (Eisner, dans Knowles et Cole, 2008). Cette façon de comprendre et de réaliser la recherche permet d'explorer le caractère sensible des phénomènes humains et évite de fixer les résultats dans des catégories déjà établies (Knowles et Cole, 2008). La recherche permet ainsi, comme le soutiennent McNamee et Hosking (2012), d'augmenter la conscience dans le but d'améliorer le bien-être de l'humanité (Eisner, dans Knowles et Cole, 2008). Dans ce contexte, les connaissances produites ne servent pas seulement à la communauté de chercheurs, mais aussi à d'autres lectrices et lecteurs comme la communauté d'artistes impliqués dans notre recherche et la communauté de praticiens en organisation.

Ce courant de recherche ancré dans la pratique artistique nous invite à découvrir l'art en tant que processus de recherche ainsi que la recherche en tant que processus de création. La fusion de ces deux polarités facilite une compréhension plus approfondie de la complexité de la vie sociale selon McNiff dans Knowles et Cole (2008). L'autrice définit la « recherche basée sur l'art » comme suit :

*Art-based research can be defined as the systematic use of artistic process, the actual making of artistic expressions in all of the different forms of the arts, as a primary way of understanding and examining experience by both researchers and the people that they involve in their studies (McNiff, 2008, p.29)*

Les arts permettent ainsi une meilleure compréhension de la condition humaine selon Eisner (2008), ils apportent aujourd'hui quatre contributions importantes à la recherche, soit : 1) la conscience des nuances et des dimensions subtiles de l'être et de la vie, 2) la sensation empathique et la relation avec l'autre (dimension sociale), 3) le changement des croyances pour voir et penser autrement et 4) la capacité à sentir et à ressentir nos émotions et à découvrir notre humanité.

Pour Leavy (2009), changer notre façon de voir commence inmanquablement par le fait de changer notre approche ou nos méthodes. À cet effet, les pratiques basées sur les arts permettent d'élargir le champ du paradigme qualitatif en sciences sociales, car elles vont au-delà de la polarité entre la recherche et la pratique. Ces pratiques tiennent compte du fait que la recherche et la pratique sont les deux facettes d'une même médaille :

*Arts-based research practices are a set of methodology tools used by qualitative researchers across the disciplines during all phases of social research, including data collection, analysis, interpretation, and representation. These emerging tools adapt the tenets of the creative arts in order to address social research questions in holistic and engaged ways in which theory and practice are intertwined.* (Leavy, 2009, p. ix)

L'émergence des pratiques basées sur les arts a aussi permis d'approfondir la conversation critique quant à la nature des pratiques en sciences sociales et d'élargir les frontières du positionnement des méthodes : *Arts-based practices help qualitative researchers access and represent the multiple viewpoints made imperceptible by traditional research methods* (Leavy, 2009, p. 15). Cet aspect rejoint notre intention d'ouvrir une réflexion critique plus large sur le concept de présence attentive en lien avec l'organisation.

### **Une recherche performative**

Nous allons maintenant présenter brièvement le tournant performatif afin de mieux comprendre ce qu'il signifie concrètement pour notre recherche.

Pour des fins de clarté, précisons que le terme *Arts-based research* est utilisé en anglais pour décrire des recherches en sciences sociales utilisant des pratiques artistiques et qu'il n'y a pas d'équivalent en français. Le terme, en général traduit par « recherche-crédation », crée de la confusion (Paquin et Noury, 2018). Dans le cadre de notre thèse, nous nous rangeons du côté de la recherche dite « performative », car nous utiliserons une méthodologie narrative ainsi que des techniques d'écriture et d'analyse créatives sans toutefois en faire une recherche-crédation qui mettrait au centre de la recherche la production d'une œuvre artistique.

Le tournant performatif en recherche provient des arts vivants comme le théâtre et la performance artistique et s'est étendu aux recherches en sciences sociales afin d'illustrer la complexité, les contingences et l'émergence des réalités humaines (Barone et Eisner 1997). Il s'agit d'un croisement entre les sciences humaines et sociales et les pratiques artistiques qui permet de sortir des cadres trop rigides prescrits par les approches qualitatives pour proposer des compréhensions plurielles, contingentes et toujours incomplètes (Paquin, s.d., en ligne). Autrement dit, la recherche performative vise non seulement à raconter les expériences vécues de façon sensible, mais aussi à

incarner la recherche sous forme de récit ou une autre réalisation artistique pour passer de la représentation à la reconstruction des connaissances.

*Performative Inquiry* (Denzin, 2003 ; McNamee et Hosking, 2012 ; Gergen et Gergen, 2012, 2014) suppose d'être engagée dans un cheminement personnel à travers toutes nos activités personnelles et professionnelles pour favoriser une façon d'être et d'entrer en relation plus douce avec soi-même et les autres et d'inspirer les autres à en faire autant. Cela suppose d'utiliser un langage qui évite la recherche de bonnes ou de mauvaises réponses qui diminue les différenciations entre le sujet et l'objet et qui évite de trop fixer les concepts et les expériences dans des catégories (McNamee et Hosking, 2012). Cela implique une façon d'écrire responsable, un espace où la vulnérabilité de la chercheuse est mise de l'avant, où suffisamment d'espace est accordé au point de vue des participants de la recherche et où la créativité et la réflexivité sont mises de l'avant pour questionner le monde que nous créons grâce à la recherche que nous menons (Rhodes et Brown, 2005).

Enfin, pour McNamee et Hosking (2012), il faut incarner la posture relationnelle dans toutes nos sphères d'activités :

*We are living and acting and being relational in our everyday engagements. For many, this is the most challenging aspect of relational constructionist stance. It is not enough to talk/write about it. We must perform it* (McNamee et Hosking, 2012, p. 111).

Afin de montrer comment nous « performons » notre recherche, nous choisissons de retourner à la source des histoires racontées par les participants ainsi que nos histoires personnelles de chercheuse et de procéder à tout cela par une approche narrative.



Photo prise par une participante évoquant pour moi le thème du paysage interne et externe lors de la retraite à Gatineau.

Zone écologique fragile

M'asseoir sur mon coussin  
Aux abords du lac Bowker  
Me déposer, me ressourcer

Entrer en contact avec mon énergie, mes raideurs  
Observer le temps qu'il fait dehors  
Sentir le temps qu'il fait en moi

Respirer profondément  
Sentir les odeurs  
De terre, d'humidité, de fraîcheur  
De fleurs, de tomates et de douceur  
De basilic sacré, d'hysope et de livèche

J'ai créé autour de notre petite maison un microcosme  
J'ai conscience à quel point cet environnement est riche et fragile  
Le smog des feux de forêt me le rappelle tous les jours cet été  
Les cigales chantent, mais j'appréhende la suite  
Le temps est doux, mais l'air est lourd

J'en profite pour faire la paix avec des parties de moi  
Me pardonner mes rigidités  
Pardonne à ma mère  
Pardonne à ma fille ses accès de colère  
Laisser passer les crises comme une plume qui me frôle le bras  
On est tous des enfants en quête d'amour

Le vent souffle et le ciel s'assombrit  
Il est temps que je me lève  
Ça va finir par passer... Ça va finir par passer  
« Un jour à la fois » comme disait grand-mère Cécile

*Carnet de recherche, août 2021.*

## CHAPITRE 19 : GATINEAU, UN PROJET COLLECTIF

### Automne 2021

#### La préparation du projet

D'abord, il fallait se rendre. De chez moi, l'application qui permet de générer un itinéraire mentionne un trajet de trois heures et demie pour se rendre à la ville la plus près de l'endroit où nous resterions, mais il faut, encore là, rajouter un trajet d'environ une heure et demie dans un chemin de terre et des sentiers non disponibles dans l'application. Un certain flou subsistait dans mon esprit quant aux directions spécifiques à prendre rendu sur place. D'ailleurs, on nous avait aussi prévenus qu'aucun réseau Internet ne nous permettrait de nous connecter rendu là. À cela s'ajoutait un arrêt à Montréal pour aller chercher Massimo et récupérer tout le matériel pour l'atelier-retraite qui se déroulerait sur trois jours.

Afin de nous préparer, les semaines qui ont précédé le voyage à Gatineau, nous avons fait quelques rencontres virtuelles et nous nous sommes écrit des courriels assez évasifs sur la façon de nous organiser. Nous savons que nous allons résider dans une grande maison assez éloignée d'un village aux abords de la rivière Gatineau. La retraite se déroulera sur une des multiples îles situées au centre de la rivière. Tous les matins, nous partirons tôt afin de passer la journée dans une cabane sans eau courante ni électricité située sur l'île. Il faut donc prévoir cette logistique afin de bien planifier les repas, les pratiques de la méditation et de dessin et, bien entendu, la gestion des déchets. Comme nous sommes encore en pandémie, nous devons aussi respecter quelques consignes de sécurité et d'hygiène. Par exemple, dans les bâtiments, nous devons porter le couvre-visage et éviter de partager des plats cuisinés, nous laver régulièrement les mains et garder une distance de plus de deux mètres entre les personnes.



Photo du lieu de la retraite sur une île de la rivière Gatineau à l'automne 2021.

### **À notre arrivée**

Après le suivi précis des indications manuscrites pour se rendre, quelques détours et un court appel d'urgence, nous sommes finalement arrivés. Ça m'aura pris en totalité près de six heures de route.

À notre arrivée, la responsable de la location, une amie d'une participante du groupe demeurant dans le village voisin, nous accueille chaleureusement. C'est elle qui fera le transport en bateau à l'île tous les jours et qui coordonnera notre séjour afin que nous ne manquions de rien. Cette île ainsi que la maison qu'elle nous loue pour l'atelier-retraite lui appartiennent à elle et à un petit groupe de personnes engagées dans la promotion et la préservation de la rivière Gatineau. Son intention est de faire rayonner cet endroit qui gagne à être connu et de promouvoir l'île justement pour des retraites de méditation et pour nourrir notre relation avec la nature. Dès notre arrivée, nous sommes enchantés de faire sa connaissance et reconnaissants de pouvoir profiter de ces installations le temps de notre séjour.



Peu de temps après notre installation, je me sens extrêmement fatiguée et je décide de m'allonger. Le chemin a été long et pénible. Je ne le sais pas encore, mais je combats la mononucléose. Je laisse les autres s'occuper du repas. Je ne sens pas l'élan de contribuer.

\*\*\*

## **19.1. Les pratiques en collectif**

### **La pratique de la méditation**

Après notre arrivée sur l'île en bateau et notre installation du matin dans la salle principale de la cabane, Massimo nous invite à ouvrir l'atelier-retraite. Nous nous installons et nous pratiquons la méditation Shamatha une vingtaine de minutes. Ensuite, nous exécutons quelques étirements pendant une dizaine de minutes et nous méditons à nouveau une quinzaine de minutes. Massimo nous explique sommairement la fonction des chants dans la lignée de Shambhala. Nous l'écoutons réciter les deux chants qu'il a choisis pour ouvrir la retraite, nous poursuivons avec encore quelques minutes de méditation. Le silence est complet dans la salle, mais il pleut beaucoup dehors. J'entends les mouches voler et se cogner dans la fenêtre qui donne sur la rivière Gatineau.

### **La pratique de la méditation en marchant**

Après la période habituelle de méditation, Massimo nous invite à explorer les lieux. La pluie a cessé de tomber. Il nous suggère de poursuivre l'exercice de méditation tout en marchant afin de découvrir l'île. Déambuler dans la forêt et observer finement la nature qui nous entoure tout en revenant à la respiration grâce à chacun de nos pas est notre invitation. Cet exercice suppose de poursuivre la pratique installée grâce aux consignes de méditation de base et d'étendre son regard à l'environnement.

Pour ma part, je pratique déjà la méditation en marchant dans la forêt du lac Bowker. J'arrive habituellement assez aisément à étendre ma pratique de méditation et à intégrer l'ensemble de l'environnement tout en gardant l'attention sur le souffle. En revanche, lors de cette première journée de retraite, je me laisse distraire par la beauté et la nouveauté du paysage. Plusieurs

distractions dans l'environnement m'interpellent, comme la mousse qui couvre le sol à plusieurs endroits sur l'île. Je réalise rapidement que l'île est toute petite. Après avoir déambulé pendant une dizaine de minutes, j'arrive à l'autre bout de l'île. Je m'assois sur un petit rocher et je décide d'y rester un moment pour contempler le paysage. J'observe la constance du courant de l'eau. Une pluie fine commence à tomber et me rappelle que je dois retourner au campement de la retraite. Le temps a passé si vite...

### **La pratique du dialogue**

Après quelques heures à pratiquer la méditation et le dessin, Massimo nous invite à échanger en petits groupes sur nos motivations à pratiquer ensemble la méditation et à participer à cette forme d'atelier-retraite. Avant de commencer le dialogue, nous méditons quelques instants, nous nous saluons. Quand la cloche sonne, nous prenons la parole à tour de rôle pour partager à partir de notre ressenti. L'instruction, lorsqu'on parle, est de ne pas parler avec sa tête, mais plutôt de rester relié avec notre ressenti. Pour ceux qui écoutent, il est important de ne pas interrompre la personne qui parle, de ne pas réfléchir à notre réponse, mais de rester présent avec l'autre avec une écoute empathique.

Voici quelques réponses glanées ici et là dans nos échanges sur nos motivations à pratiquer ensemble la méditation : paix, confiance, incarner une façon d'être, sens, espoir d'un avenir durable, habiter mieux la terre, solitude, apaisement, accepter les différences. Tous ensemble, ensemble tout seul.

### **Des enseignements bouddhistes**

Les différentes pratiques sont ponctuées de moments de partage sur les enseignements bouddhistes appelés « causeries ». Ces moments sont généralement assez courts, soit environ une trentaine de minutes, une ou deux fois par jour. Le thème de la retraite est la nature de l'esprit et ses environnements. Sans entrer dans tous les détails, je vous partage quelques notions qui y sont abordées.

L'environnement pour les bouddhistes consiste en trois niveaux, soit 1) l'environnement externe (à l'extérieur ou environnant le corps), 2) l'environnement interne (à l'intérieur du corps comme les sensations et les émotions) et 3) l'environnement secret (les pensées, le monde psychique).

- Avec la pratique de Shamatha (repos au calme), on cultive la stabilité, la clarté et la force (confiance).
- Avec le temps, grâce à Vipashana (voir les choses telles qu'elles sont), on développe une vue pénétrante, une intuition plus profonde et une sagesse.
- L'intention est de cultiver les trois qualités de la Boddhichitta (esprit d'éveil), soit la douceur, la clarté et l'espace. L'espace est un moment au-delà du conceptuel appelé aussi Rigpa (conscience pure) où tout est possible.

Plus on pratique et plus on accède à ce que les bouddhistes appellent la « *Prajna* », une connaissance singulière que l'on acquiert en écoutant, en contemplant et en étudiant les concepts.

La question de réflexion qui nous est posée est la suivante : « comment notre esprit entre-t-il en relation avec ses environnements ? » Au fur et à mesure de la retraite, on est invité à contempler cette question.

### **Les pratiques contemplatives et créatives**

En après-midi, Massimo nous suggère quelques consignes pour l'exercice de contemplation et de création. En plus de la pratique de méditation en marchant, il nous invite à nous laisser inspirer par un objet comme un arbre, une fleur ou rocher. Une fois qu'on a choisi notre objet d'observation, il nous invite à suivre notre intuition pour dessiner attentivement ce que l'on observe. À partir de la matière, on peut contempler et pratiquer le dessin. Cet exercice change l'attention du souffle vers l'objet de contemplation. Ainsi, lorsqu'on est dérangé par un bruit, une mouche qui vole ou toute autre pensée envahissante, on en prend conscience et on revient à l'objet de contemplation.

Quand je me lève après la méditation et que je prends le temps d'observer le paysage qui nous entoure, j'observe la densité du paysage et je réalise que celui-ci change tout le temps. La rivière et les montagnes sont comme un tableau mouvant qui se transforme sous mes yeux. Dessiner la nature de manière attentive me permet d'accepter de mettre sur papier quelque chose de changeant.

Dans la pièce centrale de la cabane, après le dîner, je passe un long moment, étendue à regarder le plafond. J'ai envie de ne rien faire, je sens simplement une appréciation profonde. Je n'ai même pas l'élan d'écouter les consignes sur les exercices à réaliser. Seule étendue au milieu de la pièce, des larmes coulent tout naturellement sur mes joues.

Au plus profond de mon cœur et dans tout mon corps, je me souviendrai longtemps de ce moment de plénitude, d'acceptation totale de ne pas savoir ce qu'il adviendrait, ni de ma thèse, ni de mon parcours professionnel, ni de ma famille. Sans vouloir arriver nulle part, sans vouloir planifier quoi que ce soit, j'étais dans ce lieu et je profitais de ce moment suspendu à la fois léger, ennuyeux et merveilleux.

Plus tard en après-midi, pour évoquer la qualité de présence de chacun et les liens avec les autres, on pratique ensemble la visualisation et l'illustration des liens invisibles entre les différents éléments de la nature. Un exemple de dessin montre, ci-dessous, le résultat d'un exercice que j'ai réalisé.



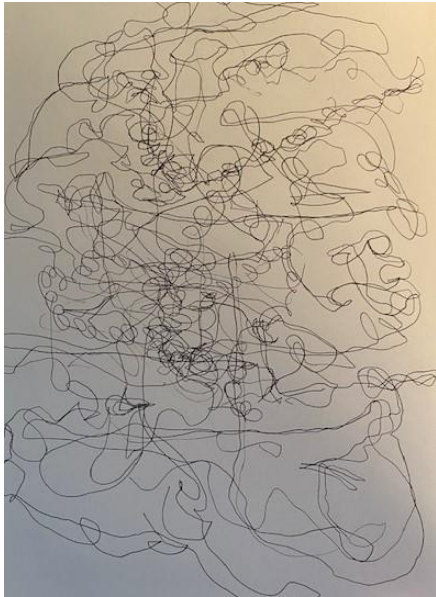
Dessin des liens invisibles entre les éléments de la nature à l'automne 2021.

Cet exercice m'a permis de comprendre la qualité de présence et ses effets sur la qualité de communication dans les interactions entre nous. Selon ma compréhension actuelle, il s'agirait de la qualité de présence intérieure d'une personne qui se dégage à travers toutes les interactions verbales et non verbales. Comme le mycélium du champignon — métaphore proposée par Massimo — qui transmet de manière invisible tous les nutriments à travers la terre, la présence de l'un influe sur la présence de l'autre comme une énergie invisible, mais tout de même palpable grâce à notre capacité d'accéder à notre ressenti. Cette métaphore du mycélium permet aussi d'évoquer la notion de jonction continue entre la pratique de la méditation et son importance dans l'action au quotidien. Autrement dit, c'est son application concrète dans les interactions qui permet d'entrevoir tous les bénéfices de la pratique de la méditation. Les exercices de visualisation et de création favorisent cette compréhension au niveau du ressenti et des émotions plutôt que de rester dans une compréhension conceptuelle ou abstraite de la notion de présence.

### **La pratique du dessin au stylo à deux**

Le lendemain, après l'installation du matin et la pratique de la méditation, Massimo nous invite à pratiquer le dessin à deux. Le but de l'exercice est de pratiquer la jonction continue entre la pratique de la méditation et l'action coordonnée à deux. Une attention particulière est portée au passage entre la méditation et l'interaction.

L'exercice se déroule sous forme de méditation un en face de l'autre. À la suite de cela, un crayon est tenu par les deux personnes et déposé au centre d'une feuille blanche. Lorsque le signal est donné, les deux personnes commencent à dessiner ensemble avec le même crayon. Une sorte de danse s'installe où parfois l'un donne l'élan, parfois l'autre. L'idée est de garder le crayon sur la feuille sans le soulever et de suivre le mouvement sans se parler. Une attention au mouvement et à la direction que nos mains prennent ensemble favorise le cheminement créatif. Un temps d'environ deux minutes est donné pour exécuter l'exercice. Un exemple de dessin à deux est présenté ci-dessous.



Pratique de dessin à deux à l'automne 2021.

Cet exercice me permet de comprendre, au niveau du ressenti, ma propre énergie en relation avec celle de l'autre. Pour ma part, durant l'exercice, j'ai ressenti une forte énergie de la part de ma partenaire de dessin. Je me suis laissée aisément guidée par le mouvement de l'autre, même si j'avais parfois le goût de ralentir le rythme et de bouger le crayon plus doucement. Dans l'illustration, je reconnais les instants avec plus d'intensité de ceux qui étaient plus lents. L'expérience m'a permis de ressentir l'expérience d'être moi et l'autre en même temps, avec toute sa complexité.

### **L'organisation des repas**

Après notre journée de pratique, nous revenons en début de soirée sur la rive où notre maison est située. J'aime observer comment notre pratique individuelle et collective nourrit nos interactions en dehors des moments de pratique plus formels. Lors de la première soirée, nous constatons ensemble que la planification des repas était très floue et que malgré le chaos et la nourriture en trop grande quantité, ça nous a permis de créer de jolis repas équilibrés tout en éprouvant du plaisir à les préparer ensemble. De manière très simple, par la suite, chacun partageait sur ce qu'il avait apporté et, ensemble, nous concoctions les menus au fur et à mesure des journées. La spontanéité dans nos interactions et la diversité dans la création des repas étaient fascinantes à observer.

## **La pratique du festin en silence**

Lors de la dernière journée de retraite, nous avons mangé en silence. Au lieu d'utiliser le souffle comme pratique d'attention, nous utilisons la nourriture. Ainsi, nous étions invités à pratiquer à porter notre attention concrètement à ce que nous mangions et à laisser passer les pensées en revenant sur la sensation de goûter. Pendant l'exercice, je réalise à quel point je peux d'ordinaire manger assez vite. Là, je goûte et j'apprécie davantage les ingrédients. En revanche, après le repas, je ressens plus ma digestion, mes brûlements d'estomac et le reflux. J'ai l'impression que tous mes sens et mes inconforts sont décuplés. Je me relie en même temps à la nature environnante. J'ai la forte sensation de faire partie d'un grand tout. Je suis la nature et la nature est en moi. Si mon corps réagit, c'est qu'il est en déséquilibre et j'apprends à accepter la situation telle qu'elle est, et ce, malgré la douleur que cela génère.

Après quelques minutes à débarrasser les déchets de table et à nettoyer la vaisselle en silence, une des participantes me demande avec des signes de la main et en pointant dans la direction des embarcations si j'ai envie de faire un tour en canot. J'accepte volontiers en hochant de la tête. Nous regardons ensemble les canots et en choisissons un. Je me demande si c'est une bonne idée. Je ne la connais pas. Elle semble une habituée de la place et être très à l'aise avec le canot et les pagaies. J'hésite un instant. Je vais chercher des vestes de sécurité et je reviens. Je lui fais un signe de la tête en voulant dire : « tu es certaine ? » Elle me regarde d'un air confiant et me fait signe de venir. Tout juste avant le départ, une autre personne nous rejoint de manière spontanée. Ce fut une des plus belles balades en canot de toute ma vie. Une balade en canot en silence avec des personnes inconnues sur la rivière Gatineau.

## **La clôture de la retraite**

Pour terminer ensemble la retraite, Massimo revient sur la métaphore qu'il nomme le « mycélium de la conscience », une façon qu'a la sagesse de circuler entre nous. Grâce à cette retraite, aux enseignements et aux pratiques que nous exerçons ensemble, cette sagesse circule entre nous comme le mycélium des champignons dans la forêt.

« Étant donné que c'est particulièrement difficile de parler concrètement de ce qui se passe entre nous, c'est utile d'avoir des métaphores comme celle-là », dit-il.

Massimo nous invite à comprendre l'art comme une façon de rendre visible l'invisible. Les exercices de création lors de la retraite ont justement servi de manière très simple à visualiser les liens entre les éléments de la nature. Au même titre que les éléments de la nature, il y a entre nous aussi des liens invisibles à nourrir et à mettre en lumière. Cet atelier-retraite se voulait une manière de le faire.

## **Le retour**

L'organisation du départ et le retour à la maison se font presque entièrement en silence. Comme pour honorer l'expérience de cette retraite où le silence dominait. Comme si on se disait beaucoup plus sans rien avoir à prononcer. J'ai eu le sentiment que les participants étaient apaisés par notre séjour et que chacun avait vécu des moments uniques et mémorables. Le silence et la paix que j'ai ressentis au courant de cette retraite m'habitent encore aujourd'hui. J'en garde un souvenir indélébile d'un état intérieur de relâchement, d'un processus de guérison et d'une connexion profonde à la nature.

\*\*\*

## **19.2. Retour réflexif**

### **Perdre la notion du temps ou être dans le moment présent**

Lors des exercices proposés pendant la retraite, je me souviens de l'importance et de l'ampleur des détails de l'environnement qui m'entourait. J'avais l'impression que j'aurais pu me perdre pendant des semaines à observer attentivement tous les détails de la nature environnante. Cette expérience d'immersion totale dans la nature m'a fait perdre la notion du temps à plusieurs reprises. Je me rappelle avoir dépassé le temps proposé lors des exercices. J'étais absorbée à saisir les détails comme dans un processus sans fin. J'ai aussi pris la mesure de la facilité à me perdre dans de trop



gros objets à observer et à ne pas arriver à dessiner ce que je voulais représenter. J'ai ensuite continué à pratiquer avec des petits objets tels des fleurs ou des fragments de mousse sur un rocher.

J'ai pris aussi conscience de la relativité du temps. Parfois, le temps pouvait sembler passer très vite et à d'autres moments, très lentement, mais peu importe ma perception du temps, j'arrivais à accueillir et à écouter mon rythme naturel dans la réalisation des activités plutôt qu'à être dans un état d'esprit de performance de ce qu'on devait réaliser.

Les pratiques durant la retraite donnaient justement la possibilité de se perdre dans le moment présent. C'est ce que Hosking (2012) intitule *light structuring* où il devient réellement possible d'être et d'agir à partir du moment présent et de l'improvisation. En effet, les consignes dans les exercices à réaliser durant la retraite invitaient à nous fier à notre ressenti et à ce qui se passait instant après instant. Cela a eu pour effet de nous donner beaucoup de liberté tout en ayant un cadre pour nous aiguiller. Je reconnais avoir perdu le repère du temps, et en fait, grâce à cela, je dirais que j'ai appris à lâcher prise de ce repère et à l'observer comme un repère et non une réalité immuable.

### **Ressentir l'interconnexion**

Ressentir la connexion avec les autres et les éléments sans avoir à ne rien faire m'a procuré un sentiment d'expansion et de bien-être. Je me suis sentie habitée de la présence des autres et depuis, je me sens moins seule dans ma pratique de la méditation au quotidien. Ces exercices ont généré un sentiment de confiance plus profond.

Pratiquer la jonction continue entre l'état d'esprit méditatif et le monde extérieur, la matière à contempler, m'a permis de faire des liens entre le paysage externe et le paysage interne de mes pensées. Même si je n'ai pas participé autant que je l'aurais souhaité à certains exercices, car je me suis donné le droit d'être fatiguée et le temps pour ne rien faire. Auparavant, j'aurais résisté à cela pour suivre les consignes et je n'aurais pas pu goûter autant à ce moment et ressentir une appréciation profonde de pratiquer en collectif. Dans le moment présent, j'ai vécu une

reconnaissance immense, simplement de pouvoir être là, ensemble sur ce chemin d'apprentissage continu.

A posteriori, je constate que tous les exercices réalisés durant la retraite m'ont permis un peu plus d'ouverture, d'appréciation et de connexion avec ma propre bonté et celle des autres. Ces principes sont justement relevés par Hosking (2012) dans sa définition de l'organisation éveillée. Elle va d'ailleurs plus loin dans le principe fondamental de la bonté et de la compassion en soulignant l'apport de Gregory Bateson (1972) de ce qu'il nomme « *the pattern that connects* » et de Chogyam Trungpa (1973) qui traite de « *environmental generosity, without direction, without 'for me' and without 'for them'* » (Hosking, 2012, p. 10).

Ces principes et pratiques issus des enseignements bouddhistes servent à faire le pont entre soi, les autres et l'environnement. L'intention est explicitement de créer une société éveillée (Hosking, p. 12).

## **Rencontrer l'ennui**

C'est grâce à la rencontre de l'ennui, une forme d'expérience de l'ennui douce et lancinante, que j'ai éprouvé un profond soulagement. Je me rappelle un jour où la pluie tombait, le ciel était gris et je me suis dit : *C'est comme ça aujourd'hui. Demain, ce sera autre chose*. Je ne peux pas dire que j'ai une tendance naturelle à l'ennui, mais sur la rivière Gatineau, grâce aux exercices de contemplation de la nature, je peux enfin dire que je comprends un peu plus ce qu'est l'ennui et ce qu'il peut m'apporter. Une sorte de zone grise, un brouillard mental léger, un état de douceur et une capacité à ne rien faire tout en étant présente à cette sensation. Une suspension du regard, ou devrais-je dire du jugement, qui ressemble à l'expérience d'être dans la lune, mais ce n'est pas tout à fait ça non plus. C'est comme le regard de ma grand-mère Cécile, un regard qui semble un peu ailleurs, car il ne s'accroche pas à tous les détails visuels ambiants, mais qui est tout de même présent, un regard doux, pesant, qui se déplace lentement ; un regard aimant.

Dans cet espace de l'ennui, j'ai accepté un peu plus profondément de ne pas savoir ce qui allait se passer dans ma vie personnelle et dans ma vie professionnelle. C'est comme si grâce aux exercices

de dessin à deux ou dans le moment de silence en canot, j'ai alors pris conscience de ma capacité à laisser aller les choses sans avoir de contrôle sur le cours des événements. Il s'est avéré que tout s'est bien passé. Cela peut sembler anodin, mais pour moi, ça ne l'était pas. J'ai appris plus profondément sur la rivière Gatineau et à quelques autres moments dans les ateliers-retraite à faire confiance à ce que certains érudits bouddhistes appelleraient "l'espace".

Hosking (2012) fait référence un peu à cela lorsqu'elle propose de s'organiser à partir de l'ouverture et d'accepter de ne pas savoir de qui s'en vient dans l'interaction. Pour ma part, je trouve que c'est plus profond qu'une posture d'ouverture. Accepter de ne pas savoir est certainement un repère important. J'ajouterais que la pratique amène à un certain moment, à une capacité à ne pas rechercher des réponses préétablies dans sa tête, voire de ne pas se référer à aucun concept du tout.

C'est actuellement ma compréhension du cœur des enseignements bouddhistes et je pense que cette intuition au départ et cette compréhension plus approfondie aujourd'hui pourraient expliquer, en partie du moins, pourquoi j'ai eu temps de la difficulté à écrire le projet de thèse. D'un côté, j'apprenais à lâcher prise des concepts et de l'autre, j'apprenais à les solidifier. Pendant longtemps, ce paradoxe était vraiment difficile à vivre intérieurement. Alors que là, à Gatineau, grâce aux pratiques en collectif, je suis arrivée à accueillir ce paradoxe et bien d'autres d'ailleurs. Dans des instants furtifs, je suis arrivée avec douceur à rester confortablement dans cet espace d'ennui.

Hosking (2012) fait référence à cet espace sans référent lorsqu'elle traite du principe d'appréciation. Il s'agit d'une appréciation qui n'est pas de l'ordre du jugement et donc qui n'ajoute pas d'évaluation, mais plutôt de l'appréciation sans association à (*Me-related*) concepts *but rather staying open and accepting "empty forms"*. Dans une note de bas de page, Hosking fait référence à Chogyam Trungpa qui parle de l'aspect ineffable de la réalité et du langage comme n'étant pas l'expérience de la réalité comme telle (Hosking, 2012, p. 11).

Dans leurs échanges sur l'organisation d'une maison de soins palliatifs, un exemple concret d'une tentative d'organisation éveillée, Hosking et Kleisterlee (2009) font référence à la capacité à se

relier à notre cœur, à pratiquer de ne pas avoir peur et d'être capable finalement d'entrevoir sa propre mort comme étant le cœur du cheminement et du concept d'organisation éveillée.

À ce moment-ci, à la fin de mon parcours doctoral, je crois que c'est un peu ce que nous faisons en pratiquant ensemble : ouvrir notre cœur et apprécier d'avoir moins peur de notre propre mort de sorte qu'il devient possible de cultiver une confiance fondamentale plus profonde envers soi-même et les autres ; ainsi nous créons d'autres façons d'être ensemble.

### **Le rapport à la création**

Grâce aux pratiques de contemplation et de création durant cette retraite, j'ai été mieux à même de comprendre le processus créatif dans son ensemble ainsi que la posture de l'artiste. Par la suite, j'ai pu faire des liens entre ces pratiques et l'écriture de cette thèse.

À titre d'exemple, je suis partie des enregistrements recueillis lors des ateliers-retraite et des projets collectifs pour les retranscrire sous forme de verbatims ainsi que des images et des œuvres afin de créer l'histoire que je raconte à travers cette thèse. D'autre part, je suis partie des entrées de carnets et de leur relecture de manière attentive pour évoquer l'évolution de mon monde intérieur. Au même titre que le paysage que je tentais de reproduire dans la retraite, je tente ici de montrer ce qui s'est passé intérieurement pendant toutes ces années. Le but n'étant pas d'être objectif ni d'atteindre une performance artistique, mais plutôt d'évoquer et d'illustrer mon expérience vécue. Ces pratiques contemplatives et créatives m'ont aidée à décrire l'expérience de la présence attentive en collectif, et ce, malgré le caractère changeant de mon vécu et du concept que je cherchais à étudier.

Hosking (2012) ne fait pas référence à la création comme point de départ pour s'organiser de manière éveillée. J'aurai plus à dire sur ce sujet un peu plus loin.

## INTERMÈDE THÉORIQUE 12 : APPROCHE ET MÉTHODES DE RECHERCHE<sup>38</sup>

### L'approche narrative de recherche

C'est à partir d'une approche narrative que nous rédigerons de courts récits ethnographiques qui raconteront l'histoire de l'organisme à porosité variable telle que vécue par les participants. Une partie autoethnographique (Bochner et Ellis, 2016) permettra d'évoquer notre expérience personnelle ainsi que nos expériences et nos apprentissages.

La recherche narrative est une approche collaborative qui vise à raconter des histoires, à réfléchir sur les histoires et à les réécrire (Leavy, 2009). Nous utilisons le terme de recherche "narrative" pour désigner des récits conçus comme des histoires personnelles, des anecdotes ou des événements survenus qui informent sur des épisodes marquants et sur notre expérience du terrain de façon esthétique (Leavy, 2009).

En effet, l'approche narrative inclut un ensemble de pratiques basées sur les arts (Leavy, 2009). L'objectif consiste à raconter des histoires à partir d'expériences vécues des participants de la recherche pour révéler divers sens possibles tout en étant le plus authentique quant à l'expérience de leur vécu :

*[T]he narrative method or narrative inquiry attempts to collaboratively access participants' life experiences and engage in a process of storying and restoring in order to reveal multidimensional meanings and present an authentic and compelling rendering of the data. In other words, narratives are constructed out of data through a reflexive, participatory, and aesthetic process (Leavy, 2009, p. 27-28).*

Il s'agit d'une approche qui inclut parfois des récits de pratique, parfois des récits autobiographiques, parfois des récits fictifs, mais nous souhaitons également laisser place aux différentes formes de récits et de créations qui pourraient émerger au courant de la recherche. Nous

---

<sup>38</sup> Texte issu du projet de thèse déposé à l'automne 2020.

allons maintenant préciser en quoi l'ethnographie et l'autoethnographie sont pertinentes dans le cadre d'une approche narrative.

### **Les méthodes : l'ethnographie et l'autoethnographie**

Van Maanen (2011) présente l'ethnographie comme un « marchand de surprises » plutôt qu'un expert. Il soutient que ce rôle requiert des qualités beaucoup plus près des protagonistes issus de l'univers littéraire et qu'il en va même d'un processus artistique plutôt qu'un processus de techniques à appliquer. L'ethnographie s'intéresse aux actions qui se passent sur un terrain donné, à un moment bien précis dans le temps et dans une perspective qui est, quant à elle, toujours fondée sur les croyances d'un auteur ou d'une autrice et dont la réflexivité doit être mise en évidence. Ces actions et interactions sont toujours le fruit d'une interprétation de l'autrice ou de l'auteur et parfois des membres du collectif selon Agar (1986) (cité par Van Maanen, 2011, p. 93), *Fieldwork is an interpretative act, not an observational or descriptive one.*

L'ethnographie est réalisée par l'observation participante que fait le chercheur au sein d'un milieu de recherche dans lequel il est imprégné pendant une longue période :

*It involves the observation of, and participation in, particular grouping (such as local indigenous groups, management consultants, medical students and so on). This observation and participation aim to engage with questions of how changes can affect that group (Neyland, 2008, p. 2).*

Aujourd'hui, il y a deux grands types d'ethnographie qui sous-tendent des présupposés épistémologiques et ontologiques et, par conséquent, des objectifs différents : *Conventional ethnographers study cultures for the purpose of describing it; critical ethnographers do so to change it by opening up alternative possibilities* (Thomas, cité par McNamee & Hosking, 2012, p. 57). Pour notre part, nous logeons du côté des ethnographes critiques et nous utiliserons des pratiques basées sur les arts pour permettre une ouverture et des réflexions vers d'autres modalités organisationnelles.

De plus, l'autoethnographie prend de plus en plus de place dans la recherche en sciences sociales, car elle permet d'aller encore plus loin grâce à une réflexion critique de son propre positionnement

comme chercheur, et ce, tout en inspirant la lectrice et le lecteur à en faire autant (Ellis et Bochner 2000).

Plus récemment, Bochner et Ellis (2016) définissent l'autoethnographie comme : *an autobiographical genre of writing and research that displays multiple layers of consciousness, connecting the personal to the cultural* (p. 62). Ils poursuivent en précisant ce que cette définition signifie pour le chercheur et la recherche :

*In short, autoethnographers would compose stories that fused social science and literature by merging the methods of the interpretive human sciences with the aesthetics of the arts of humanities (Benson, 1993). In autoethnography, we combine the systemic, 'science' methodologies of ethnography with the evocative, creative, and artistic elements and forms of storytelling. (Ibid, p. 67).*

Cette méthode d'écriture vise à étudier le lien entre l'expérience personnelle et les dimensions culturelle, sociale et politique de toute expérience humaine. L'autoethnographie est donc une méthode de recherche et d'écriture qui prend la forme de courtes histoires, parfois des essais, des poèmes ou d'autres formes d'écriture expérimentales. Elle est pertinente pour traiter des questions sensibles telles que des traumatismes, des maladies, la religion ou la spiritualité, des événements marquants du cycle de la vie ou la complexité de la vie organisationnelle (Leavy, 2009).

Ces histoires sont situées dans un contexte historique et culturel plus large afin d'en approfondir la compréhension du phénomène social : ... *this form of experimental writing can help qualitative researchers bridge the micro and macro levels of analysis and accentuate particular aspects of their work (such as subjugated voices)* (Leavy, 2009, p. 40).

L'avantage principal de cette méthode est d'accroître la conscience individuelle et de promouvoir la réflexivité. Cette démarche d'écriture ne se réalise pas en vase clos, c'est-à-dire que l'écriture est le processus créatif qui nourrit la recherche dans un processus continu en relation avec les participants. La particularité de cette méthode réside dans le fait que l'expérience émotionnelle est non seulement valorisée, mais utilisée comme savoir pertinent pour la recherche : *Differing from other methods, the autoethnographic short story allows the emotional experience to be conveyed as a part of the knowledge itself...* (Leavy, 2009. p. 42).

Le style d'écriture est dit relationnel (Spry, 2001), car le langage utilisé vise à créer un dialogue entre le chercheur, la lectrice et le lecteur. En effet, l'autoethnographie permet, plus particulièrement, d'être cohérent avec une posture *constructionniste relationnelle*. Cette méthode de recherche préconise une réflexion critique du chercheur comme élément central de la thèse et permet d'entendre les multiples voix et interprétations possibles, ce qui génère un potentiel de nouvelles actions pour le chercheur, la lectrice et le lecteur : *A further extension of ethnography adopted within a relational constructionist stance could be autoethnography* (McNamee & Hosking, 2012, p. 57).

Enfin, pour mener ce type de recherche à bien, la réflexivité et la subjectivité du chercheur sont valorisées, voire encouragées, car un des objectifs est de créer un lien affectif avec la lectrice et le lecteur, c'est-à-dire d'évoquer une expérience qui fait écho avec ce qu'ils peuvent vivre. De cette façon, la lectrice et le lecteur peuvent se retrouver dans l'expérience décrite par le chercheur. En effet, cette manière d'écrire est pertinente, car elle permet d'illustrer l'action provenant des relations du terrain, d'influencer la lectrice et le lecteur à prendre conscience de certaines choses et à les faire agir à partir de ces prises de conscience ou pistes d'inspiration (McNamee et Hosking 2012).



## **PARTIE 5 : LE DÉNOUEMENT (2022-2023)**

Chapitre 20 : « Plonger » dans les données recueillies

Chapitre 21 : Apprendre à écrire autrement ou reconstruire la thèse

Chapitre 22 : Un retour sur les apprentissages en collectif

Chapitre 23 : Un retour sur mes apprentissages



Photo prise au Lac Bowker, automne 2022.

Travailler l'agenda du moment présent  
Sans ordre du jour  
Laisser respirer ses pensées  
Accueillir ce qui surgit  
En douceur

*Carnet de recherche, notes prises lors d'un atelier-retraite en ligne, 20 mai 2022.*

## CHAPITRE 20 : « PLONGER » DANS LES DONNÉES RECUEILLIES

### Hiver 2022

L'automne dernier, je me suis donné du temps. J'ai traversé la mononucléose et je ne le savais pas. Pour rester en contact avec mon projet de recherche et cultiver doucement le sentiment d'avancer, j'ai décidé de fouiller ce que j'aime appeler « plonger » dans les données recueillies.

Pendant cette période, je rédige des verbatims et je commence à mettre de l'ordre dans toutes les traces recueillies au fil des ans. Ça fait dix ans déjà que je réfléchis à ce projet et que je prends des notes sur mon cheminement et celui de l'organisme à porosité variable. J'ai cumulé 31 carnets (en plus de celui en cours) dans lesquels je note mes idées, questionnements et bribes d'histoire que je me raconte. J'ai donc décidé cet hiver de procéder à un inventaire et de commencer à transférer toutes les données textuelles et les images recueillies dans une base de données en utilisant un logiciel d'analyse qualitative.

De façon naturelle, j'ai organisé tout le matériel recueilli par type de données, ensuite par projets collectifs, ensuite par périodes chronologiques. J'ai eu du mal à comprendre comment utiliser mes carnets de recherche personnels, car je ne voulais pas tout retranscrire l'ensemble des textes manuscrits. J'ai donc simplement conservé un inventaire de carnets qui était classé par année de façon à savoir comment retrouver les notes manuscrites entourant les autres données recueillies en cours de route. Ce n'est qu'au moment de l'écriture finale, au courant de l'hiver 2023, que j'ai structuré la thèse par type de textes, le récit, les entrées de carnet, les retours réflexifs, les intermèdes théoriques et les pratiques en collectif.

Après une formation sur le logiciel de données qualitatives, j'ai réalisé rapidement mes limites dans l'organisation et le codage des données. J'avais beaucoup plus de données textuelles sous forme de verbatims concernant le collectif, l'organisme à porosité variable, et plus de données écrites à la main concernant mon expérience personnelle de pratique de la méditation et de recherche. Je ne comprenais pas encore comment j'allais m'y prendre pour joindre ces deux niveaux d'expérience individuelle et collective.

Dès le retour des fêtes, j'entreprends donc de répondre aux attentes en termes d'éthique de la recherche. Le formulaire en ligne et les exigences de l'institution me donnent des maux de tête. Je comprends que ma collecte de données devrait se réaliser ultérieurement, mais concrètement, je rafistole un projet et je propose une collecte de données sous forme d'observation participante en 2022 avec des entrevues, des ateliers-retraite et des carnets de recherche pour documenter mon expérience de recherche. Je comprends un peu mieux ce qu'on attend de moi au printemps et j'obtiens le certificat en juin 2022.

Tout au long de cet hiver 2022, j'accepte finalement que mon projet de recherche soit hors des sentiers battus du monde de la recherche classique et j'assume pleinement que comme chercheuse, j'ai choisi de situer ma thèse dans le paradigme postmoderne selon les travaux de Knowles et Coles (2005, 2011). Plus spécifiquement, la perspective vers laquelle je tends, le constructionnisme relationnel, suppose que je m'intéresse aux relations et aux interactions. Je choisis alors d'intégrer et d'incarner le plus possible cette perspective à même ma façon d'écrire.

Pour me préparer à cet exercice complètement nouveau, je compose un scénario que je partage à Isabelle, ma directrice. Je réalise que ça me prendra de l'aide pour analyser les données, car d'une part, malgré la formation suivie, j'ai de la difficulté à utiliser le logiciel et d'autre part, je ne sais pas encore comment écrire un texte performatif traitant principalement de mon expérience vécue. Je vous rappelle que je n'ai étudié ni en art ni en littérature. Je sors carrément de ma zone de confort. Lorsque j'en parle avec les participants de l'organisme à porosité variable, l'un d'entre eux me propose de demander de l'aide à une coach d'écriture.

*C'est vrai ! Pourquoi n'y ai-je pas pensé avant ? En organisation, des coachs sont souvent sollicités pour concevoir et accompagner des processus d'apprentissage ou de changement. Demander à un coach de m'aider à écrire mon histoire est carrément une bonne idée !*

## Printemps 2022

Pour le moment, je dois d'abord terminer la base de données. Je fais appel à un expert dans le domaine pour m'aider à classer mes données et pour démarrer le codage de la bonne manière. Au départ, il semble confus par ma demande, me questionne sur mes objectifs de recherche et les concepts clés. Je perçois que mon approche autoethnographique le perturbe. Après avoir signé une entente de confidentialité, il me dit :

— C'est bien intime tout ce matériel, j'ai l'impression de m'immiscer dans tes journaux personnels ! Je ne sais pas si je suis à l'aise avec ça et je ne comprends pas trop tes attentes.

Je rétorque sur un ton humoristique :

— C'est bien normal, il s'agit de mon expérience dans un groupe qui pratique la méditation bouddhiste ! Je cherche à savoir comment organiser mes données de manière qu'elles soient accessibles et utiles afin de m'aider à répondre à mes questions de recherche.

Sur un ton hésitant. Il me dit :

— OK. Si tu es à l'aise que je m'imprègne de ton expérience personnelle, je vais essayer de t'aider. J'ai vu que tu as déjà débuté le codage et que tu es arrivée à une première version d'arbre thématique. Je vais faire fi de cela et refaire l'exercice pour observer avec du recul et de manière objective ce que mon exercice va donner. Je te reviens d'ici quelques semaines.

*De manière neutre ? Objective ? Vraiment. Humm...*

— Parfait, dis-je. J'ai beaucoup de travail à faire au bureau de toute façon. Je ne vais pas toucher à la base de données pendant que tu y travailles.

Je travaille toujours, à ce moment-là, dans le domaine de la conception de formations et d'activités de développement des compétences dans une grande entreprise québécoise.

\*\*\*

## **20.1. Entrées de carnet**

**18 mars 2022**

*Je participe à un programme qui s'intitule Ciel Ouvert au centre Shambhala. Ceci termine un cycle de cinq niveaux de pratique et d'apprentissage dans le parcours qui s'appelle le Cœur du guerrier. Ça fait des années que j'attends ce programme qui n'est pas donné souvent à Montréal.*

### **Note prise pendant le cours**

*Il y aurait un écart entre notre expérience et ce que l'on se dit sur notre expérience (nos pensées) selon Chogyam Trungpa.*

*Le but de la pratique est de relâcher le sens du « moi » pour être ouverte et poreuse aux autres. Concrètement, cela se pratique grâce à la méditation, dans l'action de méditer : on note nos pensées et on les laisse aller en remettant notre attention sur notre souffle. Ce processus de relâchement des pensées permettrait dans la vie du quotidien de relâcher nos pensées envahissantes ou nos convictions et d'entrer plus aisément en relation avec les autres. Dans ce processus de relâchement, tout peut advenir. C'est l'expérience de la brèche, un moment de suspension, d'ouverture et de confiance. Certains bouddhistes appellent cela l'expérience du point, un espace sans concept. Au-delà du conceptuel, une confiance sans repère est possible.*

**19 mars**

*Ce que je comprends des concepts bouddhistes explorés dans ce cours :*

*Ce qu'on cultive ici, c'est le fait de sortir de notre intimité et de notre cocon privé pour tendre vers, pour prendre soin des autres.*

*J'apprends à discerner quand je dois faire preuve de courage et quand je dois faire preuve de bienveillance. Surtout dans ma relation avec ma fille.*

*On pratique pour ressentir nos sentiments et ceux des autres. La motivation profonde est de diminuer la souffrance pour soi-même et autour de soi.*

*Je tente de faire particulièrement attention aux transitions entre la pratique et les actions du quotidien. « La jonction continue », comme dirait Massimo. C'est là où la pratique prend tout son sens. Lorsque le corps et l'esprit sont alignés dans l'action du moment présent.*

\*\*\*

## **Été 2022**

Cet été, je décide de prendre un mois de congé pour me consacrer à l'écriture de ma thèse. Je fouille dans mes carnets de recherche que j'ai finalement choisi de coder également. J'effectue ce travail de manière manuscrite avec des Post-its et des codes de couleur. J'identifie tout ce qui a trait à la recherche, à ma vie personnelle, à ma vie professionnelle et à l'étude des enseignements bouddhistes. Je constate que j'ai beaucoup trop d'informations. Je vais devoir choisir ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas.

*Mais comment choisir ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas ?*

Durant l'été, je relis les travaux de Gergen et Hosking et certains textes d'Élizabeth St-Pierre sur la recherche post-qualitative. Je tourne un peu en rond. J'ai l'impression que tous les événements de ma vie, soit au travail, soit dans ma vie personnelle ou dans la recherche sont en lien avec mes questions de recherche. Je n'arrive pas à bien délimiter les différentes sphères de ma vie. J'ai lu, il y a longtemps, que la recherche est un processus de la vie, une sorte de cérémonie sacrée (Wilson, 2008 ; Don Trent Jacobs, 2008). C'est exactement comme ça que je le sens et je ne veux pas discriminer ou séparer ces sphères-là pour le moment. Je veux embrasser large, mon expérience de vie personnelle en parallèle à mon expérience au travail en parallèle à mon expérience de pratique de la méditation et à mon expérience de la recherche.



Après une longue discussion avec le formateur et expert en base de données qualitative, ce dernier me dit :

— Tu sais Isabelle, c'est comme une sorte de « Théorie du Tout », ton histoire de thèse. Au fond, je réalise qu'il y a un seul CAS et c'est toi. C'est ton expérience de thèse. Bien sûr qu'il y a le groupe aussi, mais c'est de ton expérience dans le groupe dont tu veux parler. Et puis, pour ta gouverne, concernant tes données en lien avec le groupe, je suis arrivé à un arbre thématique qui ressemble franchement au tien. Par conséquent, il te faut coder tes carnets de recherche, c'est ainsi que tu trouveras le fil conducteur des changements que tu souhaites observer et analyser. Je ne vois pas comment tu peux faire autrement.

Je lui réponds bêtement :

— Ouais, tu crois que je vais y arriver ?

Sur un ton rassurant, il me dit :

— Essaie-le, tu verras bien. Ça me semble une belle avenue. C'est certain que ce n'est pas une avenue souvent empruntée, mais c'est fascinant !

Après cette rencontre, j'appelle mon meilleur ami et fidèle compagnon du doctorat. Je me rends à l'évidence. La base de données n'est pas une fin en soi. Isabelle, ma directrice de thèse, m'avait prévenue aussi. Je n'analyserai pas en profondeur simplement par le codage. Il faut que je me mette à l'écriture du récit. Les questions et les réponses vont venir en le faisant !

*La marche comme chemin ! L'écriture comme méthode de recherche... C'est ça, l'écriture performative !*

Je prends la mesure du chemin parcouru et de ce qu'il me reste à faire. Je suis si contente d'avoir enfin compris ma posture de recherche et ce que cela implique comme méthode de recherche. Je vais raconter mon expérience du doctorat en mettant en lumière mes relations tout au long du cheminement. Je vais montrer comment j'en suis venue à comprendre ce que je devais faire. Voilà !

En plus, je suis tellement enthousiaste, car hier j'ai rencontré Joséane. Joséane est coach d'écriture et va m'aider pour démarrer le projet d'écriture dans sa forme narrative au « je ». Elle me fait

réfléchir sur la forme du récit, car je ne suis pas encore au clair : un roman, une pièce de théâtre, des épisodes télévisés... ? Après un certain temps de réflexion et divers tests d'écriture, je comprends qu'il s'agira d'un récit protéiforme qui ressemble à un roman introspectif. Elle m'encourage à écrire l'avant-propos pour bien expliquer cette façon d'écrire dès le début. Au courant de cet été, je réalise l'ampleur du travail qu'il me reste à faire.

*Je n'y arriverai pas en travaillant, même à temps partiel !*

À mon retour de vacances, au travail, je m'appête à déposer un dossier d'analyse des besoins de formation et de développement pour l'ensemble de notre vice-présidence. Les attentes sont élevées et beaucoup de regards sont tournés vers le travail que nous avons produit en équipe de projet que je coordonne. Tout le matériel est prêt, mais il manque des décisions stratégiques au niveau des priorités de compétences à développer et des budgets alloués. Il m'est impossible d'accéder à la haute direction pour avoir des alignements. Je navigue à vue avec des recommandations de priorités et des hypothèses pour établir un budget.

Quelques semaines plus tard, j'obtiens finalement les réponses à mes questions par l'entremise de ma gestionnaire qui m'accroche entre deux rencontres en ligne :

— Il n'y aura pas de budgets additionnels pour le développement des compétences. Mais ton travail est vraiment *wow* ! On va le communiquer à tout le monde.

— On va communiquer un programme de développement des compétences et on ne va pas donner de budget ?

— Oui, en fait, ce sera leur responsabilité de se développer sur les compétences priorisées que nous avons identifiées pour eux.

*On ne va pas coordonner d'entente fournisseur ni développer de contenu ? On laisse au bon vouloir de leur gestionnaire de leur octroyer des sommes pour se développer et pour trouver les solutions d'apprentissage par eux-mêmes ? À quoi sert vraiment notre travail alors ?*

Deux jours plus tard, je reçois un appel visioconférence « surprise », pratique de reconnaissance spontanée en ligne. Après quelques instants, je réalise ce qui se passe ; tous les gestionnaires de notre direction principale sont présents pour me remercier de mon travail. Aucun mot ne sort de ma bouche. Silence radio. Malaise.

Je dis :

— Merci.

On me demande :

— Isabelle, comment fais-tu pour travailler sur des projets transversaux à si grande échelle sans perdre de vue l'objectif ?

— Hum... Je pourrais écrire un roman sur *comment maintenir le cap sur un gros objectif à long terme*, mais sommairement ?

Silence.

— Il faut juste être patient et continuer petit à petit ; on finit par y arriver.

Tout le monde se met à rire et j'appuie sur le bouton « terminer » la rencontre en ligne.

*On se pète les bretelles, alors qu'on n'a rien déployé et qu'on n'octroie pas de budget. Vraiment, on veut juste montrer qu'on travaille, mais sans forcément valoriser le travail lui-même. Ça n'a aucun sens...*

Encore une fois, j'ai le sentiment que mon travail n'est pas utile. Je me dis que j'ai sans doute plus intérêt à mettre toute mon énergie pour terminer cette thèse de doctorat une bonne fois pour toutes. J'annonce mon départ officiel deux semaines plus tard, au début de l'automne.

C'est au courant de l'automne 2022 que le projet d'écriture de cette thèse dans la forme actuelle se met concrètement en marche. Ayant organisé mes données recueillies durant l'été, choisit le type d'écriture protéiforme et en établissant un plan détaillé des grandes parties du récit selon un ordonnancement chronologique des événements, je suis prête à me lancer dans la rédaction de cette

thèse. J'approfondis en parallèle les textes d'Élizabeth St-Pierre, notamment *Qualitative Data Analysis After coding* (2014).

À la maison, je tente d'instaurer des routines encadrantes, mais pas trop rigides. Ça semble fonctionner, car l'ambiance générale est plus calme. Dadou paraît tout de même bien s'adapter à la maternelle et ça me réjouit. Je sens que c'est le bon moment pour moi d'enchaîner la dernière étape de ce projet.

\*\*\*

## **20.2. Retour réflexif**

### **Mon rapport à la recherche**

Pendant cette période, je testais beaucoup de formes d'écriture afin de savoir comment il m'était naturel d'écrire. J'ai rapidement réalisé que je voulais écrire le plus près de l'action possible, idéalement au moment présent, un peu à la manière dont Isabelle, ma directrice de thèse, me l'avait proposé à l'été 2021 pour me permettre d'appréhender ce mur dans ma tête.

Cela posait tout de même des défis, car d'une part, je voulais montrer comment ma pensée évoluait dans le temps et d'autre part, je n'arrivais pas à comprendre comment j'allais faire des liens avec les textes scientifiques. Je ne voulais pas réécrire mon projet de thèse, mais plutôt montrer son aboutissement et son évolution après son dépôt et sa présentation en 2021. Je cherchais donc une façon de le mettre en lumière afin de montrer comment j'en étais arrivée à écrire ce texte et comment ma thèse avait évolué par la suite. Je me suis aussi questionnée sur la manière de faire entendre les voix des participants dans le récit, sachant tout de même que la focale résidait dans mon expérience personnelle étant donné mon approche autoethnographique.

Par ailleurs, lorsque j'ai fini le processus de codage dans la base de données, je n'arrivais pas à comprendre comment utiliser le matériel codé. Je trouvais que les réponses aux questions que je posais pour analyser les données recueillies n'avaient aucune profondeur. J'avais des bribes de

réponses, toujours assez évasives, sur les thèmes comme la présence, la compassion et l'ouverture. Parfois, je pouvais repérer une anecdote qui pouvait évoquer un thème récurrent. Alors, je la notais dans mon carnet de recherche. La plupart du temps, je mesurais la nature évanescence des concepts explorés.

En relisant les textes d'Élizabeth St-Pierre, j'ai alors compris que j'avais fait le choix de ne pas recourir à une méthodologie classique. Je ne pouvais plus retourner en arrière et me fier à des paramètres d'analyse prédéterminés. Si je continuais dans cette direction, cela voulait dire que je considérais les concepts comme représentant la réalité, que j'étais venue à analyser mes données terrain afin de savoir si celles-ci correspondaient ou non à cette réalité prédéfinie afin de valider des hypothèses de départ.

Dans ce contexte et comme je savais alors pertinemment que je ne voulais pas procéder ainsi, je me rappelle avoir choisi délibérément de mettre ces questions et cette base de données de côté. Je me suis mise à élaborer un procédé de classement et une sélection des données manuscrites — mes carnets de recherche — afin de démarrer le processus de création, soit la rédaction finale de la thèse. Cette étape était en soi une première version d'analyse, car il s'agissait de mon interprétation de la pertinence de ces passages à l'intérieur du grand récit. Ce choix et cette direction que j'ai prises ont été significatifs dans mon parcours, car c'est à ce moment-là que j'ai eu la sensation de reprendre en main mon projet et d'assumer ma posture de recherche.

### **Mon rapport au travail**

Au travail, j'observais que peu d'espace était offert pour permettre au dialogue (selon Isaacs et Bohm repris par Hosking, 2012) de s'installer en continu dans notre équipe. Les agendas des rencontres étaient planifiés à la minute près. Les périodes d'échange étaient plutôt orientées comme des périodes pour répondre aux questions et pour commenter de façon brève. Le temps semblait toujours compté et offrait peu de place à la spontanéité et aux réflexions de fond en équipe. La cadence du travail était orchestrée pour répondre aux objectifs venus de la haute direction et scandait le rythme du travail au quotidien. Avec la pandémie, l'espace d'improvisation et d'activités sociales spontanées, qui au préalable aurait pu favoriser l'ouverture et la confiance,

ont été réduits à néant. En 2022, j'ai observé que ces activités reprenaient tranquillement, mais le manque flagrant d'espace de dialogue et la structure du travail trop rigide ne permettaient pas, à mon avis, de créer une culture d'organisation éveillée (Hosking, 2012).

Par ailleurs, mon expérience au travail dans le projet d'analyse des besoins de développement des compétences montre un exemple concret de la façon commune de comprendre les concepts en organisation. Une fois le diagnostic émis, il était devenu la réalité, le cadre de référence auquel les gestionnaires et les professionnels devaient s'accrocher pour établir leur plan de développement. Cette compréhension de la réalité et cette orientation au savoir sont présentées par Hosking (2012) comme une conception dualiste ou une orientation *dure* du soi et de l'autre.

Enfin, même si j'observais ce qui se passait au travail d'un regard critique, je me disais régulièrement *plus ça change et plus c'est pareil*. J'observais aussi un changement dans mon rapport personnel au travail que je percevais comme étant plus serein. Je ne m'identifiais plus autant que par le passé au produit de mon travail et cela me permettait de vivre mieux avec les aléas et les paradoxes de la vie organisationnelle.

## INTERMÈDE THÉORIQUE 13 : LE POST-QUALITATIF<sup>39</sup>

Elizabeth Adams St-Pierre a commencé à utiliser le terme « post-qualitatif » après la rédaction de sa thèse de doctorat en 1995, car elle peinait à réconcilier les méthodologies qualitatives conventionnelles et les théories poststructuralistes qu'elle étudiait à l'époque. C'est lors d'une conférence en 2011 qu'elle utilise le terme de « recherche post-qualitative ». Depuis ce temps, un nombre important de travaux ont été publiés sur ce sujet, mais il demeure que ce type de recherche est connu depuis une dizaine d'années seulement. Pour comprendre ce qu'est le post-qualitatif et sa pertinence en sciences sociales, il faut revenir aux présupposés du postmodernisme.

Le cœur du postmodernisme et du post-qualitatif repose sur le doute face à toute méthode. Tout discours est partiel, local et situé en contexte. L'enquête (*inquiry*) est alors un processus qui appelle à mieux se connaître comme chercheuse ou comme chercheur autant qu'à mieux connaître les participants et participantes impliqués dans la recherche. Par conséquent, il n'existe aucun guide pratique qui explique comment procéder à partir de cette compréhension de la recherche. Il s'agit avant tout d'une critique à la logique de représentation si présente en recherche qualitative encore aujourd'hui. Les autrices et les auteurs qui défendent ce type de recherche remettent en question le fait qu'il y ait une réalité à découvrir et que le langage peut précisément représenter cette réalité. *I think methodology is a trap, even though it can be a comfortable trap* (St-Pierre, 2021, p. 2).

Selon St-Pierre (2021), le post-qualitatif n'est d'ailleurs pas une méthodologie et n'est donc pas une alternative aux méthodologies qualitatives et quantitatives. Surtout, le post-qualitatif est incompatible avec tout concept issu du discours méthodologique tel que les données, l'analyse de données, la représentation des résultats et la triangulation. C'est grâce à l'écriture comme approche de recherche qu'elle s'est rendu compte de l'incompatibilité au niveau ontologique et épistémologique (St-Pierre, 1999).

Pour St-Pierre (2021), il s'agit d'un engagement 1) à refuser de suivre les étapes prédéfinies du cadre méthodologique classique en sciences sociales 2) à étudier les fondements épistémologiques

---

<sup>39</sup> Texte écrit au printemps 2023.

et ontologiques du postmodernisme et du poststructuralisme et les philosophes associés comme Foucault, Deleuze et Guattari, Whitehead, Bergson, Nietzsche et Spinoza. Le post-qualitatif ne débute donc pas par une démarche méthodologique, mais par l'apprentissage d'une philosophie de l'immanence (St-Pierre, 2019).

### **Comment effectuer une recherche post-qualitative ?**

St-Pierre (2018, 2019) suggère de lire et d'approfondir une ou plusieurs des sources précédemment mentionnées au point de toujours être en train de déconstruire les structures préétablies et d'analyser les relations de pouvoir, et ce, afin de ressentir les concepts dans tout son corps et de vivre les théories étudiées. Ce faisant, comme chercheur ou chercheuse, on devient la recherche qu'on mène, car on elle nous habite et nous l'incarbons dans toutes nos pensées et nos actions. ... *the post-qualitative researcher must live the theories (will not be able not to live them) and will, then, live in a different world enabled by a different ethico-onto-epistemology* (St-Pierre, 2018, p. 2). La recherche est alors une réflexion sur une thématique qui évolue grâce à l'approfondissement de concepts et au processus d'écriture. La thèse devient le produit de cet approfondissement exposant la pensée en évolution.





Photo prise au moment de l'écriture finale de la thèse, lac Bowker, été 2023

*The work of writing the events of our human experience as they overflow  
their frames from inside out.*  
(Leavy 2009, p. 142)

## CHAPITRE 21 : APPRENDRE À ÉCRIRE AUTREMENT OU RECONSTRUIRE LA THÈSE

### Automne 2022

Grâce à l'écriture de l'avant-propos, j'ai clarifié les formes d'écriture que j'allais utiliser et les clés de compréhension pour les lectrices et les lecteurs. D'une part, il y a toujours la forme narrative écrite au « je », dans le moment présent, suivi d'une forme réflexive qui explique avec du recul l'histoire racontée en amont. À travers le récit, des entrées de carnet, des œuvres, des citations et des petits textes poétiques servent à accéder à mon ressenti au courant du processus de recherche.

Ces fragments d'expérience, je les choisis parfois au hasard, parfois en lien avec la narration. Je ne sais pas toujours si j'arriverai à faire sens de tous ces éléments recueillis, mais je les dépose dans le texte et j'attends de voir ce que cela donne en relisant le tout. Ces fragments, je ne les triture pas. Ils sont comme ils étaient à leur état brut. J'ai espoir et j'ai confiance que l'ensemble sera cohérent, mais surtout évocateur de mon expérience de doctorat. Je réussis parfois difficilement, parfois plus aisément, à laisser le texte imparfait. Mon intention est de montrer le cheminement et je justifie ainsi les formes incomplètes de mon écriture. J'espère créer des changements de ton et des brèches pour que les lectrices et les lecteurs puissent se faire une idée de mon expérience qui leur sera propre, qui fera peut-être écho avec la leur ou qui servira de matière à réflexion afin de réfléchir *avec* l'histoire.

J'apprends à travailler avec mon niveau d'énergie selon les conseils de ma coach d'écriture. L'important est de ne pas couper l'élan de création, au contraire, de travailler avec l'état d'esprit du moment. Parfois, je me sens plus tendue et je décide de faire des tâches plus techniques, comme du classement ou de la recherche dans les données, parfois je me sens inspirée et je choisis d'écrire une partie de l'histoire que j'ai envie de raconter. J'essaie le plus possible de ne rien mettre à l'agenda le matin pour préserver cette plage horaire pour l'écriture libre. J'ai observé que je n'arrive plus à écrire après la routine du soir en famille et je choisis de ne pas me faire violence. Je n'écris donc plus le soir. Parfois, je prépare simplement ma journée du lendemain avec quelques Post-its d'inspiration.

Après avoir complété la première partie, c'est-à-dire l'avant-propos et la partie qui traite de la genèse du projet, j'envoie mon texte à Isabelle, ma directrice. Après quelques jours, au courant du mois de novembre 2022, elle me répond par courriel : « C'est bon. Continue. J'ai hâte de lire la suite ! »

*Ouf, quel soulagement !*

Cette journée-là, je célèbre seule en silence. J'ai enfin le cadre qu'il me faut pour avancer. Je ressens doucement une confiance dans mes capacités à écrire autrement. Tous les jours, je me prépare selon une routine similaire : je pratique la méditation, je fais mes étirements, je relis des bouts de textes écrits la veille et je débute en douceur le travail que j'ai à faire, selon mon énergie du moment.

*Not too tight, not too loose.* C'est l'expression bouddhiste que j'utilise le plus en ce moment. Cela me fait penser aux structures légères qui sont une forme de pratique de l'organisation éveillée, selon Hosking (2012). Cela signifie, pour moi, dans le contexte d'écriture, qu'il me faut un peu de structure, mais pas trop. Un peu comme pour la pratique de la méditation, lorsque je m'installe, il me faut choisir une méthode et suivre les instructions de manière assez précise, mais pas trop. Sinon, j'aurai mal à la tête ou serai trop tendue, ce qui ne permettra pas la détente requise pour pratiquer le relâchement de mes pensées et la connexion à mon souffle.

C'est pareil avec l'écriture. Je dois organiser mon espace, mon bureau, de façon que ce soit invitant. Lorsque je commence l'écriture d'une nouvelle partie de texte, j'ai besoin de plus d'ordre dans mon environnement. Je dois aussi me préparer intérieurement davantage, déterminer ce sur quoi je vais travailler et me donner un horaire. Tout ça peut ensuite changer avec ce qui se passe dans l'action, mais j'aurai installé un espace sécurisant et accueillant. Je me serai donné les moyens externes et internes pour travailler. Alors que lorsque je suis en plein feu de l'action, j'accepte le désordre autour de moi. Si je cherche des citations ou des références, si je me mets à la découverte d'une expérience précise que je veux raconter et que je feuillète plusieurs carnets, mon lieu de création devient rapidement bordélique et c'est très bien ainsi.

À la fin de la journée, je me remets tranquillement à ranger l'espace pour reprendre le travail le lendemain matin. Si, en revanche, j'essaie de garder tout en ordre en tout temps, je n'arriverai pas à me détendre et à trouver ce que je cherche. C'est ainsi que j'ai développé mes propres outils pour écrire en continu. Malgré ma routine bien installée, après un certain temps à écrire tous les jours, je rencontre un nœud.

*Comment faire des liens entre mon expérience et les références académiques ?*

*Je ne peux pas continuer comme ça, sinon ce sera simplement un roman introspectif avec des retours réflexifs sur ma recherche et ce qui se passe dans le groupe. Je fais quand même une thèse de doctorat ! Je dois absolument montrer comment mes idées ont évolué dans le temps et comment j'en suis arrivée au projet de thèse et aux réponses à mes questions. Je crains que ce ne soit pas assez bien soutenu au niveau théorique...*

J'ai encore du mal à comprendre comment je vais faire pour montrer l'aboutissement du projet de thèse. J'ai d'ailleurs souvent rencontré le même problème, car je veux montrer l'évolution de ma pensée. Je fais des essais-erreurs. Je vais chercher d'anciens textes comme celui de mon admission au doctorat pour montrer l'évolution de mes idées depuis le début du cheminement.

Par ailleurs, pour rester en relation avec les membres de l'organisme à porosité variable de manière continue et étant donné que peu d'activités ont lieu actuellement en collectif, je décide de lancer une série d'entrevues individuelles. Cela fait aussi référence à ce que j'ai stipulé dans ma demande de certificat éthique. Ça me paraît cohérent de poursuivre mes activités de recherche en ce sens. En revanche, je m'inquiète encore un peu d'avoir trop de données et peu de temps pour les analyser. Malgré cela, j'entreprends cette série d'entrevues avec joie et sérénité, car je comprends maintenant que ces relations sont les fondements mêmes de cette recherche, le but étant de mieux comprendre ce que nous créons ensemble et je me réjouis d'approfondir encore plus le sens de notre démarche individuelle et collective.

\*\*\*

## 21.1. Entrées de carnet

*Novembre 2022*

*J'apprends sur la pédagogie Freinet, plus spécifiquement que le tâtonnement expérimental est à la base de tous les apprentissages. Expérimenter, observer, comparer et imaginer des théories pour ensuite vérifier. C'est exactement ce que je fais dans cette recherche : du tâtonnement expérimental pour explorer les concepts de changement, de présence attentive et d'organisation éveillée.*

*Pendant longtemps, je comprenais les concepts, je pouvais les reconnaître dans mon expérience, mais je n'arrivais pas intégrer l'apprentissage dans mon quotidien.*

*C'est à cause, ou plutôt c'est grâce à mes défis familiaux que j'ai arrêté de vouloir tout lire, tout comprendre intellectuellement et que j'ai vraiment commencé à pratiquer dans l'action à changer ma perspective. Je vois que c'est là que j'ai appris le plus sur comment incarner une posture de présence et d'écoute bienveillante.*

*Par exemple, lors d'une crise de Dadou, j'ai mis en pratique les mêmes principes que dans la méditation :*

*Rester là.*

*Être présente sans intervenir.*

*Savoir quand ne pas intervenir.*

*Laisser passer la crise comme on laisse aller les pensées en méditant.*

*Donner des choix. Répéter la consigne au besoin et sa pertinence.*

*Si ça tourne trop mal, mettre l'enfant en retrait. Me mettre en retrait.*

*Attendre jusqu'à ce qu'elle se calme d'elle-même.*

*J'ai commencé à pratiquer tous les jours de laisser passer les crises tout en restant attentive pour qu'elle ne se blesse pas ou qu'elle ne nous blesse pas.*

*Je me suis beaucoup exercée à NE PAS INTERVENIR.*

## **Décembre 2022**

*J'écoute une entrevue réalisée avec Massimo, car je retourne dans les enregistrements pour me remémorer certains passages afin d'écrire le récit.*

*Je perçois qu'il est plus serein avec la question de l'engagement des participants. Il a compris qu'il ne peut pas forcer cela, que ça doit venir naturellement.*

*Il semble moins inquiet.*

*Réflexions sur le travail :*

*Qu'est-ce que le travail d'artiste aujourd'hui ?*

*Comment ne pas tomber dans le piège des attentes extérieures, de la production pour plaire ?*

*Comment cultiver cette qualité de présence en lien avec le travail de création ?*

*La précarité des artistes est une composante difficile de leur vie.*

*Je trouve qu'il y a beaucoup de parallèles avec ma vie de chercheuse, car je n'ai pas obtenu de bourse ni de financement. J'ai dû retourner travailler. Ça a créé beaucoup de tensions dans mon couple.*

*J'ai dû faire bien des sacrifices personnels pour prioriser ma participation dans l'organisme à porosité variable, mes études à Shambhala et l'avancement de cette thèse.*

\*\*\*

## **Hiver 2023**

Après un retour de vacances des fêtes longues et pénibles (changement d'enseignant à mi-année dans la classe de maternelle et maux de ventre inexplicables de Dadou), je me remets enfin à l'écriture de la deuxième partie de cette thèse qui porte sur le début de l'aventure doctoral. Je cherche alors à créer des personnages et des dialogues avec les participants de l'organisme à

porosité variable, mais ce n'est pas évident. Ça ne coule pas aussi aisément que pour les personnages de ma vie personnelle.

Je me questionne sur la pertinence de leur donner une voix et sur la façon de le faire. Cette question va m'habiter longtemps jusqu'au jour où j'approfondis la lecture d'un article d'Élizabeth St-Pierre (2014) qui traite de sa relation avec les participants de sa recherche. Elle ne parle jamais des femmes âgées du milieu rural, mais celles-ci font partie de ses travaux quand même. Elle ne sent pas le besoin de leur donner une voix à proprement dit dans ses textes, mais ses réflexions sont intimement liées aux relations qu'elle cultive avec elles en continu.

Je décide de mettre Massimo à l'avant-plan comme un personnage clé du récit, car il est effectivement un partenaire important dans mon projet de recherche. Je choisis alors de ne pas intégrer la voix de tous les participants. J'ai le sentiment que ça alourdirait le texte inutilement. Dans tous les cas, les enregistrements, les entrevues, les échanges courriel et toutes nos interactions m'habitent continuellement. J'ai l'impression de les connaître plus qu'ils ne me connaissent. Je les écoute parler jour après jour quand je réécoute des enregistrements ou que je relis des verbatims. Il m'arrive de relire ou de réécouter des passages plusieurs fois dans une journée. Je me remémore des événements, des scènes apparemment anodines, des échanges furtifs.

Dans le processus d'écriture, j'arrive plus ou moins facilement à faire le deuil de certaines parties de textes, mais je finis par me résoudre à ne pas pouvoir intégrer toutes mes lectures et mes textes écrits dans une seule thèse. Joséane, ma coach me dit :

— Attention de ne pas faire un roman valise<sup>40</sup>, tu vas perdre le fil conducteur, la lectrice et lecteur !

Ces dernières semaines, au cœur de l'hiver 2023, j'arrive enfin à trouver mon rythme d'écriture. J'ai quitté officiellement mon emploi en entreprise. Je me consacre désormais à l'écriture finale de cette thèse et je progresse bien. Je comprends les différentes modalités d'écriture avec lesquelles je compose. Je me permets de tester différentes formes d'écriture sans contraintes et sans jugement.

---

<sup>40</sup> Le roman valise est une expression qui désigne le fait d'ajouter plein d'éléments pêle-mêle dans un seul ouvrage qui ne peut pourtant pas tout contenir, faute de devenir incompréhensible à la lecture.



Le temps et l'échéance sont présents dans mon esprit, mais je ne m'y attarde pas trop. Je suis capable de voir les pensées négatives et de les mettre de côté pour protéger et libérer mon esprit des freins à la création. Je suis aussi en train de finaliser mes entrevues individuelles et je suis reconnaissante de la richesse des partages. Il m'arrive encore souvent de me demander ce que je vais faire après le doctorat, mais je prends alors une grande respiration et je continue ce que j'ai à faire en me rappelant gentiment : *pas maintenant*.

\*\*\*

## **21.2. Entrées de carnet**

*2 janvier 2023*

*À quoi sert la recherche post-qualitative ?*

*St-Pierre (2014) invite les chercheurs à lire des textes philosophiques pour approfondir notre compréhension des concepts, mais qu'en est-il des philosophes issus des traditions de sagesse comme Chogyam Trungpa ou Pema Chödrön ?*

*Je ne me vois pas convoquer des auteurs comme Deleuze et Guattari dans mon texte. Je sais que les recherches performatives font souvent référence à eux, mais pour ma part, ça ne semble pas être cohérent. Je cherche à mieux comprendre les fondements bouddhistes de la présence attentive. Je ne vais quand même pas faire référence à des philosophes occidentaux !*

*Je comprends que dans le post-qualitatif, il n'y a pas de méthode à proprement dit, pas de recette. C'est une exploration des concepts à l'aide de concepts philosophiques qui nous aident à éclairer une problématique sociale.*

*12 janvier 2023*

*Je vois des parallèles entre mon récit de doctorat et les processus en U (Mahy et Carle, 2012). Depuis le diagnostic et la mort de Mommy jusqu'à maintenant, j'ai vécu toutes les étapes du deuil (Mahy et Carle, p. 47). Du choc initial en passant par la série d'émotions : tristesse, colère et*

*impuissance. J'ai également goûté à une désorganisation, une perte de repères, une baisse d'estime de moi-même, un sentiment d'abandon et une perte de sens.*

*La période au fond du U a duré assez longtemps. J'ai remis en question tous mes choix professionnels et je me suis accrochée à ce projet de doctorat pour focaliser mon attention sur le présent et l'avenir. C'était le début de ma quête qui allait mener finalement à plusieurs passages en U. Je m'intéressais alors à la présence liée au changement émergent et là je me trouvais exactement où je devais être pour en faire l'expérience et approfondir des apprentissages dans l'action. Ma thèse est devenue le récit de ce processus de deuil et de renaissance. J'ai rencontré plusieurs obstacles qui m'ont permis de me redéfinir et de renouveler ma vision du monde de manière plus alignée et plus juste pour moi.*

*Paradoxalement, même si mes plus grands défis étaient reliés à la gestion familiale, c'est aussi grâce à ma famille et à l'organisme à porosité variable que j'ai pu m'offrir l'espace et le temps pour m'accompagner moi-même dans ce projet de recherche si transformateur.*

*J'ai dû laisser place à l'inattendu, à l'irrationnel et au chaos pour vivre cette expérience et pour laisser le processus se réaliser pleinement.*

\*\*\*

### **21.3. Retour réflexif**

C'est au courant de l'hiver 2023 que je suis enfin arrivée à trouver un rythme d'écriture qui me convenait. Mon agenda était alors généralement intentionnellement vide pour laisser la place au processus créatif en priorité. Je privilégiais des plages d'écriture tous les matins alors que, l'après-midi, je relisais, corrigeais ou errais à la recherche d'entrées de carnet intéressantes.

Je me suis aussi obligée à mettre des activités sportives à l'horaire, soit la marche ou l'entraînement en salle de sport. Je me suis alors astreinte à une discipline et m'y suis généralement tenue pour bénéficier des avantages de la discipline, et ce, même si cela demandait parfois un effort monumental. C'est alors que j'ai véritablement trouvé du plaisir au quotidien dans l'écriture. Je

me sentais plus confiante et à l'aise avec le travail à faire. Comme mes routines d'écriture, de méditation et d'activités physiques n'entraînaient aucun impact sur celles de la vie familiale, je ne vivais plus autant de tensions à ce niveau. J'ai ainsi fait la paix avec ce choix qui est le mien ; celui de prioriser la fin de ce projet qui me tenait à cœur.

Ce n'est qu'à la toute fin de l'hiver que j'ai réussi à intégrer les intermédiaires théoriques afin de relier ma démarche de création à la démarche académique. J'allais montrer comment le projet de thèse avait évolué en parallèle à mon récit qui relate mes expériences de vie personnelle et professionnelle au temps présent. En revanche, je n'avais pas encore compris comment j'allais rendre compte de mes « résultats » de recherche. J'avais l'impression que la thèse était en soi un long récit qui faisait état des résultats de ma recherche, mais je comprenais aussi qu'il me fallait synthétiser et conclure. Cette dernière étape me faisait peur. Les membres de mon jury allaient forcément évaluer mon travail sur ma capacité d'analyse et de synthèse.

Après beaucoup d'essais-erreurs, j'ai fini par comprendre que le choix des données et des textes utilisés pour l'écriture de la thèse n'était pas un processus purement logique et pragmatique. J'ai en quelque sorte compris ce que Hosking et Kleisterlee (2009) lorsque Ernest suggère *I have begun to experiment more open ways of working. This means, basically, that I am looking for possibilities and potential wherever it presents itself instead of relying on fixed, planning and control* (p. 20).

J'ai aussi compris en écrivant comment donner de la valeur aux pratiques collectives, comment donner une voix aux participants sans en faire des personnages centraux. D'abord, je me suis servi des verbatims pour écrire des dialogues et des détails de nos interactions en collectif. Ensuite, j'ai pris le temps de me remémorer certains événements marquants pour revenir au cœur de nos intentions et de nos pratiques ensemble. Ainsi, j'ai tenté de mettre plus à l'avant le collectif, car je redoutais qu'on critique le fait de mettre trop à l'avant-plan mon expérience personnelle au détriment de celle de l'organisme à porosité variable. Je savais alors comment sonder ma base de données pour trouver des exemples et créer de situations évocatrices de mon expérience au sein du collectif (Ellis et Bochner, 2016). Cette modalité d'écriture protéiforme que j'avais choisi, je la voyais maintenant comme performative (Gergen et Gergen, 2012, 2014), car elle permettait justement d'incarner ma posture dans l'action afin de produire une œuvre, ici la thèse. Les données

n'avaient plus de valeur en elles-mêmes. Elles avaient le sens que je leur donnais en les invitant dans le récit que j'avais créé. Enfin, elles auront le sens que vous leur donnerez comme lectrice et lecteur.

*Et vous lectrice et lecteur, que comprenez-vous de ce type de recherche ? Avez-vous déjà entendu parler du post-qualitatif avant la lecture de cette thèse ?*



Photo prise lors de la préparation du projet *Orange*, « Avec ceux et celles qui nous habitent », été 2015.

Des réponses en poésie

Ensemble, on lâche prise sur nos pensées et nos positions arrêtées

Ici, je prends soin de mon arrogance et de mes ambitions démesurées

Aujourd'hui, je pense ceci, ici et maintenant, avec toi

Mais il se peut fort bien que demain, je pense autre chose

Et ce sera très bien ainsi

La journée d'hier aura fait le travail sur les lignes vibratoires de ma pensée

Je me sentirai glisser vers d'autres émotions, d'autres positions et d'autres horizons

Comment peut-on être si sûr de soi dans un monde si complexe et parfois si triste ?

Je suis certaine d'être poreuse à mon environnement et à mes relations

Au gré des saisons qui passent, je me renforce tranquillement, mais sûrement

Enracinée et flexible, forte et douce à la fois.

*Carnet de recherche, 29 mars 2023.*

## CHAPITRE 22 : UN RETOUR SUR DES APPRENTISSAGES EN COLLECTIF

### Printemps 2023

Comment répondre aux questions de recherche maintenant ? Comment synthétiser des apprentissages qui se sont déroulés sur une dizaine d'années ? Aujourd'hui, le 24<sup>e</sup> jour du mois de mai de l'année 2023, je suis en train de terminer l'écriture de cette cinquième partie de thèse. Demain, je rencontrerai Massimo pour une dernière entrevue sur le lien entre la pratique de la méditation bouddhiste et les arts.

Au début de mon parcours, lors de l'examen doctoral, j'ai étudié les travaux de Baas et Jacob (2004) qui font le lien entre les pratiques bouddhistes et les arts. L'intention initiale de ce projet collectif était d'élucider le lieu commun entre l'esprit créatif, l'esprit percevant et l'esprit méditatif pour faire avancer les connaissances en psychologie et en sciences cognitives. La question phare du projet exploré par des chercheurs en sciences sociales et des praticiens bouddhistes était : *qu'est-ce que votre cœur désire vraiment ?*

Des exercices de contemplation invitant à observer la vie ordinaire étaient proposés aux participants afin d'explorer le potentiel esthétique engendré par un état d'esprit ouvert et conscient. Selon ces autrices et auteurs, les arts permettent d'expérimenter et de comprendre la vie, instant après instant. Cette façon d'aborder la recherche entre l'action et la réflexion est un processus créatif continu et c'est l'approche que j'ai fini par choisir pour la rédaction de cette thèse, soit une approche narrative avec des retours réflexifs en continu pour vous aider, lectrices et lecteurs, à dégager du sens dans l'histoire racontée.

Je repense à mes questions de recherche rédigées lors du projet de thèse :

En quoi et comment les principes et pratiques de l'organisation éveillée (Hosking, 2012)

- changent-ils la façon d'entrer en relation avec soi-même et avec les autres ?
- affectent-ils notre rapport au temps, aux priorités et aux décisions ?
- affectent-ils la création artistique ?

Encore faudrait-il que je présente davantage les principes et les pratiques de l'organisation éveillée (Hosking, 2012). J'ai écrit un chapitre qui s'intitulait « cadre conceptuel et repères métathéoriques » dans mon projet de thèse.

*Est-ce que je devrais reprendre ces notions ? Comment écrire un texte harmonieux qui conjugue un style narratif et un style académique comme l'ont fait mes collègues Karelle Arsenault et Marie-Pier David ? Que voudrait dire « effectuer une recherche post-qualitative » ? Comment aurais-je pu faire les choses autrement ?*

Je n'arrive pas à comprendre comment terminer cette thèse. Je ne veux pas présenter des résultats de manière classique. Ça n'aurait aucun sens dans le contexte. Je me dis que je pourrais écrire une entrevue fictive sous forme de dialogue qui évoquerait les entrevues que j'ai réalisées avec les participants...

\*\*\*

## **22.1. Entrées de carnet**

*Mars 2023*

*Qu'est-ce que l'organisme à porosité variable a de si spécial ?*

*L'observation de la jonction continue entre la méditation et l'action.*

*La méditation et l'action de bouger dans l'espace.*

*La méditation et l'action d'entrer en contact avec l'autre.*

*La méditation et l'action de prendre le pinceau pour créer.*

*La méditation et l'action d'écrire.*

*On observe ce qui se passe entre l'état d'esprit méditatif et toute forme d'action pour comprendre comment la méditation influence notre relation à nos pensées et à notre façon d'agir.*

*En faisant cela, on arrive à voir un peu plus finement comment notre esprit fonctionne : ses rigidités, ses relâchements, sa capacité d'ouverture ou sa fermeture.*



*Avril 2023*

*J'aimerais écrire un texte, un recueil de résonnance pour les participants.*

*Je voudrais leur demander une ou deux œuvres avec une phrase clé qui fait écho à leur expérience dans l'organisme et les récolter pour montrer ce que les participants perçoivent de notre pratique en collectif. J'en ai eu l'idée quand j'ai fait l'entrevue avec Massimo hier.*

\*\*\*

Après avoir complété neuf entrevues individuelles avec les participants et une dernière entrevue avec Massimo, je me repose la question : qu'est-ce que l'organisme à porosité variable a de si intéressant et pourquoi nous y revenons constamment depuis plus de dix ans ?

Afin d'évoquer des réponses à mes questions spécifiques de recherche, je décide d'écrire un dialogue avec un personnage fictif qui représente les participants de l'organisme à porosité variable. Ce dialogue n'a jamais eu lieu, mais a pour objectif de montrer un ensemble de réponses recueillies lors des entrevues que nous avons réalisées ensemble. Gabrielle est le nom donné à ce personnage.

\*\*\*

Gabrielle est une femme d'une cinquantaine d'années qui a enseigné l'art toute sa vie au Cégep et à l'Université. Elle offre aussi des cours de chant à domicile. On se croise parfois au centre de méditation Shambhala. Pour l'entrevue, je me déplace chez elle. Elle parle doucement et lentement. Je m'accroche à ses paroles comme si elle allait me dire quelque chose de précieux. Elle a de longs cheveux gris, le regard doux et coquin à la fois. Je remarque qu'elle fait beaucoup de blagues autodérisoires.

Après quelques minutes à bavarder du beau temps qui arrive enfin et des enfants, on revient à notre intention qui est d'échanger au sujet de mon projet de recherche.

Gabrielle me lance d'un ton ricaneur :

— Ça fait combien d'années que tu travailles sur cette recherche ?

— Au moins dix ans, mais j'ai commencé le doctorat en 2014 donc précisément, ça fera neuf ans cet automne. J'ai toutefois pris un an de pause en 2018 pour m'occuper de ma fille et il y a eu la pandémie, le travail...

— Et tu comptes terminer bientôt ? C'est super ! me dit-elle.

— Oui, en fait, je suis en train d'écrire la dernière partie. Ça se passe bien. J'attends le retour et les commentaires d'Isabelle, ma directrice de thèse.

— Ah vraiment, je suis contente pour toi ! C'est super d'avoir réussi à maintenir le cap malgré toutes ces embûches que la vie apporte inmanquablement ! dit-elle, enthousiaste. Penses-tu avoir réussi à toucher, à ressentir vraiment de près ton sujet de recherche ?

— Je le crois oui... Mais j'aimerais revenir sur quelques-unes de mes questions de recherche, si ça te va.

— Bien sûr, que veux-tu savoir ?

Elle prend une gorgée de thé. Je prends une respiration et je lance la discussion :

— Une de mes questions est la suivante : j'aimerais que tu me partages en quoi et comment la pratique en collectif (avec l'organisme à porosité variable) change ton rapport à toi-même et aux autres ? Que vois-tu que ça change concrètement ?

— Humm... Grosse question ! C'est sûr qu'il y a une sorte d'accueil dans notre groupe où je peux me sentir seule et en même temps entourée. Je dirais une sorte de solitude habitée. Les gens sont très patients avec moi et écoutent même si je parle lentement. C'est très important pour moi. C'est comme si avec le temps, les pratiques qu'on fait ensemble nous permettent de nous reposer et de nous détendre en étant ensemble. Alors, j'arrive à ne plus tellement penser à ce que les autres vont penser de moi ou de mes créations. Il y a un certain détachement qui se crée, mais tout en sentant la présence et l'énergie des autres. Ça fait du bien.

— Peux-tu m'en dire plus sur ce que ça te fait de bien ? dis-je.

Silence.

— Hum... J'arrive à mieux m'accueillir et m'accepter, car il n'y a pas de jugement extérieur, mais seulement d'autres personnes comme moi qui sont là pour des raisons similaires, soit pour pratiquer la méditation, soit pour pratiquer le dessin. Avec le temps et les pratiques, ça crée une proximité, voire une intimité avec les autres. Même si on ne se connaît pas vraiment, grâce aux pratiques en dyade et en grand groupe, on arrive à connecter avec l'humanité des autres, en silence. C'est magique ! On réalise qu'au fond, nous sommes très semblables. On est des êtres humains avec nos forces et nos fragilités...

Silence.

Gabrielle poursuit d'une voix plus douce :

— C'est comme si le cœur arrive à s'ouvrir... On peut sentir de la compassion pour les autres et ensuite le pratiquer pour soi-même. Je dirais que pour moi, c'est plus facile de pratiquer la compassion pour les autres ; je suis souvent dure avec moi-même. C'est un peu une fuite de vouloir toujours aider les autres. En ce moment, c'est ma pratique, être plus douce avec moi-même. Ça ne veut pas dire que je n'ai pas des projets ou des objectifs, mais j'essaie d'être plus dans la douceur et le respect de mon rythme et de mes besoins de base.

— Oui, je comprends très bien, dis-je.

Silence. Je poursuis :

— Y a-t-il autre chose que tu vois entre la pratique de méditation en collectif et ta relation à toi-même ?

Gabrielle respire profondément et me regarde droit dans les yeux.

— Tu sais, on vieillit tous, hein ? On le sait qu'il n'y a pas de passe-droit et qu'on va tous et toutes mourir... Alors, je pense que la méditation, surtout la méditation bouddhiste, elle nous apprend à mourir un peu tous les jours. On pratique d'abord le détachement vis-à-vis de nos pensées. Ce détachement finit par s'étendre aux objets matériels, aux relations aussi qui ne nous nourrissent pas ou plus. On expérimente l'illusion du moi, ce qui nous fait souffrir, et on apprend à composer

avec le côté éphémère de la vie. On s'exerce à être présent à soi-même tout en ne s'attachant pas à cette perception de soi comme quelque chose de fixe et de stable.

Je souris et je lui fais signe de continuer.

— Et à partir de là, ça change tout Isabelle. Toutes tes questions de recherche... ? Tu le sais, au fond, ça change tout ! Ça change notre rapport à la vie, à la mort, à nos relations, à notre travail et à nos priorités. Comment veux-tu compartimenter tout cela ? Ça change tout, c'est tout !

Je ricane.

Elle poursuit :

— Et quand on est ensemble, on le voit et on le sent qu'on n'est pas seuls, au fond, on est tous et toutes reliés. Il y a plein de gens comme nous qui veulent plus de douceur et d'écoute et d'entraide. On est des êtres sociaux et on a besoin de sentir que d'autres souffrent comme nous. Le collectif nous aide, car il est accueillant et soutenant. Au fond, quand on y pense, il y a des groupes de soutien pour tous les problèmes qui existent, les alcooliques anonymes, les groupes de gestion de la colère, les femmes et enfants victimes de violence. Ce groupe, l'organisme à porosité variable, est un collectif pour prendre conscience de la souffrance qui nous habite de façon générale et nous aider à sortir des conditionnements qui ne nous servent plus. On porte attention à nos pensées et à nos névroses et forcément, individuellement, ensuite, il y a une responsabilité qu'on doit prendre. Par exemple, qu'est-ce que je fais personnellement avec cette peur du jugement des autres ? En tant qu'artiste, on est beaucoup confronté à ça. Au jugement de notre valeur sur le marché, à laquelle on s'attache et on s'identifie. Ça me crée beaucoup de souffrance et ça m'a déjà même empêché d'avancer ! Alors, je reviens à la pratique et j'accueille cette peur, et là, bien souvent, apparaît le courage.

— Oh ! Le courage, dis-je.

— Oui, c'est bien joli la douceur, mais il faut aussi avoir de la force et ça vient grâce au courage. C'est là aussi que c'est aidant d'avoir une communauté. D'où l'importance du collectif, les bouddhistes appellent ça la *Sangha* ! Le courage vient aussi de la confiance.

— Ah oui, justement, lui répondis-je, ça fait partie des principes et des pratiques de l'organisation dite éveillée, d'où mes questions de recherche...

— Alors là, c'est un gros sujet la confiance ! C'est différent aussi d'une personne à l'autre. Certains ont trop de confiance et d'autres pas du tout. Il y a toutes sortes de livres de psychologie ou de philosophie populaires sur le sujet, mais la confiance en lien avec la pratique de la méditation, c'est autre chose. Ça prend du temps, de la patience et de la discipline pour vraiment que ça fleurisse sur le long terme. Je pense que les pratiques dans l'organisme à porosité variable, elles servent justement à développer cette confiance profonde en la bonté inhérente en nous et en tout ce qui nous entoure.

— Oui, la bonté fondamentale. Massimo parle souvent de « jonction continue » entre la méditation et l'action de créer. Comment expérimentes-tu ce rapport entre la méditation et la création ? Comment cela change-t-il ton rapport à la création de pratiquer la méditation régulièrement ?

— D'abord, tu sais, je suis parfois délinquante, me dit-elle en souriant. Je ne pratique pas la méditation tous les jours sur le coussin. Mais je peux quand même dire que je pratique régulièrement et que cette pratique est intimement liée à ma pratique créative. C'est difficile de mettre la pratique à l'avant-plan dans certaines périodes de notre vie. Créer, enseigner, publier et avoir une pratique de méditation en plus de la vie de famille, ça fait beaucoup !

Silence. Je respire profondément. Elle poursuit :

— Vois-tu comment je suis sévère avec moi-même ? Je me critique : est-ce que je pratique tous les jours ? Combien de temps ai-je pratiqué aujourd'hui ? Ce n'est pas suffisant ? Est-ce que j'ai réellement bien pratiqué avec la bonne technique et puis, est-ce que je suis arrivée à ressentir un état d'esprit comme je le souhaiterais ? Tu le sais, toutes ces questions sont un peu futiles. Je le sais aussi. J'ai une pratique régulière, un point c'est tout. Et qu'est-ce que ça change ? Ça change tout !

— Hahaha ! (J'aimerais justement qu'elle m'en dise plus sur ce qui est dur à nommer.)

Silence.

— Oui, mais encore ? Peux-tu m'expliquer un peu plus ce que ça change pour toi dans ton atelier ou dans ton processus créatif ?

— Bien sûr. En fait, ça apporte un état d'esprit calme qui est propice à l'élan naturel de création. Par exemple, lorsque je peins et que je suis énervée, je ne m'applique pas de la même manière que

lorsque j'ai l'esprit apaisé. Tu dois bien vivre ça aussi avec l'écriture. Si ton enfant vient de faire une crise monumentale, est-ce que tu arriveras à écrire de la même manière que si tu viens de méditer pendant vingt minutes ? Évidemment non.

— En effet !

Elle poursuit :

— Alors, grâce à la méditation, l'esprit s'apaise et le corps se détend, ce qui fait que je peux créer naturellement sans agression, car mon corps et mon esprit sont alignés.

Silence.

Elle ajoute d'un ton plus doux :

— Mais pour arriver à cela, à cet état de non-agression si important, ça prend beaucoup de pratique et de préparation. Quand j'ai commencé à pratiquer la méditation il y a une vingtaine d'années, ça me prenait vraiment beaucoup de préparation. Maintenant, j'arrive à m'installer plus rapidement pour me mettre en action, mais c'est parce que mon espace et mon environnement sont plus propices et que mon esprit est moins agité.

— Hum. Peux-tu m'en dire plus sur cet environnement et cet état d'esprit de non-agression ?

— En fait, c'est qu'en portant attention à mon environnement de pratique, je me suis mise à faire attention à ma posture, à mes outils de travail, à tout ce qui se passe autour de moi très en détail. J'ai commencé à prendre soin de cet environnement et j'ai observé qu'en faisant cela, je me détendais davantage, que la pratique de méditation s'installait mieux et que j'arrivais plus sereinement à faire ce que j'avais à faire. En fait, c'est impressionnant comment il m'est impossible de chanter une note juste si je ne suis pas bien ancrée dans mon corps.

— Le corps ! dis-je. Oui c'est ça.

Gabrielle semble tout d'un coup très emballée. Et elle poursuit :

— Ah oui, le corps, complètement ! En fait, la méditation m'a appris à habiter mon corps et à en prendre soin. C'est essentiel. Et puis, à partir de là, tu sais, les autres questions que tu poses en lien avec les priorités et les décisions ? Eh bien, voilà, quand on habite son corps, tout cela change ! Le plus difficile, c'est de prioriser la pratique de la méditation, de prendre la décision de pratiquer tous les jours et de mettre la participation aux ateliers-retraite à l'avant-plan dans ma vie.

— Hum, intéressant ! C'est comme s'il y avait une tension dans le rapport au temps.

Je la regarde prendre une pause et une gorgée de thé.

— À un certain point, quand j'arrive à mettre vraiment la pratique à l'avant-plan, je vois des changements majeurs qui s'opèrent. Tout devient plus fluide et plus cohérent. Au départ, c'est vraiment un engagement qui demande un choix clair de vouloir mettre cette pratique à l'avant-plan. Avec le temps, c'est généralement plus facile, même si parfois c'est encore un défi.

Elle s'arrête et me regarde avant de lancer :

— Tu te rappelles quand on pratiquait le dessin à deux dans les ateliers-retraite? On sent bien que les autres n'ont pas la même énergie que nous et que ça dépend des jours, et même des moments de la journée. Quand on crée ensemble, on peut ressentir plus finement notre énergie et celle de l'autre aussi. C'est très intéressant, car dans l'exercice à deux, on n'a pas besoin d'efforts pour ressentir cette énergie. Après, dans ma vie au quotidien, je suis plus sensible à mon rapport à l'énergie qui m'habite. Parfois, j'ai plus d'énergie, parfois j'en ai moins. Pour moi, c'est devenu naturel, si je me sens fatiguée le matin, je ne vais pas dans l'atelier, je fais autre chose, mais j'y reviens, je sais que je vais y revenir.

— En fait, ça m'a appris à accepter mes limites, car j'apprends à me reposer quand je suis fatiguée. J'écoute davantage mon corps et mes limites. J'écoute aussi mieux les limites des autres. Et là, on revient à la relation avec les autres dans l'acceptation et la compréhension des besoins. Quand j'accepte mieux mes besoins, je comprends aussi mieux ceux des autres et vice versa.

Je l'arrête en lui disant :

— OK, mais comment as-tu su conjuguer les attentes des autres ? Au travail, par exemple, quand tu enseignes, tu ne peux pas arriver en retard ?

— Non, mais j'ai un travail qui me permet de moduler mes horaires. Je ne travaille pas quarante heures par semaine devant un écran, par exemple. Je ne pourrais pas, mon corps ne supporterait pas ça ! J'ai fait des choix en conséquence.

— Oui, je comprends. Et ton rapport au temps ?

— Au temps qui passe ? Aux échéances ? C'est complexe, le temps. Parfois, il passe vite, parfois il passe lentement. Une chose est certaine, un jour je me suis levée le matin et j'avais cinquante ans ! Et puis voilà, ça passe si vite au fond... Pour les bouddhistes, il y a l'idée du quatrième temps, un espace où le temps n'existe pas finalement. C'est très complexe, mais en fait, cela nous ramène au fait que le temps chronologique est une construction de l'être humain, c'est une mesure pour nous permettre de nous organiser.

Elle me regarde avant de poursuivre :

— Et toi, tu as eu quarante ans dernièrement. Tu le sens aussi le temps qui passe, n'est-ce pas ? Et en même temps, qu'est-ce que ça change concrètement dans l'instant présent ? Rien du tout. C'est un repère comme un autre. Le piège c'est d'être pris par cette mesure et de croire à une certaine solidité de ce repère. Bien entendu, il y a toutes sortes des conséquences à être en retard et à ne pas respecter nos engagements.

— Oui, pour moi, ç'a été un défi énorme de décrocher de ce repère et de prendre du recul quant aux échéances. Tu te rappelles ? J'ai étudié en administration des affaires... Tu vois, j'en ai une échéance importante prochainement pour cette thèse. C'est intéressant, j'arrive à observer comment je compose avec cette échéance et je vois que j'ai cheminé même si ce n'est pas parfait. Je me sens tout de même un peu préoccupée, car je ne sais pas quand Isabelle, ma directrice de thèse, va me revenir avec ses commentaires et si j'arriverai à faire les ajustements avant la date d'échéance. Malgré cela, je me sens relativement sereine. Je me dis qu'après huit ans de recherche, je n'en suis plus à un mois près !

Gabrielle me retourne la question autrement :

— Qu'en est-il de la pratique en collectif, en quoi et comment a-t-elle changé ton rapport au temps pour toi ?

— Hum, ça change tout, comme tu dis ! Je pense que j'arrive justement à mieux comprendre les concepts comme des repères, mais que ce sont des constructions et que ça change tout le temps, ce n'est pas LA réalité. C'est ça finalement, le constructionnisme relationnel, une série de réalités relationnelles qui se construisent à travers nos relations en continu. Il n'y a rien qui n'existe en soi ni séparément. Si on prend l'exemple du concept de temps, les humains ont créé ce repère pour se



comprendre et s'organiser, voilà tout. Si je m'y accroche comme une réalité fixe qui ne peut pas changer, je souffre. Si tous les jours, je fais ce que je dois faire pour arriver à mon objectif, je devrais y arriver, mais si je n'y arrive pas, je vais demander une extension ou je vais vivre avec les conséquences de ne pas être parvenue à terminer à temps. Voilà tout. Je pense que j'arrive mieux à accepter l'incertitude et à rester dans l'inconfort du moment présent.

Gabrielle me dit :

— Et tu vis bien avec ça ?

Je respire profondément et je réponds :

— Honnêtement, pas autant que je le voudrais, mais mieux qu'avant !

On se met à rire de bon cœur ensemble.

En terminant, je lui dis :

— As-tu envie de me partager autre chose ?

Gabrielle prend son temps avant de répondre.

— Tu sais l'art, pour moi, c'est une façon d'être et d'entrer en relation avec mon environnement. Grâce à mes sens, je peux observer, dessiner, chanter, goûter et toucher. C'est extraordinaire tout en étant très ordinaire, comme dirait Massimo. Et puis, c'est nébuleux ce que l'on fait ensemble dans ces ateliers-retraite. Il faut en quelque sorte accepter de ne pas comprendre tous les paramètres de ce qu'il va se passer, tout en percevant qu'il y a là, dans ces rencontres, quelque chose d'unique, de simple et de profond. Accepter de ne pas savoir et le prioriser de façon à créer de l'espace pour que quelque chose de nouveau prenne forme. Il y a au-delà des concepts une expérience de la présence qui est difficile à nommer tout simplement, car parfois, il n'y a pas de mots pour rendre compte de l'expérience.

Elle sourit et conclut :

— Il n'y a pas d'objectif vraiment, car le résultat est éphémère et a peu d'importance, c'est le cheminement qui compte. Les érudits bouddhistes disaient que le chemin est la voie.

L'art est aussi une façon d'être et la pratique artistique est un moyen de se manifester ou d'exprimer tout simplement cette façon d'être dans quelque chose de concret. La capacité d'être en relation avec ce qui est, c'est le véritable travail pour moi, puisque notre esprit veut compulsivement tout étiqueter, contrôler et organiser...

\*\*\*

## **Juin 2023**

Pendant que je suis en train d'écrire ce dialogue fictif, Isabelle et moi nous nous rencontrons pour discuter des quatre premières parties de la thèse que je lui ai transmises pour commentaires. Après quelques échanges, Isabelle me dit :

— Tu ne vas quand même pas ne pas répondre à tes questions de recherche ! Je comprends que tu as exploré longtemps différentes approches méthodologiques et les courants épistémologiques afférents, mais ce serait quand même intéressant de répondre à tes questions de recherche...

— Ah oui, humm. Karelle Arsenault n'a pas répondu à ces questions de recherche. Elle est brièvement revenue sur quelques éléments, mais finalement elle a choisi de positionner sa thèse comme une sorte de quête épistémologique. À moins que je n'aie pas bien compris ?

Silence.

*C'est vrai qu'elle n'aimait pas son sujet.*

Je poursuis :

— Oui je pense que je peux certainement apporter quelques réponses.

— Ah ! dit-elle, rassurée. Et il va falloir renforcer les liens avec les concepts théoriques, car pour le moment, on dirait que la thèse est plutôt un récit introspectif de ton aventure. Tu nous donnes accès à toi, à ton ressenti et c'est très bien, mais... Tu le dis toi-même, il me semble, quelque part dans le texte...

*Oui je disais ça il y a un an...*

— Je t’ai retourné ton texte avec mes commentaires. Il n’y a pas grand-chose. En fait, tout est là, mais les liens sont trop implicites. Tu dois expliciter un certain nombre de choses pour que les lectrices et les lecteurs comprennent bien à quoi tu fais référence et à quoi ça sert tout ce que tu as fait.

*Moi qui pensais que j’arrivais à la fin !*

— Bon, alors je vais commencer par expliquer ma posture réflexive davantage et mon approche autoethnographique. Ensuite, je vais réécrire tous mes retours réflexifs. Je devrais mieux arriver ensuite à boucler les réponses à mes questions et ainsi clarifier ma contribution. En fait, je réalise que je n’ai pas vraiment réalisé une recherche post-qualitative.

— Hum, dit-elle pour que je continue.

— Il aurait fallu que j’approfondisse pas mal plus les textes des philosophes du poststructuralisme et que j’arrive à montrer comment ces réflexions philosophiques ont fait évoluer ma pensée et mes questions de départ. Une sorte de quête philosophique très théorique. Ce n’est pas ce que j’ai fait.

— Alors, dis ce que tu as fait !

— Bon, alors je vais écrire un intermède théorique sur le post-qualitatif, un autre sur l’autoethnographie évocatrice et je vais situer plus clairement ce que j’ai fait.

— C’est un bon départ, me dit-elle. Ne lâche pas, il n’en reste plus pour longtemps.

\*\*\*

## **22.2. Retour réflexif**

### **Apprendre à écrire à partir du cœur**

J’apprenais à utiliser ma vie personnelle et professionnelle en portant attention à mes émotions et mes sensations pour mieux comprendre le phénomène que j’étudiais. J’apprenais tranquillement, avec du recul, à mieux comprendre ce que ma pratique de méditation m’apportait et ce que les pratiques collectives pouvaient offrir aux organisations aujourd’hui.

J'apprenais surtout une nouvelle façon d'écrire à partir du cœur, explicitée par Carolyn Ellis (1999), Bochner et Ellis (2016) et Spinazola, Ellis et Bochner (2021). J'ai donc dû créer une histoire qui tiennent du début à la fin avec des personnages, des dialogues et j'ai dû les mettre en scène à partir de mes expériences vécues et celles avec l'organisme à porosité variable et à faire confiance au processus d'écriture.

Ces pratiques d'écriture me détournaient continuellement de mes questions de recherche initiales, mais j'ai finalement tout de même tenté de faire des liens avec les concepts théoriques afin d'étudier en quoi ces expériences vécues éclairaient ce qui était défini dans les concepts étudiés, plus particulièrement le concept d'organisation éveillée (Hosking, 2012) notamment en retravaillant tous les retours réflexifs à la lumière de celui-ci. Enfin, j'ai tenté de répertorier sous forme de tableau les pratiques individuelles et collectives de l'organisme à porosité variable en leur attribuant des objectifs, des effets ressentis et du matériel requis pour les mettre en œuvre (Vous référez au tableau 1 de la page 342).

### **Mes dernières observations**

Avec bien du recul et après avoir procédé à une description sommaire des pratiques de l'organisme à porosité variable, j'arrive maintenant à dégager quelques effets reliés à chacune d'elles. Ces effets perçus sont présentés sous forme de phrases clés dans la colonne « effets ressentis » du tableau 1 et peuvent également se décliner ainsi :

***Effets liés à la relation corps-esprit-environnement*** : calme ; apaisement ; ancrage dans le corps (habiter son corps) ; accueil de son rythme ; écoute intérieure, accueil et identification des différentes émotions ou parties de soi-même ; connexion avec notre humanité ; expérience de la compassion envers ses propres fragilités et expériences de la gratitude pour ses qualités ou ses forces ; sensation d'être relié à l'environnement (objets, nature, personnes, animaux, etc.).

***Effets liés à la relation à soi-même, aux autres et à l'espace*** : accueil en silence sans jugement ; sensation de solitude habitée ; connexion avec notre propre humanité (forces et fragilités) et celle des autres ; compassion pour soi-même et pour les autres ; gratitude profonde pour la présence de chacun et appréciation de leur contribution au collectif ; gratitude de pouvoir être entendu et

d'offrir un espace d'écoute aux autres ; espace soutenant et offrant une place à chacune des personnes du groupe.

***Effets liés au processus créatif*** : connexion profonde avec la matière et l'action de créer quelque chose ; lâcher-prise du contrôle dans le processus de création ; ouverture quant au résultat ; sensation de connexion à l'élan vital ; spontanéité ; cohérence interne ; diminution de l'importance du jugement des autres.

***Effets liés au collectif*** : il semble que le langage ne permette pas d'exprimer précisément ni aisément par des mots l'expérience collective. Bien entendu, il y a tout de même une série de mots clés qui ont été nommés comme : *l'état d'esprit du groupe, l'énergie collective ou le système nerveux collectif*. Ces mots réfèrent aussi à un ensemble de qualités particulières que l'on retrouve en pratiquant la méditation bouddhiste ensemble comme : *un accueil inconditionnel et une ambiance chaleureuse, une écoute profonde de soi-même et de l'autre, une douce intensité, un espace lumineux et inspirant, une attention bienveillante aux autres, une confiance profonde et une entraide*.

Selon mon expérience au sein de l'organisme à porosité variable, tous les effets liés aux différentes pratiques sont amplifiés grâce au collectif. Ces effets agissent comme catalyseurs, comme rappels continus et comme outils de soutien dans la vie quotidienne en créant une sorte de connexion invisible, une sensation d'interdépendance aux participants de l'organisme. Cette sensation pourrait se résumer par le commentaire « je ne suis pas seule » d'une participante qui expliquait comment le groupe est un rappel constant de notre interconnexion sur ce chemin d'apprentissage continu.

Au cours des années, plusieurs participants ont offert d'accueillir l'organisme à porosité variable chez eux, dans leur maison ou dans un lieu connu par un des participants, ce qui a permis de bénéficier d'un espace de pratique à moindres coûts. Cette contribution au collectif est selon moi un exemple éloquent d'engagement et d'entraide à faire vivre l'organisme à porosité variable et à explorer différents lieux de pratique ensemble.

En terminant ce retour sur les questions de recherche, je considère que les principes de compassion, d'ouverture et d'appréciation soulevés par Hosking (2012) se retrouvent dans mes observations et les effets des pratiques individuelles et collectives de l'organisme à porosité variable. De plus, l'autrice met en évidence différentes pratiques d'ouverture dans le dialogue, de structures légères et de présence. Dans le cas de cette recherche, je constate que la structure et le mode de fonctionnement sont symboliquement représentés dans le nom poétique d'organisme à porosité variable. Dans le cadre des activités du collectif, parfois les consignes, les repères ou les processus de coordination étaient plus encadrants et parfois ils étaient plus souples, ce qui correspond à ce que stipule Hosking (2012). Cependant, ce qui caractérise cet organisme et le rend si unique selon moi est l'exploration des liens entre les pratiques méditatives et les pratiques de création artistique, ce qui n'est pas discuté par l'autrice.

**Tableau 1 : Les pratiques individuelles et collectives de l'organisme à porosité variable**

<b>Pratiques</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Effets ressentis</b>	<b>Matériel requis</b>	<b>(Numéros de pages)</b>
1. Accueil des participants	Accueillir chaque personne	Se sentir accueilli chaleureusement, faire partie d'une communauté	Fruits, noix, thé, tasses, lait	Page : 54
<b>Pratiques de méditation et de création</b>				
2. Méditation de retour au calme	Pratiquer la relation corps-esprit dans une intention de porter attention à sa respiration  Incarner la présence dans son corps	Calme, apaisement et ancrage dans le corps  Être relié à l'environnement autour de soi (objets, nature, animaux, etc.)	Coussin de méditation Minuterie Bol tibétain ou Gong	Pages : 54; 79; 136; 148; 236; 270
3. Méditation de retour au calme en groupe	Pratiquer la relation corps-esprit dans une intention de porter attention à sa respiration	Calme, apaisement et ancrage dans le corps ; accueil sans jugement, sensation de solitude habitée Être relié aux autres dans l'espace	Plusieurs coussins de méditation et des chaises Minuterie Bol tibétain ou Gong	Pages : 79; 137; 174; 236; 270
4. Méditation en marchant (intérieur et extérieur)	Pratiquer la relation corps — esprit dans une intention de porter attention à chacun de ses pas en marchant	Calme, apaisement et ancrage dans le corps ; accueillir son rythme	Vêtements selon la température (à l'extérieur) Minuterie Bol tibétain ou Gong	Page : 270

	Incarner la présence en action dans la relation à soi-même et à l'environnement	Être relié à l'environnement autour de soi (objets, nature, animaux, etc.)		
5. Méditation et création : dessin	Pratiquer la relation entre l'état d'esprit de méditation et le processus de création Incarner la présence dans l'action de créer	Se relier avec intention à la matière et à l'action  Ressentir de la compassion pour soi-même Lâcher-prise du contrôle dans le processus de création et ouverture quant au résultat	Coussin de méditation Minuterie Bol tibétain ou Gong Papier Plastique de protection Encre noire et colorée au besoin Bol d'eau Pinceaux	Pages : 80; 272
6. Méditation et création : dessin à deux	Pratiquer la relation entre l'état d'esprit de méditation et le processus de création  Pratiquer la relation à soi et à l'autre  Incarner la présence dans l'action de créer et dans la relation à soi et à l'autre	Se relier avec intention à la matière et à l'action Connecter avec notre humanité (forces et fragilités) et celle des autres  Ressentir la compassion pour soi-même et pour l'autre à travers la relation à deux	Coussin de méditation Papier Minuterie Bol tibétain ou Gong Plastique de protection Encre noire et colorée au besoin Bol d'eau Pinceaux	Pages : 124; 274



		Lâcher-prise du contrôle dans le processus de création et ouverture quant au résultat		
7. Méditation et création : sculpture (glaise) en individuel et à deux	Pratiquer la relation entre la méditation et la matière  Incarner la présence dans l'action de créer et dans la relation à soi et à l'autre	Se relier avec intention à la matière et à l'action de créer  Connecter avec notre humanité (forces et fragilités) et celle des autres  Ressentir de la compassion pour soi-même et pour l'autre à travers la relation à deux  Lâcher-prise du contrôle dans le processus de création et ouverture quant au résultat	Coussin de méditation Sculpture (glaise) Bol d'eau Minuterie Bol tibétain ou Gong	Page : 102
8. Méditation et exercices d'étirement : Qi Gong	Pratiquer la relation corps — esprit à travers des mouvements doux et la respiration	Calme, apaisement et ancrage dans le corps ; alignement	Pas de matériel requis	Page : 220

	Incarner la présence en action et dans la relation à soi-même			
9. Méditation et performance artistique (ex : Émission de radio <i>Personne n'en parle</i> )	<p>Pratiquer la relation entre la méditation et la performance artistique dans le cadre de projets, d'événements ou de vernissages</p> <p>Incarner la présence dans l'action de créer et dans la relation à soi et à l'autre et à l'environnement</p>	<p>Connecter avec notre humanité (forces et fragilités) et celle des autres</p> <p>Ressentir de la compassion pour soi-même et pour l'autre à travers la relation à deux</p> <p>Lâcher-prise du contrôle dans le processus de création et ouverture quant au résultat</p>	Selon les performances	Page : 169
10. Méditation et festin en silence	<p>Préparer ensemble un repas et manger en silence</p> <p>Incarner la présence dans l'action de préparation et dans la relation à soi, à l'autre et à l'environnement</p>	<p>Connecter avec notre humanité (forces et fragilités) et celle des autres</p> <p>Lâcher-prise du contrôle dans le processus de création et ouverture quant au résultat</p>	Chacun apporte un élément du repas à partager en tenant compte du nombre de personnes présentes	Page : 276

		Ressentir de la gratitude et de l'appréciation pour la contribution de chacun		
<b>Pratiques de dialogue</b>				
11. Pratique de méditation et d'écriture	<p>Pratiquer le fait d'entrer en relation à soi-même</p> <p>Incarner le dialogue avec soi-même à travers l'écriture</p>	<p>Calme, apaisement et ancrage dans le corps ; alignement</p> <p>Sensation d'être à l'écoute des différentes facettes de soi-même ; sensation de cohérence interne</p>	<p>Carnets de recherche</p> <p>Stylos</p>	Page : 144; 192
12. Dialogue en dyade ou en triade	<p>Pratiquer la relation à soi et à l'autre grâce à l'écoute profonde et à l'échange verbal</p> <p>Incarner la présence en action et dans la relation aux autres</p>	<p>Gratitude de pouvoir être entendu profondément (s'exprimer sans réponse ni jugement)</p> <p>Gratitude d'offrir une qualité d'écoute profonde à l'autre</p>	<p>Coussins de méditation</p> <p>Minuterie</p> <p>Bol tibétain ou Gong</p>	Pages : 144; 271

<p>13. Dialogue en groupe</p>	<p>Pratiquer la relation à soi et à l'autre  Pratiquer l'écoute profonde et compassionnée  Pratiquer le fait de s'exprimer à partir du cœur  Incarner la présence en action dans la relation à soi-même et aux autres</p>	<p>Contribue à créer un environnement accueillant et soutenant  Contribue à donner une place à chacune des personnes du groupe    Sentiment de gratitude amplifié par l'expérience des pratiques en collectif</p>	<p>Coussins de méditation  Minuterie  Bol tibétain ou Gong</p>	<p>Page : 220; 240</p>
-------------------------------	---	---	--	------------------------

*Maintenir ainsi  
une posture  
libre de fixation*

Photo prise de textes installés au mur, écrits par Massimo Guerrera, projet Encadrex, été 2017

Apprendre à être ensemble  
C'est aussi réconcilier les différentes parties de moi  
Être en couple  
Être mère  
Être chercheuse  
Être intervenante  
Pratiquer la méditation  
Aujourd'hui

Beaucoup de travail non rémunéré...  
Beaucoup de travail « invisible », non compris, non reconnu  
Constater que je suis le seul témoin de tout ce que je vis  
Que je suis parfois fatiguée, parfois impatiente  
Que ça me rend triste

Une série de détachements  
De lâcher-prise en continu  
Un relâchement profond  
Une libération  
Une compréhension  
D'accepter ce qui est  
Et de continuer à avancer

Laisser la vie suivre son cours le plus naturellement possible  
Laisser l'enfant être un enfant  
Être avec ce qui est...  
Sans trop vouloir répondre, expliquer, rectifier  
Pratiquer la présence plus que l'argument

*Carnet de recherche, été 2021.*

## CHAPITRE 23 : UN RETOUR SUR MES APPRENTISSAGES

### Juin 2023

Voilà, c'est ce qui est arrivé. Mon idée de départ lors du projet de thèse était d'explorer comment un groupe qui pratique la méditation inspirée des enseignements bouddhistes s'organise. L'intention était de m'inspirer de cette pratique pour nous aider les praticiens à identifier d'autres modalités organisationnelles basées sur un savoir-être, un savoir-faire éthique et un savoir vivre-ensemble. Les objectifs de ce projet étaient d'explorer et d'illustrer le concept de l'organisation éveillée (Hosking, 2012) en documentant les pratiques et en faisant état de l'expérience des participants de l'organisme à porosité variable.

Aujourd'hui, je suis dans mon atelier-maison au lac Bowker et j'essaie de faire une sorte de bilan. Le solstice d'été est bien entamé. La chaleur et l'humidité imprègnent les draps et les serviettes ne sèchent plus. Je dois en plus fermer les fenêtres, car le smog des feux de forêt a envahi le sud du Québec ces dernières semaines.

Autour de moi, *c'est le bazar*, comme dirait Dadou. Je ne suis pas sortie souvent de mon refuge ces temps-ci, à part pour m'isoler encore un peu plus, pour écrire à la bibliothèque ou pour me cacher chez ma mère à Montréal. Je suis aussi allée rendre visite à Isabelle, ma directrice de thèse, qui m'a transmis plusieurs nouveaux commentaires qui m'ont laissée perplexe.

Dadou vient de terminer la maternelle. C'est un passage important, en tout cas pour moi, c'est une nouvelle ère qui commence. En septembre, elle entrera à l'école primaire, mais d'ici là, on va tenter de s'amuser au maximum si j'arrive à terminer cette thèse au plus vite. Ces dernières années, ensemble, on a vécu des montagnes russes. Aujourd'hui, je sais que peu importe les plans d'intervention, le coaching parental ou les diagnostics, c'est ma qualité de présence qui fera le travail et qui me permettra d'incarner le parent que je veux être et d'accompagner ce petit bout d'humain encore quelques années.

Je ne savais pas que cette histoire de doctorat et de présence attentive m'apprendrait à devenir parent, mais grâce à Dadou, au doctorat et à la méditation, j'ai appris dans l'action comment m'écouter et incarner la compassion pour moi-même et pour elle. J'ai appris à savoir quand me retirer et quoi faire concrètement. J'ai appris à rester calme sans rien faire pour lui offrir l'espace dont elle avait besoin pour s'exprimer. J'ai appris à ne rien dire et à la laisser être elle-même sans jugement. J'ai appris à mettre mes limites et à les faire respecter quand c'était le moment. Sans grande surprise, je n'ai pas découvert de recette miracle. Je suis loin d'être une mère parfaite, mais je suis, avec elle, sur le chemin de l'apprentissage continu de la parentalité.

J'ai appris qu'à deux, c'est plus difficile d'intervenir, d'être cohérent et d'être constant dans nos demandes. J'ai appris que le plus dur pour moi, c'est le couple. Si le couple fonctionne, tout fonctionne. Dans cette sphère de vie personnelle où se conjugue l'intimité, les rêves, les tâches du quotidien, les objectifs personnels et professionnels, les besoins de liberté de l'un et de l'autre, il s'en passe des apprentissages ! J'en aurais long à dire à ce sujet, mais je vais tenter de rester succincte étant donné que je suis rendue à plus de 350 pages avec cette thèse. Je vous invite rapidement dans mon quotidien avec une petite anecdote qui en dit long.

La semaine dernière, j'ai pris le temps de préparer des cadeaux pour la professeure de Dadou et pour les éducatrices du service de garde. Tout était prêt au bord de la porte, prêt à partir, dans des petits paquets, pour la dernière journée des classes. Hélas, malgré toutes mes bonnes intentions et somme toute, mes bonnes capacités de coordination familiale, j'ai oublié de faire un rappel à mon cher Antoine, qui oublia de les apporter le jour J.

Cette petite anecdote qui semble anodine est représentative de notre dynamique familiale de personnes neuro-atypiques. Dans ce contexte, l'adaptation, la flexibilité et l'improvisation sont de mises. Aucune planification, aucun contrôle ne vient à bout de régler les multiples problèmes engendrés par ce phénomène parfois méconnu en dehors d'une communauté de parents dépassés. Être membre d'une famille neuro-atypique m'a appris la priorisation, l'improvisation et surtout, évidemment, le lâcher-prise. Mon coussin de méditation traînant au milieu de l'espace de jeu bordélique aurait sans doute des anecdotes très drôles et moins drôles à raconter s'il pouvait parler.



Dans cette sphère de vie tumultueuse, c'est l'humilité qui trône en reine des qualités requises pour faire du foyer un endroit où l'on peut encore aspirer à rêver. Accepter nos différentes façons de penser et d'agir a été pour moi le plus gros des défis de la vie personnelle en trame de fond de mon projet doctoral. Pour vous rappeler, j'étais partie à la recherche de nouvelles façons de penser le présent et de s'organiser, rien de moins. Il y avait là certainement des ambitions démesurées. Comme si j'allais trouver le Saint-Graal, comme si j'allais pouvoir dire : *voilà, j'ai trouvé LA façon de s'organiser autrement, maintenant, tu vas m'écouter mon chéri !*

Eh bien non, si nous nous sommes donné un espace de dialogue en terrain neutre tous les mercredis midi, c'est pour qu'on devienne de meilleurs partenaires de vie et qu'on apprenne à s'organiser en commun, mais certainement pas pour qu'un de nous deux s'approprie LA vérité ultime ou un droit tout puissant d'imposer à l'autre son mode de pensée neurodivergent. Impossible, sinon, d'incarner la performativité de la folie.

C'est dans cette sphère de vie intime que le sujet du Commun est revenu prendre une place prépondérante dans ma pensée et dans mon quotidien.

*Comment s'organiser une vie de famille en commun aujourd'hui ? Pas simple.*

Alors que je suis en train de faire le bilan de ces dix dernières années et de me poser encore plein de questions profondes, il me prend l'idée de revenir sur les commentaires qu'Isabelle, ma directrice de thèse, m'a transmis la semaine dernière. J'essaie de me faire un plan d'action pour être efficace, car j'aimerais terminer la thèse d'ici la fin du mois, mais en vain, je tourne en rond. En retranscrivant tous ses commentaires en détail, j'ai l'impression que je serai encore en rédaction dans deux ans.

« Répondre à mes questions de recherche, reprendre chacune des pratiques individuelles et collectives, m'assurer de les analyser pour les rendre opératoires, c'est incontournable », me dit-elle.

*Comment ça se fait que j'arrive à ça maintenant, alors que j'ai choisi une approche narrative et que j'ai choisi d'assumer une posture performative de recherche ? J'ai d'ailleurs réécrit la thèse en entier pour ça !*

*La question que je me pose encore est donc la suivante : comment conjuguer l'écriture narrative et l'écriture académique ?*

### **Quelques jours plus tard**

Je parle à mon ami et collègue au doctorat :

D'un ton exaspéré, je lui dis :

— Je n'y crois pas ! Je n'arriverai jamais à répondre à tous les commentaires d'Isabelle. Elle dit que je dois répondre à mes questions dans une section « résultats » et une autre section qui s'intitulerait « analyse et interprétation », que je dois réduire mon récit pour laisser plus de place à cette dernière partie. J'ai l'impression que je dois faire deux doctorats, ce n'est pas possible, ce n'est pas ce que j'ai choisi de faire !

— C'est effectivement bizarre, me répond-il. Pourtant, tu lui as transmis des parties de texte au fur et à mesure. Elle t'a accompagnée dans ce sens depuis le début et te soutenait dans ta démarche. Sens-tu qu'elle ne te soutient plus dans ton approche ?

Silence. Je suis au bord des larmes.

Il poursuit :

— En revanche, moi j'ai décidé d'intituler ma dernière section « discussion » et effectivement, je reviens sur mes questions recherche en faisant des liens avec des concepts et de nouvelles références que j'ai découvertes plus récemment. Peut-être que tu pourrais revenir simplement sur tes questions sans préciser ta pensée davantage, juste pour faire un bref retour en arrière et faire des liens si tu le peux... Je dis comme ça, mais c'est toi qui le sais.

— Ouais peut-être... Mais vraiment là, je me sens à bout, ce n'est pas drôle.

— Essaie de lui reparler alors (en parlant d'Isabelle, ma directrice de thèse). Dis-lui comment tu te sens. Ce serait déjà plus facile que de garder tout ça pour toi.

## Encore quelques jours plus tard

Je lis le chapitre sur « L'écriture comme méthode d'analyse qualitative » de la plus récente version de l'ouvrage *L'Analyse qualitative* de Paillé et Mucchielli (2021). Même si j'ai l'impression d'avoir passé par toutes les étapes d'appropriation, de déconstruction et de reconstruction sous-jacentes à cette méthode d'analyse, j'arrive à la conclusion que je ne fais pas une analyse par l'écriture au sens de ce qui est décrit par les auteurs. Je relis en parallèle les textes de Carolyn Ellis et de Arthur Bochner. Je me rappelle qu'il manque un bout de texte dans ma thèse qui explique l'autoethnographie évocatrice ainsi que la façon dont j'ai choisi de procéder à l'analyse.

Ce matin, au lieu de me mettre à l'écriture, j'envoie un message à Isabelle qui va comme suit :

*Bonjour Isabelle, aurais-tu du temps pour un appel aujourd'hui ? Je tourne en rond pas mal avec les constats... Compte tenu de ma posture de recherche et de mon approche, je ne vois plus la pertinence de tout analyser à partir de chacune des pratiques.*

Ce n'est pas vrai ! Je ne retournerai pas dans la base de données pour donner des thèmes récurrents et un semblant d'objectivité. Je ne ferai pas croire à une autoethnographie analytique qui utilise le récit en tant que données de recherche pour généraliser à partir de résultats de recherche.

Je me situe du côté des approches basées sur les arts qui soutiennent que le récit en lui-même est une analyse. Selon Bochner et Ellis (2016), ma thèse est *un montage et un bricolage* au même titre que dans les travaux de Stacy Holman Jones (2011) et de Jane Speedy (2015). Il s'agit d'un assemblage de fragments de textes : des poèmes, des entrées de carnet et des récits de pratiques qui s'entremêlent pour former une histoire où le cœur de l'action se situe autour de mon expérience du doctorat.

*In narrative analysis, the research product is a story – a case, a biography, life history, autobiography, or autoethnography – that the researcher composes to represent the events, character, and issues that have been studied. Here we are concerned with what the story does, how it works, what relationships it shapes or animates, or how it pulls people together or breaks them apart. (...) We are concerned with communication: Do our stories evoke readers' responses? Do they open up the possibility of dialogue,*

*collaboration, and relationship? Do they help us get along with each other? Change institutions?* (Bochner et Ellis, 2016, p. 185)

Avec le temps, j'ai voulu justement que vous, lectrice et lecteur, puissiez ressentir et vous laisser affecter par mon histoire. *Thinking with a story means to experience it as affecting your life and to find in that experience a truth about your life.* (Bochner et Ellis, 2016, p. 186).

Un peu plus tard dans la journée, lors d'un appel téléphonique, je comprendrai qu'Isabelle m'avait tendu un piège pour que je sois certaine de ma posture de recherche et surtout, pour que je sois en mesure de la défendre. Elle me dit :

— Ça y est, tu y es arrivée ! Tu n'as plus besoin de moi. Tu es devenue chercheuse...

Avec une voix tremblotante, je réponds :

— OK... Donc c'était prévu que je me perde et que je me retrouve !

Silence.

— J'ai envie de pleurer et de rire en même temps, dis-je.

— Si j'étais là, je te prendrais dans mes bras. Tu as franchi la partie la plus escarpée de la montagne et maintenant, tu es rendue au sommet de la montagne, il ne te reste qu'à profiter de la descente. J'attends ta thèse la semaine prochaine !

\*\*\*

## **23.1. Entrées de carnet**

*11 juillet 2023*

*Quand je me relis et que j'essaie de visualiser le chemin parcouru intérieurement, il me vient à l'esprit le développement de quatre archétypes : la chercheuse, l'artiste, la praticienne, l'intervenante en organisation et la méditante.*

*Avec le temps, j'ai réalisé que ces profils ne sont pas dissociés, mais se complètent et s'entremêlent parfois même l'un et l'autre. Je les perçois maintenant comme des parties de moi-même, des éléments de ma posture de recherche qui s'intègrent dans ce que je pourrais appeler ma nouvelle identité en devenir à l'issue de ce parcours. Autrement dit : « je ne suis pas que... mais aussi... et aussi... et aussi... et parfois rien de tout ça... et cela évolue en continu ». Bref, la découverte de ce qu'on nomme « identité » est un cheminement continu d'apprentissage et j'ai voulu le montrer à travers cette thèse.*

*En terminant cette aventure, j'aimerais ici donner la chance à chacun de ces profils de s'exprimer pleinement ; j'aimerais savoir ce que ces parties ont à dire ou ce qu'elles ont appris. Sachant qu'il ne s'agit pas de vérité immuable, mais encore là, de fragments d'apprentissage ou d'expériences à partager qui pourraient peut-être vous être utiles, chère lectrice et cher lecteur.*

## **LA CHERCHEUSE**

*Je dirais que la grande découverte pour moi a été le passage entre la compréhension théorique du constructionnisme relationnel et la mise en œuvre concrète de cette compréhension à travers l'écriture de cette thèse.*

*Comment intégrer et incarner ce que Gergen et Hosking (2014) appellent la primauté des relations alors que le doctorat est un processus profondément solitaire où la chercheuse est habituellement censée être en contrôle du processus de la recherche ?*

*C'est dans cet espace d'ambiguïté inconfortable que j'ai cultivé lentement mais sûrement une confiance profonde dans le processus même de la recherche. En étant à l'écoute de moi-même et des autres, en expérimentant et en n'essayant pas d'atteindre un but précis ou une solution parfaite, j'ai continué à avancer un petit pas à la fois. Les pratiques de méditation et de création, notamment la pratique de méditation et d'écriture répertoriées au tableau 1, ont été utiles à même le cheminement de la recherche et l'écriture de la thèse.*

*À plusieurs moments dans le parcours, je me suis perdue, je me suis donné du temps et je me suis retrouvée. Je me suis trompée et j'ai recommencé de multiples fois. En revanche, maintenant je n'ai plus autant peur de me perdre, car je sais comment retrouver mon chemin. D'ailleurs, je vous rappelle que cette aventure a démarré avec une perte de repères, une identité professionnelle à la dérive et le deuil d'une personne importante.*

*À travers cette thèse, j'ai précisément voulu montrer mon rapport à la maladie, à la mort, à la naissance et aux grandes tensions qui m'ont traversée tout au long de ce processus de recherche. J'ai voulu partager mon expérience de la complexité de la vie et du rapport au travail qui change actuellement dans notre société. Je suis partie du principe qu'il faut montrer ce qui est habituellement de l'ordre de la vie privée lorsqu'on aspire à comprendre et à changer les choses. Les tensions entre les différentes sphères de vie personnelle et de vie de professionnelle comme intervenante et comme chercheuse sont devenues la trame de fond de ce récit autoethnographique.*

### ***Un changement dans la compréhension du soi et de la posture de recherche***

*Grâce à la méditation et au constructionnisme relationnel, j'ai également approfondi ma compréhension du rapport entre soi et l'autre et des implications en recherche. C'est alors que ma posture de recherche, soit mon rapport à la réalité et au savoir, a profondément changé.*

*Pour les bouddhistes comme pour les tenants constructionnistes relationnels, l'esprit conventionnel (c'est-à-dire l'état d'esprit d'une personne qui n'a pas l'habitude de pratiquer la méditation) suppose un monde composé d'individus séparés alors qu'il s'agirait d'une illusion (Gergen et Hosking, 2014).*

*Les pratiques de l'organisme à porosité variable (voir tableau 1) servent justement à expérimenter la relation à soi-même, aux autres et au monde environnant de manière à diminuer la différenciation entre soi et l'autre ou ce qui est communément appelé en science le « dualisme cartésien ». Tranquillement, j'ai compris le changement de perspective que ma posture supposait, c'est-à-dire de considérer les relations non pas comme le résultat d'individus qui se rencontrent,*

*mais plutôt le fait que ce sont les individus qui sont le fruit des processus relationnels continuellement en devenir (Gergen et Hosking, 2014).*

### ***Des principes et des pratiques en développement (ou en perpétuelle construction)***

*Quant aux principes et aux pratiques de l'organisation éveillée (Hosking, 2012), ils ont été des contributions théoriques importantes dans mon parcours et ont aussi agi comme des repères. Parfois, je m'en suis laissée imprégner sans m'y accrocher comme étant la vérité, mais plutôt en les mettant à l'épreuve de mon expérience et de celle des participants. Parfois, je les ai même oubliés pendant des mois.*

*Néanmoins, selon ma compréhension actuelle, un élément important des principes et des pratiques de l'organisation éveillée selon Hosking est occulté, soit l'importance de la relation au corps. D'ailleurs, un apprentissage important pour les méditants est celui d'expérimenter plus consciemment leur relation corps-esprit.*

*Pour être cohérente et tendre vers une relation sujet-objet plus douce dans le cadre de ma recherche, j'ai souhaité montrer ce qui était le plus près de ma relation au corps, notamment à travers mes sens. Grâce à l'approche narrative et à l'écriture comme méthode, j'ai finalement choisi et accepté de donner plus de place à l'artiste et au processus de création à l'intérieur même de la recherche.*

### ***De nouveaux critères d'évaluation***

*Plus récemment, j'ai découvert que Manning et Adams (2015) proposent une grille d'évaluation pour les recherches autoethnographiques qu'ils divisent en quatre types : scientifique, interprétative/humaniste, critique et créative/artistique.*

*Ceux qui font une autoethnographie évocatrice comme la mienne doivent répondre à des critères qui s'inscrivent dans deux des dimensions, soit : interprétative/humaniste et créative/artistique. Ces critères peuvent se résumer ainsi :*

- Observer des détails abondants et concrets dans le récit ;
- Ressentir les émotions du personnage principal et les tensions vécues par les aléas de la vie ;
- Bien saisir l'aspect temporel et comment les structures narratives sont découpées ;
- Sentir la vulnérabilité et l'honnêteté de l'autrice ou de l'auteur ;
- Observer que l'autrice ou l'auteur se cherche et tente de comprendre le changement culturel en trame de fond de sa vie (tensions, limites, contradictions, dilemmes) ;
- Voir le cheminement de l'autrice ou de l'auteur (son évolution) à travers les crises ;
- Voir que l'autrice ou l'auteur montre sa sensibilité vis-à-vis de lui-même et des participants en plus d'offrir un espace de réflexion pour les lectrices et lecteurs.

*Dans ce type de recherche, la notion de vérité n'est plus aussi importante et est remplacée par des notions de résonance et d'utilité (Bochner et Ellis, 2016, p. 236-240).*

*Est-ce que l'histoire de l'autrice, ses tensions et sa façon d'aborder les défis entrent en résonance avec l'expérience des lectrices et des lecteurs ? Là est la question.*

### ***Posture et implications comme chercheuse***

*J'espère humblement avoir réussi à montrer la complexité de la vie et comment les relations ont été au cœur de cette aventure de recherche. Bochner et Ellis (2016) disent qu'une bonne histoire porte en elle-même des notions théoriques. Alors voilà, c'est ce que j'ai fait. J'ai finalement compris où je me situe comme chercheuse. Je suis devenue une chercheuse-créatrice ou une chercheuse-raconteuse d'histoires et non plus une analyste ou seulement une praticienne. Je ne veux pas dire que je ne pourrais pas agir à titre d'analyste ou de praticienne dans un autre contexte, mais ici et maintenant, c'est l'endroit où je loge dans cette thèse et je n'ai plus de doute.*

*Au fil du temps et de l'histoire, j'ai aspiré à rejoindre plus intimement les étudiant.e.s-chercheur.e.s et les chercheur.e.s qui vivent toutes sortes d'événements en parallèle de leur recherche. En mettant au centre de ma recherche la vie et son processus non linéaire parfois chaotique, aspects qui se passent normalement en arrière-scène, j'espère ainsi contribuer à relier*



*la recherche et la vie pour entrevoir de meilleurs avenir possible (Gergen, 2015). Je me pose la question : en quoi et comment le travail de recherche peut-il être une façon d'œuvrer au service des autres ?*

## **L'ARTISTE**

*Eh bien moi, je savais depuis longtemps la direction à prendre, mais la chercheuse en doutait et avait du mal à m'écouter. C'est vrai que le sujet est très intéressant ! J'ai appris beaucoup en lisant et en m'appropriant les principes et les pratiques de l'organisation éveillée.*

*J'ai trouvé particulièrement intéressant d'explorer les liens entre la méditation et l'écriture tant dans les ateliers-retraite que dans mon atelier-maison. Dans ces exercices d'écriture libre, j'ai pu accéder à plus de richesse émotionnelle et je crois que cela m'a permis d'écrire de manière plus sensible et plus authentique le récit. Les carnets de recherche ont été l'outil par excellence pour accueillir ces petites perles qui ont été déposées dans les courts textes poétiques entre les chapitres de la thèse ou directement dans les entrées de carnet.*

*En revanche, selon moi, Hosking (2012) omet de traiter de la création comme faisant partie des principes et des pratiques d'une organisation éveillée. On pourrait ajouter aux principes qu'elle propose : s'organiser à partir d'une démarche de création artistique. Finalement, cette thèse a été pensée à partir de ce principe artistique et grâce à l'exploration des méthodes basées sur les arts (Leavy, 2009) et le choix s'est posé sur le récit autoethnographique évocateur comme approche de recherche (Ellis et Bochner, 2016).*

*Chögyama Trungpa, érudit bouddhiste auquel Hosking (2012) fait souvent référence dans ces travaux, était d'ailleurs un artiste et a écrit un ouvrage qui s'intitule Dharma et Créativité (1999), où il discute des liens entre l'état d'esprit méditatif et l'état d'esprit de création. Je pense qu'il y a dans la posture du méditant, de l'artiste et peut-être même de la chercheuse et de la praticienne (si je comprends bien) des aspects communs, notamment lorsque Trungpa parle de la brèche dans l'esprit de celui qui pense, brèche nécessaire pour entrevoir les choses à partir de ce qui est là, dans le moment présent.*

## ***Posture et implications comme artiste***

*Grâce à la méditation, j'ai appris à me détendre et à ralentir le geste d'écrire. Je suis arrivée à accepter les moments de contraction et à apprécier les élans de création qui ne peuvent pas se manifester en tout temps. J'ai appris à écouter mon rythme pour ne pas perdre complètement le fil, à diminuer la critique intérieure pour continuer à avancer même quand le résultat n'était pas entièrement satisfaisant. À cet effet, dans le tableau 1, « lâcher-prise du résultat » est un des effets de la pratique de la méditation en relation avec le processus de création. Dans le même ordre d'idées, j'ai dû faire le deuil de certains textes, j'ai dû en mettre de côté et revenir plus tard sur d'anciens textes. Toutes les pratiques de méditation et de création favorisent le travail continu tout en ne s'accrochant pas à un résultat prédéterminé. Le résultat étant de toute façon toujours éphémère et en construction.*

*Par exemple, dans le cadre de l'écriture finale de cette thèse, je voulais montrer la pensée en évolution tout en intégrant des morceaux de textes déjà écrits et en écrivant de nouveaux textes pour en compléter l'histoire. C'est grâce à une sorte de bricolage que le projet de thèse a finalement fait partie du récit global sous la forme d'intermèdes théoriques.*

*Un autre exemple réside dans mon souhait de rendre le texte dialogique, c'est-à-dire en montrant les différentes relations en construction entre moi, les participants et les différentes personnes importantes entourant mon cheminement. Il m'a alors fallu apprendre à créer des dialogues, des personnages et des péripéties tout en rendant compte d'une réalité crédible sans pour autant tenter de l'objectiver, ce qui aurait constitué une dérive de la posture. Par moments, j'ai effectivement trouvé difficile de montrer mes perceptions sans avoir l'impression de les fixer comme étant LA réalité ou LA vérité à travers l'écriture.*

*Arthur Bochner cite Robert Cole (1989), qui souligne :*

*The beauty of a good story is its openness, the way you or I or anyone reading can take it in and use it for ourselves...there are many interpretations of a good story, and it isn't a question of which is right or wrong but of what you do with what you've read (Bochner, 2016, p. 240).*

*Ces auteurs réfèrent au concept de verisimilitude comme étant un élément clé. Il ne s'agit pas de raconter L'histoire, mais UNE histoire. En effet, j'aurais pu raconter cette histoire de multiples façons, mais j'ai vraiment tenté de faire en sorte que les lectrices et les lecteurs puissent s'y retrouver et ressentir l'authenticité de ce récit.*

## **LA MÉDITANTE**

*Pour ma part, je considère la pratique de la méditation comme étant la base de toutes les pratiques de dialogue et de création. Le chemin d'apprentissage que j'ai entrepris il y a plus de dix ans est le début d'un processus d'apprentissage sans fin qui peut s'échelonner sur une vie entière.*

*Pour les bouddhistes de Shambhala, l'intention de base est de cultiver la relation à notre propre bonté fondamentale et celle des autres. La pratique de la méditation permettrait d'apprendre à lâcher-prise sur nos pensées sur le coussin, mais dans le but de nous apprendre à lâcher-prise sur nos divers attachements, notamment aux biens matériels et ultimement, aux concepts, afin de rester dans l'expérience et non dans l'interprétation de cette expérience.*

*Dans le cadre des activités de l'organisme à porosité variable, les pratiques de méditation et de création m'ont amenée à porter une attention particulière à l'espace situé entre l'état d'esprit méditatif et l'état d'esprit post-méditatif, ce qui est appelé par Massimo « la jonction continue ». Cette jonction est le lien entre la qualité de présence et l'action d'agir à travers toutes nos activités du quotidien.*

*Il s'agit là, selon moi, d'un aspect important tant pour la chercheuse et la praticienne que pour la méditante et l'artiste, car c'est là que pourrait s'incarner dans l'action une relation plus douce à soi, à l'autre et à l'environnement. C'est dans ces instants furtifs au début, par exemple entre la méditation et le geste du pinceau sur le papier, ou entre la méditation et l'action d'écrire dans un carnet, qu'on en viendrait à expérimenter plus finement les effets de la pratique. Avec le temps et la pratique, ces instants pourraient être ressentis plus fréquemment et se refléter dans toutes nos interactions du quotidien.*

*Si on revient aux travaux de Varela (1996), cette expérience est un élément important dans l'apprentissage d'un savoir-faire éthique :*

*« Quand on est l'action, il ne reste plus aucune conscience de soi pour observer l'action de l'extérieur. Lorsque l'action non duelle se déroule régulièrement, l'acte est ressenti comme fondé dans ce qui est calme et ne se meut pas. Oublier son moi et devenir complètement quelque chose, c'est aussi prendre conscience de sa propre vacuité, c'est-à-dire de l'absence de point de référence solide (Varela, 1996, p. 57). »*

*Dans Shambhala, les parcours d'apprentissage ont pour but d'apprendre à reconnaître et à réaliser l'espace fondamental du non-moi afin de cultiver une présence authentique dans le monde. D'une part, le pratiquant apprend à renoncer progressivement à la fixation de l'ego appelé « moi » et d'autre part, il apprend à renoncer à la fixation mentale de manière instantanée (Trungpa, 1990).*

*L'objectif, comme le mentionnait Gabrielle dans le chapitre précédent, n'est pas tellement d'arriver à un état de présence attentive ou de pleine conscience individuelle, mais plutôt de pratiquer la méditation afin de cultiver une présence authentique dans le monde, soit à travers ses relations personnelles, professionnelles ou communautaires.*

## **LA PRATICIENNE**

*Pour ma part, j'ai eu l'impression de ne plus savoir sur quel pied danser. Je me suis questionnée souvent sur ma place dans ce parcours. Pourtant, c'est bien moi qui ai eu l'élan de ce projet de recherche !*

*Comment intervenir en organisation en intégrant tous ces principes et ces pratiques ? C'est très complexe et j'ai encore de la difficulté à entrevoir comment mettre en œuvre tous ces apprentissages.*

*Suis-je devenue une praticienne de la recherche, une artiste, une praticienne de la méditation ou suis-je encore une praticienne en organisation ?*

*J'aspire encore à le savoir, mais j'ai surtout appris dans le cadre de ce parcours à accepter l'incertitude, à lâcher-prise sur le contrôle et à laisser ces questions en suspens. Pour le moment, j'ai plutôt l'impression d'avoir été à la rencontre des différentes facettes de moi-même. En tant que praticienne et intervenante en organisation, j'ai envie de donner plus de place à toutes ces autres dimensions qui m'habitent.*

*Je comprends aussi mieux maintenant que le soi n'est pas quelque chose de stable à travers le temps, mais le fruit des relations. Je ne suis plus seulement une praticienne, mais aussi une chercheuse, une artiste et une personne qui médite.*

*J'ai aussi appris grâce à ce parcours que tant et aussi longtemps que les praticiennes et praticiens ne remettront pas en question les croyances sur lesquelles ceux-ci et celles-ci érigent leurs interventions, ils et elles continueront de reproduire les mêmes relations sujet-objet dures plutôt que de tendre vers des relations plus douces, comme soulignent (McNamee et Hosking, 2012) afin d'ouvrir sur des avenues potentiellement plus durables.*

*La capacité à manœuvrer dans l'incertitude et à contester les façons de penser et d'agir en place plutôt qu'à rechercher des certitudes (ou des bonnes pratiques de gestion) est une avenue peu empruntée et offrant des résultats incertains.*

*Bien que de multitudes approches — par exemple les approches « agiles », les entreprises libérées, les modèles non hiérarchiques d'organisation et les pratiques de présence attentive — sont valorisées actuellement, il n'en reste pas moins que rares sont ceux et celles qui remettent en question les présupposés implicites des modes de gestion classiques ainsi que les enjeux de pouvoir forcément présents dans les organisations.*

*Ça me rappelle le livre de Bateson et Bateson (1987) *Angels fear to tread. Towards an Epistemology of the Sacred* qui reprenaient l'idée du poète Alexander Pope qui suggère de ne pas se précipiter rapidement là où les anges craignent de marcher.*

*Intervenir en organisation requiert un niveau d'intégrité et d'engagement élevé afin de ne pas reproduire les mêmes problèmes que l'on tente de supprimer. Cela suppose de porter attention non pas seulement au moment présent, mais aussi à toutes les habitudes qui renforcent la perception d'un soi solide et la dualité sujet-objet.*

*À mon sens, les pratiques individuelles et collectives issues de l'organisme à porosité variable répertoriées dans le tableau 1 seront utiles aux praticiennes et praticiens en quête de solutions concrètes pour contester les sources plus profondes des enjeux sociaux auxquels elles ou ils sont confrontés dans leur pratique en commençant par leur propre posture éthique et critique.*

*Enfin, pour ma part, j'ai dorénavant l'élan d'explorer de nouveaux territoires organisationnels, des lieux ou des communautés favorables à l'expérimentation des relations douces entre le soi, l'autre et l'environnement. J'espère avoir développé, grâce à cette thèse, une posture plus consciente et plus engagée que par le passé.*

\*\*\*

## **23.2. Retour réflexif**

### **Le retournement**

C'est seulement au moment de relire l'article *Heartful autoethnography* (Ellis, 1999) et à l'ouvrage *Evocative Autoethnography* de Ellis et Bochner (2016) que je suis arrivée à m'expliquer concrètement ce que j'étais en train de faire et à poursuivre l'écriture finale de cette thèse.

En parlant avec une étudiante qui voulait réaliser une thèse qualitative sur le cancer du sein, l'autrice Carolyn Ellis explique comment elle procède pour écrire :

*Well, I start with my personal life, I pay attention to my physical feelings, thoughts, and emotions. I use what I call systematic sociological introspection and emotional recall to try to understand an experience I've lived through. Then I write my experience as a story. (Ellis, 1999, p. 671)*

C'est aussi de cette manière-là que je suis parvenue à écrire la thèse. En me rappelant des événements précis et marquants, en fouillant les données et en écrivant à partir des entrées de carnet, je suis arrivée à écrire à partir de mon ressenti et de mon intuition. Les carnets de recherche ont été la clé pour entrer dans mon espace plus intime et pour légitimer cette façon de faire, ou devrais-je dire simplement, pour me faire confiance dans cette démarche.

S'appuyant sur les travaux de Laurel Richardson, Ellis parle de son expérience du processus d'écriture et explique comment les événements de la vie sont la matière brute avec laquelle travailler, mais que l'écriture est le processus de découverte en tant que tel, car il permet de révéler le sens que l'auteur ou l'auteure fait du cours des événements :

*I usually find my self digging and digging for deeper meanings of the situations I'm working through as I construct the story. I don't start out with a ready-made plot. I trust that the story is going to lead somewhere and eventually I'm going to find myself there. As I make my way through drafts of scenes, dialogue, emotions, and conflicts, I gradually arrive, however tentatively, at the place the story wants to rest. Often, that's not where I expected it to go (Ellis et Bochner, 2016, p. 86)*

J'ai parfois écrit sans trop savoir ce qui allait émerger, je me suis laissé prendre au jeu de l'écriture et j'ai ensuite cherché à comprendre en me relisant. Je confirme que je n'avais pas du tout envisagé que la thèse prendrait la forme actuelle. J'ai surtout souhaité être authentique et j'espère tout simplement que cela aura donné un résultat intéressant et touchant pour vous, lectrices et lecteurs.

Bochner et Ellis (2016) parlent d'une méthode d'introspection sociologique et de rappel émotionnel, ce qui signifie de se remémorer des pensées et des émotions ressenties et de les présenter dans une perspective sociale, c'est-à-dire en incluant les diverses voix présentes dans les événements racontés.

Au lieu de considérer les enregistrements, les verbatims d'entrevue et les documents archivés et les carnets de recherche comme des données de recherche, j'ai commencé à les regarder comme un recueil d'archives d'une mémoire individuelle et collective vivante. Ces fragments de mémoire m'ont servi dans la création du scénario initial, dans l'organisation et la rédaction des différents

types de textes (récit, pratiques individuelles et collectives, textes créatifs et poétiques, retours réflexifs et intermèdes) et dans l'écriture finale. Je ne les considère plus comme des données, car je ne veux pas leur donner une apparence d'objectivité. Ces textes et leur recomposition dans cette thèse sont le fruit du regard que j'ai posé sur les différents moments marquants de ce récit autoethnographique sur le changement émergent, la présence attentive et l'organisation éveillée.

Par exemple, j'ai essayé de montrer un des grands paradoxes que j'ai vécu tout au long de ce parcours en montrant mes voix intérieures contradictoires : avancer dans la réalisation des différentes étapes de la recherche tout en étant présente et en me permettant de vivre pleinement les aléas de la vie (maladie, décès, naissance, travail, relation amoureuse, etc.). J'ai alors réalisé qu'en priorisant mes relations, et plus particulièrement les besoins de ma famille, je prenais beaucoup plus de temps que prévu pour terminer ce doctorat, et en même temps, je mettais en pratique mes apprentissages.

Avec le temps, mon objectif est donc devenu celui de partager mon expérience du doctorat en communication comme lieu d'exploration de ma posture de recherche en devenir et comme lieu d'exploration de pratiques individuelles et collectives émergentes en organisation. De plus, le parcours de la recherche m'a permis d'explorer également de nouvelles pratiques d'écriture ce qui a donné lieu à la forme actuelle de la thèse.

Et vous, chère lectrice et cher lecteur, est-ce que cette aventure doctorale fait écho avec une ou des expériences que vous avez vécues comme chercheuse et chercheur, comme praticienne et praticien, comme artistes ou comme méditant·es ?

Je suis curieuse d'entendre vos histoires, vos interprétations et vos questions.

\*\*\*

**Été 2023**

Aujourd'hui, je reçois un appel de ma sœur Alexandra :



— Isa, ça fait un moment que je veux te parler... En fait, j'attendais que tu termines ta thèse, mais bon, comme ça s'éternise ton affaire, je pense que là, c'est le moment.

— Dis-moi, je t'écoute, lui dis-je, intriguée.

— En fait, j'aimerais écrire un livre qui porterait sur les projets que Mommy avait en suspens avant de mourir. Tu te rappelles ?

— Ah oui ! Je me rappelle très bien. La fondation : compassion en action ou quelque chose du genre et les différents projets pour aider les femmes au Congo ?

— Oui oui, c'est ça. En fait, j'aimerais recueillir des histoires qui montrent ce qu'elle a fait concrètement et sa philosophie derrière tout ça...

— Oh ! Quelle bonne idée ! Tu pourrais parler à Joséane, la coach d'écriture. Elle pourrait te guider pour bien partir ton projet d'écriture !

— C'est super. Envoie-moi ses coordonnées et je vais la contacter. On en reparle alors... ? On pourrait travailler des bouts de texte ensemble. Qu'en penses-tu ?

— Avec grand plaisir ! Dès que j'aurai terminé ma thèse, dis-je, d'un ton légèrement exaspéré.

— Je t'embrasse ma sœur, me dit-elle en terminant l'appel.



La forêt du lac Bowker, automne 2021

Si je ne suis pas praticienne  
    Qui suis-je ?  
Si je ne suis pas chercheuse  
    Qui suis-je ?  
    Si je ne suis pas artiste  
        Qui suis-je ?  
Et si je ne suis pas méditante  
    Qui suis-je ?

*Carnet de recherche, automne 2015*

## CONCLUSION

Je vous propose maintenant de terminer cette aventure en revenant une dernière fois sur les grands jalons de ce parcours doctoral qui a pris des airs de voyage initiatique. En effet, la quête du départ, initiée par un malaise profond au travail, s'est rapidement transformée en une quête philosophique où ma posture de chercheuse a été rudement mise à l'épreuve.

Si l'idée de départ d'apprendre à penser le présent grâce à la pratique de la méditation en organisation était une piste intéressante à explorer, je me suis complètement perdue dans les méandres des vastes champs de connaissances en émergence que ce projet interpellait, en plus de ceux que m'offraient les séminaires de doctorat en Communication. Pendant cette période qui s'est déroulée de 2014 à 2017, je n'arrivais pas à faire atterrir des questions de recherche qui me permettraient de rendre opératoire mon projet de recherche. Cette période s'est terminée abruptement lors du Forum doctoral où j'ai carrément failli échouer à l'épreuve. Comme je tenais absolument à continuer mon périple et à faire aboutir ma pensée en un projet de thèse, je me suis conformée à 100 % aux attentes de l'institution académique, aux normes et aux critères des recherches classiques pour terminer la rédaction du projet de thèse en 2020.

Avec du recul, sans grande surprise, mon projet de thèse est devenu un projet bien structuré, mais dont la posture constructionniste relationnelle et l'approche autoethnographique qui invitaient à sortir des cadres préétablis entraient en contradiction avec la manière même de rédiger le projet de thèse. Avec de la persévérance, de l'entêtement et surtout l'aide d'un jury bienveillant, j'ai pu passer cette étape sans trop de douleur. En revanche, ma directrice de thèse m'attendait au détour pour me questionner sur cette histoire de posture bien ficelée, mais non incarnée.

C'est à partir de l'été 2021 que je me suis mise en marche pour écrire à la première personne du singulier, au « je », à partir de mes expériences vécues. Je suis alors entrée dans une nouvelle période où j'ai testé plusieurs pratiques et formes d'écriture et où je me suis mise à lire sur la recherche post-qualitative, l'approche performative et l'autoethnographie évocatrice. En revanche, ce n'est qu'en 2022 que j'ai pris la décision de réécrire l'ensemble de la thèse afin de raconter mon histoire de doctorat.

J'ai alors structuré la thèse en fonction des différents types de textes recueillis tout au long des années (fragments de poèmes, récits continus, pratiques collectives et retours réflexifs) et des événements importants de l'histoire, soit ceux du doctorat (admission, examen doctoral, Forum doctoral et projet de thèse) ainsi que ceux de l'organisme à porosité variable (ateliers-retraite et projets collectifs variés).

Même si cette structure narrative semblait enfin tenir la route et me rassurait dans la réalisation de ma thèse, je n'avais pas prévu que le processus d'écriture allait m'apporter encore plein de surprises. Sur ce chemin de méditation et d'écriture, j'ai surtout appris à me rencontrer encore davantage. J'ai observé dans l'action comment ma pensée fonctionnait et comment elle évoluait grâce au processus réflexif et créatif. Jusqu'à la toute fin, j'ai vu comment je pouvais être envahie par le doute et j'ai perçu ma tendance à retourner dans mes vieilles pantoufles pour me rassurer. Jusqu'au bout, mon conditionnement de bonne élève ayant suivi un cursus traditionnel a fait obstacle au processus d'émancipation sous-jacent au processus de transformation.

Grâce aux derniers mois d'écriture et avec le soutien de ma directrice de thèse, je suis allée au bout de mes doutes et j'ai enfin compris comment terminer cette thèse en posant la question de fond qui m'habitait depuis longtemps : comment écrire une thèse en conjuguant le style narratif et l'écriture académique ?

En explorant différentes pratiques d'écriture et en rédigeant cette thèse, j'ai aussi pris conscience que cette histoire de doctorat est en fait un exemple de processus de changement émergent individuel et collectif où la pratique de méditation et de création était au cœur des fondements de la recherche.

Maintenant que ce parcours semé d'embûches et de nouvelles expériences tire à sa fin, je crois que vous l'aurez deviné, il n'est pas facile de s'organiser à partir des principes et des pratiques de l'organisation éveillée en Occident.

Prioriser la pratique de la méditation individuelle et collective suppose un engagement qui requiert de renoncer à *autre chose*, ce qui veut aussi dire de remettre en question les présupposés tenus pour acquis tant dans la recherche qu'en organisation. La vie d'aujourd'hui, au XXI<sup>e</sup> siècle en Occident, est pleine d'occasions de faire *autre chose*. Le mode de vie effréné dans lequel nous vivons et le rapport au travail généralement encore très orienté vers la performance économique à tout prix donne peu de place pour penser et agir à partir de la présence et de la création. C'était un constat de départ et ce l'est tout autant aujourd'hui, près de dix ans plus tard. En effet, le modèle économique actuel qui régule nos vies et notre culture occidentale au travail ne valorise pas un rythme et un rapport au corps et à l'esprit qui soit sain, bien au contraire. Quand certains le valorisent, c'est bien souvent pour en faire un mot à la mode (par exemple : « la bienveillance ») et pour l'ériger comme une injonction (« soyez bienveillants, c'est pour votre bien ! ») afin de mieux dominer ou profiter des personnes et des groupes déjà bien souvent ostracisés.

Choisir de mettre en priorité dans notre vie une pratique dont l'objectif est de ne rien faire, en silence, peut sembler a priori paradoxal et comporte une multitude de risques, surtout en contexte organisationnel, mais pourrait en valoir le détour pour ceux et celles qui croient qu'il est temps de changer profondément nos façons de penser et d'agir ensemble.

Si cette avenue vous semble pertinente, ma proposition est de considérer d'abord la présence attentive comme une pratique individuelle et collective qui intègre tranquillement tous nos processus relationnels et qui vise non seulement à expérimenter des manières plus douces d'entrer en relation, mais aussi à développer une pensée critique dans l'action, à résister aux diktats du travail conventionnel afin d'encourager et d'initier des changements collectifs. Il s'agit de concevoir la présence attentive comme un processus relationnel et structurant permettant de favoriser une véritable qualité de vie ainsi que des relations harmonieuses et riches de sens. Le temps semble d'ailleurs propice pour réécrire les règles de ce monde du travail en mutation. Réinventer les horaires et les lieux de travail, accueillir les différences comme des forces, valoriser les vulnérabilités comme des lieux d'apprentissage collectif, faire du travail un véhicule d'épanouissement et de contribution à la société, voilà toutes des façons de changer notre rapport au travail et d'une certaine façon, l'économie.

Cette thèse avait pour but de créer des espaces de réflexion afin d'ouvrir et de poursuivre un dialogue avec vous, lectrices et lecteurs. J'aimerais ici ouvrir la discussion sur les implications potentielles de cette recherche.

En recherche, mon expérience m'indique qu'il est important d'approfondir les fondements métathéoriques pour ne pas appliquer bêtement des méthodologies classiques. Bien qu'il existe des séminaires portant sur les fondements épistémologiques et ontologiques aux cycles supérieurs, comprendre profondément la posture de recherche et ses implications m'apparaît incontournable pour être en mesure de penser par soi-même.

Selon vous, comment est-ce que les fondements métathéoriques pourraient s'enseigner de manière qu'ils imprègnent la pensée en devenir des étudiant·es-chercheur·es plutôt qu'ils ou elles soient encouragé·es à appliquer des méthodologies classiques ? Est-ce que le changement des critères de financement et d'évaluation des mémoires et des thèses qui accorderaient de la valeur aux contributions qui sortent des catégories préétablies dans l'univers académique pourrait favoriser l'ouverture à d'autres formes d'écriture ? Est-ce que, finalement, s'organiser *autrement* pourrait vouloir dire *écrire* autrement ?

Comme intervenantes et intervenants, en quoi les pratiques individuelles et collectives documentées dans le cadre de cette thèse peuvent-elles être utiles pour les organisations dans le contexte du travail aujourd'hui ? Serait-il pertinent de revoir l'ensemble des processus de ressources humaines et les pratiques de gouvernance à la lumière des principes et des pratiques de l'organisation éveillée ?

Enfin, comme artiste ou comme méditant.e, en quoi ces principes et ces pratiques de l'organisation éveillée sont-ils utiles dans votre travail ou dans votre vie quotidienne ?

## **Inspiration finale**

Je vous laisse sur des bribes de discussions qui sont devenues des devises de l'organisme à porosité variable :

« Je ne suis pas seule »

« La jonction continue »

« Le cœur à l'avant-plan »

« La sagesse de percevoir la réalité sans dualité »

« Au-delà des mots, c'est l'expérience de faire corps ensemble »

« Chercher le silence dans sa tête »

« Prioriser de ne pas savoir »

« L'ordinaire extra »





white roses in early snow cheering  
down from concrete city walls  
with leaves still on: pale whites  
and stark greens, slight pinks,  
fragile browns like rusted edges.  
tender firm flesh

They say

I am not alone, I flower with  
many other roses, only placed  
between street and sky. Exposure  
is not the end, life is still life.

white roses a presence to return to.

They feel

me from a distance, calling me  
near. Here is the heart that sees.  
milky fleshy petals. Delicate sensitive  
skin.

Photo et texte transmis par une participante de la recherche.

**LA FIN**

## ANNEXE 1

### Le cubicule d'Icare, chanson composée par Isabelle Mahy

#### Le cubicule d'Icare

Je n'ai plus que mon nom, mon badge et mon mot de passe  
Je ne reconnais personne, ont-ils été zappés?  
Ils m'ont dit : « tu te mets là », c'est tout gris, pas d'espace  
Une chaise, une table, trois murs, pas de droit d'propriété

J'ai cherché des yeux francs dans le labyrinthe sourd  
Rempli d'ombres Hugo Boss penchées sur leur clavier  
J'm'étais trompé d'étage, de bureau et de tour,  
Quand j'ai retrouvé mon chemin, le ciel avait crevé

J'avais l'âme remplie de mots, plus personne à aimer  
J'aurais pu m'évader mais il me faut ma dose  
De dollars aux deux semaines pour fabriquer  
Des armures à l'angoisse, à la métamorphose

*Ta photo épinglée dans le tissu de ma prison  
Couleur de miel heureux sur le bord de mon cœur*

J'avais choisi le cash, j'en voulais, j'étais pour  
Mon auto de l'année, mon condo, mes Air Miles  
M'ont éloigné de toi, mon océan d'amour

Quand l'ascenseur me jette aux aurores dans la geôle  
Mon corps entier se glace de n'être pas resté  
Dans la rue contre toi, ma Circassienne ailée

*Ta photo épinglée dans le tissu de ma prison  
Couleur de miel heureux dans les plis de mon cœur*

Dans l'oranger du fleuve, je jetterai mon armure  
Les fenêtres ne s'ouvrent pas au 23<sup>e</sup> étage  
Je volerai vers toi, arborant ta blessure

Nouvel Icare sauvage...

La belle Essayade (Mahy, 2008, p.105)

## ANNEXE 2

### **Profil du collaborateur, Massimo Guerrera**

Massimo Guerrera utilise différents médiums, tels le dessin, l'écriture, la photographie, l'installation et la performance pour travailler sur l'espace fertile des processus de rencontre. Entre l'être-ensemble et la solitude de l'atelier, il utilise une démarche qui porte sur les oscillations sensibles avec nous-même et avec les autres. Il étudie la porosité relationnelle et la construction des formes identitaires, qu'elles soient individuelles ou culturelles. Sa démarche performative, s'articule depuis 1989, autour de ces rapports qui régissent l'altérité et les environnements que l'on habite. Ces questionnements se sont ancrés dans une pratique quotidienne, reliée et nourrit par une pratique méditative. Ces recherches s'incarnent dans des projets de longue-durée où prennent forme une série de rencontres, s'articulant autour des oscillations de la conscience et ces différents modes d'écriture et d'expression. Il s'agit d'un travail attentif sur les processus de création et d'écoute attentive, se penchant sur les différents états d'esprit qui s'y développent. Il travaille également sur les processus de transmission des savoirs en enseignant dans une série d'ateliers-retraites, centre de méditation et comme professeur invité dans des universités québécoises : Université du Québec à Chicoutimi, Université Concordia, Université de Montréal.

### **Ses réalisations**

Massimo Guerrera expose ses œuvres depuis 1989 au Canada et à l'étranger, et enseigne les liens entre l'art et la méditation depuis 2002. De ses expositions individuelles, mentionnons La Cantine au centre Dare-Dare en 1997. Darboral entamé en 2000 à la Biennale de Montréal, au Musée national des beaux-arts du Québec en 2002 et à la Fonderie Darling en 2008. Signalons également Porus entamé en 1999 à la Galerie Leonard&Bina Ellen, poursuivit en 2001 au Centre des arts actuels SKOL. Le projet Darboral a également été présenté à Montréal à la galerie Joyce Yahouda et à Toronto Clint Roenisch Gallery, à Vancouver à la Contemporary art Gallery en 2004 ainsi qu'au Musée des beaux-arts du Canada en 2008-2009. Le projet La Réunion des pratiques a été présenté durant la Triennale 2011 au Musée d'Art Contemporain de Montréal. Le projet Introspections photosensibles a été présenté durant le Mois de la Photo 2011 (Lucidité). Il travaille actuellement sur le projet Domus (Les résonances des plateformes) 2017-2027. Massimo Guerrera

est récipiendaire du prix Ozias-Leduc 2001, décerné par la Fondation Émile-Nelligan ainsi que du prix Louis Comptois de la Ville de Montréal en 2008.

## ANNEXE 3

### Invitation officielle projet *Orange*, 2015

**ORANGE**  
**LES VISCÉRAUX**  
UNE ESTHÉTIQUE DE L'APPÉTENCE

COMMUNIQUE  
Pour diffusion immédiate

COMMISSAIRES  
CÉLINE MAYRAND  
volet exposition  
SYLVIE TOURANGEAU  
volet art performance en résidence

ORANGE, l'événement d'art actuel de Saint-Hyacinthe est fier d'annoncer sa cinquième édition, qui aura pour thème *Les Viscéraux* — Une esthétique de l'appétence. Les deux commissaires, Céline Mayrand et Sylvie Tourangeau ont construit l'événement autour de cette pulsion première et viscérale qui donne à la vie un pouvoir sur la mort et qui n'est rien d'autre que l'humaine définition de l'art. Ainsi, des œuvres picturales, photographiques, des installations immersives et participatives, de l'art vivant s'inscriront dans la ville, questionneront les pulsions de faim et de création, les motivations intrinsèques et viscérales en lien avec des processus nécessaires, puissants mais avant tout transformateurs.

SAINT-HYACINTHE KAMOURASKA

PAYS HONORÉ : LE JAPON

PAVILLON EXPRESSION  
495, avenue Saint-Simon, Saint-Hyacinthe

PAVILLON JAPONAIS  
1767, rue des Cascades, Saint-Hyacinthe

PAVILLON ORANGE  
1775, rue des Cascades, Saint-Hyacinthe

DU 12 SEPTEMBRE AU 25 OCTOBRE 2015  
INAUGURATION LE 19 SEPTEMBRE À 14H

Dakichi Amano, Céline Bocher, Marie Brassard, Isabelle Clermont, Cynthia Dinan-Mitchell, Véronique Doucet, Ian Camacho, Massimo Cuarnes, Nanyo Haro, Cécile Hicote, Éric Ladouceur, Armand Laviolette, Lachapelle, Noyel McMaster, Lyzane Potvin, Sylvie Sainte-Marie, Victoria Stanton, Ito Tai, Baudouin Wart, Lysette Yoselwitz.

À Saint-Hyacinthe, les œuvres de plusieurs artistes seront disséminées, du 12 septembre au 25 octobre 2015, dans divers lieux de la ville, dont EXPRESSION, Centre d'exposition de Saint-Hyacinthe. Un volet de l'événement sera aussi consacré à l'art performance, avec 4 artistes en résidence qui silloneront la ville pour s'introduire dans le quotidien. Marie Brassard présentera un hommage à Joseph Beuys et à sa performance *Comment expliquer les tableaux à un frère mort*. Une journée de réflexion et d'exploration aura aussi lieu, regroupant Lorraine Palardy, Joël Des Rosiers, Rober Roche, Ianik Maréchal et Victoria Stanton.

Pour suivre la progression de l'événement, nous vous suggérons de consulter notre site web et notre page facebook.

DU 20 JUIN AU 31 DÉCEMBRE 2015  
DÉAMBULATIONS 2 OCTOBRE  
VERNISSAGES ET PERFORMANCES 3 OCTOBRE

Guyaine Beauchemin, Carole Boileau, Marie Bourdages (Mady), Valérie Gill, Sarah Héon-Morissette, Julie Lassonde, Anne Massicotte, François-Alfred Mignault, Nicole Panneton, Baudouin Wart

En collaboration avec *Ville art actuel*, cette année, ORANGE se prolonge dans le comté de Kamouraska où l'industrie agroalimentaire est aussi très présente. Au Centre d'art de Kamouraska, à la Maison culturelle Armand-Vallancourt et au Musée François-Piote, de même que dans les musées de quelques municipalités, on pourra découvrir les œuvres et les performances d'une dizaine d'artistes aux œuvres viscérales.

MRC de Kamouraska CENTRE D'ART DE KAMOURASKA VRIIE ART ACTUEL

LANCEMENT DE LA PUBLICATION  
ORANGE 2012 — LES MANGEURS

Pour chacune des éditions de ORANGE, nous préparons une publication qui rend compte de l'événement et poursuit la réflexion qui y a été entamée. Le catalogue ORANGE — Les Mangeurs donne un aperçu de l'œuvre des 19 artistes présents en 2012, renferme des textes des trois commissaires — Éva Dorais, Véronique Grenier et Eva Nethogiou — et de deux auteurs invités — Marie-Christine Lambert-Perrault et Sylvie Tourangeau. Le lancement aura lieu le 19 septembre à 14 heures, lors du vernissage de ORANGE 2015.

Source : ORANGE, L'événement d'art actuel de Saint-Hyacinthe  
495, avenue Saint-Simon, Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 6C3  
Téléphone : 450.773.4209  
expression.qc.ca/orange05  
communications.orange@expression.qc.ca

## ANNEXE 4

### Intentions et motivations des membres de l'organisme à porosité variable

#### Mots clés issus d'un dialogue (Ateliers : 16 oct. et 10 déc. '16)

##### **1. Qu'est-ce que notre cœur désire vraiment ?**

- a. Libérer mon cœur et mon esprit
- b. Mon cœur veut aimer d'un amour véritable, cœur veut la joie
- c. Écoute, sensibilité, ouverture, échange, dialogue, moment vrai
- d. Nourrir l'esprit et le cœur
- e. Un sens à la vie, liberté totale
- f. Quête de transcendance de l'ombre et la lumière
- g. Authenticité, pureté du geste
- h. Nager dans la mer de la tranquillité
- i. Danser avec tous les soleils
- j. Goûter à toutes les couleurs
- k. Action juste, parole juste, attitude juste = apaisement
- l. Prendre soin, partage. Paix
- m. Partager
- n. Amour
- o. To experience the emptiness of primordial space in this lifetime
- p. Rooting down into the ground of pristine awareness
- q. To find a mirror reflecting the sameness with light. To infinity, funhouse mirrors empty and full
- r. A question difficult to answer, since « imposing » something on others, however well intended can be more harmful than good.

##### **2. Qu'est-ce qu'on veut offrir ? Quelles formes nos expressions peuvent-elles prendre ?**

- a. Inspirer d'autres personnes à se libérer des fixations, de la passion, de l'agression et de l'ignorance
- b. Inspirations créatives dans les demeures
- c. Fraicheur transformatrice dans les ateliers intérieurs des personnes
- d. Des outils créatifs pour être moins triste dans le quotidien et dans le monde du travail
- e. Boîte de communication ou boîte de « speed dating » (?) – Passion.com : un organisme à porosité variable
- f. Aménager des espaces de dialogues et de méditations
- g. Créer ensemble avec la communauté (mandala)
- h. Offrir des repas de l'esprit et du cœur
- i. D'être inspirés, de créer, de connecter, d'aimer
- j. D'émerveillement – « de battre mon cœur s'est arrêté... »
- k. De sourire, de rire, de pleurer, de partager, de l'art, de la création, de la beauté, de l'étrange, du beau, du laid, de la vie quoi !
- l. Inviter à danser, convier à un repas, inventer un nouveau jeu de société « physique », revisiter le toucher

- m. Paix de soi qui est porteuse de paix dans l'intimité de la famille et aussi au-delà. Notre présence fraîche, celle que l'on nourrit ensemble peut apporter une fraîcheur du regard et de la manière d'interagir, au sein d'autres groupes
- n. Présence authentique
- o. Plateformes de créations diverses – intérêt pour la danse
- p. Donner de la nourriture
- q. Présence et aide
- r. Grande vue et joie intérieure
- s. To develop physical & online spaces for individual practices, group practices, exhibitions and workshops open for the public participation in interdependent and art practices
- t. Offrir de la gentillesse (kindness)



## ANNEXE 5

### Certificat éthique et renouvellement

UQÀM | **Comités d'éthique de la recherche  
avec des êtres humains**

No. de certificat : 2022-4744

Date : 2022-06-01

#### CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains*(2020) de l'UQAM.

- Titre du projet : **Présence attentive et organisation, une approche narrative au coeur d'un groupe d'artistes pratiquant la méditation bouddhiste**
- Nom de l'étudiant : **Isabelle Farmer Dandurand**
- Programme d'études : **Doctorat en communication**
- Direction(s) de recherche : **Isabelle Mahy**

#### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2023-06-01**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.

Élise Ducharme

Pour Raoul Graf, M.A., Ph.D.

Président CERPE plurifacultaire et Professeur titulaire, département de marketing



Signé le 2022-06-01 à 10:54

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERP É plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet : Présence attentive et organisation, une approche narrative au coeur d'un groupe d'artistes pratiquant la méditation bouddhiste  
Nom de l'étudiant : Isabelle Farmer Dandurand  
Programme d'études : Doctorat en communication  
Direction(s) de recherche : Isabelle Mahy

### Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

**Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.** Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2024-06-01**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Caroline Coulombe  
Professeure, Département de management  
Présidente du CERPÉ plurifacultaire

## ANNEXE 6

### Guide d'entrevue individuelle

**L'objectif : approfondir ma compréhension de l'expérience des participants dans le collectif**

Nom du participant : \_\_\_\_\_

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

Lieu : \_\_\_\_\_

#### Préambule (questions et objectifs de recherche)

La question générale de recherche

*En quoi et comment est-il possible d'incarner en Occident les principes et les pratiques d'une organisation éveillée (Hosking, 2012)?*

Les trois principes de base soit la *compassion*, *l'ouverture* et *l'appréciation* ainsi qu'un ensemble de pratiques d'ouverture, de présence et de dialogue pour diminuer les rapports de pouvoir.

Les questions spécifiques de recherche

*En quoi et comment les principes et pratiques de l'organisation éveillée changent-ils la façon d'entrer en relation avec soi-même et avec les autres?*

*En quoi et comment les principes et pratiques de l'organisation éveillée affectent-ils notre rapport au temps, aux priorités et aux décisions?*

*En quoi et comment les principes et pratiques de l'organisation éveillée affectent-ils la création artistique?*

Les objectifs de recherche :

- Explorer et illustrer le concept d'*organisation éveillée* en cartographiant les pratiques d'un collectif d'artistes qui s'organise à partir des fondements du bouddhisme tibétain
- Faire état de l'expérience du groupe d'artistes à partir d'une approche narrative

#### Questions d'entrevue (inspirées de Narrative Interviews, McNamee et Hosking, 2012)

1. De façon générale, comment décririez-vous votre expérience dans le groupe?
  - a. Pouvez-vous me partager vos impressions générales par rapport à ce collectif?
  - b. Comment décririez-vous vos relations avec les membres du groupe? Ces relations ont-elles évoluées? Si oui de quelle(s) manière(s)?

2. Pourriez-vous décrire votre expérience de pratique de méditation ?
3. Pourriez-vous décrire votre expérience de pratique de création ?
4. Quels liens faites-vous entre les pratiques de méditation et de création ?
5. Qu'avez-vous remarqué dans votre relation avec vous-mêmes (perception de vous-même, votre état d'esprit, vos comportements) depuis que vous pratiquez dans ce collectif ?
  - a. Y-a-t-il eu des changements, une évolution?
6. Qu'avez-vous remarqué dans vos relations interpersonnelles depuis que vous pratiquez dans ce collectif ?
  - a. Y-a-t-il eu des changements, une évolution?
7. Qu'avez-vous remarqué dans le groupe au fil du temps?
  - a. La nature des relations entre les personnes a-t-elle changé?
- i. Si oui de quelles façons? Sinon, pourquoi selon vous?
8. Qu'avez-vous remarqué dans votre rapport au temps et aux priorités depuis que vous pratiquez dans ce collectif ?
  - a. Y-a-t-il eu des changements, une évolution?
9. Qu'avez-vous remarqué en lien avec votre processus de création depuis que vous pratiquez dans ce collectif ?
  - a. Y-a-t-il eu des changements, une évolution?
10. Que représente ce groupe pour vous ?
  - a. Qu'est-ce qui est particulièrement important pour vous dans ce groupe?
  - b. En quoi votre participation dans ce groupe change votre façon de voir le monde, de comprendre votre vie?

**Section pour la chercheuse**  
**Retour réflexif sur l'entrevue**

1. Quel est mon ressenti lors de notre échange (émotions, sensations, intuition)
2. Qu'est-ce que je retiens et j'apprends sur la façon dont nous avons échangé ensemble?
3. Qu'est-ce que nous créons ensemble en réalisant cette entrevue? À quels narratifs cette entrevue contribue-t-elle?
4. Comment cela affecte-t-il ma compréhension de la problématique?

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, T. E., & Holman Jones, S. (2011). Telling stories: Reflexivity, queer theory, and autoethnography. *Cultural Studies? Critical Methodologies*, 11(2), 108-116.
- Adams, T. E., Ellis, C., & Jones, S. H. (2017). Autoethnography. *The international encyclopedia of communication research methods*, 1-11.
- Adams, T. E. et Holman Jones, S. (2018). Chapter 9. *The Art of Autoethnography*. Dans *Handbook of Arts-Based Research*. Leavy, P. (Ed.). *Handbook of arts-based research*. Guilford Publications.
- Agar, M. (1986). *Speaking of ethnography* (Vol. 2). Sage.
- Anadon, M. (2007). *Recherche participative: multiples regards*. Presses de l'Université du Québec.
- Anderson, L. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of contemporary ethnography*, 35(4), 373-395.
- Anzieu, D. (1992). *Le corps à l'œuvre, essais psychanalytiques sur le travail créateur*. Gallimard.
- Kuhn, T., Ashcraft, K. L., & Cooren, F. (2017). *The work of communication: Relational perspectives on working and organizing in contemporary capitalism* (p. 232). Taylor & Francis.
- Atkinson, P. (2006). Rescuing autoethnography. *Journal of contemporary ethnography*, 35(4), 400-404.
- Baas, J., & Jacob, M. J. (Eds.). (2004). *Buddha mind in contemporary art*. University of California Press.
- Bakhtin, M. M. (1981). *The dialogic imagination: Four essays*. Austin. University of Texas Press.
- Barret F. J. (2015) Chapitre 3. *Social Constructionist Challenge to Representational Knowledge: Implications for Understanding Organization Change*. Dans Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2015). *Dialogic Organization Development. The Theory and Practice of Transformational Change* (pages. 59-75). Oakland. Berrett-Koehler Publishers.
- Baron L. et Baron, C (2016). *Présence attentive et leadership*. Dans Grégoire, S., Lachance, L. et Richer, L. (dir). *La présence attentive (mindfulness). État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Baron, C., & Cayer, M. (2011). Fostering post-conventional consciousness in leaders: why and how? *Journal of Management Development*, 30(4), 344-365.
- Barone, T. et Eisner, E. (1997). Arts-based educational research. *Complementary methods for research in education*, 2, 75-116.

Bateson, G. et Bateson, M.C. (1987). *Angels Fear. Towards an Epistemology of the Sacred*. MacMillan edition. Bantam Books.

Bateson, G. (2000). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. Chicago University of Chicago Press.

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 77-140.

Bentz, V. M. et Shapiro, J. J. (1998). *Mindful inquiry in social research*. Thousands Oaks : Sage Publications.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York. Knopf Doubleday Publishing Group

Bishop, S. R. et al. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical psychology: Science and practice*, 11(3), 230-241.

Bochner, A. et Ellis, C. (2016). *Evocative autoethnography: Writing lives and telling stories*. New York : Routledge.

Bohm, D. (2004). *On creativity*. London. Routledge.

Bohm, D., & Weinberg, R. A. (2004). *On dialogue*. Routledge.

Bollier, D. (2014). *La renaissance des communs: pour une société de coopération et de partage* (Vol. 202). ECLM.

Buber, M. (1957). The teaching of the Tao. *Pointing the Way: Collected Essays*, p. 31-58.

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.

Brummans, B. H. (2007). Death by document: Tracing the agency of a text. *Qualitative inquiry*, 13(5), 711-727.

Brummans, B. H. et Hwang, J. M. (2010). Tzu Chi's organizing for a compassionate world: insights into the communicative praxis of a Buddhist organization. *Journal of International and Intercultural Communication*, 3(2), 136-163.

Brummans, B. H., Hwang, J. M. et Cheong, P. H. (2013). Mindful authoring through invocation leaders' constitution of a spiritual organization. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 346-372.

Brummans, B. H. (2014). Pathways to mindful qualitative organizational communication research. *Management Communication Quarterly*, 440-447. <https://doi.org/10.1177/0893318914535286>

Brummans, B. H. (2016). Dialoguing with the Unborn, the Unconscious, and the Dead. *Departures in Critical Qualitative Research*, 5(2), 125-133.

Brummans, B. H. (2017). Mindful organizing. *The international encyclopedia of organizational communication*, 1-9. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc141>

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. Rapport de recherche*. Québec : Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. <http://cgsst.com/wp-content/uploads/2016/07/%C3%89valuation-de-la-sant%C3%A9-mentale-au-travail-une-analyse-des-pratiques-de-gestion-des-ressources-humaines-originale-.pdf>

Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2009). Revisioning organization development diagnostic and dialogic premises and patterns of practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368.

Bushe, G. R. et Marshak, R. J. (2015). *Dialogic Organization Development. The Theory and Practice of Transformational Change*. Oakland. Berrett-Koehler Publishers.

Chambers, R., Gullone, E. et Allen, N. B. (2009). Mindful emotion regulation: An integrative review. *Clinical psychology review*, 29(6), 560-572.

Campbell, J. (1972). *The Hero with a Thousands faces*. Princeton : Princeton University Press.

Carle, P. (2012). Chapitre 1 *L'analyse de quelques propriétés des modèles de changement en U et les interventions possibles*. Dans Mahy, I. Carle, P. (dir.), *Théorie U – Changement émergent et innovation : modèles, applications et critique*. (p. 9- 91) Québec : Presses de l'Université du Québec.

Chiesa, A. (2013). The difficulty of defining mindfulness: Current thought and critical issues. *Mindfulness*, 4(3), 255-268.

Chödron, P. (2020). *La voie commence là où vous êtes*. Pocket.

Codello, P., Lemieux, C., & Proulx, F. A. (2019). La pleine conscience: les entreprises s'y mettent. *Gestion*, 44(4), 94-97.

Cohen-Katz, J., Wiley, S. D., Capuano, T., Baker, D. M., & Shapiro, S. (2005). The effects of mindfulness-based stress reduction on nurse stress and burnout, Part II: A quantitative and qualitative study. *Holistic nursing practice*, 19(1), 26-35.

Cooperrider, D. L., Srivastva, S., Woodman, R. W. et Pasmore, W. A. (1987). Research in organizational change and development. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.

Cooren, F., Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (dir.). (2013). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. New York. Routledge.

Cornu, P. (2009) *Padmasambhava, Le Livre des morts tibétain*. Le Seuil.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

Dardot, P., Laval, C. (2015). *Commun: Essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup> siècle*. La Découverte.

De Gaulejac, V. (2005). La société malade de la gestion. *Revue française de gestion*, 2, 161-169.

Dejours, C. (2011, 21 février). Sortir de la souffrance au travail. *Le Monde.fr*. [https://www.lemonde.fr/idees/article/2011/02/21/sortir-de-la-souffrance-au-travail\\_1483153\\_3232.html#:~:text=L'exaltation%20de%20la%20performance,qui%20m%C3%A8ne%20parfois%20au%20suicide.](https://www.lemonde.fr/idees/article/2011/02/21/sortir-de-la-souffrance-au-travail_1483153_3232.html#:~:text=L'exaltation%20de%20la%20performance,qui%20m%C3%A8ne%20parfois%20au%20suicide.)

Dejours, C. et Duarte, A. (2018). La souffrance au travail : révélateur des transformations de la société française. *Modern et Contemporary France*, 26(3), 233-244.

Denzin, N. K. (2003). *Performance ethnography: Critical pedagogy and the politics of culture*. Sage.

Denzin, N. K. (2006). Analytic autoethnography, or déjà vu all over again. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 419–428.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (2005). Paradigmatic controverses, contradictions, and emerging confluences. *The sage handbook of qualitative research* (p. 163-188). Thousand Oaks : Sage Publications.

De Sousa Santos, B. (2016). *Épistémologies du Sud: mouvements citoyens et polémique sur la science*. Paris. Desclée De Brouwer.

Durand, C. (2012). Chapitre 6. *L'art de faire émerger l'intelligence collective comme processus de changement émergent*. Dans I. Mahy et P. Carle (2012) *Théorie U – Changement émergent et innovation : modèles, applications et critique* (p. 163-195). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Eisner, E. (2008). *Art and knowledge*. Dans J. G. Knowles et A. L. Cole (dir.), *Handbook of the arts in qualitative research: Perspectives, methodologies, examples, and issues* (p. 3-12). Los Angeles : Sage Publications.

Ellis, C., & Bochner, A. (2000). Autoethnography, personal narrative, reflexivity: Researcher as subject.

Ellis, C. (1999). Heartful autoethnography. *Qualitative health research*, 9(5), 669-683.



Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I. A Methodological Novel About Autoethnography*. Walnut Creek : Altamira Press.

Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (1995; 2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. University of Chicago press.

Fisher, J.M. (2003/1999). Process of personal change: <https://www.businessballs.com/change-management/personal-change-stages-john-fisher/>

Furlan, A. D., Gnam, Carnide *et al.* (2012). Systematic review of intervention practices for depression in the workplace. *Journal of occupational rehabilitation*, 22(3), 312-321.

Garfinkel, H. (1967). What is ethnomethodology. Dans Slattery, M. *Key ideas in sociology*. Cheltenham. Nelson Thornes, Ltd.

Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. Oxford. Oxford University Press.

Gergen, K. J. (2015). *An Invitation to Social Construction*. Sage Publications.

Gergen, K.J. (2020). Section 1 – Introduction *Constructionist Theory and the Blossoming of Practice*. Dans McNamee, S., Gergen, M.M., Camargo-Borges, C. (edi). *The Sage Handbook of Social Constructionist Practice*. (p.3-14). Sage.

Gergen, M. M. et Gergen, K. J. (2012). *Playing with purpose: Adventures in performative social science*. Wall Nut Creek : Left Coast Press.

Gergen, K. J. et Gergen, M. M. (2014). Mischief, mystery, and moments that matter: Vistas of performative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 20(2), 213-221.

Gergen, K. J. et Gergen, M. (2018). Chapter 4. *The Performative Movement in Social Science*. Dans Leavy, P. (dir.), *Handbook of arts-based research* (p. 54-67). New York : The Guilford Press.

Gethin, R. (2011). On some definitions of mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 263-279.

Goodall, J. (2000). *In the shadow of man*. Houghton Mifflin Harcourt.

Goodall Jr, H. L. (2000). *Writing the new ethnography* (Vol. 7). AltaMira Press.

Grégoire, S., Lachance, L. et Richer, L. (2016). *La présence attentive (Mindfulness). État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Grégoire, S. et De Mondehare, L. (2016). Chapitre 1. *Enjeux liés à la définition et à la mesure de la présence attentive*. Dans Grégoire, S. Lachance, L. Richer, L. (dir.), *La présence attentive (mindfulness). État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (p. 10-29). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Grégoire, S. Montani, F. et Hontoy, L.-M. (2016) Chapitre 6. *Effets de la présence attentive en milieu organisationnel. Une revue systématique des écrits*. Dans Grégoire, S. Lachance, L. Richer, L. (dir.), *La présence attentive (Mindfulness). État des connaissances théoriques, empiriques et pratiques* (p. 113-136). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Grossman, P. et Van Dam, N. T. (2011). Mindfulness, by any other name...: Trials and tribulations of sati in western psychology and science. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 219-239.
- Hayano, D. (1979). Auto-ethnography: Paradigms, problems, and prospects. *Human organization*, 38(1), 99-104.
- Hayward, J. (1998). *Le monde sacré de Shambhala*. Paris : Seuil.
- Heider, K. G. (1975). What do people do? Dani auto-ethnography. *Journal of anthropological research*, 31(1), 3-17.
- Heller, P.W. The Philosophy of Theory U: A Critical Examination. *Philosophy of Management*. (18), 23–42
- Heron, J. (1996). *Co-operative inquiry: Research into the human condition*. London. Sage Publications.
- Heron, J. et Reason, P. (1997). A participatory inquiry paradigm. *Qualitative inquiry*, 3(3), 274-294.
- Herrero, L. (2008). *Viral change: The alternative to slow, painful and unsuccessful management of change in organisations*. Meetingminds Publishing.
- Hess, C., & Ostrom, E. (Eds.). (2007). *Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice*. The MIT Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt5hhdf6>
- Hosking, D. M. (2000). Ecology in mind, mindful practices. *European journal of work and organizational psychology*, 9(2), 147-158.
- Hosking, D. M., & Bass, A. (2001). Constructing changes in relational processes: introducing a social constructionist approach to change work. *Career Development International*, 6(7), 348-360.
- Hosking, D. M., & McNamee, S. (Eds.). (2006). *The social construction of organization* (pp. 23-31). Oslo: Liber.
- Hosking, D. M. (2012). Chapter 5. *Organizing a Buddhist way?* Dans Case, P., Hopfl, H. et Letiche, H. (dir.), *Beliefs and Organization* (p. 69-89). Londres: Palgrave MacMillan UK.
- Hosking, D. M., & Kleisterlee, E. Giving birth to a hospice. The path is the goal.

Husserl, E. (2003). *Sur la phénoménologie de la conscience intime du temps: 1893-1917*. Éditions Jérôme Millon.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together: A pioneering approach to communicating in business and in life*. New York. Broadway Business.

Jacobs, D. T. (2009). *The authentic dissertation: Alternative ways of knowing, research and representation*. Routledge.

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical psychology: Science and practice*, 10(2), 144-156.

Knowles, J. G. et Cole, A. L. (2008). *Handbook of the arts in qualitative research: Perspectives, methodologies, examples, and issues*. Los Angeles : Sage Publications.

Kübler-Ross, E. (1975). *Les derniers instants de la vie*. Labor et fides.

Kuhn, T. S. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion.

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Cambridge: Perseus.

Langer, E. J. (1992). Matters of mind: Mindfulness/mindlessness in perspective. *Consciousness and cognition*, 1(3), 289-305.

Langer, E. J. et Moldoveanu, M. (2000). The construct of mindfulness. *Journal of social issues*, 56(1), 1-9. doi:10.1111/0022-4537.00148

Langer, E. J., & Ngnoumen, C. T. (2017). Mindfulness. In *Positive psychology* (pp. 95-111). Routledge.

Lather, P., & St. Pierre, E. A. (2013). Post-qualitative research. *International journal of qualitative studies in education*, 26(6), 629-633.

Leavy, P. (2009,2015,2020). *Method meets art: Arts-based research practice*. New York: Guilford Publications.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Chicago : University of Chicago Press.

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A. et Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controverses, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research* (4<sup>e</sup> édition; p. 97-128). Los Angeles : Sage Publications. Mahy, I. (2008). *Les coulisses de l'innovation: création et gestion au Cirque du Soleil*. Presses de l'Université Laval.

Mahy, I. et Carle, P. (2012). *Théorie U – Changement émergent et innovation : modèles, applications et critique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mahy, I. et Bubna-Litic, D. (2012). Chapitre 8 *Les montagnes russes de la théorie U ou les tout premiers instants d'une innovation sociale*. Dans Mahy, I. Carle, P. (dir.), *Théorie U – Changement émergent et innovation : modèles, applications et critique* (p. 223-257). Québec : Presses de l'Université du Québec

McNamee, S., & Gergen, K. J. (1999). *Relational responsibility: Resources for sustainable dialogue*. Sage.

McNamee, S. et Hosking, D. M. (2012). *Research and social change. A relational constructionist approach*. New York/Oxford: Routledge.

McNiff, S. (2008). Art-Based Research. Dans J. G. Knowles et A. L. Cole (dir.), *Handbook of the arts in qualitative research: Perspectives, methodologies, examples, and issues* (p. 29-40). Los Angeles : Sage Publications.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.

Mikulas, W. L. (2011). Mindfulness: Significant common confusions. *Mindfulness*, 2(1), 1-7.

Morin, E. (2000). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris : Éditions du Seuil.

Morin, E. (2011). *La Voie: Pour l'avenir de l'humanité*. Fayard.

Morin, E. (2014). *Enseigner à vivre : manifeste pour changer l'éducation*. Arles : Actes Sud/Play bac.

Morin, E. (2020). *Sur la crise*. Champs.

Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. Sage Research Methods.

Olendski, A. (2009). Mindfulness and meditation. Dans F. Didonna (2009), *Clinical handbook of mindfulness* (p. 447-462). New York : Springer.

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research*, 7(1), 63-92.

Ostrom, E., & Baechler, L. (2010). Gouvernance des biens communs. *Bruxelles: De Boeck*, 54, 62.

Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide*. New York : Berrett-Koehler Publishers.

Paquin, L.-C. (s. d). *La recherche et la recherche-crédation*. [http://lcpaquin.com/metho\\_rech\\_creat/index.html](http://lcpaquin.com/metho_rech_creat/index.html)

Paquin, L.-C. et Noury, C. (2018, 14 février). Définir la recherche-création ou cartographier ses pratiques? *Acfas Magazine*. <https://www.acfas.ca/publications/magazine/2018/02/definir-recherche-creation-cartographier-ses-pratiques>

Paquin, L. C. M ethodologies post qualitatives issu du site Internet [www.lcpaquin.com](http://www.lcpaquin.com)

Pauchant, T. C., Morin, E. M., Gagnon, M., Cauchon, D., & Roy, Y. (2004). Dynamiser le changement, l'apprentissage et l' ethique en organisation. Une évaluation de la discipline du dialogue. *Revue Internationale de Gestion*, 1-24.

Pelias, R. J. (2004). *A methodology of the heart: Evoking academic and daily life* (Vol. 15). Rowman Altamira.

Purser, R. E. et Milillo, J. (2015). Mindfulness revisited a Buddhist-based conceptualization. *Journal of Management Inquiry*, 24(1), 3-24.

Purser, R. E. (2019). *McMindfulness. How Mindfulness Became the New Capitalist Spirituality*. Repeater.

Reb, J. et Atkins, P. W. (dir.). (2015). *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications*. Cambridge. Cambridge University Press.

Richardson, L., & St Pierre, E. (2008). A method of inquiry. *Collecting and interpreting qualitative materials*, 3(4), 473.

Rhéaume, J. (2007). Au coeur de la sociologie clinique: sujet charnel, lien social et acteurs sociaux. *Récits de vie et sociologie clinique*. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 61-117.

Rhodes, C. et Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188

Rogers, C. R. (1956). Clientcentered theory. *Journal of Counseling Psychology*, 3(2), 115.

Rosenberg, M. B. (2002). *Nonviolent communication: A language of compassion*. Encinitas, CA: Puddledancer press.

Lather, P., & St. Pierre, E. A. (2013). Post-qualitative research. *International journal of qualitative studies in education*, 26(6), 629-633.

Saint-Luc, F. (2011). Pédagogie Freinet et pensée complexe. *Revue La Recherche en éducation*, 6, 39-55.

Scharmer, C O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J. et Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future*. Cambridge : SoL.

- Shapiro, S. L. (2009). The integration of mindfulness and psychology. *Journal of clinical psychology*, 65(6), 555-560.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. New York: Harper et Row.
- Schutz, A. (1962). On multiple realities. *Collected papers I* (p. 207-259). Dordrecht: Springer.
- Speedy, J., & Davies, B. (2015). Jane's stroke. *Departures in Critical Qualitative Research*, 4(3), 5-15.
- Spinazola, L. P., Ellis, C., & Bochner, A. (2021). Evocative autoethnography—Evoking is as evoking does. In *Autoethnography for Librarians and Information Scientists* (pp. 33-48). Routledge.
- Spry, T. (2001). Performing autoethnography: An embodied methodological praxis. *Qualitative inquiry*, 7(6), 706-732
- St Pierre Elizabeth, A. (2018). Writing post qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 24(9), 603-608.
- St. Pierre, E. A. (2019). Post qualitative inquiry in an ontology of immanence. *Qualitative inquiry*, 25(1), 3-16.
- St. Pierre, E. A. (2021). Why post qualitative inquiry? *Qualitative Inquiry*, 27(2), 163-166.
- St. Pierre, E. A. (2021). Post qualitative inquiry, the refusal of method, and the risk of the new. *Qualitative inquiry*, 27(1), 3-9.
- St. Pierre, E. A., & Jackson, A. Y. (2014). Qualitative data analysis after coding. *Qualitative Inquiry*, 20(6), 715-719.
- Tessier, R. (2011). *Le savoir pratiqué: savoir et pratique du changement planifié*. PUQ.
- Thomas, J. (1993). *Doing critical ethnography* (Vol. 26). Sage.
- Trungpa, C. (1973). Rinpoche. *Cutting Through Spiritual Materialism*. Berkeley : Shambala.
- Trungpa, C. et Gravel, R. (1990). *Shambhala : la voie sacrée du guerrier*. Paris. Seuil.
- Trungpa, C., & Gravel, R. (2003). *Dharma et créativité*. Ed. du Seuil.
- Tessier, R. (2011). *Le savoir pratiqué: savoir et pratique du changement planifié*. PUQ.
- Turcotte, M. F. (2019). *La responsabilité sociétale de l'organisation, 2e édition: Exercices, cas et fondements*. PUQ.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.

Van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.

Varela, F. (1996). *Quel savoir pour l'éthique? Paris, La Découverte*.

Varela, Thompson et Rosh (1993). *L'inscription corporelle de l'esprit*. Éditions du Seuil.

Virgili, M. (2015). Mindfulness-based interventions reduce psychological distress in working adults: a meta-analysis of intervention studies. *Mindfulness*, 6(2), 326-337.

Wallace, B. A. (2023). *Minding closely: The four applications of mindfulness*. Shambhala Publications.

Weick, K. E. (1979; 2015). *The social psychology of organizing* Addison-Wesley. Reading, MA.

Weick, K. E. et Putnam, T. (2006). Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and Western knowledge. *Journal of Management inquiry*, 15(3), 275-287. doi: 10.1177/1056492606291202

Whitehead, A. N. (2010). *Process and reality*. Simon and Schuster.

Wilson, S. (2008). Research is ceremony. *Indigenous research methods*. Winnipeg: Fernwood.

Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Basil Blackwell.

Ybema, S., Wels, H., & Yanow, D. (2009). Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life. *Organizational Ethnography*, 1-304.

### **Thèses consultées**

Arsenault, K. (2020). *Le documentaire interactif et moi: une recherche par l'écriture*.

DAVID, M. P. (2021). *CORPS, DEVENIR-SOUHAITÉ ET CONNAISSANCE*.

St Pierre, E. A. (1995). *Arts of existence: The construction of subjectivity in older white southern women*. The Ohio State University.