

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CRÉATIVITÉ EMPÊCHÉE DANS LES SYSTÈMES MÉCANISTES BUREAUCRATIQUES: UNE
EXPÉRIENCE PARTAGÉE DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR

ANDRÉANE BEAUPRÉ

SEPTEMBRE 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire 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.»

*Uerbis omnia promittere, re autem nihil difficile,
nihil strenuum audere.*

B.V.

REMERCIEMENTS

Ce projet de mémoire représente le point culminant d'un processus de transformation professionnelle et personnelle entamé il y a déjà près de cinq ans. Cette folle aventure de retour aux études n'aurait jamais été possible sans le soutien d'un nombre important de personnes. Tout d'abord, j'aimerais remercier mon conjoint, Mathieu, qui m'a non seulement soutenue tout au long de ce projet mais surtout, qui a été celui qui m'a encouragée à faire mon retour aux études à l'UQÀM. Merci d'avoir été l'instigateur qui a su m'insuffler le courage de prendre le taureau par les cornes et de plonger dans les eaux froides (mais rafraîchissantes) qui mènent à un futur à la hauteur de mes aspirations.

Aussi, je souhaite remercier ma mère, Odette, qui a toujours cru en moi, qui m'a soutenue et qui a su m'imprégner d'excitation et d'espérance quand j'en avais le plus besoin. Maman, c'est grâce à ta foi inébranlable en ma réussite à travers les mystères de demain que j'ai su garder courage et, conséquemment, apprendre à être une meilleure mère pour Éli. Merci.

J'aimerais également remercier mes amies, à commencer par Rachelle avec qui, au fil de nos nombreuses marches (du désespoir et de l'espoir!) nous avons pu disséquer de manière totale et complète nos projets de recherche respectifs ce qui, sans l'ombre d'un doute, m'a aidé à me rendre jusqu'au bout. J'ai découvert en toi une amie remarquable que j'admire et que je souhaite garder pour la vie.

De plus, si j'ai pu plonger si profondément dans ce projet, c'est certainement grâce au soutien de ma grande amie, Bélinda, qui m'a accompagnée à travers vents et marées non seulement dans ce projet mais aussi dans la vie et ce, depuis plus de vingt-cinq ans. Je te remercie pour les innombrables discussions que nous avons eues sur tous les sujets (sans exception!). Je me sens privilégiée d'avoir pu vivre pendant de si longues années une pareille proximité avec un être absolument original et sans pareil comme toi.

Aussi, j'ai eu le bonheur d'entretenir une précieuse relation tout au long de ce projet avec mon amie Marie-Josée. Ô combien de fois ai-je pu bénéficier de discuter avec toi de la vie, des êtres humains, de l'art et de la place du travail dans notre monde! Ô comment ces échanges ont enrichi ma réflexion! Quelle chance d'avoir une amie si inspirante.

De surcroît, j'aimerais remercier Martin avec qui j'ai forgé une amitié qui m'est très chère. Quelle fortune que d'avoir trouvé en toi un acolyte sur qui je peux (et ai pu) toujours compter. Un ami avec qui il est possible de s'enthousiasmer à essayer de nouvelles choses, d'avoir des conversations tantôt profondes, tantôt grivoises. Une personne qui sait accueillir l'autre là où il est et qui est autant capable de donner l'encourageante tape dans le dos que le bien-mérité coup de pied aux fesses quand nécessaire! Merci!

De plus, je dois sans faute remercier mes trois participantes grâce à qui l'originalité et la profondeur de cette recherche ont été possible. Merci de m'avoir fait confiance et de vous être livrées de la sorte, cela m'a permis de réaliser un projet authentique et très significatif. Je souhaite aussi remercier Lise qui a lu, relu et rere lu si scrupuleusement ce mémoire pour en assurer la qualité du français. Je suis immensément touchée par ton soutien et l'intérêt véritable que tu as porté à mon projet.

En outre, je souhaite remercier très sincèrement ma direction de recherche, Anne-Laure Saives et Martin Chadoin, sans qui ce projet n'aurait pas vu le jour. Vous avez cru en moi et m'avez soutenue tout au long de ce processus. Il n'y a pas de doutes que ce sont vos judicieux conseils et votre accompagnement hors pair qui m'ont permis de passer au travers des moments plus difficiles et d'accomplir avec brio cet ambitieux projet. Je n'aurais pas pu imaginer avoir une meilleure direction de recherche. Je tiens également à remercier mon jury d'avoir accepté de lire mon mémoire et de m'avoir offert ses très généreuses et éclairantes lumières. Aussi, un grand merci à l'ESG UQÀM, au programme de la maîtrise ès sciences de la gestion, au corps professoral et personnel enseignant et à la Fondation UQÀM grâce à qui ce rêve d'être titulaire d'un grade de maîtrise a pu devenir réalité.

Pour terminer, je veux remercier de tout cœur mon fils Éli pour avoir été ma plus grande source d'inspiration dans ce projet de retour aux études. Je suis heureuse d'être la mère d'un être si créatif, fondamentalement bon, sensible, fougueux (voire, impatient), ouvert d'esprit et intelligent. Je te remercie de m'amener à me dépasser chaque jour en tâchant de faire de mon mieux pour te montrer par l'exemple qu'il ne faut pas se laisser abattre par les difficultés. Au contraire, il faut remercier la vie de nous les offrir comme de véritables opportunités pour être réflexif (mais doux avec soi-même), pour assumer humblement ce qui nous appartient et laisser à l'autre ce qui lui revient, pour se retrousser les manches même dans l'adversité, pour croire en soi et écouter son intuition, pour s'entourer de bonnes personnes et ouvrir son cœur pour ainsi toujours apprendre et grandir.

DÉDICACE

Pour Éli.

Que ce travail puisse contribuer à rendre, un tant soit peu,
ton avenir plus ouvert à accueillir ton exceptionnalité, ta
sensibilité, ton impatience tranquille... ta créativité.

AVANT-PROPOS

Alors que tu t'apprêtes à plonger dans la lecture (très sérieuse) de cette autoethnographie organisationnelle, je me fais rebelle et t'offre un avant-propos qui s'éloigne (un tantinet) de la règle. Ne t'en fais pas, cette frivolité a pour objectif de t'offrir un complément d'information à propos de ma personne qui t'aidera, je crois, à mieux comprendre d'où je viens, et donc, à mieux apprécier les centaines de pages qui suivent. En 2007, après avoir complété mon baccalauréat en études classiques¹, mon chemin a bifurqué vers la musique. Ayant grandi dans une famille de musiciens, j'avais déjà un bagage classique assez important mais j'avais toujours souhaité chanter du R&B-jazz surtout parce que ce style permet à l'initié de briser toutes les règles, à condition qu'il sache d'abord les maîtriser. Ainsi, pendant les dix années suivantes, j'ai gagné ma vie en chantant mais cette vie d'artiste (durement gagné) était rendue inconciliable / incompatible avec la vie de la maman que j'étais devenue.

Ainsi, en quête d'une stabilité et d'une sécurité qui sont rarissimes dans le domaine de la musique, j'ai été rencontrer un orienteur qui, après m'avoir passé une batterie de tests psychométriques, m'a confirmé qu'avec mon profil (et mon grand désir d'un 9 à 5!), je ferais « une bonne RH ». N'ayant aucune idée de ce que cela signifiait, je l'ai cru sur parole, n'y connaissant absolument rien au monde du travail « normal », puis me suis inscrite en janvier 2019 au certificat en GRH. Somme toute, j'ai aimé la plupart de mes cours mais souvent, je ne me reconnaissais pas dans les visions du monde et de l'humain enseignées ce qui a rendu l'idée d'un 9 à 5 dans un département RH moins attrayante. Constatant que j'étais plutôt critique de la GRH mais aussi très engagée dans mes études, certains professeurs.es ont reconnu en moi un potentiel à développer et m'ont encouragée à m'inscrire à la maîtrise. J'ai choisi le programme de développement organisationnel (DO) plutôt que de GRH car j'aimais que le DO soit plus axé sur l'intervention, l'accompagnement et la facilitation.

Donc, en septembre 2021, j'ai débuté ma maîtrise et eu le grand bonheur de faire la rencontre de deux personnes qui, par leur impressionnant bagage de connaissances et par la profondeur de leurs réflexions sur le monde organisé, m'ont exposée à des perspectives sociales du management qui m'étaient jusque-là inconnues. Celles-ci ont aussitôt résonnées en moi : enfin en sciences de la gestion on parle de travail vivant, de créativité, de collaboration, de délibération! Tu auras compris, cher.e lecteur.rice, qu'il s'agit

¹ Les études classiques proposent la découverte des civilisations anciennes de la Méditerranée (Grèce et Rome antiques) qui ont façonné l'Occident.

de Anne-Laure Saives et Martin Chadoin, ma direction de recherche. C'est très certainement grâce cette rencontre profondément humaine que je suis aujourd'hui encore en sciences de la gestion.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
DÉDICACE	v
AVANT-PROPOS.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
RÉSUMÉ.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE : LA MISE AU TRAVAIL CAPITALISTE, UNE RÉALITÉ QUI FAIT SOUFFRIR.....	4
1.1 Le management	4
1.2 La souffrance au travail	7
1.3 Revue de la littérature	9
1.3.1 Le système mécaniste bureaucratique	9
1.3.2 La créativité organisationnelle.....	10
1.3.2.1 Les influences contextuelles de la créativité organisationnelle	12
1.3.2.1.1 Niveau organisationnel	12
1.3.2.1.2 Niveau individuel	13
1.3.2.1.3 Niveau collectif	13
1.3.3 Les bureaucraties créaticides	14
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL : LE TRAVAIL, LA DÉLIBÉRATION COLLECTIVE COMME CONDITION À LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET L'EMPÊCHEMENT.....	15
2.1 Le travail.....	15
2.1.1 Le travail prescrit et le travail réel	15
2.1.1.1 La tâche et l'activité	15
2.1.1.2 Le prescrit et le réel.....	16
2.1.2 La psychodynamique du travail	16
2.1.2.1 L'activité de travail	16
2.1.2.2 La <i>métis</i>	17
2.1.2.3 La tricherie et la publicité	18
2.1.2.4 Les jugements de qualité et de reconnaissance	19
2.1.2.5 L'espace de délibération	19
2.1.3 Le travail collectif et le collectif de travail : apport de l'ergonomie	20
2.1.4 La délibération collective	22

2.1.4.1	Le rôle du manager	22
2.1.4.2	L'intercompréhension	23
2.1.4.3	L'inévitable conflit de rationalité	24
2.1.4.4	Le conflit des critères de qualité : perspective clinique de l'activité	25
2.2	Le processus de délibération collective comme condition de la créativité organisationnelle.....	25
2.2.1	Les logiques de la créativité : engrenages de la délibération collective	26
2.2.2	L'utilité de la créativité dans la délibération et l'arbitrage	27
2.3	L'empêchement, source de souffrance.....	29
2.4	Objet, objectif et question de recherche	30
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE : ÉPISTÉMOLOGIE DE SOI, RECHERCHE AUTOETHNOGRAPHIQUE EN SCIENCES DE LA GESTION ET VIGNETTES		31
3.1	L'autoethnographie comme méthodologie de recherche	31
3.1.1	L'autoethnographie.....	31
3.1.2	Les différentes approches en autoethnographie organisationnelle.....	33
3.1.2.1	Autoethnographie évocatrice.....	34
3.1.2.2	Autoethnographie de vécu	34
3.1.2.3	Autoethnographie de trajectoire sociale	35
3.1.2.4	Autoethnographie de témoignage.....	35
3.1.2.5	Autoethnographie phénoménologique.....	35
3.1.2.6	Observation participante, participation observante, autoethnographie : quelles différences?	36
3.1.3	Le sourcement de données	37
3.1.3.1	Entrevues réflexives dyadiques	38
3.1.3.2	Entrevues interactives.....	38
3.1.3.3	Narrations coconstruites	39
3.1.4	Les techniques de narration	40
3.1.4.1	Les vignettes	41
3.1.5	Le traitement des données.....	41
3.2	Notre démarche autoethnographique.....	42
3.2.1	Journal de bord	42
3.2.2	Écriture des vignettes.....	44
3.2.3	Entrevues autoethnographiques	45
3.2.4	Analyse des données.....	46
3.3	Nos trois vignettes autoethnographiques.....	52
3.3.1	Questions isolantes.....	54
3.3.2	Seules les plantes vertes ont la vie longue.....	57
3.3.3	« Non, tu peux pas »	62
CHAPITRE 4 ANALYSE ET RÉSULTATS : PRATIQUES EMPÊCHANTES, CRÉATIVITÉ EMPÊCHÉE.....		66
PARTIE I : Discours managériaux contradictoires dans le travail d'encadrement du gestionnaire et leurs conséquences dans le réel		69
4.1	Promesse 1 – Promettre une chose avant embauche puis s'en rétracter après embauche.....	69

4.1.1	Promesse 1.1. ...en ne fournissant pas les ressources matérielles permettant d'honorer l'entente.....	69
4.1.2	Promesse 1.2. ...en disant ne pas être au courant.....	71
4.1.3	Promesse 1.3. ...en traitant la personne d'incompétente lorsque celle-ci tente d'adresser le sujet. 72	
4.2	Promesse 2 – Remettre systématiquement en doute les décisions de l'employé.e expert.e.	74
4.3	Promesse 3 – Cadrer l'échange à l'intérieur de la prescription et non dans le réel.....	77
4.4	Promesse 4 – Dire être ouvert et présent pour soutenir les employés.es sans faire de proposition réelle pour le travail.....	79
4.5	Promesse 5 – Dire aux employés.es de choisir la méthode qu'ils souhaitent adopter pour leurs projets communs puis remettre en doute l'efficacité de la méthode choisie.	82
4.6	Promesse 6 – Supprimer une tâche jugée importante par l'employé.e sans justification satisfaisante. 84	
4.7	Promesse 7 – Dire qu'un travail est mal fait à cause de l'incompétence des employés.es.	86
4.8	L'effet d'accumulation N1.....	93
	PARTIE II : Discours contradictoires sur les conditions de mobilisation de la ressource managériale	97
4.9	Chemin 1 – Collectif.....	97
4.10	« Mettre la switch à off » ou le rapport à l'emploi, une défense contre la souffrance	100
4.11	Chemin 2 – Supérieur.....	104
4.11.1	Promesse 8 – Évoquer l'injonction des directives pour expliquer un bris d'entente.	104
4.12	Chemin 3 – Supérieur.....	108
4.12.1	Promesse 9 – Évoquer l'injonction des directives pour nier une entente.	109
4.13	Conséquences ultimes	113
	CHAPITRE 5 DISCUSSION GÉNÉRALE.....	116
5.1	Résumé de la problématique et rappel de la question de recherche	116
5.1.1	Problématique	116
5.1.2	Cadre conceptuel	117
5.1.3	Question de recherche	119
5.2	Synthèse et mise en discussion des résultats avec la littérature	120
5.2.1	Pratiques empêchantes.....	121
5.2.2	Vortex vicieux et pratiques N1 et N2	123
5.2.3	Quatre vortex, trois chemins, une sortie	123
5.2.3.1	Chemin collectif – Participante 01	123
5.2.3.2	Stratégies d'adaptation proposées par la ressource managériale	124
5.2.3.3	Chemins supérieur – Participante 03 et Participante 04.....	126
5.2.3.3.1	Participante 03.....	126
5.2.3.3.2	Participante 04.....	127
5.2.3.4	Vortex nivelé aux prescriptions N1 – Participante 02	128
5.2.3.5	Conséquences ultimes.....	128

5.3 Pratiques empêchantes ou pratiques empêchées ?	129
5.4 Psychologie positive et subjectivation, alliés retors de la mise au travail capitaliste.....	130
5.5 Quelques limites de notre projet de mémoire et perspectives	131
CONCLUSION	133
ANNEXE A ANALYSE PROCESSUELLE DU CHANGEMENT PLANIFIÉ	135
ANNEXE B GRILLE DE SPRADLEY	138
ANNEXE C GUIDE D'ENTREVUE.....	140
ANNEXE D LA ROUE DES ÉMOTIONS.....	141
ANNEXE E ARCHITECTURE DE PROCESSUS D'UNE MISSION EN AUDIT INTERNE.....	142
ANNEXE F FORMULAIRE DE CONSENTEMENT TYPE	145
BIBLIOGRAPHIE.....	149

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 Triangle dynamique du travail d'après Dejours (2022)	17
Figure 3.1 Carnet de bord dans Evernote	43
Figure 3.2 Ébauche d'un schéma de résultats	51
Figure 3.3 Organigramme et légende des acronymes utilisés dans nos vignettes.....	53
Figure 3.4 Photographie prise sur le terrain	62
Figure 4.1 Prescription N1 (sans mobilisation de la ressource managériale)	68
Figure 4.2 Prescription N2 (mobilisation de la ressource managériale)	68
Figure 4.3 Vortex N1	96
Figure 4.4 Chemin 1 – Collectif (Vortex N2)	100
Figure 4.5 Chemin 2 – Supérieur (Vortex N2).....	108
Figure 4.6 Chemin 3 – Supérieur (Vortex N2).....	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Exemple de règles d'arbitrage pour les divers services fonctionnels. D'après Bardin (2006, p.185).....	29
Tableau 3.1 Extrait et traduction libre du tableau " <i>Chart of Impressionist and Realist Ethnography</i> " de Ellis (2004, pp. 359–363).	32
Tableau 3.2 Les cinq approches de l’autoethnographie organisationnelle (Paring, 2019, p.118)	36
Tableau 3.3 Titres choisis pour aider à catégoriser les différentes expériences de travail vécues.....	43
Tableau 3.4 Arborescence de la codification	49
Tableau 4.1 Récapitulation des pratiques empêchantes N1 et leurs conséquences dans le réel (ressentis/perceptions).....	89
Tableau 4.2 Effet d'accumulation et point de bascule vers N2	95
Tableau 4.3 Perceptions finales.....	115
Tableau 5.1 Résumé des neuf pratiques (ressentis / perceptions)	122

RÉSUMÉ

Dans le cadre de l'activité mémoire en sciences de la gestion, la présente recherche autoethnographique a pour objectif de découvrir ce que l'expression de la souffrance au travail permet d'apprendre sur les mécanismes de l'empêchement de la créativité dans les systèmes mécanistes bureaucratiques. En nommant le vécu de la créativité empêchée, nous avons cherché à renouveler le vocabulaire managérial en créant le pont entre le champ de la créativité organisationnelle et celui de l'ergonomie. Résolument créaticides, les systèmes mécanistes empêchent toute créativité en organisation, autant la créativité inhérente à l'activité (niveau individuel) ou celle nécessaire à la réélaboration des règles effectives (niveau collectif), que la créativité indispensable pour créer de nouveaux produits, services et/ou façons de faire originales, adaptées et utiles qui permettent à une organisation de faire face à la prégnance et la rapidité du changement de notre monde contemporain (niveau organisationnel). La démarche autoethnographique utilisée et l'exercice d'hyper-réflexivité qu'elle a enclenché nous a non seulement donné un accès privilégié aux interprétations et perceptions des participantes, mais aussi, nous a amené à repérer, décliner et décrire neuf pratiques empêchantes. De là, il nous a été possible d'apprécier l'essor de ce que nous nommons les vortex vicieux à partir des trois chemins distincts des participantes salariées d'organisations bureaucratiques. Il semble que lorsque les pratiques de prescription reposent sur des promesses sur les conditions d'exécution du travail et sur les conditions de mobilisation de la ressource managériale, cela donne lieu à ce que nous appelons des pratiques empêchantes. Celles-ci ont en commun la survalorisation de la conformité, l'ambiguïté des prescriptions et l'impossibilité de mettre en discussion la décision ou de recevoir une explication satisfaisante. En outre, elles sont caractérisées par des discours managériaux contradictoires qui occasionnent, dans le réel, des ressentis qui influencent la perception de l'employé.e qui subit la pratique. Il s'avère que cette perception, qui se forge dans l'effet d'accumulation des différentes pratiques empêchantes vécues, a une incidence néfaste sur la santé (stress, détresse, épuisement, etc.) et sur le niveau d'engagement et d'investissement dans le travail de l'employé.e, ce qui, *in fine*, vient orienter de manière décisive la représentation qu'il ou elle se fait de l'organisation, ses représentants.es et, de manière plus large, le monde organisé.

Mots clés : créativité empêchée, bureaucratie, pratiques de gestion, rapport à l'emploi, souffrance au travail, management capitaliste.

ABSTRACT

As part of our memoir activity in managerial science, this autoethnographic research aims to uncover what expressing work-related suffering can teach us about the mechanisms that hinder creativity in bureaucratic systems. By exploring singular experiences of impeded creativity at work through a profoundly reflexive method, we sought to renew managerial vocabulary by bridging the fields of organizational creativity and ergonomics. Resolutely *creaticidal*, the bureaucratic systems thwart all forms of creativity within organizations, whether it be the creativity inherent to all work activity (individual level); the creativity necessary for re-elaborating operative rules (group level); or the creativity necessary for developing new products, services, and/or innovative, adapted, and useful methods that help organization face the relentless and unwavering changes of our contemporary world (organizational level). The autoethnographic approach used, and the hyper-reflexivity it enabled, not only gave us a privileged access to participants interpretations and perceptions, but it also led us to identify, disarticulate, and describe nine creativity inhibiting managerial practices. From there, we were able to appreciate the emergence of what we call "vicious vortices" based on three distinct paths of white-collared participants who work (or have worked) in bureaucratic systems. It appears that when standard-setting managerial practices are based upon *promises* regarding work and managerial resource mobilizing conditions, creativity inhibiting practices occur. These practices share a common emphasis on conformity, ambiguous job duties, and the impossibility to discuss decisions or to receive satisfactory explanations when asked. Moreover, they are characterized by contradictory managerial communications (more often interpreted as lip service) that generate feelings that gravely influence the perception of the employee subjected to them. It turns out that this perception, which is shaped by the accumulation of different endured creativity inhibiting practices, has a harmful impact on health (stress, distress, burnout, etc.), and on employee's commitment level to her work (vs her job), which ultimately influences in a decisive matter her perception of the organization, its representatives, and, more broadly, the corporate world.

Keywords: hindered creativity, bureaucracy, management practices, job rapport, work-related suffering, capitalist management.

INTRODUCTION

Le présent projet de recherche s'intéresse à la créativité organisationnelle dans les systèmes mécanistes bureaucratiques. Il n'y a aucune ambiguïté dans la littérature à savoir que ces deux notions sont antinomiques (Alencar, 2012; Kingston, 1995; Mintzberg, 1982; Schumann, 1993), et pourtant, plusieurs chercheurs sont d'avis que la créativité est non seulement le moteur d'une organisation (Schumann, 1993) mais encore, est nécessaire pour tous les employés.es d'une organisation, quel que soit le niveau de créativité exigé dans la poste qu'ils occupent (Amabile & Mueller, 2008; Gilson, 2008; Zhou & Shalley, 2008). Notre intérêt pour ce sujet date de l'hiver 2022, alors que nous faisons un stage de seize semaines dans une organisation bureaucratique publique dans un département d'audit interne. Notre mandat était de formaliser un nouveau processus d'affaires qui allait exiger des professionnels.les des habiletés à la pensée créative qui ne sont ni requises dans l'exercice de leur fonction d'auditeur.rice interne, ni encouragées, de façon générale, à l'intérieur de cette organisation hautement hiérarchique et mécaniste. Conséquemment, la question (légitimement) se posait : est-il possible de concilier ces antinomies?

Initialement, nous étions persuadée que la créativité, en tant que qualité foncièrement humaine (Alencar, 2012; Kingston, 1995; Schumann, 1993), était forcément présente dans notre monde organisé et cela, nonobstant l'approche managériale et la structure d'une organisation. Il nous a donc semblé tout à fait sensé (et pertinent) de tenter, à travers notre projet de recherche, de découvrir s'il était possible de créer des espaces de créativité organisationnelle dans une organisation bureaucratique mécaniste. Malheureusement, notre expérience bureaucratique (de 20 mois) a prouvé que nous avions prodigieusement tort. En raison de cette très navrante douche froide, notre centre d'intérêt est passé de la créativité organisationnelle à la créativité empêchée en systèmes mécanistes.

Grâce aux judicieux conseils (et indéfectible soutien) de notre direction de recherche, nous avons choisi d'utiliser l'autoethnographie comme méthodologie de recherche de sorte à pouvoir appréhender et apprécier ce phénomène de manière fort originale. Ainsi, en s'intéressant à la créativité empêchée à partir d'une perspective autoethnographique, notre projet de recherche vise à découvrir ce que les ressentis et les perceptions nées d'expériences singulières nous apprennent sur les mécanismes de l'empêchement dans les systèmes bureaucratiques.

Dans le premier chapitre, consacré à la problématique, nous brossons le portrait du monde organisé dans lequel nous vivons. Nous voyons comment le management, en tant que porteur d'une idéologie qui marque l'action, est façonné par les idées des systèmes économique et sociopolitique dans lesquels il s'encastre (Saives et al., 2022). Nous montrons que le système capitaliste total dans sa quête effrénée de maximisation des profits exige aux entreprises et aux humains d'être hyper-performants, ce qui entraîne un management hyper-rationnel qui fait des ravages sur la santé des travailleurs. Les travailleurs souffrent à le subir. Nous voyons que notre monde hautement concurrentiel et instable amène les entreprises à se tourner vers la créativité organisationnelle pour faire face aux constants et rapides changements dans l'environnement. Nous présentons ce que la littérature nous apprend sur la créativité organisationnelle et les contextes qui lui sont favorables et ceux qui lui sont délétères.

Dans le deuxième chapitre, nous présentons notre cadre conceptuel. Nous mobilisons la théorie de l'activité à partir de différentes approches (psychodynamique du travail, ergonomie, clinique de l'activité) pour mettre en lumière les liens entre travail, qualité, performance, santé et empêchement. Nous faisons un rapprochement entre cette conceptualisation du travail et la créativité organisationnelle et terminons en formulant notre question de recherche.

Dans le troisième chapitre, nous présentons la méthodologie de recherche choisie, soit l'autoethnographie organisationnelle. Nous voyons ce que la littérature nous apprend sur l'approche et passons en revue les différents types d'autoethnographie organisationnelle ainsi que les techniques de sourcement de données et de narration qui s'y rattachent. Nous exposons comment nous avons procédé pour notre projet et nous terminons en présentant les vignettes autoethnographiques que nous avons écrites.

Le quatrième chapitre correspond à l'analyse détaillée de nos résultats. Il comporte deux parties, l'une aborde les pratiques de cadrage qui reposent sur des promesses sur les conditions d'exécution du travail, et l'autre traite des pratiques de gestion qui reposent sur des promesses sur les conditions de mobilisation de la ressource managériale. Dans la première partie, nous décrivons les différentes pratiques à partir des points de vue très situés des répondantes ce qui permet de présenter les ressentis et les perceptions qui y sont associés. Dans la seconde partie, nous montrons comment ces ressentis et ces perceptions évoluent et les conséquences qu'elles entraînent à partir des trois parcours distincts des participantes.

Dans le cinquième et dernier chapitre, nous proposons un résumé des deux premiers chapitres suivi d'une synthèse détaillée des résultats que nous avons mis en discussion avec la littérature. Ensuite, nous

tournons notre regard vers le travail des gestionnaires et comment la psychologie positive est devenue l'outil d'assujettissement de prédilection du management moderne. Aussi, nous présentons les limites et les avantages à utiliser l'autoethnographie organisationnelle comme méthodologie de recherche. Et enfin, nous partageons comment nous comptons mettre à profit tout ce que notre mémoire nous a amené à apprendre dans notre future pratique de consultante.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE : LA MISE AU TRAVAIL CAPITALISTE, UNE RÉALITÉ QUI FAIT SOUFFRIR

1.1 Le management

En tant que phénomène humain, le management est « une pratique située, réflexive et humaine de coordination des choses et de coopération entre les personnes, dans la juste mesure » (Saives et al., 2022, p. 33). Teinté par les grandes idées des systèmes économique et sociopolitique dans lesquels il s'incarne, le management est porteur d'une idéologie qui guide l'action (*ibid.*). Pour Déry (2007), les différentes formes du management s'expriment selon deux axes distincts : l'axe de la rationalisation et celui de l'émancipation. D'un côté, les théories issues du management technique défendent le pouvoir de la raison instrumentale, du calcul stratégique et de l'organisation technique et formelle où l'action est dominée par la logique, l'objectivité, les normes, les règles et les processus afin de faire face à l'exigence d'efficacité maximale. De l'autre, le management social « [...] loge l'humain, sa quête du sens et du bien commun, sa poursuite effrénée de la liberté et de l'individuation, au centre de sa réflexion » (p.79) et nous présente ainsi l'organisation comme monde informel, identitaire, apprenant et à visage foncièrement humain. Ces deux approches qui se croisent, se chevauchent et parfois même s'inspirent, s'expriment à travers les philosophies et les pratiques de gestion adoptées par la direction d'une entreprise et contribuent à l'évolution du travail. Ainsi, le monde organisé a connu bon nombre de transformations depuis la révolution industrielle du milieu du XVIII^e siècle, mais plus particulièrement encore depuis les quarante dernières années.

À partir des années 1980, le management stratégique domine l'axe de la rationalisation alors que l'ambition d'une culture organisationnelle forte, fleuron du management symbolique, régit celle de l'émancipation (*ibid.*). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) pénètrent les processus de production donnant ainsi au travail immatériel axé sur l'intangible une place déterminante dans le monde du travail (Bédard et al., 2011). L'élection de Thatcher en Grande-Bretagne et la présidence de Reagan aux États-Unis expriment non seulement une scission nette avec les périodes précédentes mais aussi mettent en évidence l'idéologie de néolibéralisme politique et économique dominante où le rôle de l'État est réduit. Alors que le management classique né du capitalisme industriel était axé sur la productivité, le système managérial des années 1980 issu du système capitaliste anglo-

américain s'harmonise parfaitement au système économique dans lequel il s'encastre : un système fondé sur des activités de spéculation et centré sur la maximisation des profits (*ibid.*). Dans un tel système, la nature des rapports entre les dirigeants et les différentes parties prenantes est transfigurée et la gouvernance managériale est substituée par la gouvernance financière. Les gestionnaires n'ont plus l'objectif d'assurer la croissance et la pérennité économique de l'entreprise mais doivent plutôt maximiser la valeur des actions en adoptant une stratégie managériale qui veille à l'atteinte de cette finalité, et ce même aux dépens des autres parties prenantes, notamment, les travailleurs.ses.

C'est au tournant des années 1990 que la concurrence devient foncièrement mondiale forçant les organisations à repenser le management alors que les mondes modernes sont secoués par une explosion des NTIC, par l'émergence d'entreprises start-ups de la haute technologie financées par les marchés boursiers de même que par une montée en puissance de nouvelles économies comme celle du Japon. Cette entrée dans une nouvelle ère marque un changement important du fonctionnement de l'économie. La nouvelle économie, celle du savoir, repose sur un capitalisme qui est à la fois cognitif, c'est-à-dire où les droits de propriété intellectuelle (brevets, marques, copyrights, etc.) sont au cœur de la logique de création de richesse, et aussi profondément financier, en ce sens qu'elle n'a fait qu'exacerber le culte de la performance dans les entreprises (Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Déry, 2007; Linhart, 2021; Saives et al., 2022).

Ainsi, dans un monde de compétition, de nouveaux modèles d'organisation du travail apparaissent visant à répondre aux exigences toujours plus fortes de qualité et de variété. Parmi ceux-ci, sur l'axe technique on trouve le management de la qualité totale (dont le toyotisme ²) qui propose de rationaliser l'organisation du travail afin de réduire le plus possible les pertes, les excédents, les mouvements et les effectifs inutiles tout en maintenant une qualité maximale des produits ce qui, par ailleurs, contribue à intensifier le travail. Le *lean management* s'applique non seulement dans les milieux industriels mais aussi dans les services privés et publics. Sur l'axe de l'émancipation, le management symbolique dont la pensée se fonde sur la logique des sentiments, des émotions et des valeurs, laisse place au management de la connaissance qui reconnaît le capital intellectuel comme gage de succès (Déry, 2007, p. 83). En effet, alors que la lutte concurrentielle s'engage sur tous les fronts, l'innovation devient vitale pour une organisation

² Le toyotisme est un modèle d'organisation du travail qui est inspiré de la pratique du *lean manufacturing* de l'usine japonaise Toyota. La version américaine s'éloigne de l'originale japonaise en ce sens qu'elle vise la réduction systématique des coûts – ce qui permet d'éliminer méthodiquement les emplois – plutôt que le renforcement du rôle de tous les membres du personnel vus comme une force cognitive (Saives et al., 2022, p. 22).

qui veut gagner un avantage concurrentiel et assurer sa croissance et sa pérennité. Puisque l'innovation est la mise en œuvre réussie de nouvelles idées (Saives et al., 2022; Woodman et al., 1993), des modèles d'organisation du travail misant sur la créativité (création d'idées et de connaissances nouvelles) apparaissent, notamment le modèle japonais SECI³ de Nonaka et Takeuchi vers la fin des années 1990.

Dans ce système de capitalisme cognitif et financier où la multiplication d'objectifs divers et parfois contradictoires (maîtrise des coûts, qualité, réactivité, innovation) contribue à augmenter les contraintes pesant sur les salariés.es (Detchessahar & Minguet, 2012), **le discours du management glisse dans un monde où l'individualisme prime et où la concurrence triomphe : le management promet de mettre la réussite individuelle à la portée de tous les travailleurs.es « qui voudront se donner la peine de la saisir »** (Linhart, 2021, p. 65). S'en suivent alors des réformes dans les secteurs privés et publics (notamment la Nouvelle Gestion Publique (NGP) des années 1990) qui mettent de l'avant l'accroissement d'une autonomie essentiellement individuelle et centrée sur l'autonomie procédurale et « l'autonomie » dans la gestion de la carrière. Seulement, les effets de ces réformes ont surtout été de produire une intensification du travail, une individualisation excessive du rapport au travail et à l'emploi et une responsabilisation des opérateurs.rices allant jusqu'à leur culpabilisation (Clot & Gollac, 2014, pp. 115–116). C'est donc dans un contexte de concurrence généralisée causée par l'hégémonie de la performance que le management introduit, dans les années 1990 et 2000, la pratique de l'évaluation individualisée des performances. **Ancré dans une approche foncièrement rationnelle, le management de la performance reconnaît aux salariés.es une initiative mais seulement dans le respect de critères imposés par l'entreprise, et non de normes sociales ou de règles de métiers** (Gollac & Volkoff, 2007, p. 62).

Avec l'importante transformation numérique du XXI^e siècle, c'est dans le monde numérique que repose la création de richesse. Le capitalisme numérique (ou de plateforme) consiste à extraire des données de l'expérience humaine par les plateformes pour ensuite les monnayer, notamment sous forme de prédictions de comportements d'achat et de vente (Saives et al., 2022). Les dérives du capitalisme numérique sont importantes et touchent toutes les sphères de la société, y compris le travail. Par exemple, en permettant aux entreprises de recourir au travail à la pige pour des emplois qui requièrent un niveau élevé d'expertise, les plateformes deviennent l'interface qui permet d'éliminer le lien d'emploi entre le

³ Dans ce modèle, la création de connaissances est une spirale continue et cumulative qui se produit au niveau des personnes, des groupes et des organisations, et résulte de la coexistence de quatre modes de conversion des savoirs : la socialisation (S), l'extériorisation (E), la combinaison (C) et l'intériorisation (I). (Saives et al., 2017, p. 306).

professionnel et l'organisation. Ainsi légalement dégagée de toute responsabilité, l'entreprise peut mettre un grand nombre d'experts en concurrence les uns avec les autres ce qui permet de réduire leur rémunération tout en rendant possible à l'entreprise d'accumuler plus d'argent au passage (*ibid.*, p.138).

Aujourd'hui, le management contemporain se développe dans un monde hypermoderne. L'hypermodernité, c'est l'hyperconcurrence liée à la globalisation, c'est l'hyperconsommation née de l'hédonisme ambiant et c'est la pensée néolibérale qui, pour maximiser encore et toujours les profits, exigent des entreprises et des humains d'être hyper-performants. Ainsi, **le système économique dans lequel s'enchaîne le système managérial actuel est le capitalisme total, c'est-à-dire celui qui cumule toutes les formes qui l'ont précédé (industriel, financier, cognitif et numérique). Plus que jamais fondé sur l'exploitation de l'autre, ce système est fortement critiqué par les intellectuels du management social pour favoriser les asymétries de pouvoir et les rapports de domination non seulement dans la sphère du travail, mais aussi dans nos sociétés** (Alvesson & Willmott, 1992; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Gaulejac, 2011; Gollac & Volkoff, 2007; Linhart, 2021). **En transformant l'humain en ressource au service de la rentabilité, la souffrance au travail est devenue la manifestation d'une nouvelle exploitation psychique** (Dejours, 2015; Gaulejac, 2011; Linhart, 2021).

1.2 La souffrance au travail

Au regard de ce constat, plusieurs auteurs.rices sont d'avis que l'organisation du travail mérite d'être considérée comme un enjeu politique à part entière (Clot, 2008; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015). Selon eux, toutes les méthodes d'organisation du travail depuis l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor (1967) ne sont en réalité que des réajustements, des réaménagements, des déclinaisons et des transfigurations autour du même objectif : la domination des travailleurs.es par la confiscation de leurs connaissances et savoirs. En effet, si la modernisation charrie son lot de bienveillance et d'attentions, elle rime néanmoins encore et toujours avec consignes impératives et multiples contrôles du travail. Les prescriptions restent extrêmement détaillées et sont souvent concoctées à distance du contexte local du travail par des consultants externes qui produisent en retour un management désincarné (Linhart, 2021, p. 87). Ainsi, en maintenant les employés.es dans une mise en concurrence constante par la multiplication des épreuves d'évaluations individuelles et quantitatives de la performance, les salariés.es sont isolés et les formes d'entraide et de collaboration sont détruites. Non seulement ce démantèlement de la coopération entraîne un affaiblissement considérable des solidarités, et donc des capacités de résistance

à la domination des travailleurs.ses, mais surtout, il transforme le travail en véritable source de souffrance (Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Linhart, 2021; Vézina et al., 2011).

L'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST) menée par Vézina et collaborateurs (2011) a démontré que **les transformations actuelles du travail mettent effectivement à rude épreuve les collectifs car elles entravent les possibilités de coopération et de collaboration** (p.561). **De ce fait, cela se répercute non seulement sur les possibilités d'accomplir un travail de qualité, mais aussi sur celles de se protéger des accidents et des problèmes de santé psychologique tels la détresse, l'épuisement professionnel, la dépression ou la consommation accrue de psychotropes.** Les chiffres alarmants présentés dans l'enquête confirment par ailleurs ce lien étroit entre les problèmes de santé mentale et l'exposition aux **contraintes psychosociales (faible latitude décisionnelle, demande psychologique forte, soutien social et reconnaissance au travail faibles)**. Près d'un travailleur.se sur cinq visés par l'enquête présente un niveau élevé de détresse psychologique lié au travail (p.628). Plus de 400 000 travailleurs.ses ont eu régulièrement recours à des médicaments au cours du mois précédant l'enquête pour réduire leur anxiété, se remonter le moral ou s'aider à dormir, et cette consommation est associée tant à la détresse psychologique qu'aux symptômes dépressifs (p.629). Parmi les travailleurs.ses québécois sondés, 12% ont mentionné des symptômes dépressifs (16,1% des femmes et 8,7% des hommes). Plus de 60% d'entre eux estiment que ces symptômes sont partiellement ou complètement liés à leur emploi principal (21,2 % complètement et 39,3 % partiellement) (p.608).

Par ailleurs, dans la foulée du NGP et de la « révolution managériale » des années 1990 et 2000, l'administration publique québécoise, traditionnellement organisée selon une structure bureaucratique, institutionnalise la gestion par résultat (GPR) qui s'articule sur deux concepts clés, la performance et les résultats (Mazouz, 2017). Il est intéressant de mentionner que malgré cette modernisation du management, ici comme ailleurs, les descriptions classiques des ravages de l'organisation bureaucratique (Weil, 1951) sont toujours d'actualité (Blau, 1963; Clot & Gollac, 2014; Crozier, 1963; Crozier & Friedberg, 1977; Kingston, 1995). En effet, **outre les pathologies qui lui sont connues (perte du sens de la responsabilité, désintérêt pour la cause commune, possibilité de faire preuve d'initiative individuelle et/ou collective anéantie, etc.), le poids de la hiérarchie est vécu non seulement comme impuissance mais aussi comme mépris subi par les travailleurs.ses au bas de la structure** (Clot & Gollac, 2014, p. 64; Saives et al., 2022, p. 47).

1.3 Revue de la littérature

Dans ce monde de l'hypermodernité, plus que jamais les organisations se tournent vers la créativité pour faire face à la prégnance et la rapidité du changement. Pour que les organisations puissent croître et être pérennes dans cet environnement de plus en plus mouvant et exigeant, elles doivent pouvoir se saisir de nouvelles idées pour développer des produits, des processus ou des services toujours plus innovants (Akhavan & Mahdi Hosseini, 2016; Alter, 2018; Bardin, 2006; Déry, 2007; Fetrati et al., 2022; Kingston, 1995). Cet impératif touche toutes les organisations, y compris celles de configuration fonctionnelle comme les organisations bureaucratiques que Weber (1971) considère comme la forme d'organisation la plus efficace. C'est d'ailleurs depuis le tournant des années 1920 et les courants formels d'administration de Fayol (1916) que le système rationnel légal / bureaucratique est devenu la forme d'organisation la plus répandue dans les grandes entreprises (Mintzberg, 1982; Saives et al., 2022; Sales, 2013).

1.3.1 Le système mécaniste bureaucratique

L'organisation mécaniste bureaucratique se caractérise par un type d'autorité basé sur des lois, des règles et des procédures. Le pouvoir est pyramidal et hiérarchique et le chef.fe, qui détient le pouvoir en vertu d'une désignation ou nomination légale, dirige les activités de l'organisation en fonction d'un ensemble de buts établis par la direction (Saives et al., 2017, p. 24). Il y a une forte division verticale du travail ainsi qu'une importante différenciation entre les unités sous toutes leurs formes⁴ (Mintzberg, 1982; Saives et al., 2017). Le pouvoir informel, que Mintzberg définit comme « le savoir et la perspective d'ensemble » (Mintzberg, 1982, p. 288), est partagé au sommet avec les analystes de la technostructure. Cette dernière est une partie essentielle de la structure bureaucratique mécaniste puisque c'est en son sein que les analystes effectuent la standardisation des procédés de travail nécessaires pour assurer la coordination de l'organisation (Mintzberg, 1982, p. 283; Saives et al., 2017, p. 201). Les communications suivent la voie hiérarchique et tous les rôles et responsabilités sont décrits en détail pour assurer la précision, la régularité et la conformité des actions routinières. Les travailleurs.ses sont soumis à une discipline stricte et leur travail est contrôlé. L'approche de la fonction de l'administration PODC⁵ est l'outil de gestion qui

⁴ Division verticale, horizontale du travail, différence entre opérationnels et fonctionnels, différence entre les niveaux hiérarchiques, entre les fonctions et entre les statuts.

⁵ PODC : Planifier, organiser, diriger et contrôler : cet outil de gestion est issu des travaux de Fayol (1916) qui est le père de la fonction d'administration.

correspond le mieux à la philosophie de gestion de l'organisation bureaucratique (Mintzberg, 1982; Saives et al., 2017).

Le système mécaniste convient à des entreprises qui évoluent dans des environnements économiques et concurrentiels stables. Toutefois, dans des environnements turbulents tels que ceux de notre monde contemporain d'hyperconcurrence, les organisations fonctionnelles bureaucratiques s'avèrent inaptes à répondre rapidement aux changements. Il serait intéressant d'apprécier ce que la littérature nous apprend sur la créativité en organisation afin de découvrir si les formes mécanistes peuvent la capter, la développer et l'encourager afin d'assurer leur survivance et leur efficacité.

1.3.2 La créativité organisationnelle

La revue de littérature exhaustive réalisée par Fetrati et collaborateurs (2022) montre que la définition de ce qu'est la créativité organisationnelle ne fait toujours pas l'objet d'un consensus clair dans la littérature même si elle est étudiée comme concept depuis la fin des années 1980. Cette difficulté s'explique du fait que la créativité organisationnelle est un phénomène complexe multiniveau qui est souvent présenté comme un sous-ensemble du domaine plus large de l'innovation qui, à son tour, est décrite comme étant un sous-ensemble du domaine encore plus large du changement organisationnel⁶ (Alencar, 2012; Amabile & Mueller, 2008; Gilson, 2008; Woodman, 2008; Woodman et al., 1993). Cela dit, même si le changement organisationnel peut inclure l'innovation, la plupart des changements organisationnels ne sont pas des innovations. Dans le même esprit, certains changements organisationnels font appel à (ou nécessitent) la créativité, mais toute créativité organisationnelle est changement (Mumford et al., 2012; Woodman, 2008; Woodman et al., 1993). En outre, il est intéressant de souligner que le champ d'étude s'intéressant à l'innovation est habituellement celui de la recherche organisationnelle alors que la créativité individuelle appartient plutôt à la recherche comportementale (Woodman et al., 1993, p. 294). Chose certaine, malgré cette importante intrication, **les différentes écoles de pensée sont d'accord pour dire que la créativité est non seulement le germe de l'innovation** (Amabile, 1988; Saives et al., 2017, p. 250), **mais surtout la pierre angulaire de l'efficacité organisationnelle car elle permet aux organisations de demeurer flexibles,**

⁶ Dans son modèle des domaines, Woodman (2008) propose une perspective d'enchâssement des différents concepts où la créativité représente la période d'incubation d'une idée, l'innovation l'étape du passage à l'acte ou de mise en œuvre et le changement incarne le résultat ou l'étape finale liant, de ce fait, la créativité organisationnelle au changement organisationnel.

compétitives et de faire face au changement continu de notre monde contemporain complexe (Alencar, 2012; Amabile, 1998; Drazin et al., 1999a; Gilson, 2008; Saives et al., 2017; Woodman et al., 1993).

Parmi les modèles les plus influents dans le champ de la créativité organisationnelle se trouve le modèle interactionniste multiniveau de la créativité organisationnelle de Woodman et collaborateurs (1993) (Fetrati et al., 2022, p. 5). Dans cette approche, **la créativité organisationnelle est définie comme la « [...] production d'un produit (idée, service, processus, procédure, politique) utile et nouveau par des individus qui travaillent ensemble dans un contexte social complexe »** (Woodman et al., 1993, p.293, traduction libre). Ainsi, selon notre compréhension de cette définition, la créativité organisationnelle est l'extrant⁷ résultant d'un processus collectif de résolution de problème⁸ réalisé et coordonné en entreprise. Cette définition fonde ses assises à partir de la perspective interactionniste du *comportement créatif* de Woodman et Schoenfeldt (1990) qui défend que **la créativité est le produit complexe des comportements d'un individu dans une situation donnée et que cette situation, qui est conditionnée par les influences contextuelles et sociales de l'organisation, facilite ou entrave l'accomplissement créatif** (Woodman et al., 1993, p. 294). Aussi, le modèle prend en considération les différents attributs nécessaires à la créativité de l'individu, du groupe et de l'organisation. Le niveau individuel comprend le style cognitif, la personnalité, les connaissances, les compétences et l'habileté (expertise) et la motivation intrinsèque des individus. Au niveau du groupe, la composition, les caractéristiques et les processus du groupe sont pris en compte, et au niveau organisationnel, l'agrégation des niveaux individuel et de groupe est considérée (Fetrati et al., 2022; Woodman, 2008; Woodman et al., 1993).

En outre, ce modèle met en évidence les différentes interactions entre les personnes selon les situations et à travers les multiples niveaux sociaux (individu, groupe et organisation) d'une organisation et en regard des différentes composantes de la créativité. Ces composantes sont (1) le processus créatif⁹; (2) le produit créatif; (3) la personne créative; (4) le contexte créatif (ou situation créative). Cette dernière composante représente le contexte qui est créé non pas uniquement par le seul individu créatif mais par le complexe

⁷ Terme appartenant au champ lexical de la gestion axée sur les résultats (Cf.: La gestion axée sur les résultats, 2018).

⁸ Les problèmes dont il est question sont ceux soumis par l'organisation (par exemple, développer un nouveau produit), donc qui s'inscrivent dans les orientations stratégiques de l'organisation, pas forcément ceux rencontrés dans l'exercice normal du travail (par ex. : panne de machine ou absence d'un opérateur.rice forçant à faire autrement pour rencontrer les objectifs de production).

⁹ Un processus créatif est un processus psychologique ou psycho-sociologique, volitif (conatif) et cognitif qui aboutit à une production jugée créative, innovante ou inventive (Amabile, 1988).

mosaïque de caractéristiques des individus, du groupe et de l'organisation. C'est à l'intérieur de la situation créative que les *comportements créatifs* des individus et des groupes se jouent et conséquemment, le lieu où le processus créatif prend forme (Woodman et al., 1993). Ainsi, **la créativité organisationnelle selon ce modèle est le résultat d'interactions complexes entre les individus et leur situation de travail à des niveaux organisationnels variés.**

1.3.2.1 Les influences contextuelles de la créativité organisationnelle

Il est intéressant de constater la grande cohérence qui existe à propos des éléments ciblés comme influences contextuelles, antécédents et impacts de la créativité organisationnelle au sein de la littérature explorée. Dans la présentation des différents éléments de cette section, nous déclinons les notions selon les niveaux d'analyse traditionnels, soit organisationnel, individuel et collectif, en précisant au fur et à mesure les positions des différents auteurs.rices rencontrés.

1.3.2.1.1 Niveau organisationnel

Il y a un très fort consensus parmi les auteurs.rices concernant les éléments de l'environnement qui encouragent ou contrecarrent la créativité organisationnelle. D'abord, Mumford (2012), Alencar (2012), Amabile (2008), Drazin (2008) et Woodman (2008) sont tous d'avis que les structures organiques et décentralisées, le leadership démocratique et participatif, les cultures qui encouragent, par leurs normes, la créativité, l'apprentissage organisationnel et le partage des idées dans l'organisation, tous ces éléments influencent positivement la créativité organisationnelle. Selon Amabile (1988; 2008), lorsqu'il y a une forte tendance au statu quo, au contrôle, à la surveillance, l'environnement agit comme inhibiteur de la créativité. Cependant, les environnements qui offrent des programmes de formation à la créativité et qui donnent accès aux ressources et à l'information favorisent la créativité organisationnelle (Alencar, 2012; Drazin et al., 2008; Woodman et al., 1993). Un management qui encourage, reconnaît et récompense le développement de nouvelles idées ne fait pas qu'influencer positivement la créativité organisationnelle mais contribue aussi à augmenter l'engagement des employés.es (Drazin et al., 2008; Gilson, 2008; Woodman, 2008). Enfin, selon la perspective interactionniste, les motivations extrinsèques peuvent influencer positivement la créativité dans l'environnement alors que le modèle componentiel d'Amabile (1988) dit l'inverse et confirme qu'elles affectent négativement la créativité individuelle des employés.es. Afin de concilier cet écart, Amabile (2008) propose aux gestionnaires de mettre en place des environnements de travail qui évitent les motivations extrinsèques axées sur le contrôle pour plutôt focaliser sur les motivations synergiques, c'est-à-dire offrir des récompenses significatives pour l'individu

créateur (des ressources supplémentaires, du temps d'exploration, etc.). Aussi, au niveau organisationnel, la créativité est associée à la variance de la performance, ce qui peut signifier des gains ou des pertes financières (Gilson, 2008).

1.3.2.1.2 Niveau individuel

Ensuite, le modèle interactionniste, à l'instar du modèle componentiel, considère que ce sont principalement la personnalité¹⁰, les comportements cognitifs (connaissance, habiletés et styles cognitifs) et la motivation intrinsèque qui exercent la plus importante influence sur la créativité individuelle (Amabile & Mueller, 2008; Woodman et al., 1993). Il semble pour nous que cette perspective laisse donc entendre qu'il n'est pas donné à toutes et à tous d'être créatif ou créative. Concernant les impacts (ou répercussions) de la créativité organisationnelle au niveau individuel, Gilson (2008) confirme que les individus faisant preuve d'un haut niveau de créativité individuelle au travail sont plus performants, connaissent une plus grande satisfaction au travail et ont un niveau de stress réduit. En revanche, la mise en œuvre d'une idée créative mène souvent à la frustration et à l'augmentation des conflits et des relations moins satisfaisantes au travail, puisque les individus qui font la promotion d'idées créatives pouvant améliorer la performance font souvent face à de la résistance de la part de leurs superviseurs et collègues car ceux-ci, appréciant le statut quo, peuvent se sentir menacés par le changement (Gilson, 2008; Kingston, 1995).

1.3.2.1.3 Niveau collectif

Tel que mentionné précédemment, dans le modèle de Woodman (1993), les quatre composantes qui influencent la créativité au niveau du groupe sont (1) la composition, (2) les caractéristiques, (3) les processus créatifs et (4) les influences contextuelles. Selon cette perspective, la composition du groupe fait référence à la diversité des connaissances, des compétences et des habiletés au sein du groupe (Alencar, 2012; Amabile & Mueller, 2008). Il importe aussi qu'il y ait une complémentarité des styles cognitifs et que les membres éprouvent une motivation (Amabile, 1988), un intérêt réel à s'engager dans le processus créatif (Drazin et al., 2008). De plus, la composante des caractéristiques du groupe fait référence à la taille, aux normes du groupe et au degré de cohésion dans le groupe. Woodman (1993), Gilson (2008) et James (1999) nous mettent en garde des répercussions négatives liées à la créativité organisationnelle au niveau collectif, en particulier concernant la pensée de groupe qui apparaît lorsqu'il

¹⁰ Par exemple : persévérance, curiosité, énergie et honnêteté intellectuelle, locus de contrôle interne. Cf. : Chapitre sur la personnalité créative de Csikszentmihalyi (2006a, Chapter 3).

Il y a un haut degré de cohésion ou encore, si le groupe est ensemble depuis une longue période. Une autre composante importante de la créativité de groupe est le processus créatif qui représente les différentes approches et stratégies de résolution de problème utilisées par le groupe comme le CPS (Creative Problem Solving) par exemple (Alencar, 2012; Gilson, 2008; Mumford et al., 2012; Woodman et al., 1993). Enfin, les influences contextuelles, telles que la culture organisationnelle, la taille, le type, le système de récompense, les contraintes de ressources, etc., sont les dernières composantes du modèle interactionniste qui influencent la créativité d'un groupe (Woodman et al., 1993). De plus, d'autres auteurs identifient des facteurs qui influencent la créativité au niveau du groupe tels que la capacité à collaborer (Drazin et al., 2008; Mumford et al., 2012; Taggar, 2002), la visée du groupe et les cadres de références (Drazin et al., 2008), l'ouverture au dialogue (Alencar, 2012; Drazin et al., 2008), la confiance entre les membres (Alencar, 2012) et enfin, le leadership (Mumford et al., 2012).

1.3.3 Les bureaucraties créaticides

À la lumière de ce qui émerge de la littérature sur la créativité organisationnelle, il est possible de dire qu'une structure centralisée, un climat bureaucratique, un leadership autocratique, un contrôle excessif, de nombreuses normes, règles et procédures rigides agissent comme des freins à la créativité organisationnelle et ce, à tous les niveaux (Alencar, 2012; Amabile, 1998; Drazin et al., 1999b; Gilson, 2008; Woodman, 2008; Woodman et al., 1993). Tous ces éléments décrivent les systèmes mécanistes (Mintzberg, 1982). Le fait est que, la structure bureaucratique garantit la productivité d'une organisation car elle permet de corriger toute déviation de la procédure en raison de ses nombreuses règles et réglementations, politiques, normes, etc., écartant du même souffle la créativité derrière les déviations éliminées (Schumann, 1993). Mintzberg (1982) nous dit que **ce qui est important dans les bureaucraties mécanistes** n'est pas de créer une atmosphère ouverte où les individus peuvent résoudre les conflits en communiquant, mais plutôt **d'être capable de mettre en œuvre, par la contrainte, un système fermé et étroitement contrôlé où le travail se fait malgré les individus**. Nous considérons donc qu'une organisation bureaucratique qui suit rigoureusement les principes classiques du management technique empêche la créativité.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL : LE TRAVAIL, LA DÉLIBÉRATION COLLECTIVE COMME CONDITION À LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET L'EMPÊCHEMENT

2.1 Le travail

Tel que présenté précédemment, le travail est façonné par le système managérial dominant. Nous avons vu qu'en l'occurrence, le système capitaliste total, dans son infatigable poursuite du rendement et du profit maximal, tend à privilégier la rationalité instrumentale qui veut que seuls les actes, les actions et les comportements qui respectent l'exigence de l'efficacité par rapport à une fin soient considérés rationnels (Dejours, 2022, p. 27). On reconnaît d'ailleurs cette perspective en sciences de la gestion où le travail est souvent articulé en termes de tâches à accomplir efficacement afin de rencontrer des objectifs de production établis. Cette conceptualisation du travail tire ses origines dans l'approche de l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor qui définit le travail comme l'exécution d'une ou plusieurs tâches conçues par des ingénieurs et des gestionnaires (Taylor, 1967).

2.1.1 Le travail prescrit et le travail réel

En ergonomie, il y a une distinction très importante faite entre la tâche et l'activité et entre le prescrit et le réel car la conceptualisation du travail passe, dans cette discipline, par l'analyse de l'activité et non par la définition de la tâche.

2.1.1.1 La tâche et l'activité

La tâche, c'est ce que l'on souhaite obtenir ou ce qui doit être fait pour atteindre une performance économique qui se mesure par les biens et services produits (Dejours, 2022; St-Vincent et al., 2011). L'activité, c'est face à la tâche ce qui est réellement fait par le travailleur.se pour tenter d'atteindre, au plus près, les objectifs fixés par celle-ci (Dejours, 2022, p. 38). Comme le souligne St-Vincent et collaborateurs.trices (2011), les tâches se rattachent à des exigences de résultats attendus en termes de quantité et de qualité du travail. La répartition des tâches entre les travailleurs.ses d'un milieu implique nécessairement la coordination des activités. Et cette coordination est autant tributaire de l'organisation du travail que des structures sociales et de la culture organisationnelle qui sont directement liées au processus de consultation et de décision dans l'établissement. Ainsi, ce que ces mêmes auteurs.rices

nomment les déterminants de l'activité, soit la tâche prescrite et ses exigences, les moyens et les conditions offerts¹¹ et l'environnement social constituent le cadre de travail prescrit (p.57).

Le travail est donc une activité qui se situe toujours par rapport à un cadre de travail prescrit¹² qui contribue de manière décisive à la définir. Par la même occasion, **l'activité est invariablement celle d'une personne qui interprétera à sa façon la prescription, en termes d'opérations à réaliser, de consignes et de procédures à suivre, de quantité et de qualité de travail à respecter** (*ibid.*, p.38).

2.1.1.2 Le prescrit et le réel

La raison qui explique cette invariable interprétation de la prescription par l'individu est le réel. Pour Dejours (2022), le réel c'est ce qui se fait connaître sous la forme de la résistance à la maîtrise, aux connaissances, aux savoir-faire mobilisés jusque-là (p.38). Puisqu'il n'est pas possible de tout prévoir à l'avance en raison des aléas du réel, la prescription dans le travail est forcément approximative et imparfaite (Saives et al., 2022, p. 93). En effet, dans le procès de travail, il y a toujours des imprévus, des dysfonctionnements ou des incidents qui surviennent et qui perturbent l'activité du travailleur.se. Or, cette mise en échec de la prescription face au réel appelle au dépassement et à la recherche de solutions. C'est donc pour réaliser un travail de qualité que, dans son « activité réelle ou effective », le travailleur.se tente de réduire l'écart entre le prescrit et le réel en déployant son imagination et sa créativité pour réinterpréter la tâche prescrite et donner un sens au travail qu'il fait.

2.1.2 La psychodynamique du travail

2.1.2.1 L'activité de travail

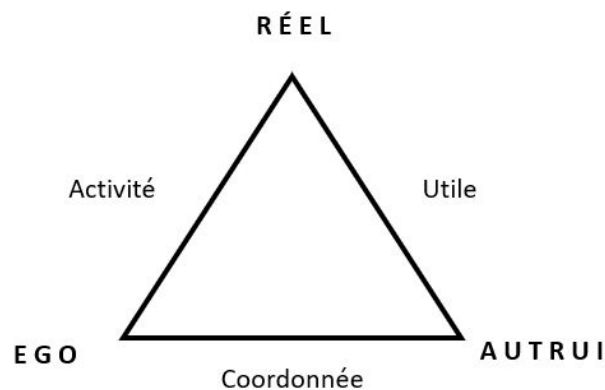
Pour Dejours (2022), le travail se définit dans les interactions qui existent entre trois pôles, soit l'ego, le réel et l'autrui (Cf. : Figure 2.1). Dans la perspective de la psychodynamique, le travail est défini comme une « activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite » (p.43).

¹¹ Les conditions et moyens offerts par le milieu sont l'organisation du travail, l'organisation de la production de biens ou de services, l'organisation de la formation, l'environnement physique et le dispositif technique (St-Vincent et al., 2011, p. 45).

¹² Daniellou (2002) précise que le cadre de travail prescrit est enrichi par des prescriptions « descendantes » (issues de la structure organisationnelle) et « remontantes » (provenant de la situation de travail elle-même) (p.10-11).

Ainsi, ce qui relie ego au réel c'est l'activité. Celle-ci vise la transformation du monde réel par l'engagement du corps de celui qui agit – tenir un outil, manipuler une machine, parler, écrire, etc. Puisque le travail est toujours situé dans un contexte économique dont la mesure est la performance, l'activité de transformation du réel par ego, qui se traduit par la production de biens et de services, doit être non seulement efficace mais utile¹³. Pour que l'activité soit sanctionnée comme étant utile, le jugement d'autrui est nécessaire puisqu'il n'est pas possible d'être juge et partie sans introduire une partialité. Cet autrui peut être autant la hiérarchie, les collègues que les clients. C'est donc le critère de l'utilité qui lie autrui au réel transformé par ego. Enfin, puisque le travail est organisé selon une division du travail, ce sont les exigences de la coordination des activités qui relient ego à autrui (pp.35 – 39).

Figure 2.1 Triangle dynamique du travail d'après Dejours (2022)



2.1.2.2 La *mètis*

La définition de Dejours montre comment l'échec (objectif) de la prescription causé par la résistance du réel est surmonté par des processus subjectifs – donc imprescriptibles – qui relèvent de l'expérience et non de l'expérimentation réglée. Cette dimension subjective est cruciale dans la conceptualisation du travail car elle représente le point de départ de l'intelligence de la pratique. Celle-ci, que l'auteur nomme aussi la *mètis* (qui signifie « ruse » en grec), désigne l'ingéniosité ou la « créativité ordinaire¹⁴ » dont fait preuve tout travailleur.se pour résoudre des problèmes concrets occasionnés par le monde réel. Sans cette part essentielle d'imagination et d'innovation, l'exécution stricte et mécanique des prescriptions mène à

¹³ Il peut s'agir d'une utilité technique, sociale ou économique.

¹⁴ La créativité ordinaire « renvoie à une capacité et à une attitude que l'on trouve chez chacun, de façon commune, habituelle, normale, pour faire face aux aléas du quotidien » (Saives et al., 2022, p. 239).

ce qui est communément nommé la « grève du zèle » et, dans ces conditions, aucun procès de travail ne peut fonctionner correctement (Crozier, 1963; Dejours, 2022; Gollac & Volkoff, 2007; Linhart, 2021).

Dans le courant de l'ergonomie de l'activité, le fait que, face au réel, le travailleur.se adapte, ajuste et réaménage son activité de travail afin de répondre aux objectifs fixés par la tâche prescrite, correspond à la notion de *régulation*. En juxtaposant les perspectives de la psychodynamique et de l'ergonomie, nous comprenons la *métis* comme instigatrice de régulation individuelle.

2.1.2.3 La tricherie et la publicité

En même temps qu'elle introduit une innovation, la *métis*, par rapport au travail prescrit, provoque également un manquement à la prescription, une tricherie. Ici, le terme tricherie désigne les manières de procéder qui permettent au travailleur.se d'atteindre le but recherché en s'écartant de la règle sans toutefois en trahir les principes (Dejours, 2022, p. 54). Linhart (2021) inclut le concept de tricherie dans sa définition du travail réel qui est, selon l'autrice, ce que mettent *clandestinement* en œuvre les travailleurs.ses au-delà de la prescription afin de réaliser leurs missions et d'atteindre leurs objectifs (p.24).

Comme la *métis* suppose un acte clandestin de transgression de la prescription, elle implique conséquemment la discrétion, c'est-à-dire un espace privé où le travailleur.se peut expérimenter, exercer le bricolage, les tentatives et les essais, dans le *secret*, loin des contrôles et de la surveillance (Dejours, 2022, p. 54). Or, le secret qui accompagne la tricherie et l'utilisation des découvertes de l'intelligence rusée entraîne des conséquences nuisibles pour l'ensemble des travailleurs.ses car d'une part, la trouvaille singulière introduit le risque d'une disparité entre les modes opératoires et d'autre part, la tricherie plurielle menace de mettre à mal la coordination des activités et des personnes (Dejours, 2022, pp. 55–56). Plus encore, le secret peut favoriser l'utilisation des trouvailles rusées, que Crozier et Friedberg (1977) nomment les « ficelles », à des fins stratégiques¹⁵. Puisque ces ficelles concèdent au travailleur.se qui les détient plus d'autonomie et de pouvoir par rapport à la hiérarchie et aux collègues, elles deviennent un moyen pour mieux négocier sa position sociale et économique (Crozier & Friedberg, 1977; Dejours, 2022).

Ainsi, bien que les trouvailles apportent des bénéfices au travailleur.se, notamment la possibilité de gagner en productivité ou en salaire, sans le jugement d'autrui, il n'est toutefois pas possible d'en garantir

¹⁵ À ne pas confondre avec l'opportunisme, qui est connoté d'une dimension morale en ceci qu'il suppose que, si les circonstances l'exigent, on transige avec ses principes (Saives et al., 2022, p. 167).

pleinement l'efficacité, particulièrement aux niveaux de la sécurité et de la sûreté, voire de la qualité (Dejours, 2022, p. 55). C'est pourquoi, afin de surpasser les inconvénients qu'engendre le secret, il est nécessaire de recourir à la *publicité*, c'est-à-dire de rendre visible à l'autre ses trouvailles rusées. C'est donc dire que la *mêtis* appelle la double exigence paradoxale de la discrétion et de la visibilité.

2.1.2.4 Les jugements de qualité et de reconnaissance

Dans la perspective de la psychodynamique, il existe deux types de jugements portés sur le travail : le jugement d'utilité et le jugement de beauté. D'abord le jugement d'utilité est exprimé par la ligne hiérarchique (supérieurs.es, subordonnés¹⁶, clients, etc.) qui l'apprécie selon si ce qui est produit remplit la prescription, donc selon une rationalité cognitive-instrumentale. Ensuite, le jugement de beauté a trait à la conformité du travail avec les règles de l'art. Celui-ci est donc émis par les pairs (collègues, membres de l'équipe, etc.) et est particulièrement important puisqu'il représente aussi l'appréciation de ce qui fait la distinction, la spécificité, l'originalité et le style du travail (*ibid.*, pp.60-61). Ce jugement de beauté et de reconnaissance du travail par les pairs confère au travailleur.se l'appartenance au collectif, ce que les ergonomes appellent le « genre professionnel »¹⁷. Dejours (2022) soutient que cette reconnaissance du travail bien fait (ou de la qualité du travail) par le collectif est absolument essentielle car elle est la forme spécifique de la rétribution morale-symbolique accordée au travailleur.se en échange de sa contribution à l'efficacité de l'organisation du travail. De plus, puisque le « bien-être » se conquiert d'abord par la voie indirecte du « bien faire », la reconnaissance de la qualité du travail contribue aussi de façon directe à la santé, au développement, à l'identité et au sentiment d'accomplissement de soi du travailleur.se (Caroly, 2010; Clot, 2015; Dejours, 2022).

2.1.2.5 L'espace de délibération

Toutefois, même en ayant été rendues visibles et passées par le jugement de reconnaissance, il reste que les trouvailles rusées sont en dissonance avec l'organisation du travail prescrite. Conséquemment, de les conserver sans les mettre à l'épreuve d'un débat sur les avantages et les inconvénients de les adopter, de les stabiliser et de les intégrer à la tradition de l'entreprise ou du métier risque de ruiner les conditions

¹⁶ Dejours considère ceux travaillant sous un sujet chef / gestionnaire, « ont aussi des prérogatives dans le registre du jugement d'utilité, **car ils peuvent rendre compte de l'utilité pour leur propre travail, de l'activité déployée par leur chef** ou leur directeur » (Dejours, 2022, p. 60).

¹⁷ « Cette notion désigne la mémoire collective faite de sous-entendus et de raccourcis qui sont autant de « mots de passe » pour agir dans un milieu de travail. De l'extérieur, c'est souvent une série de rébus. Mais, de l'intérieur, ce genre d'obligations partagées est regardé comme un instrument de travail » (Clot, 2015, p. 95).

matérielles de la coordination. C'est pourquoi il importe que l'entreprise mette en place des « espaces de délibération »

[...] où il est possible de formuler librement et publiquement des avis éventuellement contradictoires en vue de procéder à des arbitrages et de prendre des décisions sur les questions qui intéressent l'avenir du service, du département, de l'entreprise ou de l'institution, et donc qui impliquent aussi le devenir concret de tous les membres qui les constituent (Dejours, 2022, p. 68).

Ces arbitrages, dont l'enjeu principal est la coordination des activités et des intelligences singulières dans la coopération du collectif de travail, permettent de faire évoluer les règles de travail qui, ensuite, seront mises en œuvre et respectées par tous les membres d'une équipe. En effet, quand les travailleurs.ses peuvent confronter leurs modes opératoires et leurs ruses dans des espaces dédiés à la délibération, ces espaces deviennent de véritables lieux d'apprentissage et d'expérimentation qui permettent aux membres d'un collectif d'élaborer ensemble des accords et des règles de travail qui, articulées les unes aux autres, constituent les règles de métier¹⁸. Cette production de règles construites collectivement visant l'efficacité du travail et le « vivre ensemble » s'appelle chez Dejours (2015, 2022) l'activité déontique.

2.1.3 Le travail collectif et le collectif de travail : apport de l'ergonomie

À la différence de la psychodynamique du travail où la coopération est ce qui fonde le collectif, l'ergonomie propose une déclinaison au maillage collectif du travail : le travail collectif et le collectif de travail. En plus d'apporter des précisions encore plus fines à propos de ces deux dimensions de l'activité, l'ergonomie considère celles-ci comme objet de *régulation* dans les interactions entre les travailleurs.ses et leur contexte de travail (Caroly & Barcellini, 2013).

Le *travail collectif* signifie « la manière dont les opérateurs et opératrices vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation de travail » (Caroly & Barcellini, 2013, p. 35). Il répond ainsi à une fonction de régulation du point de vue de l'*efficacité*, que Caroly (2010) associe à la productivité (gestion de la production et fiabilité des systèmes), et de l'*efficience*, c'est-à-dire l'énergie et l'effort que l'opérateur.rice met dans son travail (*ibid.*).

¹⁸Il est possible de faire un rapprochement entre les notions de « règles de métiers » et « genre professionnel » car toutes deux permettent non seulement de définir « la façon dont les membres du collectif doivent se comporter dans les relations sociales, mais aussi les façons de travailler acceptables » (Clot & Faïta, 2000, p. 13).

Le *collectif de travail* fait plutôt référence au groupe de travailleurs.ses partageant des objectifs qui renvoient à des critères d'efficacité¹⁹ permettant de définir ce qui, selon eux, représente un travail de qualité (Caroly & Barcellini, 2013). C'est le « vivre ensemble » au travail (dont nous parle Dejours) qui est essentiellement basé sur un certain nombre de règles de métier, de valeurs sur la manière dont le travail doit être réalisé. **Le collectif de travail assure ainsi une double fonction : développer le pouvoir d'agir et protéger la santé des travailleurs.ses qui le composent.**

En donnant des critères sur le « travail bien fait », c'est-à-dire sur comment réaliser le travail de façon à ne pas être en contradiction avec sa conception et ses valeurs, le collectif permet à chacun de développer sa propre activité individuelle, son *pouvoir d'agir* (Caroly, 2010; Clot, 2008; Clot & Caroly, 2004). Il est, de ce fait, « un lieu d'innovation sur les différentes façons de faire le travail pour chacun : apprentissage innovant grâce aux questionnements, à la confrontation et au débat entre [ses] membres » (Caroly & Barcellini, 2013, p. 36).

De plus, le collectif répond à la fonction de *protection de la santé*. D'abord, il offre un ensemble de gestes de métiers qui peuvent aider le travailleur.se à trouver, dans son activité de travail, des façons de faire qui soient adaptées à la situation ce qui contribue à la création du sens du travail (Caroly & Barcellini, 2013, p. 36). Ensuite, il pousse à ce que le débat sur le travail ne porte pas directement sur des questions de personnalités (ou de problèmes interpersonnels) mais sur des questions d'activité et d'organisation du travail (Caroly, 2010, p. 105; Caroly & Barcellini, 2013, p. 35; Dejours, 2015, p. 55). Ce débat représente le processus de *réélaboration des règles* qui correspond à la notion de régulation collective²⁰. Cette dernière se fonde donc sur le compromis entre les règles prescrites, les règles informelles, les règles pour soi et les règles des autres (Caroly, 2010).

Ainsi, le travail collectif et le collectif de travail forment un cercle vertueux où le processus de réélaboration des règles par le collectif renforce le travail collectif qui devient, conséquemment, plus fort dans l'action et, à son tour, enrichit le collectif de travail.

¹⁹ Critères d'utilité chez Dejours.

²⁰ Pour plus sur la régulation, voir : Leplat (2006) « La notion de régulation dans l'analyse de l'activité » ; Terssac (2012) « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs ».

2.1.4 La délibération collective

Pour que la délibération collective puisse permettre de faire évoluer les règles du travail et de développer le pouvoir d’agir des travailleurs.ses, dans un premier temps, la psychodynamique considère que le management doit assurer le passage de la coordination (prescrite) à la coopération (effective). Ensuite, elle défend que certaines conditions de discussion doivent être présentes. De plus, à ces conditions, la théorie de l’action de Habermas (Habermas & Cléménçon, 1976; Ladrière et al., 1993) ajoute la nécessité que la délibération soit rationnelle. Enfin, dans l’approche clinique de l’activité, ce sont les conflits de critères de qualité qui constituent le noyau central de la délibération collective.

2.1.4.1 Le rôle du manager

D’entrée de jeu, la responsabilité principale du manager ne devrait pas se limiter à fixer des objectifs et transmettre des ordres, mais plutôt de créer les conditions de la coopération au sein des équipes qu’il dirige. Pour cela, il doit entretenir la dynamique de délibération collective de ses équipes en s’assurant que la discussion soit alimentée par la compréhension des contraintes des uns et des autres, et la prise en compte de celles-ci lors des arbitrages. De plus, en participant aux réunions dans le but d’entendre (et de comprendre) ce que disent les travailleurs.ses à propos du réel de leur travail, le manager devient consignataire de la connaissance du travail vivant et conséquemment, partie prenante des activités déontiques de ses équipes (Dejours, 2022, p. 64).

De ce fait, il lui revient de faire remonter à la direction les accords et les règles de travail (règles effectives) élaborés collectivement afin de les faire, dans le meilleur des cas, institutionnaliser par l’organisation²¹. Ce processus implique des négociations qui peuvent même aller jusqu’à la remise en cause de certaines orientations ou directives que le manager considère incompatibles avec l’expérience des équipes, ce qui représente, par ailleurs, une délibération collective / activité déontique mais au niveau du comité de direction (Dejours, 2015, pp. 181–182).

Enfin, en tant que l’obligé de la direction, il revient au manager de faire redescendre les directives et orientations de la direction vers ses équipes. Pour ce faire, il doit d’abord les interpréter en fonction de la réalité du travail effectif de ses équipes. Ensuite, il lui revient de les traduire (et non simplement les

²¹ Cette modélisation de la coopération verticale est non sans rappeler la théorie de la régulation sociale (TRS) chez Terssac (2012).

transmettre) de sorte qu'elles soient comprises par les équipes. Grâce à sa double compétence à faire circuler la connaissance du réel dans les sens *bottom-up* et *top-down*, le manager apporte une contribution effective à la coopération (Dejours, 2022, p. 65).

2.1.4.2 L'intercompréhension

Ensuite, pour que l'espace de délibération fonctionne, les conditions de la communication menant à une discussion de qualité doivent être satisfaites. La première dimension de la communication est *l'intelligibilité*, soit la capacité du travailleur.se à rendre compte de l'activité réelle et des raisons d'agir qui la sous-tendent. Ce critère de l'intelligibilité n'est pas toujours gagné car, comme l'ont montré les ergonomes, les travailleurs.ses ont beaucoup de mal à verbaliser leur travail, à en détacher des particularités traduisibles par des mots (Gollac & Volkoff, 2007, p. 7). Cette difficulté s'explique principalement du fait que l'activité sémiotique²² est beaucoup plus développée du côté de l'encadrement que du côté des ouvriers (Dejours, 2022, p. 71).

Une autre dimension de la communication dont il faut tenir compte concerne la *souffrance et les défenses contre la souffrance*. Puisque l'ingéniosité représente un risque dans la mesure où elle implique d'aller au-delà de la prescription, elle entraîne aussi une certaine ambivalence affective (souffrance) contre laquelle ego se défend. Les recherches en psychopathologie du travail ont démontré qu'il existe des défenses individuelles et collectives contre la souffrance dans le travail²³. Ces défenses ont toutes en commun la fonction d'atténuer la conscience de cette souffrance. Cela dit, quand l'effort de la visibilité est confronté à l'effort de la diminution de la conscience de la souffrance, cela occasionne des distorsions de la communication pouvant affecter la qualité de la délibération (Dejours, 2022, p. 72).

C'est pourquoi, afin de réduire cette conséquence, ceux qui participent à la discussion doivent faire preuve d'*authenticité*. Cette condition à la communication concerne autant celui qui parle que ceux qui écoutent. En effet, si exprimer publiquement ses propres raisons d'agir comporte un risque puisqu'il consiste à rendre visible notre manquement à la règle, ce risque peut être atténué seulement si celui qui écoute

²² Activité qui consiste à symboliser par le langage l'expérience de travail.

²³ Cf. : Dejours, C. et C. du Tertre (2015). Partie II : Le temps du changement, section « Souffrance et stratégies de défenses ». Dans C. Dejours (dir.), *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard.

prend également un risque, soit celui d'être dérouté, voire déstabilisé, dans sa propre compréhension et conception du réel par la prise en considération de l'opinion d'autrui (Dejours, 2022, p. 73).

2.1.4.3 L'inévitable conflit de rationalité

Puisque le travail relève non seulement d'une activité de production (*poësis*), mais se rapporte également au domaine de l'action (*praxis*), il s'effectue dans trois mondes auxquels se rattachent des rationalités souvent contradictoires. En effet, la dimension objective, qui est concrétisée par la mesure de la performance quantitative (taux de production, performance des ventes, etc.) et qualitative (conformité aux règles du métier, compétences selon référentiel, etc.), est soumise au critère de l'*efficacité* (ou de l'*utilité*) et se rapporte donc à une rationalité instrumentale. Ensuite, la dimension collective, qui se manifeste dans le fait que le travail se déploie dans un monde social où les personnes interagissent, coopèrent, parviennent à vivre ensemble et à se comprendre, répond au critère du *juste et équitable*, qui, à son tour, relève de la rationalité axiologique. Et enfin, la dimension subjective, qui implique une capacité d'exprimer la légitimité de ses trouvailles ingénieuses face aux pairs, fait appel au critère de *cohérence expressive*. De plus, puisque dans certaines conditions, le travail est un médiateur de l'accomplissement de soi (sublimation) alors que dans d'autres, il déstabilise le travailleur.se dans son identité, le travail a indubitablement des effets sur la subjectivité des travailleurs.ses, faisant ainsi appel à leur rationalité subjective (Dejours, 2015, 2022; Habermas & Cléménçon, 1976).

Conséquemment, la délibération collective doit être soumise aux différentes rationalités de l'action afin d'aboutir à une prise de décisions rationnelles. Toutefois, pour envisager une délibération rationnelle, la théorie de l'action qui introduit le concept de « l'agir communicationnel », défend que « dans le travail, [...] la rationalité d'une action, d'une conduite ou d'un comportement, doit être jugée par rapport à ce qu'elle implique dans les trois mondes où s'effectue le travail » (Dejours, 2022, p. 88). Ainsi, puisque le travail fait inévitablement surgir des conflits de rationalité, une discussion à propos de la qualité du travail et le travail de qualité ne peut être établie que sur la base d'un débat contradictoire menant, dans les meilleurs cas, à un consensus (Dejours, 2022). S'il n'y a pas de consensus, la discussion permet néanmoins d'aboutir à des compromis basés sur des décisions (ou arbitrages) rationnelles. L'avantage des décisions prises à la suite d'un débat collectif rationnel, c'est qu'il est possible dans l'après coup de les évaluer de manière plus constructive en faisant référence à la délibération qui les précéda contrairement aux décisions prises sans délibération (*ibid.*).

2.1.4.4 Le conflit des critères de qualité : perspective clinique de l'activité

Dans l'approche clinique de l'activité, le conflit de rationalité s'exprime de manière plus précise dans les conflits de critères de qualité. Effectivement, selon la perspective clinique, le jugement de qualité²⁴ passe par les conflits de *critères de qualité*²⁵. Ceux-ci émanent des divergences de points de vue sur les critères de qualité aux niveaux vertical (ligne hiérarchique) et horizontal (collectif) et tirent leurs origines dans les « conflits de buts » qui sont, à leur tour, déterminants pour focaliser l'attention sur les critères de qualité du travail (Clot, 2015, p. 116). C'est ainsi que dans l'espace de discussion, toutes les qualités du travail sont mises en débat. Ici, on fait référence à la qualité de l'activité, à celle du produit ou du service, ou celle de la tâche prescrite et des objectifs économiques, de même que celle du collectif de travail ou de la vie personnelle au travail. Et donc forcément, à certains égards, elles se rencontrent alors qu'à d'autres, elles s'opposent. C'est d'ailleurs pourquoi Clot considère que la qualité du travail et le travail de qualité sont le théâtre d'un conflit central d'évaluation des actes professionnels, performance comprise (p.37). Autrement dit, s'intéresser à la qualité du travail c'est aussi engager la discussion sur les objectifs, les produits fabriqués, les services rendus et la nature de la performance. Et c'est sur ces territoires que se conquiert la santé (p.139).

2.2 Le processus de délibération collective comme condition de la créativité organisationnelle

Ce que nous a appris la littérature sur la créativité organisationnelle est que celle-ci semble être traitée comme un phénomène « extraordinaire » qui dépend de l'environnement et de la capacité « exceptionnelle » des personnes à être créatives et donc à travailler ensemble à produire un extrant créatif, c'est-à-dire un produit original, inusité et utile *à la rentabilité et la profitabilité d'une entreprise*. À notre avis, cette perspective tend non seulement à instrumentaliser la créativité organisationnelle à des fins utilitaristes (dans le sens économique du terme) mettant le focus sur l'individu et ses capacités (ou son incapacité) à être créatif, mais aussi, relègue le rôle du gestionnaire au niveau de la créativité du groupe à celui de faire preuve de leadership, notamment dans l'allocation des ressources, le pouvoir décisionnel concédé au niveau technique d'un projet et le système de récompense lié à la performance mis en place (Woodman et al., 1993, p. 307). Or, la littérature sur l'activité du travail nous apprend que la créativité est une condition fondamentalement humaine qui représente une dimension intrinsèque au

²⁴ En psychodynamique, le jugement de qualité et de reconnaissance du « travail bien fait » est émis par les pairs, donc correspond au jugement de beauté.

²⁵ Critères d'utilité chez Dejours et critères d'efficacité chez Caroly et Barcellini.

travail en organisation. Celle-ci apparaît non seulement au niveau individuel dans l'activité réel du travailleur.se (*mètis*) mais aussi au niveau collectif dans la délibération menant à la réélaboration des règles (régulation collective / activité déontique). Ce qui, de ce fait, explique l'importance du rôle du gestionnaire dans l'entretien de la dynamique de délibération de ses équipes ainsi que dans l'arbitrage de ces délibérations collectives.

C'est donc dans cette dimension collective que nous reconnaissons la créativité « ordinaire » des théories de l'activité dans la définition de la créativité organisationnelle proposée dans le modèle interactionniste de Woodman et collaborateurs (1993). En effet, dans cette modélisation, la créativité organisationnelle est définie comme « [...] la production d'un produit (idée, service, processus, procédure, politique) utile et nouveau par des individus qui travaillent ensemble dans un contexte social complexe » (*ibid.*, p.293; traduction libre). Dans ce même esprit, la délibération collective mène à la production de nouvelles règles communes, façons de faire, techniques, procédures, idées, informations, etc. – et donc, de nouveaux « produits » – qui sont utiles (dans le sens d'utilité technique, sociale ou économique) et, *in fine*, appropriées pour l'organisation. Ainsi, nous avançons que la délibération collective est partie prenante de la créativité organisationnelle non seulement du fait de ce qu'elle produit, mais aussi, parce que ses mécanismes de fonctionnement font appel aux logiques de la pensée créative.

2.2.1 Les logiques de la créativité : engrenages de la délibération collective

Pour Bardin (2006) qui définit la créativité en entreprise comme une capacité de production nouvelle (idée, concept, information, produit, technique, etc.) appropriée à l'organisation (p.22), la pensée créative repose sur les principes logiques de l'ouverture, de la rupture, de l'effort, de la pause et du paradoxe. Ces derniers sont articulés par les mécanismes de base du processus créatif, soit la dialogique, la perception, le questionnement et le changement. Nous sommes d'avis que les principes logiques de la créativité et de ses mécanismes sous-jacents sont fondamentaux à la délibération collective.

En effet, dans sa logique d'ouverture, la pensée créative permet d'ouvrir le champ d'investigation en multipliant hypothèses, questionnements et points de vue. Ces derniers, en retour, étoffent l'éventail des solutions (p.36). De plus, pour construire des règles communes, il faut nécessairement que l'espace de délibération soit un lieu où il est possible de bousculer les schèmes autoorganisés de la pensée et de contester l'ordre établi, c'est-à-dire les règles et procédures mises en place. Ainsi, lorsque la délibération

collective s'appuie sur le principe de la rupture de la pensée créative, elle contribue à créer de nouvelles perspectives qui peuvent mener au changement (pp.36-37).

Aussi, puisque la délibération sur la qualité du travail et le travail de qualité ne peut se faire que dans la confrontation des critères de qualité, le conflit devient alors une affaire complexe. Face à une situation complexe, Bardin nous apprend qu'il peut y avoir une tendance à s'appuyer sur des réflexes mentaux visant à simplifier à la fois la problématique et le processus de décision pour y remédier. De ce fait, il y a un risque de tomber dans la recherche effrénée du consensus aux dépens de la rationalité communicationnelle ou encore, de se tourner vers la réplique de solutions du passé qui, dans un contexte différent, sont inadaptées. Ainsi, pour que la délibération collective fonctionne, la logique de l'effort de la pensée créative est également nécessaire. En outre, la délibération efficace requiert du temps pour « faire le point de focalisation, pour changer d'axe de perception, pour questionner, pour reformuler les questions » (p.38). Ainsi, la délibération, comme la créativité, procède d'une logique de la pause.

Enfin, pour que la délibération puisse mener à la réélaboration des règles communes, elle doit nécessairement procéder par une logique du paradoxe dont le mécanisme de base est la dialogique. Contrairement à la dialectique qui utilise les principes de la logique formelle, c'est-à-dire les principes de la non-contradiction par l'éradication de la différence et l'exclusion de la diversité, Bardin rappelle que la dialogique s'appuie sur ces différences et diversités et « repose sur la coopération dans un même système de ces logiques différentes et contradictoires » (p.32). Donc, dans la délibération, la logique du paradoxe est celle qui permet d'ouvrir un dialogue entre éléments antagonistes, par exemple : innocence (caractérisée par l'absence de préjugés) et expérience (connaissance du passé et donc, de ce qui fonctionne); individuelle (*mètis*) et collective (règles de métier). Ainsi, la délibération qui procède dans une logique du paradoxe, c'est-à-dire qui permet d'explorer la dialogique par l'alternance de phases de divergence (élargissement des champs d'investigation par la multiplication des hypothèses) et de convergence (rassembler, organiser et sélectionner les idées, utilisation du jugement critique et aboutissement à une conclusion) (Brabandere & Bertrand, 2012), facilite la prise de décision orientée vers l'entente (Bardin, 2006, pp. 40-42).

2.2.2 L'utilité de la créativité dans la délibération et l'arbitrage

Dans un conflit de critères où différentes rationalités s'opposent, il n'y a pas de solution unique ou parfaite. (Dejours, 2015, p. 81). C'est donc dire que les conflits de critères de qualité au cœur des délibérations sont

des problèmes (ou situations) complexes. Effectivement, on parle de problème complexe lorsque les informations sont incomplètes, imprécises ou contradictoires et quand il est nécessaire de tenir compte de différentes représentations du problème selon les différentes perspectives des acteurs. rices en plus des différents schèmes de référence (social, économique, psychologique, éthique, culturel, scientifique, politique, etc.) qui peuvent être contradictoires (Landry, 1983; Saives et al., 2022). Conséquemment, la créativité, qui constitue un élément de base de la panoplie des outils, techniques et méthodologies disponibles pour gérer des conflits, peut devenir une ressource incontournable non seulement pour élaborer un compromis, mais aussi en vue de procéder à des arbitrages (Bardin, 2006).

En effet, la résolution créative de problèmes est particulièrement utile pour trouver une solution nouvelle à un problème complexe pour lequel il est difficile de trouver une réponse satisfaisante en s'inspirant des façons de faire habituelles (Carrier & Gélinas, 2011, p. 109). En s'appuyant sur une démarche qui prévoit systématiquement des moments de réflexion divergente où la remise en question des paradigmes, des coutumes et des modes de fonctionnement est soutenue, l'impasse ou la solution unique sont évitées et le processus de résolution créative de problème peut alors mener à découvrir et développer une solution ou un ensemble de solutions et alternatives offrant des qualités distinctives en matière de nouveauté et de valeur ajoutée. De ce fait, la solution créée offre non seulement une solution optimale et distinctive mais aussi, peut permettre de transformer le problème initial en occasion (Carrier & Gélinas, 2011, pp. 109–110).

Plus encore, la créativité peut être également très efficace pour agir dans un mode de prévention / anticipation des conflits. En effet, Bardin (2006) atteste qu'une entreprise qui prend la peine de se fixer des règles d'arbitrage de conflits innovantes, améliore le fonctionnement de son organisation (p.185). Au sein même de l'organisation, différentes logiques porteuses de critères de qualité cohabitent (marketing, production, ventes, finances, etc.), se chevauchent et s'opposent de manière constante. Le fait de fixer les règles d'arbitrage en amont procure l'avantage, d'une part, d'autoréguler les conflits potentiels émanant des divers services fonctionnels de l'entreprise, et, d'autre part, de crédibiliser, renforcer et simplifier ce travail d'arbitrage final en le rendant plus compréhensible et acceptable par les diverses parties (*ibid.*) (Cf. : Tableau 2.1). Il nous semble possible d'imaginer que ce même procédé pourrait s'appliquer en vue d'aider le manager dans son rôle d'arbitrage auprès des équipes qu'il dirige.

Tableau 2.1 Exemple de règles d'arbitrage pour les divers services fonctionnels. D'après Bardin (2006, p.185)

DANS UN CONFLIT QUI OPPOSE	CRITÈRE À PRIVILÉGIER
Rapidité vs lenteur	Rapidité
Autonomie vs dépendance	Autonomie
Souplesse vs rigidité	Souplesse

Ainsi, la créativité nous apparaît comme étant à la fois un produit, un mécanisme sous-jacent et un moyen capacitant de la délibération collective. Et dans cette perspective, la créativité peut également instaurer une forme de démocratie dans l'entreprise. Toutefois, **lorsqu'il n'y a aucune possibilité d'exercer la prise de recul sur la perception du questionnement, de provoquer le changement ou bien d'introduire une perspective dialogique dans une organisation, il nous paraît juste de dire que la créativité est alors empêchée.**

2.3 L'empêchement, source de souffrance

Comme précédemment énoncé, de nombreux auteurs.rices attestent que le management contemporain, au diapason du système capitaliste total qui le meut, contribue à rendre le travail souffrant (Clot, 2015; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Linhart, 2021). Dans cette lutte de chacun contre tous où la prescription est tenue comme référence infaillible, une explosion des pathologies de surcharge (TMS, accidents, détresse, épuisement) apparaît (Clot, 2015; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015).

Même si la rationalisation du travail est souvent identifiée comme étant la raison première de cette souffrance, il ne faut pas considérer que les procédures sont forcément maléfiques. Au contraire, Linhart (2021) soutient qu'elles sont nécessaires et efficaces si elles sont dynamiques, c'est-à-dire conçues à partir de l'intelligence collective et en délibération collective. C'est d'ailleurs plutôt ici, dans le soutien des dynamiques de délibération et dans l'arbitrage, et non de coercition, que le rôle du manager prend toute son importance. De plus, en évacuant les confrontations collectives sur la qualité du travail, les organisations empêchent les travailleurs.ses de se reconnaître dans ce qu'ils font ce qui contribue également à la perte de sens du travail (Clot, 2015, p. 128). **Ne pas pouvoir évaluer son activité en la mesurant à celles des autres, elles-mêmes étalonnées dans une histoire de métier enferme le travailleur.se dans la solitude de la non-reconnaissance du travail effectué, ce qui représente un risque pour sa santé, sa sécurité et pour la qualité de son travail** (Clot, 2015; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Linhart, 2021; Vézina et al., 2011). En effet, **l'intelligence dont il fait preuve au quotidien doit être rendue visible, discutée avec ses collègues et sa hiérarchie, afin que l'engagement de sa subjectivité et de son**

intelligence soit reconnu d'une part, et que la responsabilité des tricheries nécessaires soit assumée collectivement d'autre part (Dejours, 2015, p. 146). Enfin, en mettant le collectif en miette, l'organisation se prive de son principal gisement d'intelligence et de productivité ce qui, d'un point de vue économique, est tout à fait irrationnel (*ibid.*).

2.4 Objet, objectif et question de recherche

Somme toute, ce qui nous intéresse dans ce projet de recherche, c'est le phénomène de la créativité empêchée dans les organisations bureaucratiques. Notre objectif est de découvrir quelles sont les pratiques de management qui empêchent la créativité; comment celles-ci sont perçues par les travailleurs.ses qui les subissent; et quelles sont les conséquences de ces perceptions dans le réel.

Nous avons choisi d'adopter une posture épistémologique qui nous permette de découvrir ledit phénomène à partir d'une perception très située et subjective, soit, l'autoethnographie selon une logique inductive. Cette approche nous permettra de mettre en discussion les différentes perceptions dans un exercice intersubjectif d'hyper-réflexivité en vue d'avoir une compréhension plus profonde du phénomène.

Par voie de conséquence, nous considérons qu'une question de recherche capable d'opérationnaliser notre objet de recherche pourrait se construire ainsi :

Lorsque nous parlons de notre souffrance au travail, qu'apprenons-nous sur les mécanismes de la créativité empêchée dans les systèmes bureaucratiques?

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE : ÉPISTÉMOLOGIE DE SOI, RECHERCHE AUTOETHNOGRAPHIQUE EN SCIENCES DE LA GESTION ET VIGNETTES

3.1 L'autoethnographie comme méthodologie de recherche

Afin de mieux comprendre la démarche autoethnographique, nous examinerons ses principaux éléments, à savoir : l'autoethnographie (ci-après, AE) en général, les différentes approches en AE organisationnelle, le sourcement de données, les techniques narratives, et le traitement de données.

3.1.1 L'autoethnographie

D'un point de vue étymologique, le terme AE signifie processus d'écriture/recherche²⁶ (*graphie*), culture (*ethnos*) et soi (*auto*) (Reed-Danahay, 1997 citée par Dubé, 2016, p. 3). L'approche autoethnographique s'éloigne radicalement des méthodes positivistes puisque le chercheur.se utilise explicitement son propre vécu pour effectuer une recherche de portée plus globale sur la culture, les normes et structures organisées d'un milieu (Boyle & Parry, 2007; Ellis, 2004; Paring, 2019; Parry & Boyle, 2009). Contrairement à la posture interprétativiste où l'interdépendance épistémique entre le chercheur.se et son objet d'étude est principalement envisagée comme l'influence de la subjectivité du chercheur.se sur son objet, **en AE, la subjectivité et le vécu du chercheur.se sont considérés comme un levier de connaissance de celui-ci** (Paring, 2019, pp. 112–113). En ce sens, l'autoethnographe, qui étudie le monde social et organisé à partir d'une perspective de l'individu en interaction, devient le centre épistémologique et ontologique autour duquel tourne la recherche (Spry, 2001, p. 711), ce que Paring (2019, p. 109) nomme « *l'épistémologie de soi* ».

Étant en partie ethnographie et en partie autobiographie, cette approche entremêle art et science, deux domaines qui sont traditionnellement ségrégués (Dubé, 2016; Ellis, 2004; Ellis et al., 2011). De ce fait, l'AE est souvent critiquée pour ne pas être assez artistique pour les littéraires ou trop peu rigoureuse ou trop émotionnelle pour les scientifiques des disciplines sociales (Ellis et al., 2011, p. 283). Afin d'être reconnue dans ces deux champs, l'écriture autoethnographique doit donc être non seulement bien exécutée, convaincante et évocatrice (Denzin, 2006), mais aussi, aller au-delà de la pure narration de soi en

²⁶ Puisque l'écriture est une manière de connaître, elle est également méthode d'enquête (Ellis et al., 2011, p. 280).

s'engageant avec davantage de profondeur dans l'analyse culturelle et dans l'interprétation (Dubé, 2016, p. 4) (Cf. : Tableau 3.1).

Tableau 3.1 Extrait et traduction libre du tableau "*Chart of Impressionist and Realist Ethnography*" de Ellis (2004, pp. 359–363).

QUALITATIF	
ART	SCIENCE
IMPRESSIONISTE / INTERPRÉTATIVISTE	RÉALISTE
Histoires	Théorie
Dialogue	Monologue
Coconstruit	Reçu
Vivant (réel)	Vérité
S'intéresse principalement au sens	S'intéresse principalement à la conceptualisation des données
Histoires théoriques et culturelles sont entremêlées dans le personnel et le concret	Détails concrets sont entremêlés à l'intérieur d'analyses culturelles et théoriques
Emphase sur la communication expressive	Teste hypothèses, causalité, prédiction et contrôle (format scientifique standard)
Spécifique	Général
Unique, « unique en son genre »	Plus le concept exploré (généré) est abstrait, plus l'applicabilité et la généralisation de la théorie sera large
Désir de faire face à la réalité	Désir de décrire la réalité
Politique, posture d'auteur	Posture objective
Voix personnelle	Voix institutionnelle
Montre, expose	Dit, raconte
Remet en question l'autorité	Est une autorité

Ainsi, l'AE n'est pas une seule méthode : ni une simple autobiographie, ni une observation participante²⁷ dans laquelle les auteurs.rices seraient plus ou moins inclus. Elle regroupe plutôt des approches très variées qui, par ailleurs, ne sont pas incompatibles avec d'autres méthodes répandues comme les entretiens, questionnaires, enquêtes, etc. (Paring, 2019, p. 108). De plus, l'AE n'est pas nécessairement pratiquée seule, elle peut être co-écrite et co-analysée ou encore, faite en groupe (Ellis, 2004; Ellis et al.,

²⁷ Subséquemment, nous reviendrons plus en détails sur les principales différences entre l'observation participante et l'AE (section 3.1.2.6)

1997; Ellis & Berger, 2003). C'est d'ailleurs grâce à cette fluidité et flexibilité que la démarche autoethnographique permet d'expérimenter et d'explorer de façon singulière les objets de recherche (Dubé, 2016; Learmonth & Humphreys, 2012; Paring, 2019).

En outre, il ressort deux grandes tendances épistémiques parmi les principaux chercheurs.ses du domaine, celle de l'AE objective et celle de l'AE subjective (Denzin, 2006; Dubé, 2016). Atkinson (2006) et Anderson (2006) préconisent l'AE analytique, théorique et objective qui met les feux des projecteurs non pas sur l'autoethnographe, mais bien sur l'AE elle-même, c'est-à-dire sur ses fondements théoriques et ses contributions disciplinaires plutôt que sur l'évolution, l'émotion et le cheminement personnel du chercheur.se. Pour leur part, les chercheurs.ses-clés de l'AE subjective, Ellis (2004), Bochner (2012) et Holman Jones (2018), défendent que l'écriture évocatrice et émotionnellement engagée de l'AE offre une voie (et une voix) pour mieux apprécier sa propre expérience et mieux comprendre les relations et les rapports humains de manière à promouvoir le changement culturel par l'éveil de conscience (Custer, 2014; Ellis et al., 2011; Ellis & Bochner, 2000; Holman Jones, 2018).

Somme toute, nous retenons que l'essentiel de la méthodologie provient des disciplines de la sociologie et de l'anthropologie (Adams, 2008; Anderson, 2006; Ellis, 2004, 2007; Ellis et al., 2011; Ellis & Bochner, 2000; Holman Jones, 2018) et que seulement quelques auteurs sont du domaine du management et des sciences des organisations (Boyle & Parry, 2007; Doloriert & Sambrook, 2012; Grenier, 2015; Paring, 2019; Parry & Boyle, 2009).

En sciences de la gestion, l'AE organisationnelle est utilisée par les chercheurs.ses pour appréhender des phénomènes et dimensions organisationnels qui exigent une grande réflexivité, c'est-à-dire une capacité à approfondir l'expérience (Paring, 2019, p. 111). Ainsi, **ce type d'AE est autant utilisé pour comprendre le rôle de l'individu dans le façonnage des structures sociales qu'à l'inverse, pour expliquer l'impact des structure sociales dans les actions quotidiennes, offrant, conséquemment, une perspective plurielle sur les phénomènes organisationnels étudiés** (Dubé, 2016; Paring, 2019).

3.1.2 Les différentes approches en autoethnographie organisationnelle

Parmi les différentes typologies de l'AE rencontrées, nous retenons celle de Paring (2019) puisqu'elle traite exclusivement des AE organisationnelles. La chercheuse identifie cinq approches qui parcourent les axes épistémiques subjectif/objectif, allant de l'AE plus sensible et narrative à l'AE plus scientifique et

analytique : l'AE évocatrice (ou autobiographique narrative), l'AE de vécu, l'AE de trajectoire sociale, l'AE de témoignage et l'AE phénoménologique ou l'autophénoethnographie (Paring, 2019, pp. 114–118). Il est utile de signaler que malgré cette différenciation des approches, une porosité des épistémologies demeure (Cf. : Tableau 3.2).

3.1.2.1 Autoethnographie évocatrice

En AE évocatrice, l'usage de la première personne dans le texte et l'utilisation du vécu du chercheur.se ont une importance épistémologique, politique et anthropologique majeure (Paring, 2019, p. 114). Ces deux aspects sont fondamentaux car ils permettent non seulement de comprendre le social mais le transforment également en guidant l'action (Ellis, 2004, p. 45; Paring, 2019, p. 114). Dans cette perspective, le texte tient le rôle de moteur de la connaissance et du changement plutôt que celui de l'outil neutre de transmission d'informations. Cette approche est ainsi performative, voire agissante, puisqu'elle autorise le chercheur.se à avoir recours à un style narratif évocateur tels que la poésie (Maréchal & Linstead, 2010; Richardson, 1992), le dialogue (Custer, 2014; Ellis & Bochner, 2000; Learmonth & Humphreys, 2012) ou le théâtre (Spry, 2001), aux fins de créer une relation de réciprocité avec le lecteur.rice et de susciter une réponse de sa part (Ellis, 2004, p. 46; Ellis et al., 2011, p. 278; Paring, 2019, p. 115).

3.1.2.2 Autoethnographie de vécu

Selon Paring (2019), l'idée maîtresse de cette approche – qui est, par ailleurs, la plus utilisée en sciences de la gestion – se fonde sur la perspective constructiviste selon laquelle tout sujet est traversé par des vécus sociaux, à savoir, tout vécu, aussi intime et personnel soit-il, est décentré, social et intersubjectif. Les émotions, les valeurs, les idées, les expériences, les choix, les actes et les identités des individus sont, en réalité, collectifs, socialement construits, « des possibles sociaux » (Paring, 2019, p. 115). Ainsi, le corps, et non la biographie, devient l'outil de connaissance privilégié pour appréhender les structures et processus sociaux. En effet, **dans cette approche, le chercheur.se entre en dialectique avec les théories existantes et réfléchit aux conditions spatiales, temporelles, discursives, intersubjectives qui les structurent grâce à une focalisation sélective et une analyse des contenus d'expériences intimes** (Paring, 2019, p. 116). Par ailleurs, ce type de recherche s'effectue fréquemment en groupe afin de croiser les expériences en vue d'approfondir le potentiel d'analyse et la portée de la recherche (Ellis, 2004; Ellis et al., 1997; Paring, 2019).

3.1.2.3 Autoethnographie de trajectoire sociale

Cette perspective vise à examiner la structuration sociale d'un parcours de vie en cherchant l'intersection dans le temps entre soi et la culture. Le but est à la fois de comprendre comment l'individu est déterminé par les normes sociales et comment, à son tour, il les reproduit ou les modifie. Ainsi, l'AE de trajectoire sociale sert à étudier la structuration sociale d'une vie tout en permettant de voir la société comme « un possible en mouvement », issu des interrelations et des réponses contingentes et stratégiques des personnes face aux événements qui les touchent (Paring, 2019, p. 116).

3.1.2.4 Autoethnographie de témoignage

Utilisée dans le but de réaliser une observation fine du quotidien, cette approche dont la démarche rappelle l'observation participante classique, amène le chercheur.se à se servir de son accès privilégié à un terrain et de son statut d'initié pour s'immerger dans le quotidien d'un milieu (Paring, 2019, p. 117). À titre d'exemple, Rizq (2013) utilise sa propre expérience comme psychothérapeute dans un hôpital psychiatrique pour explorer comment la notion psychanalytique de l'abjection explique le fonctionnement du système de santé britannique.

3.1.2.5 Autoethnographie phénoménologique

Paring (2019) a développé l'approche phénoménologique en réponse au fait que les objets de recherche en sciences de la gestion se sont complexifiés et sont souvent difficiles à décrire. Selon la chercheuse, pour comprendre les processus organisationnels, il ne suffit plus de penser les interactions entre différentes catégories d'objets qui sont comprises comme des choses aux propriétés essentielles et invariables mais plutôt de penser leur entremêlement et *intra-actions* (Paring, 2019, p. 117). Combinée à la méthode phénoménologique – qui est principalement envisagée en sciences de la gestion comme une méthode herméneutique d'entretiens qui donne accès au sens profond d'une expérience à partir d'une analyse du langage – l'AE phénoménologique permet au chercheur.se de prendre comme point de départ non seulement son propre vécu mais aussi, ses perceptions incarnées du monde, *id est*, la façon dont les choses lui apparaissent dans le flux du vécu. Dans cette perspective où la subjectivité donne accès à un système, l'approche phénoménologique permet d'étudier la continuité entre un discours et un acte, (Paring, 2019, p. 118).

Tableau 3.2 Les cinq approches de l'autoethnographie organisationnelle (Paring, 2019, p.118)

Épistémologie de soi	AE évocatrice	AE vécu	AE de trajectoire sociale	AE de témoignage	AE phénoménologique
Relation épistémique autoethnographique	Résonnance de l'expérience chez les lecteurs.	Caractère social et commun du vécu.	Vie structurée par le social / individu agissant en retour sur le social.	Témoignage privilégié de l'intérieur.	Mise en forme du monde.
Exemple	<i>"Chronicling an academic depression"</i> (Jago, 2002)	<i>"Autoethnography and academic identity: glimpsing business school doppelgängers"</i> (Learmonth & Humphreys, 2012)	<i>"An autoethnographic account of prosaic entrepreneurship"</i> (Engstrom, 2012)	<i>"States of abjection"</i> (Rizq, 2013)	<i>"Welcome to the whiteboard, the new member of the team': Identity regulation as a sociomaterial process"</i> (Paring et al., 2017)

Les lignes du tableau sont serpentées afin de représenter la porosité des épistémologies.

3.1.2.6 Observation participante, participation observante, autoethnographie : quelles différences?

Il est intéressant de souligner ici que les différentes approches ci-haut mentionnées peuvent sembler être des types d'*observations participantes* (OP) qui, poussées à l'extrême, peuvent être des *participations observantes* (PO). Cela n'est pas étonnant lorsqu'on considère le lien étroit unissant l'AE à l'ethnographie. Dans les faits, la PO représenterait, selon Soulé (2007) et Lalonde (2013), un stade d'évolution avancé de l'OP qui, soulignons-le, est l'une des méthodes constitutives de l'ethnographie²⁸. Alors que l'observation a toujours tenu un rôle déterminant en sciences de la gestion²⁹, les OP et PO impliquent de la part du chercheur.se « une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité. » (Soulé, 2007, p. 128). C'est donc cette immersion en profondeur qui aide les chercheurs.ses à saisir le point de vue intime et subjectif du groupe étudié (Paring, 2019, p. 17).

²⁸ « L'observation participante est en fait à la base de l'ethnographie en tant qu'activité de recherche sur le terrain, mais elle est complétée par d'autres méthodes telles que les entretiens individuels ou de groupe, les procédés de recension, l'observation non participante, les sources écrites et les données audiovisuelles » (Sandra, 2008, cité par Lalonde, 2017, p.14).

²⁹ Pensons seulement au modèle de l'organisation bureaucratique bâti à partir des observations de Weber (1971), ou encore, le rôle fondamental qu'a joué l'observation dans les recherches de Taylor et l'organisation scientifique du travail (1967) et de Mayo et le mouvement des relations humaines (2003).

Il existe une distinction fondamentale en ethnographie entre l'observateur complet, l'observateur en tant que participant, le participant en tant qu'observateur et le participant complet. Cela a non seulement permis la catégorisation des modes de présence sur le terrain allant de l'implication minimum à l'implication maximum, mais aussi d'apporter une distinction entre OP et PO (Gold, 1958; Soulé, 2007). Lors d'une OP, le chercheur.se « se mêle au milieu observé, mais peut en sortir à chaque instant, et ne se trouve donc jamais exactement dans la position sociale, ni dans la disposition psychologique des acteurs.rices étudiés » (Damon, 2002, p. 20). À l'inverse, dans la PO, le chercheur.se, qui fait partie du milieu, prend à certains moments du recul pour l'observer (Soulé, 2007, p. 134). Ainsi, la PO offre la possibilité au chercheur.se d'expérimenter le monde de la vie quotidienne en tant qu'initié, chose qui est parfois seulement possible en devenant le phénomène et en l'expérimentant de façon existentielle (Jorgensen, 1989, pp. 62–63). Pour sa part, l'AE cherche plutôt à plonger son lecteur.rice dans le phénomène étudié de manière à ce qu'il puisse lui-même l'expérimenter (par procuration) et donc apprendre lui aussi de l'expérience (*vicarious leaning*) (Custer, 2014; Ellis & Bochner, 2000; Holman Jones, 2018; Paring, 2019; Parry & Boyle, 2009; Spry, 2001). Nous sommes donc d'avis qu'en AE organisationnelle, c'est le lecteur.rice qui adopte, en quelque sorte, une posture de PO et est immergé dans le monde du chercheur.se et est amené à être transformé lui aussi par l'expérience.

3.1.3 Le sourcement de données

Le vécu du chercheur.se étant le point de départ de la recherche, le sourcement de données provient de toutes sortes de documents tels que le journal intime, des photographies personnelles ou même de souvenirs. Cette méthodologie dite « du cœur » (Dubé, 2016) permet au chercheur.se de se servir de ses affects, des épiphanies³⁰, des tensions ressenties, de son savoir viscéral ou encore, d'expériences personnelles sélectionnées afin de produire ces données (Custer, 2014; Denzin, 2006; Ellis & Berger, 2003; Holman Jones, 2018; Paring, 2019). Aussi, les données peuvent provenir de sources extérieures telles que des entrevues traditionnelles, des *focus groups* ou encore, des entrevues autoethnographiques.

Issues de la typologie de Ellis (2004) et Ellis, Bochner et Adams (2011), les entrevues autoethnographiques sont des entrevues qui incorporent l'histoire du chercheur.se à l'intérieur de l'entrevue qu'il réalise. Principalement associées aux recherches interactives³¹, les entrevues autoethnographiques se déclinent

³⁰ C'est-à-dire des tournants de vie ou des crises.

³¹ Cf.: Ellis, C. (2004). Class Three: Autoethnography in Interview Research. Dans *The ethnographic I: a methodological novel about autoethnography*. AltaMira Press.

en trois types d'entrevue, soit les entrevues réflexives dyadiques, les entrevues interactives et les narrations coconstruites (Ellis, 2004, p. 58). Dans les trois cas, ces types d'entrevue ont pour finalité de produire un texte narratif évocateur capable de susciter l'empathie auprès du lecteur.rice (Ellis, 2004; Ellis et al., 1997, 2011; Ellis & Berger, 2003). Dans le contexte d'une AE organisationnelle, **ces entrevues produisent des données dont l'utilisation permet au chercheur.se d'ajouter des perspectives différentes et des informations additionnelles qui favorisent l'approfondissement et l'analyse de la subjectivité** (Dubé, 2016, p. 6).

3.1.3.1 Entrevues réflexives dyadiques

Les *entrevues réflexives dyadiques* sont un des trois types d'entretiens autoethnographiques dans lequel le chercheur.se essaie de saisir le sens des dynamiques émotionnelles créées à l'intérieur même de l'entrevue qui prend la forme d'une conversation. **Bien que l'accent soit mis sur le participant.e et son histoire, les mots, les pensées et les sentiments du chercheur.se sont également pris en compte** (Ellis, 2004, pp. 61–62). À titre d'exemple, le chercheur.se pourrait parler de ses motivations personnelles à la réalisation du projet de recherche, partager ses connaissances sur les sujets abordés, ou encore, détailler ses réactions émotives et la façon dont il a été transformé par le processus d'entrevue. (Ellis, 2004, p. 62). Même si l'expérience du chercheur.se n'est pas l'objectif principal, ce sont ses réflexions personnelles qui ajoutent du contexte et des couches à l'histoire racontée à propos des participants.es et du phénomène dont ils parlent (Ellis et al., 2011, p. 278).

3.1.3.2 Entrevues interactives

Les *entrevues interactives* sont un type d'entrevues autoethnographiques qui fournit une compréhension approfondie et intime des expériences émotionnellement chargées et/ou sensibles des gens (Ellis et al., 1997, p. 127). Les prémisses principales de ce type d'entrevue sont que tous les participants.es, qui sont habituellement au nombre de trois ou quatre, bien qu'ils puissent aussi n'être que deux, agissent à la fois en tant que chercheurs.ses et participants.es à la recherche (Ellis, 2004, p. 64). De plus, **ces entrevues, qui sont généralement réalisées en plusieurs séances, se font dans le contexte d'une relation déjà établie entre le ou les participants.es et le chercheur.se qui ont tous, par ailleurs, une expérience personnelle concernant le sujet discuté**. Dans une dynamique de collaboration, ceux-ci s'engagent dans un travail conjoint de création de sens (*sensemaking*) en sondant ensemble les enjeux et thèmes spécifiques qui émergent de leurs conversations (Ellis et al., 1997, p. 121). Ainsi, les entrevues interactives s'intéressent non seulement à l'histoire qui évolue au fur et à mesure que les chercheurs.ses / participants.es

interagissent et développent une relation mais aussi, à l'histoire que chacun apporte à l'interaction (Ellis et al., 2011, p. 278). Ainsi, les conversations produites conjointement sont ensuite coconstruites en un seul récit qui se veut un texte évocateur qui incorpore toutes les voix et subjectivités des participants.es (appelé récit multi-voix – *multivoice account*), invitant ainsi le lecteur.rice dans le monde intersubjectif des narrateurs.rices. (Ellis, 2004, pp. 72–78).

3.1.3.3 Narrations coconstruites

Enfin, les *narrations coconstruites* s'inscrivent dans des recherches interactives qui étudient spécifiquement les relations de couple. Cette approche est utilisée dans le but de dépeindre le plus fidèlement possible comment les partenaires vivent leur relation au quotidien. Le postulat de base repose sur l'idée que les relations de couple sont co-écrites, incomplètes et historiquement situées (Ellis, 2004, p. 71). Dans cette perspective, il est supposé que l'une des actions principales qui se joue dans une relation est d'attribuer une signification à des expériences et à des événements parfois vagues afin de tenter d'apporter de l'ordre au sein de l'unité. Le couple réalise cette action en racontant des histoires au sujet de la relation, des histoires qui sont continuellement coconstruites et toujours inachevées. Ainsi, les opinions et les actions de chacun affectent l'autre de sorte que l'activité conjointe et l'identification mutuelle qui en résultent font alors partie de la relation (Ellis, 2004, pp. 71–72).

Ellis (2004) propose deux types de narration coconstruites, la première est la *narration coconstruite médiée* où le chercheur.se assiste un couple dans la construction d'un récit qui représente l'histoire du binôme. L'approche veut que le couple choisisse un point tournant de leur relation, une épiphanie, et que, séparément, les partenaires mettent par écrit (ou par enregistrements audios) le détail chronologique de l'événement choisi en incluant leurs réactions émotives à ce qui s'est passé, les décisions significatives qui se sont prises à la suite de conversations importantes ou encore, les stratégies d'adaptation mises en place pour faire face à la situation. Une fois cet exercice complété, chacun des partenaires prend connaissance de la version des événements de l'autre et, lors d'une rencontre médiée par le chercheur.se, les divergences des récits sont confrontées dans le but d'amener le couple à construire conjointement un seul et même récit à partir de ces deux versions (Ellis, 2004, p. 72). Ainsi, le chercheur.se participe à la co-construction de cette nouvelle histoire en tant que médiateur.rice et non en tant que point focal de l'histoire. Dans son rôle de chercheur.se-autoethnographe, il s'intéresse au contexte de la situation d'entrevue et produit des écrits autoethnographiques dans lesquels il partage ses propres réflexions sur sa perspective du couple, sur ses analyses au sujet du style conversationnel et la manière dont le couple

négoce la co-construction de leur nouveau récit. Souvent le chercheur.se va également inclure dans son analyse les événements qui ont mené à l'entrevue, l'environnement physique et émotionnel de l'entrevue et son propre rôle dans l'entrevue – par exemple, comment les questions qu'il a posées ou la manière dont il a réagi avec les participants.es ont influencé la conversation (Ellis, 2004, pp. 72–75).

Le second type de types de narration coconstruite est la *narration coconstruite non-médiée*, la procédure demeure essentiellement la même que pour la narration coconstruite médiée à l'exception que les chercheurs.ses sont eux-mêmes les partenaires du couple autour duquel se centre la recherche. Tout comme dans les entrevues interactives, les chercheurs.ses des narrations coconstruites non-médiées tiennent également le rôle de chercheurs.ses-participants.es. La distinction fondamentale entre ces deux approches repose dans le fait qu'en narration coconstruite non-médiée, les histoires initiales sont construites d'abord individuellement pour ensuite être partagées et mises en discussion conjointement alors qu'en entrevues interactives, les histoires initiales surviennent dans les conversations qui ont lieu entre participants.es-chercheurs.ses et sont ensuite coconstruites en un seul récit (Ellis, 2004, p. 76). Il est intéressant de souligner que ce type de narration est très spécifique au couple de chercheurs Ellis et Bochner qui explique avoir développé l'approche à des fins purement thérapeutiques (Ellis, 2004, pp. 75–77).

3.1.4 Les techniques de narration

En AE, l'écriture, en tant que manière de connaître, fait partie de la méthode de production de données et d'enquête (Ellis et al., 2011, p. 280). En tant qu'*épistémologie de soi* par l'écriture de soi, l'AE est principalement envisagée comme une écriture au « je » où l'usage de la première personne est un geste épistémologique fondamental (Paring, 2019, pp. 114–115). Selon la typologie de Paring (2019), les principales techniques narratives qui permettent au chercheur.se d'explorer les différentes données sont le dialogue (Ellis, 2004), l'usage d'œuvres littéraires (Learmonth & Humphreys, 2012), la poésie (Maréchal & Linstead, 2010) et les vignettes³² (Humphreys, 2005). Nous avons ainsi choisi d'utiliser la technique des vignettes afin d'avoir accès à une compréhension plus profonde de nos données et du phénomène étudié.

³² Aussi appelées « mémos ».

3.1.4.1 Les vignettes

La technique des vignettes est la plus couramment employée en AE dans les sciences de la gestion (Boyle & Parry, 2007; Dubé, 2016; Humphreys, 2005; Paring, 2019). Celles-ci sont habituellement de courts récits insérés dans un article sous forme d'extraits de moments vécus suivis d'une analyse qualitative qui permet de faire ressortir et mieux comprendre la dimension émotionnelle de l'histoire présentée (Dubé, 2016; Humphreys, 2005; Paring, 2019). Souvent tirées de sources variées, les vignettes peuvent être basées sur des notes prises sur le moment, dans un journal intime ou à partir d'un recueil d'écriture libre né d'une introspection en solo ou même accompagnée (Humphreys, 2005).

La visée des vignettes est de créer un dialogue avec le lecteur.rice par l'écriture de ses histoires personnelles dans un style évocateur et littéraire (Bochner, 2012; Custer, 2014; Dubé, 2016; Ellis et al., 2011; Ellis & Berger, 2003; Ellis & Bochner, 2000; Holman Jones, 2018; Paring, 2019). **En partageant sa critique réflexive au sujet de son propre positionnement de chercheur.se, celui-ci incite le lecteur.rice à réfléchir lui aussi « [...] de manière critique sur sa propre expérience de vie, sur la construction de soi et sur ses interactions avec les autres [...] »** (Dubé, 2016, p. 3). Cet accès à un ressenti situé invite le lecteur.rice à s'engager dans l'exercice d'hyper-réflexivité (Denzin, 2006) auquel se prête le chercheur.se lui permettant ainsi d'apprendre de l'expérience (*vicarious learning*) et d'être, lui aussi, transformé (Custer, 2014; Ellis, 2004; Ellis et al., 2011; Ellis & Bochner, 2000; Holman Jones, 2018; Paring, 2019; Spry, 2001).

3.1.5 Le traitement des données

En AE, « la production, l'analyse et l'interprétation des données sont, tout au long du processus de recherche, réalisées de façon parallèle, elles s'informent l'une l'autre dans un mouvement cyclique » (Dubé, 2016, p. 7). Alors que le chercheur.se recueille ses données, il les organise et les classe; il en développe certaines et en évacue d'autres si nécessaire (Chang, 2016; Dubé, 2016). Les étapes se nourrissent mutuellement, ce qui entraîne un « fouillis créatif » (Dubé, 2016) qu'il importe de démêler afin de garder le cap sur le sujet de recherche. Chang (2016) propose cinq étapes de traitement de données autoethnographiques pour tenter de réaliser cette tâche complexe : l'étiquetage, l'épuration, l'analyse et l'interprétation et enfin, l'écriture³³.

³³ Nous expliquerons dans la section suivante comment concrètement cela a été fait.

Dans l'objectif de comprendre le sens de ce que les gens (y compris le chercheur.se) pensent, ressentent et font, la méthode autoethnographique appelle la flexibilité (Dubé, 2016; Ellis, 2004, 2007; Ellis et al., 1997). Ellis (2004) invite conséquemment le chercheur.se de l'AE à demeurer ouvert à l'improvisation en reconnaissant, dans les événements fortuits (*serendipitous*) qui se présentent à lui au cours de son projet, les opportunités qui lui permettront de faire face aux contraintes et de changer sa stratégie afin de mieux répondre aux besoins de sa recherche (Ellis, 2004, p. 68). C'est dans cet esprit d'ouverture et de flexibilité dont nous parle Ellis que nous avons avancé sur ce singulier parcours vers l'AE organisationnelle.

3.2 Notre démarche autoethnographique

Afin d'étudier le phénomène de la créativité empêchée dans les organisations bureaucratiques, nous avons choisi comme approche principale l'AE *de vécu* puisque notre parcours de recherche nous a menée sur la piste du partage d'expériences pour mieux comprendre le phénomène étudié. Ainsi, nous avons débuté notre processus en créant des vignettes (qui seront présentées à la fin de ce chapitre) à partir de données recueillies dans notre journal, procédant selon l'approche proposée par Chang (2016) précédemment mentionnée. Ces vignettes ont alors servi de point de départ pour les entrevues autoethnographiques que nous avons réalisées avec trois participantes / amies que nous avons choisies pour avoir toutes vécu, en tant que professionnelles en position de subordonnées travaillant – ou ayant déjà travaillé – dans des organisations bureaucratiques (ou hiérarchiques), le phénomène de créativité empêchée. Les entretiens que nous avons tenus par la suite étaient tantôt interactifs, tantôt dyadiques ou réflexifs ce qui a donné lieu de réfléchir autant sur ce que notre expérience éveillait auprès des participantes que ce que les (situations d') entrevues et les propos discutés (et ceux délaissés) éveillaient pour nous. Ces entrevues ont ainsi produit de nouvelles données qui, à leur tour, nous ont servi de données à analyser subséquemment selon la méthodologie d'analyse de données qualitatives proposée par Gioia, Corley et Hamilton (2013).

3.2.1 Journal de bord

Un mois après que notre lien d'emploi étudiant débuta, en juin 2022, nous avons commencé à tenir un journal de bord (Cf. : Figure 3.1) et ce, jusqu'en décembre 2022. Dans le logiciel Evernote³⁴ dans une note

³⁴ Evernote est un logiciel qui, à l'instar de OneNote de Microsoft, permet d'enregistrer des informations, sous forme de notes, images, vidéos, ou pages web.

nommée « Carnet de bord », nous rassemblions nos impressions à propos d'événements de travail que nous qualifiions de profondément dérangeants, violents, frustrants ou qui nous laissaient tout simplement perplexe.

Figure 3.1 Carnet de bord dans Evernote

Thème	Expérience
Se conformer	Je suis face au fait que si je veux réaliser quelconque projet dans cette organisation, apprendre à me fondre dans le décor. Devenir invisible, id est, conforme. Laisse-moi pour moi, pourquoi j'en suis venue à cette conclusion. Je suis confrontée au fait qu'on ne sera pas confortable avec moi tant et aussi longt... suis pas la ligne de conduite prescrite par la culture de type bureaucratique hiérarc... Cela implique que je ne dois plus partager librement mes idées et réflexions avec m... tout moment sans avoir validé avant avec [redacted]. Elle est le censeur. Jusqu'à ce que... rites (voir p.399, Gosselin, 2017 - comportement organisationnel), je serai mieu... de valider avec elle tout sujet auquel je songe présenter lors de notre rencontre d'éc... hebdomadaire par exemple.

Au départ, nous avons noté et listé ces ressentis et ces descriptions d'expériences de manière chronologique sans qu'il y ait un objectif de recherche derrière notre action. Lorsque notre projet de recherche se transforma (l'objet passa de la créativité organisationnelle en système bureaucratique à la créativité empêchée), nous avons alors analysé l'ensemble des anecdotes pour les classer sous des titres imagés dans le seul but qu'ils soient parlants pour nous-même (Cf. : Tableau 3.3). Au cours des sept mois au département de la vérification interne, nous avons ajouté, en accord avec les titres choisis, des captures d'écran de courriels, des extraits d'échanges entre collègues, des photographies (Cf. :Figure 3.4) et citations d'auteurs.rices et des références à la littérature du domaine des sciences de la gestion qui nous paraissaient représentatifs du sujet spécifique abordé.

Tableau 3.3 Titres choisis pour aider à catégoriser les différentes expériences de travail vécues

1. Se conformer	8. L'heure juste
2. Parlons-nous d'image à image	9. <i>Achtung!</i>
3. <i>Lost in translation</i> (extraits d'échanges incongrus)	10. Sémantique et changement abrupt de perception
4. Contrôle extrême des communications	11. Au chenil!

5. Analyse des besoins, mon œil!	12. <i>Quiet firing</i>
6. Communications : civisme empêché	13. Le cordonnier mal chaussé
7. Nouvelle vision	14. Faux-semblants et cie

3.2.2 Écriture des vignettes

Comme précédemment mentionné, les vignettes autoethnographiques sont une fenêtre qui permet au lecteur.rice d’avoir accès, dans ses dimensions sensorielles et émotionnelles, à l’intensité d’un moment significatif (Dubé, 2016, p. 10). Dans notre cas, nous avons décidé de les utiliser à la fois pour ouvrir la conversation lors de nos entrevues autoethnographiques à propos de la créativité empêchée et aussi comme technique narrative pour notre projet de recherche.

De ce fait, nos vignettes ont été construites à partir des données recueillies dans notre journal de bord et de celles détaillées dans une analyse processuelle réalisée aux fins d’un travail de session à l’intérieur d’un cours de gestion du changement (Cf. : Annexe A, Figure A.2).

Ces deux sources contenaient une abondance d’information que nous nous devions d’épurer. Pour ce faire, nous avons d’abord réalisé une deuxième catégorisation³⁵ (ou étiquetage selon Chang (2016)) en classant les histoires similaires (ou redondantes) ensemble pour avoir ainsi une meilleure vue d’ensemble sur les grands thèmes que nous détenions. Cette étape nous a demandé de prendre une certaine pause (ou temps de deuil) car, après avoir scrupuleusement relu l’entièreté de nos données, il nous fallait prendre un pas de recul afin de pouvoir départager les histoires qui nous semblaient réellement signifiantes de celles qui étaient accessoires. C’est d’ailleurs à ce moment que l’analyse processuelle s’est avérée très utile puisqu’elle mettait non seulement en évidence les événements-clés de toute notre expérience vécue mais aussi, nous aidait à nous replonger dans le moment.

De là, nous avons passé en revue un à un les épisodes-clés en utilisant la grille de Spradley (1980) pour guider notre ressouvenance (Cf. : Annexe B). Cette technique habituellement utilisée lors de participation observante (Cf. : section 3.1.2.6) a plutôt été employée afin de nous aider à faire appel à tous nos sens pour nous permettre de revivre corporellement, cognitivement et émotionnellement chaque expérience.

³⁵ Nous avons déjà réalisé un classement par thèmes lors de la création de notre journal de bord. Cf. : *Tableau 3*.

Ensuite, nous avons écrit – à la première personne du singulier – chaque épisode en question. Bientôt, nous avions une quinzaine de vignettes, donc une quinzaine de descriptions de moments intenses provenant d'expériences vécues dans une organisation bureaucratique, auxquelles nous avons donné, à l'instar des titres des thèmes dans notre journal, des titres imagés. Ensuite, nous avons choisi les trois vignettes qui représentaient le mieux notre sentiment général d'expérience de créativité empêchée. Très souvent, celles-ci contenaient des thèmes abordés différemment dans d'autres vignettes ce qui facilitait leur abandon.

Lors de notre étape d'écriture, nous avons été fortement inspirée par le mythe de Prométhée, non pas par le style littéraire classique mais plutôt par le sentiment d'injustice et de frustration qu'il évoquait. Nous avons d'ailleurs voulu le présenter à la fin de nos trois vignettes mais puisque l'objectif de ces vignettes était de découvrir l'interprétation des participantes et leur accorder un espace pour partager ce que les mémos évoquaient pour elles, nous avons décidé de retirer ce passage présenté en aparté.

Pour punir les Mortels, Zeus décida de ne plus leur envoyer le feu. Alors, Prométhée, bienfaiteur de l'humanité, les secourut une nouvelle fois; il déroba le feu à la forge d'Héphaïstos. Zeus punit alors le Titan en l'enchaînant par des liens d'acier sur le Caucase et envoya un aigle pour lui dévorer le foie, qui renaissait toujours. Et il jura par le Styx de ne jamais détacher Prométhée du rocher. Toutefois, Héraclès perça d'une flèche l'aigle de Prométhée et délivra celui-ci. Zeus, heureux de cet exploit qui ajoutait à la gloire de son fils, ne protesta pas, mais pour que son serment ne demeurât pas vain, il enjoignit à Prométhée de porter un morceau de rocher sur lequel il était attaché : ainsi un lien d'acier continuait-il à unir le Titan et son rocher. (Grimal & Picard, 1976)

3.2.3 Entrevues autoethnographiques

Pour nos entrevues autoethnographiques, après avoir fait signer le consentement éthique, nous avons envoyé nos vignettes aux participantes une semaine avant la date prévue du premier entretien. La seule consigne qu'elles avaient était de les lire et de prendre note des passages, des extraits ou du vocabulaire qui suscitaient des sentiments chez-elles ou qui leur donnaient envie de nous sonder pour en avoir une meilleure compréhension. Nous avons donc précisé que ce serait lors de notre entretien qu'elles allaient pouvoir nous partager leurs impressions et sentiments et nous poser des questions ou demander des précisions au sujet de notre interprétation de notre expérience.

Même si les entrevues autoethnographiques ne sont normalement pas structurées (Ellis, 2004, p. 64; Ellis et al., 1997, p. 122), nous avons néanmoins préparé un très court guide d'entrevue qui nous servait d'aide-mémoire pour garantir que certains aspects qui nous importaient ne seraient pas omis (Cf. : Annexe C).

Nous avons ainsi rencontré les participantes individuellement pendant deux entretiens qui ont duré entre 60 et 90 minutes chacun. Une seule des répondantes nous a remis une « vignette » qu'elle a écrite et qui relatait son expérience de créativité empêchée. Nous avons donc procédé de la même manière que précédemment expliqué, c'est-à-dire que nous avons à lire ladite vignette en prenant note des passages, des extraits ou du vocabulaire qui éveillaient des sentiments chez-nous. Nous n'avons pas utilisé la vignette de cette participante comme donnée à analyser, toutefois, celle-ci a alimenté notre conversation qui, pour sa part, a été retranscrite et utilisée comme donnée. Deux des répondantes ont été rencontrées deux fois et l'une d'elle seulement une fois mais nous avons échangé de manière informelle avec elle, par téléphone deux fois. Cette dernière a accepté que nous utilisions nos notes manuscrites prises durant les appels comme données à analyser. Nous avons donc utilisé ces notes afin de rédiger un résumé ou compte-rendu de nos échanges dans un texte de deux pages auquel la répondante n'apporta aucune modification. Nous avons perdu l'enregistrement de la première entrevue réalisée avec une des répondantes. De mémoire et à l'aide de quelques notes manuscrites prises lors de l'entretien, nous avons fait, dans un document Word, le résumé de cette entrevue perdue et l'avons fait valider par la répondante. Elle apporta seulement quelques précisions en commentaires, notamment au niveau de l'horizon temporel de son histoire. Donc, nous avons réalisé cinq entrevues au total, trois en personne et deux en visioconférence. À cela s'ajoutent deux résumés, l'un réalisé aussitôt après l'entrevue et l'autre, après deux appels téléphoniques.

3.2.4 Analyse des données

Si le travail d'écriture est essentiel dans les recherches qualitatives, il est au cœur de l'approche autoethnographique car l'écriture, praxis d'analyse, offre un outil d'analyse des données en profondeur (Dubé, 2016, p. 16). En accord avec la méthodologie propre à l'AE, l'immersion dans nos données a débuté bien avant la transcription verbatim des entretiens. Dès l'écriture de nos vignettes et lors des entrevues autoethnographiques réalisées, nous avons été amenée à nous imprégner de nos données ce qui a permis de guider notre analyse.

L'analyse [en AE] a comme but de mettre en lien les données recueillies, d'en faire surgir le sens à travers un mouvement itératif de lecture, de relecture, d'écriture, de réécriture et de réflexion. Qualitative, l'analyse ne s'appuie pas sur des techniques, elle accepte l'ambiguïté,

elle laisse au sens le temps d'émerger à la conscience, elle demande de la patience. (Dubé, 2016, p. 15)

Nous avons donc surtout utilisé l'approche autoethnographique pour l'écriture des vignettes et lors des entrevues. Pour l'analyse et l'interprétation des données présentées dans cette recherche (chapitre suivant), nous avons suivi la stratégie de la théorisation ancrée (Gioia et al., 2013) **tout en conservant cet accès privilégié aux ressentis qui est nécessaire à l'exercice d'hyper-réflexivité liée à la démarche autoethnographique** (Denzin, 2006). C'est d'ailleurs là tout l'objectif de cette méthode, soit d'offrir une compréhension de la vie organisationnelle plus approfondie en s'appuyant sur l'expérience vécue, les ressentis et les perceptions du chercheur.se et des participants.es.

[...] a good piece of AE writing will always engage readers to the point they will develop a clearer understanding of things like emotional ambivalence, organizational deadlocks and roadblocks, and the ongoing and variable nature of organizational relationships. To this extent, vicarious learning by the reader is enhanced through the use of AE. (Parry & Boyle, 2009, p. 695)

Ainsi, nous avons analysé et interprété les données issues des entrevues autoethnographiques avec nos trois participantes (appelées Participante 01, Participante 02 et Participante 03) et nous-même (Participante 04). Nous avons procédé à un codage thématique inductif qui s'est amorcé avec les thèmes associées aux questions posées puis s'est amplifié et s'est approfondi par l'identification d'autres thèmes amenés par les répondantes lors des entrevues. Ensuite, nous avons procédé au groupement de ces données ce qui a exigé un grand nombre d'aller-retours dans le codage lui-même que nous avons effectué à l'aide du progiciel NVivo.

Après avoir classé les extraits verbatim des entrevues dans les premiers codes établis de manière exploratoire à partir de notre bagage théorique et expérientiel (Cf. : Tableau 3.4), nous avons procédé au codage de 1^{er} ordre qui implique une description dénuée d'interprétation des extraits choisis, c'est-à-dire une description qui permet de rester près des données (Charmaz, 2014). Ce premier codage qui a fait l'objet de nombreuses discussions, de questionnements et d'échanges avec notre direction de recherche sur une période de plusieurs semaines, nous a permis de réévaluer les définitions initialement données à nos codes et revenir aussi sur l'attribution de codes à certains passages. Cette étape nous a permis d'identifier une chaîne logique (« causes et conséquences ») à laquelle il a été possible d'associer à des phases apparues (elles aussi) dans cet effort d'abstraction.

Bientôt, nous nous sommes retrouvée à tenter de schématiser ce qui émergeait de notre processus d'analyse (Cf. :Figure 3.2), ce qui, dans les faits, s'est avéré très difficile étant donné la nature de l'objet d'analyse, soit les expériences singulières de créativité empêchée partagées à partir de points de vue très situés et subjectifs (AE). C'est en tentant d'expliquer ce schéma à notre direction de recherche que nous avons pu enfin attraper le fil qui allait ourdir la présentation de notre analyse. *In fine*, les différents chemins qui apparaissaient dans nos résultats nous ont permis de rassembler ce qu'il y avait de commun dans nos données de ce qui était singulier aux parcours des répondantes. Cette distillation a grandement facilité ensuite leur interprétation.

Tableau 3.4 Arborescence de la codification

Nom	Description
Conséquences de l'empêchement	Sur la santé, la qualité du travail, la performance, le sens au travail, le développement des compétences, la confiance (dans le monde).
Performance	Productivité, efficacité, efficience, profitabilité, innovation.
Phases (subjectives)	Phases temporelles des conséquences de l'empêchement (début / points de bascule): optimisme, désabusement, intériorisation, colère, rébellion / révolte, résignation, fatalisme; intention de quitter, départ volontaire, congédiement, quiet firing, etc.
Qualité du travail	Critères de qualité pour travailleur; logiques de la créativité; perte de sens, conscience professionnelle
Souffrance	Stress, anxiété, détresse, épuisement, dépression, construction identitaire, confiance en soi, intériorisation (?), sentiment d'impuissance, d'inutilité, solitude, confusion; atteinte à la conscience professionnelle (dissonance cognitive).
Stratégies d'adaptation	Ce que je fais pour tenir (stratégies) : Défense contre la souffrance : dénie, résignation, résilience, cynisme, détachement, repli, désengagement, retrait, « rentre dedans », autocensure (stratégie d'emploi). Contournement: activités clandestines, tricheries, etc. (stratégie de travail); Avancement de carrière (stratégie d'emploi).

Nom	Description
Mécanismes de gestion	Comprend pratiques management et facteurs organisationnels
Pratiques de gestion	Stratégies gestionnaires : représailles; pression; manque de clarté / ambiguïté des objectifs/attentes, opportunisme. Empêchement au niveau de l'individu (activité) et du collectif (intelligence collective / créativité organisationnelle).
Violence	Formes de contrôle (surviolence au lieu de surveillance) - coercition, domination, manipulation, subjectivation, abus, HP, intimidation, ...
Coercition	Mobiliser directement le pouvoir pour contraindre l'action de l'autre / pouvoir hiérarchique. MOYENS: Avantage lié à la position formelle; Ascendant personnel; Aptitude à réduire l'incertitude; Possession de ressources clés
Domination	Tenter de faire paraître les relations de pouvoir comme inévitables et naturelles. MOYENS: Soutien d'une idéologie; Fabrique du consentement; Conformité aux institutions.
Manipulation	Malhonnêteté, gaslighting. Manœuvrer les autres à leur insu. S'assurer de limiter le nombre des enjeux discutés ou de cadrer les problèmes à l'intérieur de limites perçues comme acceptables. MOYENS: Manipulation des règles; Façonnement de la perception des résultats anticipés; Usage de biais; Positionnement en réseau.
Subjectivation	Tenter de façonner le sentiment de soi, les expériences et les émotions, bref, la subjectivité des individus. MOYENS: Autocontrôle; Formes des discours; Enrôlement identitaire; Gouvernamentalité (Saives, 2022, p.267).

Le diagramme illustre le cycle de l'engagement et du désengagement au travail, basé sur le modèle de la roue de la vie professionnelle.

Processus principal (Roue de la vie professionnelle) :

- PROPOSITIONS POUR « METTRE LA SWITCH À OFF » = RAPPORT À L'EMPLOI** (jaune) mène à **REMISE EN QUESTION DE SOI (violence envers soi-même)** (bleu).
- REMISE EN QUESTION DE SOI** mène à **ACCEPTATION** (bleu) et **DÉTACHEMENT / DÉCONNECTION DE LA VIE PROFESSIONNELLE** (bleu).
- ACCEPTATION** mène à **PRATIQUE EMPÊCHANTE** (rouge).
- DÉTACHEMENT / DÉCONNECTION DE LA VIE PROFESSIONNELLE** mène à **PRATIQUE EMPÊCHANTE** (rouge).
- PRATIQUE EMPÊCHANTE** mène à **SENTIMENT D'ÊTRE INADÉQUAT** (bleu) et **SENTIMENT DE FAIRE UN TRAVAIL VIDE DE SENS / INUTILE** (bleu).
- SENTIMENT D'ÊTRE INADÉQUAT** mène à **ENGAGEMENT DE DÉPART** (jaune) et **REMISE EN QUESTION DE SOI (confusion; chercher à s'adapter)** (bleu).
- ENGAGEMENT DE DÉPART** (jaune) : PENSER QUE LORSQU'ON EST BON (ON FAIT DU TRAVAIL UTILE / QUI A DE LA VALEUR) ET QU'ON TRAVAILLE FORT, ON EST RÉCOMPENSÉ (TRAITÉ AVEC CONSIDÉRATION, DIGNITÉ ET JUSTICE).
- REMISE EN QUESTION DE SOI (confusion; chercher à s'adapter)** mène à **PRATIQUE EMPÊCHANTE** (rouge) et **SENTIMENT D'ÊTRE UTILISÉ** (vert).
- SENTIMENT D'ÊTRE UTILISÉ** mène à **COLÈRE** (bleu) et **EXPRIMÉE AUX COLLÈGUES (cynisme et/ou dénonciation)** (jaune).
- COLÈRE** mène à **EXPRIMÉE AUX SUPÉRIEURS (questionnement et/ou confrontation)** (bleu) et **COLÈRE** (bleu).
- EXPRIMÉE AUX COLLÈGUES** mène à **COLÈRE** (bleu) et **EXPRIMÉE AUX SUPÉRIEURS** (bleu).
- EXPRIMÉE AUX SUPÉRIEURS** mène à **RÉPRIMANDES** (orange) et **REPRÉSAILLES** (orange).
- RÉPRIMANDES** : SE FAIRE DIRE QU'ON EST INCOMPÉTENT, ÊTRE ISOLÉ DES AUTRES / TABLETTE.
- REPRÉSAILLES** : BRIS DE PROMESSE (Sournoiserie, Gaslighting, Message de politicien / injonction des directives), REMERCIER (sans critiquer l'employé).
- RÉPRIMANDES** et **REPRÉSAILLES** mènent à **SENTIMENT D'ÊTRE TRAHIS** (vert) et **SENTIMENT D'ÊTRE FLOUÉ** (vert).
- SENTIMENT D'ÊTRE TRAHIS** et **SENTIMENT D'ÊTRE FLOUÉ** mènent à **DÉCEPTION** (bleu) et **CHAGRIN** (bleu).
- DÉCEPTION** et **CHAGRIN** mènent à **COMPRENDRE QUE POUR NE PAS ÊTRE PUNI, IL FAUT ÊTRE CONFORME DANS SA FAÇON D'ÊTRE (COMPORTEMENTS)** (vert).
- COMPRENDRE QUE POUR NE PAS ÊTRE PUNI, IL FAUT ÊTRE CONFORME DANS SA FAÇON D'ÊTRE (COMPORTEMENTS)** mène à **OBÉISSANT (accepter son rôle d'exécutant): ÊTRE INSENSIBLE, DÉTACHÉ, APATHIQUE (ou sinon, être très docile).**
- OBÉISSANT** mène à **DONC, ÊTRE INAFFECTÉ PAR L'EMPÊCHEMENT.** (vert).

Conséquences variées (jaune) :

- VISION DU MONDE DU TRAVAIL TRÈS SINISTRE** (vert) et **GARDER ESPOIR DANS LE MONDE DU TRAVAIL** (bleu) mènent à **DÉTRESSE / DÉPRESSION** (bleu) et **ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL** (bleu).
- DÉTRESSE / DÉPRESSION** et **ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL** mènent à **DÉPART VOLONTAIRE** (bleu).

Désengagement / Désinvestissement dans le travail (bleu) :

- S'ISOLER** (bleu) et **FAIRE LE STRICT MINIMUM** (bleu) mènent à **QUAND ON PARLE DU TRAVAIL C'EST SEULEMENT SUR DES THÈMES SUPERFICIELS** (jaune).
- QUAND ON PARLE DU TRAVAIL C'EST SEULEMENT SUR DES THÈMES SUPERFICIELS** mène à **DÉTACHEMENT / DÉCONNECTION DE LA VIE PROFESSIONNELLE (temporalités variables selon personnes)** (bleu).
- DÉTACHEMENT / DÉCONNECTION DE LA VIE PROFESSIONNELLE** mène à **« MONTE LES ÉCHELONS » AVEC LA STRATÉGIE « DIRE CE QU'ILS VEULENT ENTENDRE »** (bleu).

Notes :

- PRATIQUE EMPÊCHANTE** (rouge) est un état récurrent qui influence plusieurs étapes du processus.
- SENTIR QU'ON NE NOUS FAIT PAS CONFIANCE** (vert) est un sentiment lié à la pratique empêchante.
- SENTIR QU'ON SE SURVEILLE / SENTIMENT QU'ON SE FAIT AVALER / SENTIMENT QUE TOUT LE MONDE VEUT AVALER L'AUTRE** (vert) est un sentiment lié à la pratique empêchante.
- SENTIMENT D'ÊTRE INADÉQUAT** (bleu) est un sentiment lié à la pratique empêchante.
- SENTIMENT D'ÊTRE UTILISÉ** (vert) est un sentiment lié à la pratique empêchante.
- SENTIMENT D'ÊTRE TRAHIS** (vert) et **SENTIMENT D'ÊTRE FLOUÉ** (vert) sont des sentiments liés à la pratique empêchante.
- SENTIMENT D'ÊTRE INADÉQUAT** (bleu) est un sentiment lié à la pratique empêchante.
- SENTIMENT D'ÊTRE UTILISÉ** (vert) est un sentiment lié à la pratique empêchante.
- SENTIMENT D'ÊTRE TRAHIS** (vert) et **SENTIMENT D'ÊTRE FLOUÉ** (vert) sont des sentiments liés à la pratique empêchante.

ET / OU

Dans ces circonstances, la conformité amène donc ... (bleu)

« MONTE LES ÉCHELONS » AVEC LA STRATÉGIE « DIRE CE QU'ILS VEULENT ENTENDRE » (bleu)

3.3 Nos trois vignettes autoethnographiques

Voici ce que nous avons envoyé à chacune des trois participantes en préparation à notre première entrevue.

Vue sur trois épisodes organisationnels

Mise en contexte

À l'automne 2021, le département d'audit interne d'une grande organisation gouvernementale faisait une offre de stage de seize semaines débutant en janvier 2022 et s'adressant à des étudiants à la maîtrise en sciences de la gestion. Pendant le stage, l'étudiant retenu allait être appelé à aider à formaliser un nouveau processus d'affaire nommé le rôle-conseil (RC). Le RC allait exiger des auditeurs des habiletés à la pensée créative qui ne sont ni requises dans l'exercice de leur fonction, ni encouragées, de façon générale, à l'intérieur de cette organisation hautement bureaucratique³⁶. C'est pourquoi les candidats devaient avoir des connaissances en créativité individuelle et organisationnelle, de bonnes capacités à la réflexivité ainsi que de solides habiletés en recherche.

L'étudiant choisi pour réaliser le stage allait bénéficier non seulement d'une expérience professionnelle très riche mais aussi, une fois le stage complété, il pourrait se voir offrir un lien d'emploi étudiant jusqu'à la fin de ses études. Ce type de statut lui garantirait de ne jamais travailler plus de 14h/semaine pendant ses études et, une fois diplômé, lui permettrait de court-circuiter le lourd processus de dotation de la grande fonction publique, facilitant ainsi son embauche comme employé régulier.

Au moment où j'ai eu connaissance de cette offre, je commençais ma deuxième année à la maîtrise à temps partiel³⁷ et me sentais épuisée d'avoir à jongler différents petits contrats de corrections et d'assistance de recherche avec mes nombreuses obligations familiales³⁸ et académiques. La possibilité d'avoir enfin une stabilité d'emploi pendant mes études combinée à celle d'avoir une opportunité

³⁶ Les bureaucraties sont notoirement connues pour être « créaticides » (Alencar, 2012; Alter, 2011; Amabile, 1988, 1997, 1998; Amabile & Pratt, 2016; Kilbourne & Woodman, 1999; Kingston, 1995; Shalley et al., 2000; Woodman et al., 1993)

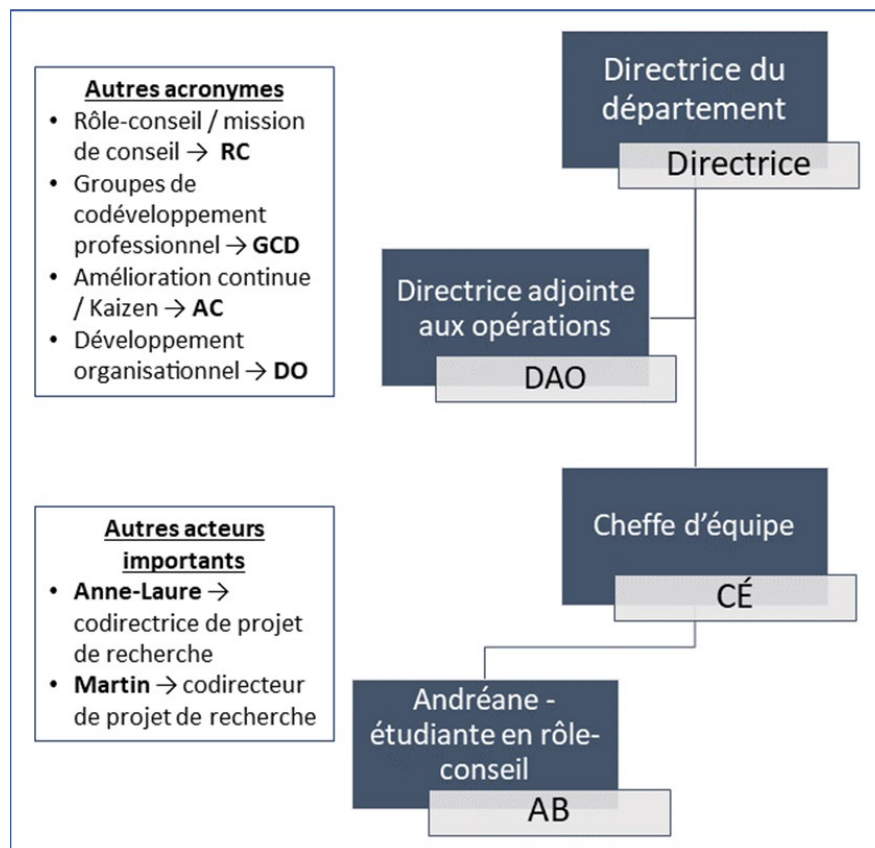
³⁷ Troisième année de retour aux études : j'avais complété un certificat en GRH janvier 2019 à août 2020.

³⁸ Je suis la seule pourvoyeuse de mon foyer (composé de mon fils que j'ai en garde partagée et moi-même).

d'emploi futur comme professionnelle au gouvernement m'apparaissaient très séduisante. J'étais déterminée à faire tout ce que je pouvais pour qu'on m'offre le stage et le lien d'emploi étudiant.

C'est donc exactement ce qui est arrivé. Après avoir réalisé mon stage avec ardeur et dévouement, le département d'audit interne m'a offert un contrat en tant qu'étudiante afin d'aider à assoir les compétences nécessaires à la réalisation d'un RC auprès de l'équipe d'audit. Puisque j'allais devoir changer de profil d'études³⁹ afin d'être éligible pour ce lien d'emploi, en compagnie de ma directrice (plus tard, devenue ma codirectrice), j'ai rencontré les responsables du département pour valider avec eux s'ils acceptaient que mon projet de recherche s'inscrive dans la continuation des travaux du stage et, en conséquence, que je fasse une recherche-action avec eux. Ils ont accepté.

Figure 3.3 Organigramme et légende des acronymes utilisés dans nos vignettes



³⁹ Le lien d'emploi étudiant au gouvernement exige que l'étudiant soit réputé à temps complet. En profil projet dirigé, cela représentait faire 3 cours/semaine pendant un an – très peu réaliste dans ma situation. J'ai donc jugé qu'il serait plus avantageux et intéressant pour moi de faire un mémoire ce qui changeait automatiquement mon statut à temps complet.

3.3.1 Questions isolantes

Nous sommes tous rassemblés en conférence Teams, les vingt-cinq employés.es du département d'audit interne, pour faire une formation obligatoire sur les processus d'amélioration continue (AC). Depuis les dernières semaines, Directrice a envoyé plusieurs courriels insistant sur notre présence puisque son objectif est que nous soyons les chefs de file de l'organisation en AC en étant le département le plus performant. Joannie, armée de sa ceinture jaune en *Lean Management*, a été mandatée pour nous donner cette formation. J'avoue qu'à priori, je ne suis pas du tout convaincue des vertus du modèle japonais dans les services publics (ou non manufacturiers), encore moins appliqué dans l'esprit de la régulation financiarisée de la performance. Ce n'est pas d'hier qu'on nous dit qu'il vaut mieux

[...] éviter de transposer des notions qui avaient encore une certaine pertinence dans les périodes dominées par les activités industrielles, sur les situations de travail contemporaines. L'application de procédures dites industrielles dans [le secteur tertiaire] conduit à des pertes de temps considérables, des incompréhensions sources de tensions contreproductives. L'importation du *Lean* dans ces configurations de travail représente une régression considérable. L'activité déontique⁴⁰ au sein des collectifs disparaissant dans les approches procédurales (Tertre, 2012, p. 177).

C'est clair que je pars déjà sceptique mais je vais être bon joueur et me montrer ouverte car il n'y a aucun doute à savoir qu'ici, les ceintures *Lean Six Sigma* sont importantes. Apparemment, il y a à peine 3 ans, tous les fonctionnaires devaient obligatoirement avoir leur ceinture blanche. Ensuite, au mérite, certains allaient pouvoir monter en ceinture (et en position hiérarchique), ce sont des titres de noblesses, quoi. Honnêtement, je me demande si les Japonais utilisent vraiment cette terminologie de ceintures dans leurs entreprises... Je trouve ça quand même assez intense d'utiliser cette symbolique propre au karaté, surtout considérant que les ceintures représentent la capacité qu'on a pour utiliser la force de l'autre contre lui, pour mieux le dominer, le contrôler. En tout cas, je vais quand même laisser la chance au coureur et écouter ce qu'elle a à nous dire à propos du zéro gaspillage.

Sansei : ... Le *muda* est un type de gaspillage qui fait référence aux activités qui n'ont pas de valeur ajoutée comme les mouvements inutiles. [Voyant ma main virtuelle levée] Oui, Andréane?

AB : Peux-tu nous donner un exemple s'il te plaît?

⁴⁰ Pour résumer très sommairement, l'activité déontique signifie le fait de réélaborer les règles du travail (après une délibération collective) pour qu'elles permettent aux employés.es de bien faire leur travail. Cette activité est normalement animée et soutenue par le management puisque c'est lui qui permet de faire circuler la réalité du travail du bottom-up au top-down (Detchessahar & Minguet, 2012).

Sansei : De *muda*?

AB : Oui. Quel genre de mouvement dans notre travail serait inutile, ou à « non-valeur ajoutée », comme tu dis?

Sansei : Ben... 'mettons... euh... par exemple, si tu as des photocopies à faire, tu es mieux d'aller une seule fois à la photocopieuse plutôt que de faire plusieurs voyages.

AB : [!?!?]

Sansei : Donc, le *mura* lui... [continue présentation]

Ok. Disons que ce principe-là s'applique peut-être moins bien à une réalité de télétravail où on n'imprime plus rien. Dans tous les cas, ce qui m'inquiète c'est qu'on dirait que je suis la seule à avoir accroché là-dessus. Il faut vraiment que je fasse attention, je ne peux pas constamment mettre les feux des projecteurs sur ce qui me semble incongru parce que, d'un, je vais passer mon temps à le faire et, de deux, je vais devenir un irritant majeur pour les gens ici. Je dois apprendre à mieux m'intégrer, autant pour mon projet de recherche que dans l'idée qu'on me garde par après comme employée permanente. C'est tellement important pour mon fils et moi que j'aie enfin une stabilité financière et un travail valorisant. C'est d'ailleurs pourquoi je mets autant d'efforts depuis les trois dernières années dans ma réussite académique. Il ne faut pas que je merde. Je vais essayer de me dompter, d'être plus semblable à mes collègues, plus ouverte, moins critique, plus facile, moins curieuse, plus discrète, moins prolixe... Bref, il faut que je *fit*, sinon personne ne voudra jamais travailler avec moi et Anne-Laure va regretter de m'avoir soutenue pour cette *job*.

Dorénavant, je vais garder mes commentaires pour moi à propos du travail, peut-être pour mes amies ou Martin et Anne-Laure, mais pas pour les gens du bureau! Avec eux, j'ai fini par comprendre qu'il valait mieux parler de nos fins de semaine et des joies de cuisiner avec un *air-fryer*, mais surtout pas du travail parce que d'en parler (autre que dire que tout est parfait et que tout fait le plus grand sens), c'est l'équivalent de le remettre en question et ça, c'est dangereux – même par procuration! Quand on en parle, les gens n'aiment pas ça et agissent comme si on était radioactif, ils se tiennent loin.

À titre d'exemple, l'autre jour, j'aidais Justine à faire un schéma de sa mission. Sans le savoir, CÉ m'avait confié le mandat le plus intéressant que je n'avais jamais eu à ce jour car il me permettait de faire ce qui me plaît le plus, c'est-à-dire agir comme facilitatrice auprès d'une professionnelle afin de l'aider à donner du sens à une situation de travail. Après 8 mois ici, j'allais enfin pouvoir parler du travail réel d'une auditrice! J'étais vraiment contente. Pour sa part, Justine était, au contraire, plutôt réfractaire à cette rencontre. Ce n'était pas étonnant considérant que CÉ ne lui avait donné à peu près aucune information ni raison de ce

pourquoi nous devons nous rencontrer, encore moins pourquoi elle devait faire (soudainement) un schéma de mission. Elle devait le faire parce que CÉ en avait décidé ainsi. Alors que Justine et moi fixions la date et le lieu du rendez-vous, j'ai dû insister pour que nous fassions notre rencontre en présentiel au bureau plutôt qu'en Teams pour qu'on puisse coconstruire ce schéma physiquement ensemble à l'aide de marqueurs et du tableau blanc. Elle a fini par accepter.

La journée de la rencontre, notre petit local s'est tranquillement transformé en lieu sûr, un repaire où il n'y avait plus l'obligation de « la bonne réponse ». J'étais heureuse d'avoir réussi, de fil en aiguille, à l'amener dans un espace de questionnement et d'exploration. C'était vraiment génial! Je lui posais des questions pour mieux comprendre la problématique qu'elle avait à mettre en lumière dans sa mission : le contexte, les acteurs-clés, les enjeux probables, etc. L'ambiance était bonne et elle m'a même partagé aimer cette approche qu'elle n'avait jamais expérimentée avant. J'étais vraiment heureuse dans ce travail. Je n'avais pas ressenti cela depuis longtemps, voire jamais auparavant. Bientôt, selon le portrait qui se brossait sur notre tableau blanc, il est devenu évident qu'il y avait un flou important entourant les rôles et responsabilités de l'organisation par rapport aux partenaires externes. Cette ambiguïté pouvait fort probablement être centrale à la problématique de sa mission.

AB : [Triomphalement] Eh bien c'est super! Tu sais exactement où creuser pour pouvoir présenter un portrait très clair à la Directrice! [Encerclant vigoureusement les lettres R+R sur le tableau]

Justine : [Inconfortable] Ouin... je l'avais mentionné dans mon programme mais on m'a dit que ce n'était pas une piste à creuser.

AB : Qu'est-ce que tu veux dire? Tu peux pas mettre cet aspect-là de côté, Justine! C'est potentiellement un des éléments clés à la réussite de ta mission! C'est super évident en plus selon l'info que tu me donnes!

[Son front était perlé de sueur et je pouvais voir le blanc de ses yeux : avait-elle peur? Qu'est-ce qu'on lui avait dit, parbleu? L'ambiance avait soudainement changé du tout au tout.]

Justine : Tu comprends pas! On m'a fait savoir que ce n'est pas ça la réponse.

AB : Comment ça, la réponse ?! T'es pas censée connaître la réponse avant même d'avoir commencé ta mission, Justine! Ce n'est vraiment pas la fin du monde de dire que l'organisation a peut-être à rectifier le tir à certains égards... Ce ne sont même pas des enjeux très élevés, ce n'est vraiment pas grave, là!

Justine : [Sèchement] Ben ça a l'air que oui.

AB : Faque on fait juste semblant que ça n'existe pas?

Justine : [Irritée] Regarde, Andréane. La rencontre pour valider mon programme a été assez difficile comme ça pis moi, je suis encore en période de probation pis j'ai une fille, pis ma blonde, ben... Check, on a besoin que je l'aie ce poste-là, ok? C'est une job de rêve pour nous,

tu comprends tu? Faque moi, je vais pas commencer à m'obstiner avec eux-autres quand ce ne sont « même pas des enjeux très élevés », comme tu dis!

AB : [Prudente] Ok Justine, je comprends... Je fais juste me demander comment t'es censée bien faire ton travail si tu ne peux pas parler de cet aspect-là? C'est exactement ça ta job! De mettre en lumière les éléments importants d'une situation pour pouvoir présenter un « état des lieux » fiable à la Direction pour l'aider dans sa prise de décision. C'est la finalité même des activités du département!

Justine : [Inaudible] J'sais.

Après cet échange, notre cache magique s'est évaporée. Nous nous sommes retrouvées entre quatre yeux, dans ce petit local aux murs beiges et au tapis brun, pas de fenêtres, pas de joie, pas de sens. Justine m'a dit qu'elle n'était finalement plus trop sûre de ce qu'elle était censée faire pour le schéma et que, de toute façon, elle devait retourner à ses autres activités. Je lui ai proposé de faire une ébauche de schéma que j'allais lui envoyer, suggérant que nous pourrions en reparler lors d'une rencontre subséquente si elle le souhaitait. Elle a acquiescé mais nous ne nous sommes jamais rencontrées à nouveau. Après cette journée, elle semblait toujours très occupée à tapoter frénétiquement sur son clavier ou à regarder intensément son écran dès que j'approchais. J'ai senti que j'ai vraiment manqué mon coup cette fois-là. Je n'aurais pas dû insister, je suis allée trop loin et maintenant, le mot se passe (je pense – ou je deviens parano) et on se méfie de moi pour ça. Ce n'est pas ça que je veux donc je vais me forcer et être plus positive.

C'est vrai que le *kaizen* est une approche consultative qui, somme toute, est probablement la plus appropriée dans une bureaucratie où on ne veut pas de changements radicaux mais de petites améliorations du statu quo (Régol & Bélanger, 2003). Cette façon d'agir peut être un pas dans la bonne direction étant donné que les groupes d'amélioration sont censés s'engager dans des démarches collectives de résolution de problèmes, pas vrai? Peut-être que, justement, la direction souhaite réellement développer le collectif de travail?

3.3.2 Seules les plantes vertes ont la vie longue

Lors de la rencontre (virtuelle) mensuelle d'équipe, Directrice a réservé pratiquement 20 minutes de l'heure pour écouter les doléances des employés.es concernant les deux jours / semaine au bureau obligatoires. Les gens ne le prennent tout simplement pas parce que ça ne fait pas de sens. Pourquoi subir environ deux heures de trafic pour venir faire une rencontre Teams au bureau? Les deux années de télétravail obligatoire (pandémie) n'ont-elles pas montré que la productivité et l'efficacité des employés.es n'ont pas souffert mais bien au contraire, ont été accrues?

Directrice : Écoutez, je vous comprends et je suis même d'accord avec vous. Si c'était juste de moi, je vous laisserais décider si vous voulez venir au bureau ou non. Mais malheureusement, on n'a pas le choix, c'est une directive d'en haut. Je sais que c'est difficile mais il va falloir qu'on fournisse un effort pour rendre ces deux jours obligatoires au bureau moins douloureux. Donc, je vous écoute, donnez-moi vos suggestions. [*Silence*] Personne? Rien? Bon, écoutez, peut-être que vous vous sentez gênés de parler devant tout le monde donc, si c'est le cas, envoyez-moi un courriel, faites-moi signe. Ma porte vous est ouverte. On a besoin de trouver une solution ensemble.

Génial! Je vais définitivement profiter de cette ouverture pour lui faire mon *pitch* de projet de recherche. C'est clairement le bon moment et surtout, la bonne personne à qui le faire considérant ce que CÉ m'a dit l'autre jour.

AB : [Avec excitation et enthousiasme] Donc, avec Anne-Laure, on a pensé que pour mon projet de recherche et la suite de nos travaux ensemble, ça serait vraiment cool de faire des groupes de codéveloppement professionnel avec l'équipe, question de développer et d'asseoir les compétences nécessaires au RC en lui faisant réaliser, collectivement, une mission de conseil! Ça permettrait de mettre l'accent sur le partage d'expérience, la réflexion individuelle et collective, ce qui, à terme, permettrait d'élargir les capacités d'action et de réflexion de chaque membre du groupe (Payette & Champagne, 1997)! Si ça te dit, ça pourrait être toi qui les anim...

CÉ [Exaspérée] : Écoute là, moi, j'ai besoin que tu sois une employée opérationnelle. Je dois pouvoir compter sur toi comme sur les autres employés.es parce qu'ici, on est une organisation opérationnelle. Est-ce que tu comprends ce que ça veut dire? Moi, j'ai d'autres choses à livrer et je n'ai pas le temps d'échanger avec toi comme avant. Va falloir que tu comprennes que le stage est fini, là.

AB : Euh... Ben... J'ai très bien compris ça. Ce que je comprends moins c'est qu'on s'était entendues les quatre ensemble avec Anne-Laure et DAO pour que mon projet de recherche s'inscrive dans la continuation de ce que j'avais fait dans le stage, c'était un arrangement gagnant-gagnant, tu te rappelles? C'est exactement pour ça que j'ai accepté de prendre l'emploi d'étudiante. Sinon, je ne l'aurais pas pris. J'avais d'ailleurs été super claire là-dessus : ma priorité c'est mon mémoire et c'est pourquoi on propose une façon de joindre l'utile à l'agré...

CÉ : Ben moi, je m'en fous de ton mémoire.

AB : [!?!?]

CÉ : Ma priorité à moi c'est de livrer le cahier de formation sur le RC et le reste, ça n'a pas d'importance.

AB : Ok.

En tout cas, je ne vais pas trop penser à ça parce que ça me met de mauvaise humeur... Il faut que je reste positive et profite de cette belle occasion de « porte ouverte » pour parler à un décideur au sujet de mon projet. Si Directrice elle-même nous demande personnellement de lui faire nos suggestions pour un présentiel plus substantiel, eh bien, je vais lui montrer que je suis pleinement intéressée à « faire partie de la solution », comme ils disent! En plus, ça tombe à point parce que j'ai beaucoup avancé grâce aux

rencontres avec Anne-Laure et tout ce que je fais dans mon cours de méthodologie (que j'ai complètement axé sur ce projet de recherche-action), je me sens prête à leur proposer quelque chose de solide. Ça va être cool!

**

DE : Andréane
ENVOYÉ : 15 juin 2022
À : Directrice
CC : DAO; CÉ
OBJET : Donner sens au présentiel

[...]

Pour répondre aux besoins de l'équipe, c'est-à-dire d'arriver à une vision partagée et explicitée de ce qu'est le RC tout en solidifiant les habiletés et compétences des employés.es à la démarche réflexive afin de réaliser des missions de conseil de façon optimale, je pourrais, dans le cadre de mes activités de recherche, vous aider à mettre en place des groupes de codéveloppement professionnel.

[Détails sur ce que sont les GCD]

Cette activité se fait idéalement en présentiel et est immensément riche et stimulante pour les groupes qui y participent. En plus, les GCD s'inscrivent parfaitement dans la visée kaizen et ainsi, pourraient devenir une pratique courante pour l'avenir.

[...]

DE : DAO
ENVOYÉ : 16 juin 2022
À : Andréane
CC : Directrice; CÉ
OBJET : Re : Donner sens au présentiel

Bonjour Andréane, merci pour ce partage d'idées. J'ai un statuaire avec Directrice lundi prochain, nous en discuterons pour la suite à donner. Je te remercie pour la richesse de tes contributions. 😊

DE : Directrice
ENVOYÉ : 17 juin 2022
À : Andréane
CC : CÉ; DAO; Joannie (Sansei)
OBJET : Re : Re : Donner sens au présentiel

Bonjour Andréane,
Les groupes de codéveloppement sont en lien direct avec l'amélioration continue; nous avons déjà parlé d'en mettre un en place officiellement. Comme cela demande du temps, entre autres, pour l'organisation, DAO et moi allons en discuter. J'ai placé Joannie en CC car elle sera une grande contributrice.
@Joannie : Il serait intéressant d'avoir un stagiaire à l'hiver pour nous appuyer pour la mise en œuvre du projet. Il faudra afficher notre offre d'ici le 10 septembre.

Comme l'a dit DAO, merci pour la richesse de tes contributions. 😊

DE : CÉ
ENVOYÉ : 17 juin 2022
À : Directrice; DAO
CC : Andréane; Joannie
OBJET : Re : Re : Re : Donner sens au présentiel

À titre informatif, un tel projet serait notamment en lien avec certains des objectifs 2022-2023 du Plan de performance de l'unité, soit :
[Cite des articles du plan de planification]

*
**

Je suis confuse à la suite des réponses reçues. D'une part, apparemment, Directrice et DAO trouvent que c'est une bonne idée mais en même temps, Directrice veut engager un.e stagiaire pour mettre en œuvre le projet alors que je suis en train de leur dire que je peux faire mon projet de recherche là-dessus, donc, être à 200% investie dans le projet en plus d'être soutenue non seulement par Anne-Laure, qui est la Directrice du département de management de l'ESG, mais aussi par Martin qui est expert ergonomiste. Qu'est-ce qu'elles veulent de plus au juste? Le pire c'est l'appel visioconférence de CÉ tantôt. Disons qu'elle endossait pas mal moins ma proposition que ce qu'elle laissait entendre dans son courriel.

CÉ : [Visage écarlate] Tu n'es pas censée passer par-dessus moi.

AB : [Paniquée] Quoi? Je ne comprends pas. Tu parles du courriel pour mon projet de mémoire?

CÉ : Tu n'avais pas d'affaire à écrire directement à Directrice et à DAO. Tu dois respecter la ligne hiérarchique.

AB : [Perplexe] Excuse-moi mais j'ai essayé de t'en parler la semaine dernière et tu m'as carrément dit que tu te « foutais » de mon mémoire. J'ai compris que ce n'était plus toi la personne responsable de ce volet-là, c'est tout.

CÉ : [Tyrannique] C'est moi ta supérieure. Tout passe par moi.

AB : [Impudente] Même si Directrice nous a directement demandé, à nous, personnellement, de la contacter si on avait des idées pour le présentiel obligatoire?

CÉ : [Ouvrée] Ben là! Pas pour ce genre d'idée-là, franchement! Ce genre d'idées-là, elles doivent être présentées par moi, pas une étudiante!

AB : [Téméraire] Tu veux dire, des bonnes idées?

CÉ : [Dents serrées] Écoute, je vais sortir de mon cadre de gestionnaire pour te donner un bon conseil professionnel. Je ne suis pas supposée faire ça mais je vais le faire pareil. Si tu veux grandir dans une organisation comme la nôtre ou tout simplement avancer dans ta carrière, que ça soit ici ou ailleurs, il faudra que tu apprennes à faire ce qu'on te demande. Ils n'enseignent pas ça à l'école mais c'est de même que ça marche, ok?

AB : [Indignée] C'est parce que c'est juste ça que je fais depuis jour 1 faire – de manière impeccable – ce qu'on me demande! [Respiration profonde] Regarde, je voulais juste savoir ce qu'il en était de mon projet puisqu'on s'était...

CÉ : [Tranchante] Je ne le sais pas! Je te l'ai déjà dit pourtant. Moi, ce que je m'attends de toi c'est que tu sois opérationnelle. J'ai un livrable à rendre et j'ai besoin que tu sois fiable.

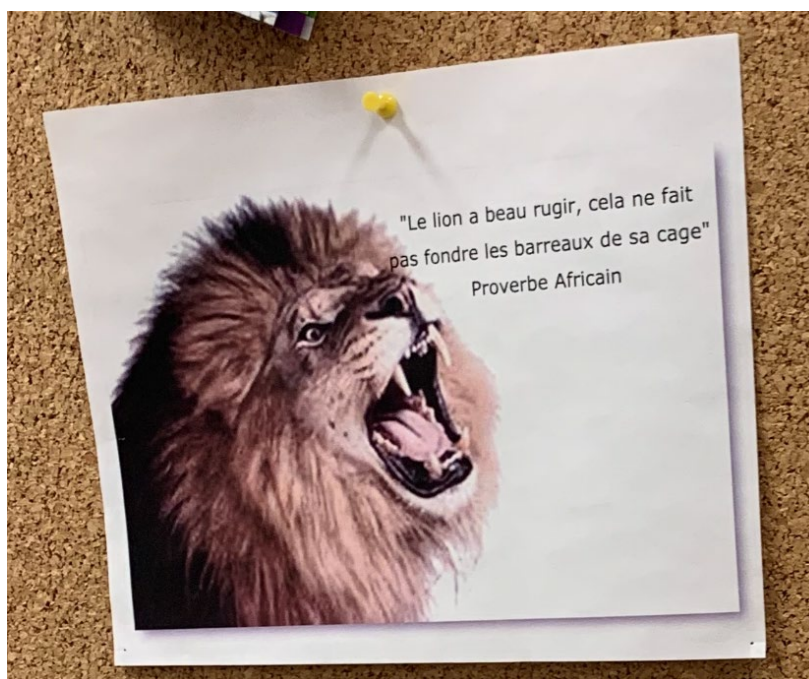
AB : [Lutte pour avaler paroles]

CÉ : [Décisive] Regarde, concentre-toi sur le livrable, ok?

AB : [Mollement] Ok.

Depuis ce jour-là, je suis un bon chienchien et fais ce qu'on me dit. Je n'ai jamais reparlé à CÉ de mon projet de mémoire et ai fait tout ce qu'elle me demande sans broncher et en la félicitant pour sa grande compétence même quand je trouve que ce qu'elle fait n'a pas toujours de sens. Je suis devenue une vraie lèche-cul et je me déteste de plus en plus pour ça. J'essaye de me faire « pardonner » pour avoir voulu bien faire ma *job* mais j'ai beau travailler comme un bœuf, ça ne fonctionne pas. J'ai remis le fameux livrable selon ce que CÉ demandait et n'ai même pas été invitée à la présentation du cahier devant l'équipe. En fait, plus ça va, plus on me garde loin de l'équipe. On m'a donné comme mandat de cataloguer la bibliothèque virtuelle, c'est à des années-lumière de mon champ d'expertise. C'est vraiment un gaspillage total des ressources (au diable le kaizen apparemment!). Je compte les jours avant que mon contrat se termine enfin, c'est tellement ennuyeux, c'est un vrai supplice. Le pire c'est que je sais que je fais ça absolument pour rien parce que (1) je n'ai aucune connaissance formelle en bibliothéconomie et (2), il y a un stagiaire à la maîtrise en bibliothéconomie qui arrive en novembre pour justement s'occuper de remettre la bibliothèque à jour. C'est atroce d'avoir à venir ici pour faire quelque chose qui va être mis aux poubelles. Personne ne m'apprécie et on se fout complètement de moi. S'il y a bien une chose que je retiens c'est que seules les plantes vertes ont la vie longue dans cette organisation.

Figure 3.4 Photographie prise sur le terrain



3.3.3 « Non, tu peux pas »

Je n'en reviens pas. Heureusement que j'ai eu le courage d'enfreindre la règle sinon, j'aurais haï pour toujours cette organisation. J'en étais même rendue à me demander quel était l'intérêt de finir mes études en gestion si c'était pour travailler dans ce monde pourri du travail⁴¹ que j'avais imaginé être l'Eldorado.

En septembre, j'ai rencontré DAO pour un truc administratif, voulant savoir une fois pour toute si mon chien était mort concernant ma recherche, je suis (encore) passée par-dessus CÉ et ai profité de la rencontre à deux pour demander directement à DAO.

DAO : Ouais... Eh bien, si tu veux faire une recherche ici...

[À moi-même : Pff! Comme si c'était la première fois que tu en entendais parler!]

DAO : ... tu dois passer par le Bureau de la stratégie et de la performance [ci-après, Bureau]. Ce sont eux qui vont faire une analyse des besoins de l'organisation et pourront évaluer s'il y a un département ou une unité où tu pourrais faire ton projet.

AB : Ben... les GCD dont je vous avais parlés au début de l'été?

⁴¹ Les seuls milieux de travail que je n'aie jamais connus avant mon retour aux études étaient ceux de la musique et celui de la restauration. Le « monde du travail » tel que je l'entends dans cette vignette signifie le monde corporatif où les emplois sont valorisés socialement (bien plus que mes deux autres expériences en tout cas), les conditions de travail intéressantes, voire avantageuses, et il y a une possibilité de stabilité financière.

DAO : Oui, c'est vrai qu'on pense peut-être mettre en œuvre ce projet mais ça ne peut pas être toi qui t'en occupes.

AB : [!?!]

DAO : Ouais. Il faut que tu passes par le Bureau pour qu'ils voient où ton champ d'expertise peut être utilisé.

AB : Mon champ d'expertise? Mais... Bon, d'accord. Faque, je leur écris, c'est ça?

DAO : Ben non! Tu peux pas! Tu dois suivre la ligne hiérarchique. Tu dois demander à CÉ pour qu'elle formule la demande auprès du Bureau en ton nom et c'est elle qui va parler avec eux de ça.

AB : Ah bon?

DAO : Oui. C'est ça le protocole.

AB : OK...

[À moi-même : Laisse donc faire]

Quelques semaines avant la fin de mon contrat, j'ai eu une réunion avec DAO et CÉ pour une rencontre de clôture. Je me serais volontiers passée de cette formalité et je suis restée là, silencieuse et stoïque (en apparence) à les écouter faire l'éloge de mes qualités d'employée et des vertus de mes travaux, etc. Le *speech* a fini, sans surprise, avec :

DAO : [...] mais malheureusement, nous n'allons pas reconduire ton contrat puisqu'il n'y a rien que tu puisses faire ici qui soit en lien avec tes compétences. Nous, on ne fait pas ça du développement organisationnel.

AB : Oui, effectivement. Est-ce que ça serait possible de me référer à l'unité de DO dans ce cas? Ça serait vraiment apprécié. Vous savez? Étant donné que j'ai fait beaucoup de changements au niveau de mon profil universitaire pour pouvoir travailler avec vous pensant pouvoir faire ma recherche mais que finalement...

DAO : Non, on ne peut pas.

CÉ : [?!?!]

AB : Comment ça?

DAO : On ne peut pas référer des employés.es comme ça à l'interne.

CÉ : [?!?!?!]

AB : Ah bon? Il me semblait que justement le recrutement interne ét...

DAO : De toute façon, ici, on ne fait pas dans la créativité ni le DO.

AB : Ok mais j'ai quand même des compétences en gestion du changement. Selon la nouvelle vision stratégique du Directeur général, j'ai compris que c'était devenu prioritaire ici donc le département pourrait peut-être avoir bes...

DAO : Ouais mais la seule gestion du changement qu'ils font concerne l'introduction de nouveaux programmes informatiques. Ce n'est pas ton expertise.

AB : [Acerbe] Je sais ce qu'est mon expertise.

[Silence]

AB : [Hypocrite] Bon, dans ce cas, il ne me reste plus qu'à vous remercier. Ça été un véritable honneur de travailler dans une grande organisation comme celle-ci. Merci encore pour votre confiance.

CÉ : [Hypocrite] Ça fait plaisir!

DAO : [Hypocrite] Oui! Bonne continuation!

Cette rencontre a achevé de m'imbiber de cynisme face au monde organisé. Mon discours interne est devenu très sombre et s'est retourné contre moi. Martin a dû travailler temps double pour m'aider à me sortir de cette vrille.

[À moi-même : T'as complètement merdé. T'es une véritable déception pour tous ceux qui ont cru en toi. Tu n'es même pas assez forte pour te dompter pour *fiter* afin d'offrir une meilleure vie à ton fils. Mauvaise mère, piètre étudiante et employée complètement nulle.]

Il me restait encore quatre semaines de satané catalogue de la bibliothèque à faire et je suis tombée sur le dossier des organigrammes de l'organisation. J'ai alors eu l'idée de trouver la personne responsable de l'unité de DO pour lui demander directement s'ils avaient besoin du soutien d'une étudiante le temps que je termine mon projet de mémoire. Ce que j'avais décidé de faire était une hérésie totale et complète : j'allais « violer » la sacro-sainte ligne hiérarchique. « Tant pis! m'étais-je dit. De toute façon, je n'ai plus rien à perdre ».

La vérité c'est que je l'ai fait par effronterie, par protestation. Je n'avais aucune attente d'avoir une job et, je dirais même, j'espérais qu'on ne me répondrait pas. J'en avais plus qu'assez de cet endroit qui me rendait si misérable. Mais, comme de raison, rapidement, j'ai reçu une réponse très positive de la part de la gestionnaire de l'équipe de DO. Elle était absolument intéressée à me rencontrer et ne voulait surtout pas « laisser filer un beau profil comme ça » a-t-elle-même dit.

Après deux rencontres, on m'avait déjà adoptée (et séduite) et on préparait mon entrée en fonction dès la fin de mon contrat avec le département d'audit interne. Ce qui, jadis, était compliqué et truffé de « non » était soudainement devenu simplissime. Quand CÉ et DAO ont appris la nouvelle, elles étaient, à mon grand plaisir, décontenancées. J'ai même eu la joie d'apercevoir, l'espace d'un court instant, l'irritation sur le visage de DAO en apprenant que je lui avais désobéi en écrivant directement au département RH. Néanmoins, elles m'ont félicitée d'une manière qui semblait sincère (quelles actrices, c'était impressionnant) pour mon nouveau poste afin de ne pas donner force à mon acte de résistance je suppose. DAO a conclu en déclarant être heureuse du fait que ce qu'on m'avait appris au département de l'audit interne allait pouvoir être mis à profit ailleurs dans l'organisation.

Après seulement deux mois et demi en fonction dans ma nouvelle équipe, je suis ravie (et morte de rire) qu'on me demande d'animer des groupes de codéveloppement. On me demande aussi de faire des présentations sur des thèmes de DO et de gestion du changement lors de nos rencontres d'équipe

bimensuelle – en présentiel – auxquelles tout le monde participe pour vrai. J’ai l’impression que je suis carrément sur une autre planète. C’est même difficile d’y croire bien que je me sente authentiquement appréciée. Mes gestionnaires sont très accommodants et sont même prêts à ce que je travaille moins pendant quatre mois pour que je puisse finaliser ma rédaction dans les temps. Le directeur adjoint aux opérations du département m’a même dit qu’il aimerait me doter à un poste permanent dès septembre puisqu’il voit que « ça fit », que je suis vraiment une bonne candidate à garder d’autant plus que je serai la seule dans l’équipe à avoir une maîtrise en DO, un véritable atout.

Le contraste est... accablant. J’ai peine à y croire et pour cette raison (malheureusement), je suis méfiante et demeure sur mes gardes. J’ai vraiment souffert avec l’autre équipe et je porte cette expérience comme une cicatrice qui m’a rendue circonspecte face au travail. Je ne sais pas si je saurai un jour leur faire confiance, à eux, à cette organisation, voire au monde organisé.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET RÉSULTATS : PRATIQUES EMPÊCHANTES, CRÉATIVITÉ EMPÊCHÉE

Les pratiques empêchantes, un vortex vicieux

Notre analyse se construit à partir du postulat que **la prescription est un processus dynamique** qui implique des échanges entre l'employé.e et le gestionnaire. À partir du moment où le gestionnaire émet une prescription, sa mise en œuvre entraîne nécessairement des conséquences dans le réel puisque, tel que précédemment vu, il existe toujours un écart entre ce qui est prescrit par le gestionnaire et ce qui est réellement fait par le travailleur dans son activité pour tenter d'atteindre, au plus près, les objectifs fixés par la tâche (Dejours, 2022, p. 38). Conséquemment, cet écart entre le prescrit et le réel engendre des actions correctives (cadrage) de la part du gestionnaire. Ainsi, nous avançons qu'en tant que processus évolutif, il existe (toujours) un premier cadrage inhérent à la prescription.

Dans cette perspective, nous avons observé que lorsque les **pratiques de prescription** se basent sur des **promesses sur (1) les conditions d'exécution du travail et sur (2) les conditions de mobilisation de la ressource managériale**, c'est-à-dire supérieurs hiérarchiques (gestionnaire 1er niveau, cadres, Direction) et/ou collectif (qui est organisé par le gestionnaire), il apparaît un vortex vicieux.

Nous employons le substantif **promesse**⁴² selon le sens qui lui est accordé au pluriel dans le dictionnaire en ligne *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales* (CNRTL) :

Paroles prodiguées sans intention ou sans possibilité de les mettre à exécution.

Qui plus est, **les prescriptions qui sont de l'ordre de la promesse et non de la fiabilité, c'est-à-dire celles que nous appelons pratiques empêchantes**, se caractérisent par des discours managériaux contradictoires qui causent dans le réel des ressentis (Cf. : *Annexe D*) tels que la confusion, la méfiance, la frustration, etc. À leur tour, ces ressentis ont une incidence importante sur la perception de l'employé.e, ce qui a des implications aux niveaux individuel, collectif et organisationnel.

⁴² Promesse. (2012). Dans *CNRTL*. <https://www.cnrtl.fr/definition/promesse>

Soulignons que nous n'avons pas la prétention de dresser une liste exhaustive de toutes les pratiques empêchantes mais plutôt de présenter celles que nous avons appréhendées lors des entrevues autoethnographiques. Ces dernières s'inscrivant dans des histoires spécifiques vécues donc qui ne sont pas généralisables mais néanmoins très révélatrices du phénomène de créativité empêchée dans les systèmes mécanistes bureaucratiques.

Vortex à deux niveaux

Nous avons constaté que toutes les pratiques empêchantes identifiées ont ceci en commun :

- Valorisation aigüe de la conformité;
- Prescriptions floues/ambiguës;
- Impossibilité de discuter la décision ou de recevoir une justification satisfaisante.

(1) Promesses sur les conditions d'exécution du travail : prescription niveau 1 (N1)

Lorsque nous parlons de **pratiques empêchantes ordinaires** (ou N1), c'est lorsque l'employé.e tente d'adapter son activité pour mieux répondre à la prescription telle que cadrée par le gestionnaire sans que l'employé.e ne mobilise la ressource managériale (Cf. : Figure 4.1). Dans la Partie I, nous expliciterons N1 en présentant sept (7) promesses sur les conditions d'exécution du travail. Chacune de ces pratiques empêchantes sera déclinée ainsi : (a) libellé de la pratique; (b) mise en contexte du verbatim; (c) extrait du verbatim choisi pour illustrer ladite pratique; (d) description de la pratique; (e) ressenti de l'employé.e ayant vécu la pratique; et (f) perception de la pratique.

(2) Promesses sur les conditions de mobilisation de la ressource managériale : prescription niveau 2 (N2)

Nous avons observé chez les participantes un effet d'accumulation des expériences de pratiques empêchantes ordinaires (qui varient en temps et en nombre selon les participantes) avant d'en venir à mobiliser la ressource managériale. Il appert que lorsqu'on choisit de mobiliser le supérieur ou le collectif, la dernière prescription N1 représente alors **le point de bascule qui, dans le vortex, fait passer à la prescription N2** (Cf. : Figure 4.2). Puisque les conditions de mobilisation de la ressource managériale reposent, tout comme les conditions d'exécution du travail, sur des promesses, nous avons constaté que ces prescriptions N2, et les pratiques empêchantes qui s'y rattachent, ont une incidence délétère sur la représentation que se fait l'employé.e de l'organisation, du management, et, de manière plus large, des

systèmes bureaucratiques en général. Dans la Partie II, nous présenterons les différents essors du N2 selon trois chemins que nous caractériserons au moyen des histoires vécues par nos participantes.

Figure 4.1 Prescription N1 (sans mobilisation de la ressource managériale)

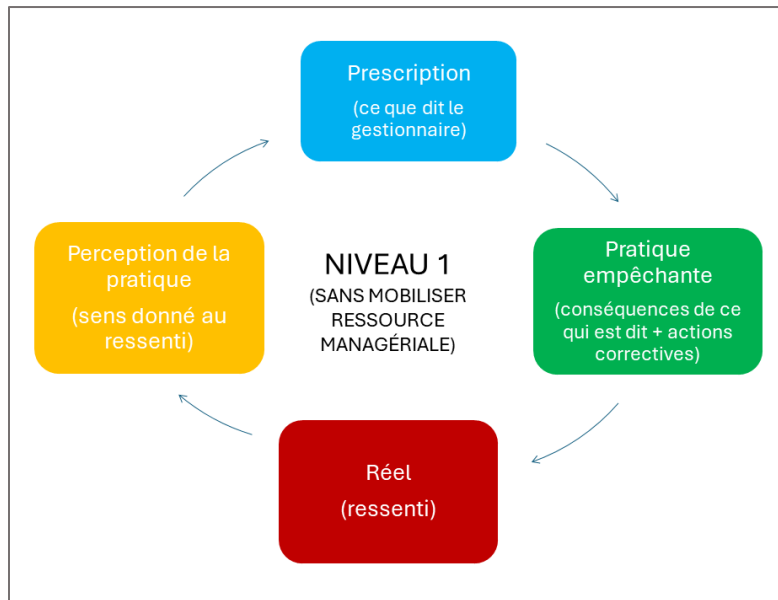
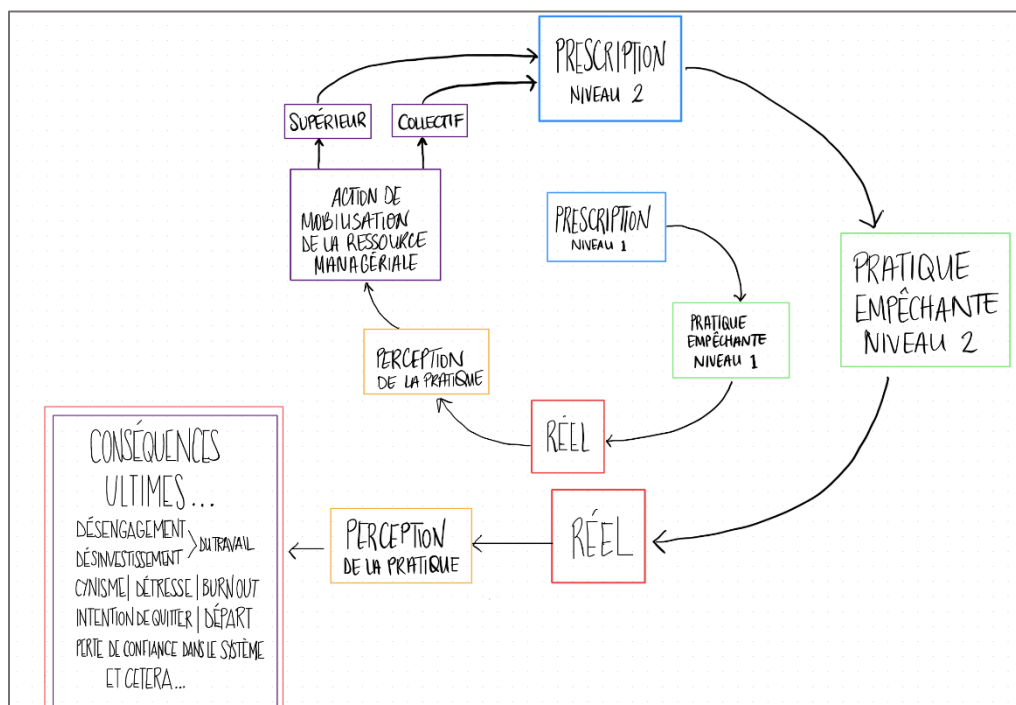


Figure 4.2 Prescription N2 (mobilisation de la ressource managériale)



PARTIE I : Discours managériaux contradictoires dans le travail d'encadrement du gestionnaire et leurs conséquences dans le réel

4.1 Promesse 1 – Promettre une chose avant embauche puis s'en rétracter après embauche...

4.1.1 Promesse 1.1. ...en ne fournissant pas les ressources matérielles permettant d'honorer l'entente

MISE EN CONTEXTE : Participante 03 est une professionnelle courtière en assurances. Elle a travaillé dans plusieurs grandes organisations et cumule près de 15 ans d'expérience dans le domaine. Elle avait travaillé quelques années pour Entreprise X qu'elle quitta pour Entreprise Y qui lui offrait plus ou moins les mêmes conditions de travail mais était située à seulement quelques minutes de chez-elle. Quelques mois après son embauche chez Entreprise Y, le propriétaire d'Entreprise X, faisant l'éloge de son travail, lui a personnellement demandé de revenir travailler pour lui. Participante 03 a négocié avec ledit propriétaire et un cadre de chez Entreprise X certaines conditions d'embauche. Parmi celles-ci, il avait été entendu qu'elle aurait une promotion ce qui allait lui garantir, entre autres, un meilleur salaire mais surtout, **plus d'autonomie dans son travail**. Spécifiquement, il avait été convenu qu'elle gérerait son horaire comme elle l'entendait, c'est-à-dire sans avoir à justifier l'organisation de son temps de travail et, de plus, puisque le bureau d'Entreprise X était à 45 minutes de chez-elle, elle a demandé pouvoir faire **deux jours de télétravail par semaine, ce qui a été accordé**. Participante 03 accepta donc sous ces conditions de retourner travailler pour Entreprise X.

Dans l'extrait ci-dessous, Participante 03 raconte ce qu'on lui a dit environ trois semaines après son embauche quand elle a demandé à sa hiérarchie à quel moment allait-on lui fournir les ressources informatiques (ordinateur portable, VPN, etc.) nécessaires pour le télétravail.

Participante 03 : [...] finalement, [en octobre] ils m'ont dit « après les fêtes, on verra quels jours tu dois revenir [au bureau]. On te demande de passer au moins jusqu'à Noël [à travailler cinq jours semaine sur place] ». [À quoi j'ai répondu] « pas de problème ». Moi, j'avais des choses organisées dans ma vie personnelle, des choses qui ne les regardent absolument pas. Pas du tout. Avec mon enfant, j'avais organisé quelque chose pour cette journée-là [avant les fêtes] et ça fonctionnait parce que je m'étais arrangé pour que ça n'ait pas d'impact sur ce que j'avais à faire pour le travail. Faque je m'étais mis des rencontres le matin pour certaines choses, des rencontres le soir pour autre chose qui ne les regarde absolument pas parce qu'ils s'étaient engagés. Je ne suis pas allée leur dire « hey, c'est parce que là, ça ne fonctionne pas [je ne peux pas faire ce que j'ai à faire au travail] parce qu'il faut que j'aie à telle place avec mon fils » parce que je me suis organisée dans la journée, comme convenu, pour ne pas écœurer personne.

Pour pouvoir faire ce dont elle parle ici, il lui fallait un ordinateur portable puisqu'elle avait organisé son horaire de sorte à faire certaines tâches de chez-elle le soir ou le weekend (c'est-à-dire sans nécessairement faire une journée complète en télétravail, seulement quelques tâches plus administratives).

Mais là, ils m'ont dit « c'est parce qu'on n'a pas d'ordinateur portable, il va falloir qu'on t'en commande un ». Et là, le mois d'après ils me disent, « c'est parce que ça coûte cher un portable, on ne va peut pas t'en donner un ». Bon. C'est parce que c'est une genre de compagnie vache à lait donc ils en font du cash qui leur pleut par leurs yeux. Je me disais « ok, ce n'est clairement pas ça la raison parce qu'en plus, ils m'en avaient donné un la première fois que je travaillais pour eux, ils en ont des portables ». [...]

Participant 04 : Ok, faque ils voulaient seulement te donner une tour finalement?

Participant 03 : Ils ne voulaient pas me donner une tour, ils voulaient que je reste au bureau. [...] Donc, tout ça pour me mettre dans la merde jusqu'au moment où je revienne en janvier ce qui a fait que j'ai passé un très mauvais temps des fêtes. Je me demandais tout le long « est-ce que je vais pouvoir faire du télétravail? Est-ce que je vais pouvoir m'inscrire au cours à l'Université? Est-ce que je vais pouvoir faire telle ou telle activité avec mon chum et mon enfant? Etc. ». Pis là...

Participant 04 : Donc on ne te répondait pas nécessairement directement?

Participant 03 : Non! On ne me répond pas. Non seulement, on ne me répond pas mais en plus, j'envoie des courriels, des messages où je mets ma boss, le vice-président, et le président en copie-conforme... J'ai écrit des courriels [que j'avais écrits de manière] très [professionnelle] qui disaient « Bonjour, j'aimerais juste savoir quelle journée je pourrai faire le télétravail car je suis en train de planifier ma session d'hiver – sans rentrer dans les détails – j'aimerais juste savoir quelles journées s'il vous plaît. Merci ». Aucune réponse. [...] Finalement, la réponse ça a été, aucune réponse de personne pendant le temps des fêtes.

Participant 04 : Ok! Faque on t'ignorait carrément?

Participant 03 : On me niaissait en me prenant pour une conne.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : S'entendre sur les conditions d'exécution du travail lors de la pré-embauche en promettant du travail hybride, puis s'en soustraire en ne fournissant pas les ressources matérielles nécessaires pour l'honorer. Quand questionné sur la période à laquelle ce qui avait été convenu pourra débuter, ignorer la question, c'est-à-dire ne pas y répondre dans un moment opportun ni transmettre d'accuser réception après avoir reçu la question malgré le fait qu'elle fût envoyée par les voies de communications officielles.

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – confuse, sceptique, inquiète, insécure, dérangée : Le fait qu'on ne fournisse pas les ressources matérielles tel qu'entendu en offrant des explications qui paraissent très peu plausibles pour l'employée laisse celle-ci dans un état de confusion et de scepticisme. Devant le mutisme de la hiérarchie quant aux questions posées par l'employée qui cherche à voir l'entente prise être mise en

œuvre, cette dernière s'inquiète de voir ses plans personnels être compromis, ce qui la trouble et la rend insécure.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : L'employée interprète les justifications données pour ne pas lui fournir le matériel informatique nécessaire comme un prétexte pour se jouer ou profiter d'elle. Surtout étant donné que, de son côté, elle a rempli sa part du marché en s'assurant que l'organisation de son horaire n'affecte pas la qualité de son travail en termes de rendement et d'efficacité. Le fait qu'on ne lui fournisse aucune réponse bien qu'elle emprunte les voies formelles de communication fait en sorte qu'elle a l'impression qu'on fait exprès pour se gausser d'elle et pour, ultimement, s'immiscer dans sa vie privée, la forçant indûment à dévoiler des aspects de celle-ci. Autrement dit, sa vie personnelle lui paraît assujettie au gré de sa hiérarchie. Elle sent ne plus avoir de contrôle sur son horaire non seulement professionnel mais personnel car elle a l'impression de devoir mettre sa propre vie en suspens en attendant qu'on lui réponde.

4.1.2 Promesse 1.2. ...en disant ne pas être au courant.

MISE EN CONTEXTE : Cet extrait suit le précédent. Participante 03 explique qu'après n'avoir reçu aucune réponse à son courriel envoyé avant le temps des fêtes, elle a décidé de téléphoner à sa supérieure immédiate qui, rappelons-le, avait été mise en copie-conforme dans le courriel ci-haut mentionné.

Participante 03 : [...] J'appelle ma boss qui me dit : « Ben là, regarde, moi, je n'étais pas là à l'heure de la rencontre quand ils t'ont réembauchée ». [À quoi j'ai répondu:] « Non, effectivement, tu n'étais pas là. Il y avait un tel et le président de la compagnie qui est venu me réembaucher ». [À quoi elle répond:] « Ouais mais un tel est en burn-out présentement et moi, eh bien, je n'étais pas là. Je ne sais pas ce qu'il t'a dit ». [Moi, je lui ai répondu :] « Non, tu n'étais pas là. L'autre est en burn-out – évidemment – mais le président de la compagnie que j'ai mis en copie-conforme dans mon courriel, jamais je croirai qu'il ne se souvient plus de ce qu'il a dit! Il était là, donc il ne peut pas me refuser ça! Il me semble qu'il a l'autorité nécessaire [pour honorer notre entente] ». Elle a fini ça en me redisant la même merde comme de quoi qu'elle ne savait pas ce qui avait été dit donc, au bout du compte, il n'y avait pas d'affaire de travail hybride en ce qui la concernait. Donc quoi? Je suis en train d'inventer ça tout en mettant le propriétaire en CC? Voyons donc? Pis si tu n'en sais rien, pourquoi d'abord me dire trois semaines plus tôt qu'on ne peut pas me donner de portable supposément parce que ça coûtait trop cher! Ça faisait des semaines que je lui en parlais! Hey! N'essaye pas de me faire à croire que tu as aucune idée de quoi je te parle! Faut tu être hypocrite rien qu'un peu...

Participante 04 : Mets-en! Ça me fait capoter d'entendre ça. C'est carrément ce qu'on me faisait à l'autre place.

Participante 03 : Je le sais, c'est fou.

Participant 04 : Ils pensent quoi au juste? Qu'on est tellement dinde qu'on n'est pas capable suivre le fil de ce qui se dit dans nos propres négociations d'embauche? Hostie que ça m'insulte.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Quand questionnée à savoir à quel moment une entente prise pré-embauche sera effective, la gestionnaire ferme la discussion en disant ne pas être au courant même si ses agissements passés démontrent le contraire.

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – blessée, irritée, abandonnée : Le fait que la gestionnaire n'accorde pas le bénéfice du doute à l'employée a pour effet que celle-ci se sente blessée et abandonnée (dans le sens de ne pas se sentir soutenue) par sa supérieure immédiate. Que la gestionnaire maintienne de manière inflexible cette position malgré les efforts de l'employée à lui expliquer la situation fait en sorte que l'employée se sent très irritée et frustrée.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : L'employée qui vit cette pratique a l'impression qu'on la croit sotte, quelqu'une à qui on fait délibérément du mal en se jouant d'elle. Aussi, l'employée croit qu'on feint ne pas être au courant dans l'unique but de ne pas avoir à respecter l'entente prise, et que, pour donner foi à cette justification, on tente d'insinuer que l'employée ment (ou fabule). Cette interprétation donne le sentiment à l'employée qu'il n'y a pas de solidarité possible entre elle et sa supérieure immédiate. Aussi, la représentation que se fait l'employée de l'organisation est celle d'un endroit qui, en raison de sa philosophie et ses pratiques de gestion, conduit les employé-es à l'épuisement professionnel comme le laisse entendre le « *évidemment* » que la Participante 03 ajoute lorsqu'elle parle du cadre qui est en *burn-out*.

4.1.3 Promesse 1.3. ...en traitant la personne d'incompétente lorsque celle-ci tente d'adresser le sujet.

MISE EN CONTEXTE : Dans cet extrait de notre vignette « *seules les plantes vertes ont la vie longue* » (Cf. : Ch. 2 – *Méthodologie*), nous tentons d'ouvrir la discussion avec notre supérieure immédiate sur ce qui pourrait être fait dans nos activités de recherche, projet qui repose sur des promesses de collaboration faites avec le département d'audit interne en pré-embauche. Dans le fragment présenté ci-bas, nous relatons l'échange avec notre supérieure immédiate qui nous a conduit à présumer qu'elle n'était pas la personne responsable de l'implémentation de notre projet.

AB : [Avec excitation et enthousiasme] Donc, avec Anne-Laure, on a pensé que pour mon projet de recherche et la suite de nos travaux ensemble, ça serait vraiment cool de faire des

groupes de codéveloppement professionnel avec l'équipe [...]. Si ça te dit, ça pourrait être toi qui les anim...

CÉ : [Exaspérée] Écoute-moi ben là, j'ai besoin que tu sois une employée opérationnelle. Je dois pouvoir compter sur toi comme sur les autres employé-es parce qu'ici, on est une organisation opérationnelle. Est-ce que tu comprends ce que ça veut dire? Moi, j'ai d'autres choses à livrer et je n'ai pas le temps d'échanger avec toi comme avant. Va falloir que tu comprennes que le stage est fini, là.

AB : Euh... Ben... J'ai très bien compris ça. Ce que je comprends moins c'est qu'on s'était entendues les quatre ensemble avec Anne-Laure et DAO pour que mon projet de recherche s'inscrive dans la continuation de ce que j'avais fait dans le stage, c'était un arrangement gagnant-gagnant, tu te rappelles? C'est exactement pour ça que j'ai accepté de prendre l'emploi d'étudiante. Sinon, je ne l'aurais pas pris. J'avais d'ailleurs été super claire là-dessus : ma priorité c'est mon mémoire et c'est exactement pourquoi on propose une façon de joindre l'utile à l'agré...

CÉ : Ben moi, je m'en fous de ton mémoire. Ma priorité à moi c'est de livrer le cahier de formation sur le [rôle-conseil] et le reste, ça n'a pas d'importance.

AB : Ok. [À soi-même] En tout cas, je ne vais pas trop penser à ça parce que ça me met de mauvaise humeur...

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Reprocher à une employée qui tente de discuter de la concrétisation d'une entente prise pré-embauche d'être incompetente. Juger la demande comme un manquement professionnel aux obligations contractuelles de l'employée dans l'exécution de son travail. De ce fait, noyer toute possibilité d'un dialogue avec la hiérarchie en fermant la discussion au moyen d'un discours sur l'incompétence et l'insubordination et aussi, en n'orientant pas l'employée vers des ressources pouvant adresser adéquatement cette question ou, du moins, lui fournir des explications plus complètes.

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – confuse, stupéfaite / en déni, blessée : Le fait d'être critiquée pour avoir parlé de ce que l'employée croit être le travail à accomplir a pour effet de rendre celle-ci très confuse. Le décalage entre les compréhensions de chacune par rapport à la raison d'être du lien d'emploi stupéfait l'employée car elle est convaincue qu'il n'y a aucune ambiguïté possible à ce propos. Aussi, de se faire dire que son projet n'a aucune importance pour la gestionnaire vexé l'employée qui se sent blessée par ces remarques qui lui paraissent dénuées d'empathie, voire impolies.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : Convaincue de la teneur de l'entente, l'employée s'explique le décalage des compréhensions de la prescription en supposant que sa supérieure ne doit pas être la personne responsable du projet, refusant d'envisager la possibilité que l'employeur puisse manquer à sa parole. Le fait que la gestionnaire relègue l'importance du mémoire de l'employée est interprétée comme du mépris de sa part. L'employée a aussi l'impression que sa supérieure lui tourne le dos et refuse que l'employée

contribue en apportant des idées nouvelles (c'est-à-dire qui ne viennent pas exclusivement de la supérieure) à la réalisation du mandat.

4.2 Promesse 2 – Remettre systématiquement en doute les décisions de l'employé.e expert.e.

MISE EN CONTEXTE : Participante 02 parle de son expérience comme contractuelle à la ville de X (ci-après, la Ville). Engagée en tant qu'experte conceptrice et chargée de projet d'aménagement intérieur, il était convenu qu'elle serait autonome dans la réalisation du mandat octroyé et que les gestionnaires, représentants du mandataire, seraient ceux qui lui fourniraient l'appui et l'encadrement nécessaires à la réalisation du projet. Autrement dit, c'étaient eux qui allaient soutenir son autonomie en coopérant avec elle, c'est-à-dire en lui donnant les ressources nécessaires, notamment les informations pertinentes telles les objectifs, budgets, échéanciers, contraintes, etc. au travers d'échanges capacitant la réalisation d'un bon travail. Dans l'extrait présenté ci-dessous, Participante 02 explique comment se passait réellement la collaboration avec les gestionnaires.

Participante 02 : Quand on m'a engagée, il y avait comme un grand enthousiasme par rapport à ma vision du design. [...] On a eu des échanges au début sur la vision du design, sur ce qui, pour nous, était important en design. Mon bagage aussi, qui est partiellement académique, partiellement pratique, ce qui fait que c'est rare puis ça donne un point de vue qu'eux avaient besoin. Je pense qu'ils continuent à l'apprécier mais ils sont trop dans leurs affaires, dans leurs comptes à rendre. Moi, je ne suis pas là-dedans

Dans le sens qu'elle doit composer avec le système mécaniste sans toutefois en faire partie en tant que salariée.

donc je ne peux pas agir comme ça ce qui fait que c'est sûr que moi, j'agis de manière plus spontanée et en plus, je suis à distance et je suis seule dans mon coin ce qui fait que je ne comprends pas les impératifs. Donc on me demande de faire quelque chose puis après ça, on me critique sur certaines affaires, on ne critique pas durement mais du genre « ouais, ok, ouais, ouais, peut-être qu'on pourrait faire ça ». Moi, à un moment donné, je décroche. Ce n'est pas un processus qui m'intéresse, ce n'est pas quelque chose qui suscite mon intérêt. C'est quelque chose qui revêt une lourdeur de tout le temps avoir des va-et-vient, c'est la façon de mener à bien le projet. C'est sûr que moi, j'ai beaucoup de pratique en design en plus en enseignement, tu sais, j'enseignais le cours « comment mener à bien un projet ». Donc c'est sûr que pour moi, j'étais assez critique, je débarque assez facilement quand la conduite du projet est poche, n'est pas motivante [...]. [De toute façon,] pourquoi faire un projet si ça va être poche tout le long, tu sais je veux dire? Le processus a besoin d'être le fun aussi, pas juste le résultat, tu comprends? [...]

Participante 04 : Faque ça ressemble à quoi, grosso modo, leur processus?

Participant 02 : [...] c'est que j'essaie de recevoir le plus possible de prescriptions mais ces gens-là ne m'en donnent malheureusement pas tellement, [ce qui fait que] je vais fournir ce que je crois qui est attendu, point, alors que ce n'est pas du tout mon réflexe. Moi, normalement, j'attaque un projet, j'attaquerais un projet avec une vision, je pousserais une vision, je ferais les choses d'une manière plus organique de sorte qu'on construise ensemble quelque chose. Là, quand j'ai ce genre d'échanges-là, dans ce genre de rapports-là,

Lorsqu'elle parle de « ce genre de rapports-là » ou « agir comme ça », elle fait référence à ce qui sera explicité à la section suivante (4.1.3. Promesse 3 – cadrer l'échange seulement à l'intérieur de la prescription et non dans le réel).

je tombe dans le « bon, qu'est-ce que tu veux? Dis-moi ce que tu veux que je fasse ». Je me désengage et je ne suis plus tellement autonome dans le processus parce qu'on m'envoie le message que je ne dois pas l'être finalement ou que cette personne-là sait plus que moi comment faire parce que la façon dont elle s'exprime [me fait comprendre] qu'elle le ferait d'une autre manière mais elle ne dit pas comment le faire.

Participant 04 : Ok. Donc quand tu proposes quelque chose, on te répond « ouais mais ce n'est pas tout à fait ça » ce qui fait que tu ne sais pas comment te réajuster?

Participant 02 : Ouais, exact. Tu ne sais pas tout à fait donc tu avances à tâtons, tu fais des petits bouts, puis tu vas valider, puis je fais des petits bouts, puis je vais valider, puis je fais des petits bouts, puis je vais valider. Donc finalement, ils seraient quasiment mieux de le faire eux-mêmes. Moi, quand je reçois ça, je deviens à la traîne et je me force pour le faire. [...] ça m'éteint à un moment donné, je n'ai pas de jus, ça ne me donne pas de jus, je dirais même que ça m'écrase. Donc c'est ça surtout le décalage, tu sais, c'est un examen de moi-même que ça engendre. Je suis ce genre de personnalité-là, je pense que toi aussi, quand on voit que ça accroche entre eux leur fonctionnement et nous autres comment on ferait les choses, ben là, je me questionne « pourquoi? Pourquoi je suis démotivée? Pourquoi ça ne roule pas bien? Pourquoi je n'ai pas le goût de le faire, je le fais à reculons, pourquoi? Ah, ça doit être parce qu'ils m'ont critiquée sur telle affaire puis je n'ai pas aimé ça ». Tu sais? Je me fais un gros examen de conscience.

Dans une entrevue différente avec une autre répondante, celle-ci, Participant 01, partage avoir vécu une expérience très similaire. Cette dernière parle des mandats que ses gestionnaires lui octroyaient et des difficultés qu'elle avait à les mener à terme de manière autonome de façon à fournir un travail de qualité (pour elle) puisqu'elle ne recevait pas de retours clairs de ses gestionnaires sur ce qui était attendu ou sur ce qui ne fonctionnait pas dans ce que la participante avait fait ou ne faisait pas.

Participant 01 : [...] ils te vendent toute la bullshit aussi « oui mais c'est toi l'experte, c'est toi l'experte de ton domaine ». Puis ils se mettent dans une espèce de posture de pacha où est-ce qu'il faut que tu proposes mille et une affaires puis là, c'est eux qui vont décider qu'est-ce qui fait leur affaire, puis quand. Il n'y a pas de coopération, il n'y a pas de co-construction, il n'y a pas d'effort symétrique, disons. Il n'y a pas d'équilibre dans l'effort

qu'on met chacun de notre bord pour se rencontrer dans quelque chose qui va faire du sens, du *significance* pour nous deux. Il n'y a vraiment pas de coopération.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Attribuer un mandat en raison (et en fonction) de l'expertise de l'employée puis remettre systématiquement en question ses décisions sans expliciter en quoi celles-ci sont inadéquates (par rapport à la prescription) ni comment y remédier. Plutôt que de fournir les clarifications sur la prescription ou sur les attentes quand demandées par l'employée (ce qui demanderait la publication des critères de qualité et des règles de pilotage de l'activité), la laisser figurer elle-même les ajustements nécessaires (selon la vision non-explicitée du gestionnaire) pour atteindre le résultat. Ainsi, l'employée doit proposer des ajustements au gestionnaire qui, au fur et à mesure, en évaluera la qualité (pertinence/efficacité/utilité). Cette pratique contribue au discours de l'incompétence (notamment sur l'incapacité des employés.es être autonomes et responsables) alors qu'on ne donne pas les ressources nécessaires à l'autonomie.

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – confuse, dépendante, incapable, remise en question de soi, désengagée, désinvestie : Ce manque de clarifications et de précisions amène une grande confusion par rapport à ce qui est attendu ce qui fait que l'employée a l'impression d'avancer à l'aveugle, jamais sûre de faire la bonne chose ou non. L'employée en vient à se sentir incapable de réaliser son travail de manière autonome car elle doit constamment demander l'approbation du gestionnaire pour avancer dans son processus. Ce sentiment la conduit à se désengager et se désinvestir du travail qu'elle trouve de plus en plus revêche puisqu'elle ne peut pas y contribuer comme elle le souhaiterait. Le travail devient alors une corvée que l'employée doit s'efforcer à faire. Ces sentiments entraînent l'employée dans une remise en question de soi en raison de l'écart perçu entre son ressenti initial, c'est-à-dire enthousiasme et excitation, et le ressenti avéré, soit du désengagement total (*« ça m'éteint à un moment donné, [...] ça ne me donne pas de jus, je dirais même que ça m'écrase »*).

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : L'employée a l'impression que les gestionnaires n'arrivent pas à construire le pont qui permette à une contractuelle d'opérer dans un environnement qui ne lui est pas familier (donc, elle les trouve incompetents). L'employée qui se sent isolée ou mise à l'écart de ses collaborateurs a l'impression qu'on lui ampute une ressource qu'elle considère essentielle à la réalisation d'un travail de qualité. Elle peut aussi interpréter le type d'encadrement reçu comme de la condescendance de la part du gestionnaire, une manière de déprécier l'expertise de l'employée en lui envoyant indirectement le message qu'il (gestionnaire) sait mieux qu'elle comment faire. Comme l'illustre très bien le second extrait

présenté (tiré de l'entrevue avec Participante 01), cette pratique peut aussi conduire à une perception d'iniquité dans les efforts fournis par chacun pour arriver à une entente commune sur ce qu'est un bon travail. Autrement dit, la pratique peut être interprétée comme un refus de coopérer pour construire ensemble quelque chose qui fait sens pour les deux partis. Ainsi, l'employée à l'impression que le travail qu'elle effectue est dénué de sens (pour elle).

4.3 Promesse 3 – Cadrer l'échange à l'intérieur de la prescription et non dans le réel.

MISE EN CONTEXTE : Cet extrait suit ce qui a été discuté précédemment. La même participante (Participante 02) raconte comment elle voyait et vivait les relations interpersonnelles avec ses collègues bureaucrates, c'est-à-dire ceux qui travaillaient eux-aussi sur le projet de design en question à la fois sous la direction des gestionnaires et en collaboration avec elle qui agissait comme experte. Nous comprenons que les gestionnaires tenaient donc le double rôle de soutien pour la chargée de projet et de supérieur hiérarchique pour les employés.es de la Ville.

Participante 02 : [...] Tu sais, j'en ai des collègues à la [Ville], tu le vois qu'ils ne sont pas heureux, la façon dont ils se comportent. Même les rapports que j'ai avec eux [au travail] sont teintés négativement. Quand tu parles à la personne en dehors du contexte du travail, la personne est beaucoup plus intéressante, beaucoup plus humaine, beaucoup plus le fun. [...] Quand je lui parle dans le contexte du travail, il y a un rideau qui descend, cette même personne peut, à la limite, me taper sur les nerfs. La personne s'exprime de manière assez prétentieuse, donc la personne rentre dans un rôle où ses qualités humaines descendent dramatiquement.

Participante 04: La carapace qui embarque?

Participante 02 : La carapace et peut-être cette espèce de lourdeur de la structure qui te demande tout le temps de rendre des comptes, [...] qui attribue le blâme de manière systématique à la personne qui a bloqué le processus ou à la personne qui n'a pas donné le résultat. Donc, puisque tu ne veux pas avoir ce blâme-là ou parce que tu veux marquer des points ou peu importe, tu adoptes ce comportement-là et tu ne peux plus agir librement selon tes convictions qui seraient plus profondes, plus personnelles dans tes rapports. Donc même dans tes rapports avec tes collègues, tu te travestis. Pour moi, c'est très, très, très étrange. [C'est très étrange parce que] c'est une perte de qualité immense au quotidien de sacrifier la qualité des relations avec les collègues, avec les collaborateurs au nom de cette organisation ou des valeurs de cette organisation, ou surtout, au nom du système bureaucratique de l'organisation. Je trouve que c'est une perte de qualité immense. Tu sais, moi, par exemple, je ne suis absolument pas créative dans ces rapports-là avec la Ville. Je ne suis pas créative, je suis à 1% de ma créativité parce que pour moi, je sens qu'on n'a pas confiance en moi, quand les gens n'ont pas confiance, je ne suis pas créative, ça tue toute créativité, tu sais, les rapports froids, un peu condescendants... Ça me *turn off* complètement. [...] C'est une grande perte parce que la collaboration est entachée et est plus difficile. Justement, la créativité [est affectée] parce que tu perds confiance en toi, parce que tout le monde se surveille ou tout le monde se critique, ça ne marche pas ça non plus. Ce qui fait

qu'il y a beaucoup de potentiels qui tombent à l'eau, des choses potentielles qui auraient pu se réaliser, des projets, des collaborations, des échanges qui sont enlevés, qui sont retirés. Puis moi, je me nourris de ça essentiellement donc c'est sûr que tout de suite, je recule.

Plus loin dans l'entrevue, Participante 02 explique ce qui, selon elle, est à l'origine des usages des bureaucrates au niveau interrelationnel.

Participante 02 : Puis on ne veut pas voir ce côté-là [l'émotion]. C'est un paradoxe qui échappe à beaucoup de dirigeants qui, en le voulant ou non, imposent ce type de réflexion-là qui évacuent toute émotion ou toute perte de contrôle lors de débats ou, peu importe le contexte de travail où ça sort ces émotions-là ou où elles sont provoquées ou sont causées ou peu importe. Ça échappe à ces personnes-là que la créativité, l'innovation, l'empathie, tout ce qui est des mots que ces gens-là veulent souvent mettre de l'avant, ne pourra jamais s'enraciner dans quoi que ce soit si on évacue l'émotif, si on ne veut pas que les gens aillent piger dans ce qu'ils ont d'unique, dans leur sensibilité et tout ça. [...] [Tu le sais, de vivre ça, de subir ça], c'est décourageant, c'est dégueulasse, ça blesse puis ça tue la créativité... En fait, ça rend la créativité péjorative d'une certaine manière. On dirait que ça nous envoie ce message-là.

DESCRIPTION DE LA PHILOSOPHIE : Imposer la primauté de la rationalité formelle dans les rapports interpersonnels de tous. Rendre impossible la mise en discussion des visions et points de vue divergents par rapport au travail, particulièrement quand ceux-ci s'enracinent dans la dimension subjective du travail. Ainsi, de rendre visible à son collectif (et sa hiérarchie) sa propre activité devient, dans ces circonstances, un risque en termes de carrière, voire de qualité de futurs projets attribués, bref, un risque qui, pour les employés.es, semble ne pas valoir la peine d'être pris.

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – éloignée, irritée, confuse, méfiante, désinvestie, découragée, blessée :
L'employée, qui, rappelons-le, est une contractuelle dans ce cas-ci, ressent qu'il n'y a pas de proximité possible avec ses collègues puisque, selon elle, la philosophie de gestion ne favorise pas la confiance en soi ni la confiance en l'autre. L'employée ne comprend pas pourquoi ses collègues taisent leur côté (qu'elle qualifie de) plus humain lorsqu'ils sont au travail. Ce changement total au niveau de la façon de se comporter avec l'autre, changement qu'elle nomme travestissement de soi, teinte négativement leurs échanges qui deviennent plus protocolaires, rigides et froids, ce qui a pour effet d'irriter l'employée qui se voit se désinvestir et se désengager du travail. Ce mode de fonctionnement au niveau relationnel décourage l'employée qui, dans ces conditions, voit la possibilité de faire un travail de qualité qui mobilise l'ensemble des collaborateurs contrecarrée.

PERCEPTION DE LA PHILOSOPHIE : L'employée a l'impression que les décideurs ne parviennent pas à se saisir du paradoxe inhérent à la créativité en organisation, c'est-à-dire qu'afin d'être créatif et innovant, il faut inclure la dimension subjective/émotive dans les discussions et les réflexions collectives sur le travail. Pour l'employée, cela implique la possibilité de pouvoir remettre en question la prescription dans des espaces où les conflits nés de la confrontation des différentes logiques coexistantes peuvent être mis en débat. De plus, l'employée a le sentiment que ses collègues se montrent détachés et apathiques afin de se comporter de manière conforme aux us et coutumes en bureaucratie. De ce fait, l'employée a l'impression que ses collègues sont malheureux puisqu'ils sont contraints de performer un rôle dans lequel chacun doit taire les aspects plus intimes (et donc émotionnels) de sa personnalité. Aussi, l'employée a le sentiment qu'en déshumanisant les rapports entre employés.es, c'est-à-dire en encourageant les rapports impersonnels qui évacuent l'aspect émotionnel, le management impose une philosophie où prévaut la recherche et la condamnation du fautif, ce qui contribue à instaurer un climat de méfiance et de mépris de l'autre qui est très défavorable à la créativité, l'empathie et l'innovation. Dans une telle perspective managériale, la créativité devient, selon l'employée, quelque chose de péjoratif.

4.4 Promesse 4 – Dire être ouvert et présent pour soutenir les employés.es sans faire de proposition réelle pour le travail.

MISE EN CONTEXTE : Participante 03 partage avoir vécu des expériences dans son travail très similaires à ce que nous avons présenté dans nos vignettes (Participante 04). Elle fait référence à deux extraits en particulier : (1) quand la Direction, après une présentation sur le *kaizen*, a demandé aux employés.es d'embarquer dans le processus d'amélioration continue du travail; et (2) lorsque la Direction a demandé aux employés.es de partager leurs idées sur comment rendre la présence au bureau obligatoire moins désagréable pour eux. Ainsi, dans l'extrait présenté ci-dessous, la Participante 03 répond à la question « y a-t-il des passages, extraits ou mots qui t'ont marquée particulièrement? Si oui, lesquels et pourquoi? ».

Participante 03 : C'était surtout quand ils disent: « en tout cas, si vous avez des idées, si ça vous tente, communiquez avec nous ». En fait, il y a plusieurs extraits [dans tes vignettes] où on voit ça justement, on te coupe la parole pour te dire « ouais, c'est bon! Bonne idée, bla-bla-bla... On est là pour vous! Rappelez-nous, donnez-nous vos impressions ». Mais finalement, on ne peut jamais [leur demander]: « Ah oui? Qu'est-ce que vous voulez savoir en fait? Quel est le vrai sujet? Est-ce que [telle chose] c'est quelque chose que vous voulez savoir? ». [À quoi ils répondent:] « Non. [Mais] on est vraiment là [pour vous] ». [En fin de compte], on [comprend] qu'ils disent ça parce qu'il faut dire ça. Ils ne veulent pas vraiment le savoir. Non, ils ne veulent pas vraiment le savoir. [...] Tu sais, j'en ai eu des mauvaises expériences en donnant mon opinion, une opinion, je pense, constructive, pas juste émotive. En disant « Go! ». Je suis même allée sur des comités pour améliorer la communication où on

demandait « qu'est-ce que les gens peuvent amener? » etc. Évidemment, tu es dans une organisation, on n'est pas dans un *party* mais quand même, les gens s'étaient prêtés à l'exercice de façon assez constructive et de façon sérieuse aussi, engagée. Puis, tout le monde [le management] s'en foutait de [ce que le comité proposait] à la fin.

Participant 04: Pourquoi tu penses?

Participant 03 : Parce que le but n'était pas de connaître l'opinion des gens ni même de s'améliorer mais plutôt de dire aux gens « on est là puis on vous écoute ». Ça me faisait penser à Justin Trudeau [Premier ministre du Canada depuis 2015]: « oui, oui, on est en train de compléter ci puis on est en train de continuer à avancer ça... ». Mais ça ne veut rien dire. [...] C'est dommage parce que, ultimement, tu le fais... Tu sais, les gens qui font ça ou même moi, je ne le faisais pas juste pour moi, je le faisais vraiment pour l'équipe. Quand ils nous demandaient notre opinion ou « avez-vous des idées? », je me disais « hey, il me semble que ça serait facile d'améliorer [telle ou telle chose] ».

Participant 04 : Comment c'était accueilli par ton équipe?

Participant 03 : Bien.

Participant 04 : Eux, ça leur tentait?

Participant 03 : Ça leur tentait.

Participant 04 : Est-ce qu'il y en avait qui disait « ouais mais de toute façon, il n'y a jamais rien qui change ici, ça ne donne rien »? Est-ce qu'il y avait du monde qui disait ça, comme les vieux de la vieille, disons? Ou bien tout le monde était partant?

Participant 03 : Non, il y avait toujours une énergie du désespoir.

Plus tôt dans l'entrevue, la Participante 03 appelle les employés.es plus expérimentés (ou cumulant le plus d'ancienneté) les « *vieux de la vieille* » et ceux ayant réussi d'un point de vue financier, les « *vieux loups* ». Elle les décrit comme des personnes désenchantées – sans être nécessairement aigries – qui exhortent les nouveaux à ne pas fonder d'espairs sur les possibilités de changements dans le fonctionnement de l'entreprise. Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect dans la seconde partie de ce chapitre. Ainsi, dans la dernière phrase de la Participante 03 (surlignée ci-haut), elle semble dire que, malgré tout, les employés.es, anciens comme nouveaux, faisaient preuve d'une volonté de changement en s'engageant dans de telles démarches (i.e. s'intéresser à l'amélioration du travail), ce qui explique peut-être pourquoi elle emploie le terme « énergie du désespoir ».

Participant 04 : Qu'est-ce qui arrivait quand, finalement, ça menait nulle part?

Participant 03 : Eh bien, notre *boss* nous disait, un peu comme on te disait : « eh bien là, ce n'est pas moi. Moi, je vous laisserais bien rester chez-vous tout le temps ». Ça, c'est un peu facile, ça, c'est la *boss cool* qui se blanchit [en disant] « Mais là! Ce n'est pas moi, ça vient d'en haut ». Et toi, tu te dis en-dedans: « mais c'est où en haut? C'est qui en haut? » [...] Personne n'est imputable de rien finalement parce que c'est de même. Pourquoi c'est comme ça? C'est juste parce que c'est comme ça. [Ce qu'ils nous disent dans le fond c'est :] « Arrêtez de remettre en question ce qu'on vous dit... quand on remet en question les choses, ça fait de la merde. Faisons tous notre petite affaire. Nous autres, c'est de même que ça marche. Oui, on va prendre des choses modernes ou à la mode parce que ça nous fait bien paraître et bla-bla-bla... Et oui, on entend ça à Paul Arcand [journaliste et animateur de radio québécois],

donc oui, on veut ajouter [cette bonne pratique de demander l'opinion des employés.es sur comment améliorer la communication dans l'entreprise] **mais, dans le fond, nous autres, c'est de même que ça marche.** À un moment donné, tu travailles ici, eh bien, c'est de même que ça marche, c'est de même que ça marche. *That's it* ».

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Demander aux employés.es de donner leur opinion et leurs idées sur comment améliorer le travail pour ensuite faire fi des suggestions faites soit en ne faisant aucune proposition réelle sur le travail ou encore, en évoquant l'injonction des directives pour justifier le refus ou le maintien du statu quo.

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – confuse, déçue, irritée, abasourdie : L'employée à qui on demande de s'investir avec ses collègues dans l'amélioration du travail est initialement intéressée, stimulée et même ravie d'être considérée. Le fait que, dans l'après coup, le management ne prennent pas les propositions du collectif en considération amène l'employée à être d'abord confuse puis déçue et irritée. La tension entre le niveau d'engagement original et l'incompréhension ressentie a posteriori semble contribuer à sa frustration et sa déception. Ainsi, plus cette tension est importante, plus celle-ci a le sentiment de « tomber de haut ». *In fine*, cette contradiction entre ce qui est dit et ce qui est fait réellement conduit l'employée à ressentir qu'elle ne peut pas réellement contribuer à la qualité du travail.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : L'employée a l'impression qu'en disant vouloir l'opinion et les idées des employés.es sur l'amélioration du travail sans toutefois faire de proposition réelle pour le travail, le management cherche en réalité à produire une performance (dans le sens de se donner en spectacle) dont l'objectif est de donner l'impression que l'avis des employés.es est considéré ou de donner aux employés.es une impression de pouvoir décisionnel par rapport à l'amélioration du travail. L'employée croit que le management dit être ouvert seulement pour pouvoir dire qu'il a dit être ouvert. En d'autres mots, l'employée a l'impression que les employés.es se font mener en bateau. Le fait que le management se dédouane du refus de prendre en compte l'opinion sollicitée en évoquant l'injonction des directives donne le sentiment à l'employée qu'il se défile de ses responsabilités cherchant ainsi, tel un politique, à préserver son image de bon gestionnaire bienveillant à l'écoute de ses employés.es (ou, comme il se dit dans le champ de la GRH : un *leader authentique*).

- 4.5 Promesse 5 – Dire aux employés.es de choisir la méthode qu’ils souhaitent adopter pour leurs projets communs puis remettre en doute l’efficacité de la méthode choisie.

MISE EN CONTEXTE : Dans cet extrait tiré de la seconde entrevue interactive réalisée avec Participante 01, nous (Participante 04) faisons référence à un extrait d’une vignette de son histoire personnelle de travail qu’elle nous a fait parvenir avant notre rencontre (Cf. : *Chapitre 2 – Méthodologie*). Ainsi, nous lui demandons de nous parler plus en détail d’une des expériences vécues dans son travail en tant que travailleuse sociale (ci-après, TS) au sein d’une organisation à but non lucratif (ci-après, OBNL) opérant sous une instance gouvernementale bureaucratique. Les gestionnaires chapeautant l’équipe agissaient à titre d’administratrices et non d’expertes en intervention sociale. L’événement en question concerne l’équipe de TS à qui on avait promis une autonomie dans l’organisation de leur travail collectif, notamment en ce qui concerne le format, la fréquence et la teneur de leurs rencontres formelles d’équipe. Dans l’extrait ci-dessous, Participante 01 nous parle de l’incidence des pratiques des gestionnaires sur les rencontres (de coordination et de codéveloppement professionnel) déterminées par l’équipe d’experts.es.

Participante 04 : [...] un des passages de ta vignette où tu nous parle de comment [les gestionnaires] ont fait stopper vos rencontres de coordination parce que tu dis qu’elles ne voulaient pas que vous soyez une équipe, c’est-à-dire qu’elles voulaient que vous ayez des projets communs mais pas que vous travailliez en équipe. Elles vous gardaient isolés les uns des autres. Peux-tu m’expliquer ça?

Participante 01 : Ouais. Parce qu’elles avaient peur de deux choses qu’elles n’admettaient pas mais qui se sentaient très bien. La première chose c’est qu’elles se sentaient menacées par le fait qu’on se rencontrait en équipe et qu’on parlait puis aussi, elles avaient peur qu’on prenne des décisions ensemble puis qu’elles perdent donc le contrôle. Donc, ça, elles ne nous l’ont jamais admis mais c’était vraiment évident. Puis l’autre chose c’était que ça représentait une perte de temps « vous passez votre temps à jaser ». Ça s’inscrivait vraiment dans leur représentation des employés.es comme étant des enfants, des paresseux, des « quand le chat dort, les souris dansent ». [...]

Donc les gestionnaires ont mis un terme aux rencontres de coordination parce qu’elles estimaient que les employés.es ne travaillaient pas réellement lors de ces rencontres, ils ne feraient que papoter selon elles. Participante 01 développe sur la façon dont, concrètement, ce constat a été présenté aux employés.es.

Participante 04 : Juste pour clarifier, les groupes de codéveloppement que vous faisiez, elles vous les ont enlevés aussi, c’est ça?

Participante 01 : Non, elles nous ont mis beaucoup de pression pour qu’on les réduise, jusqu’à ce qu’on finisse par leur dire « ok, on va juste les faire une fois par mois [au lieu d’une fois par semaine comme on avait décidé] ».

Participant 04 : Ouais, à un moment donné, il y a un virage aussi dans l'équipe, non? Ça ne leur tentait plus vraiment d'en faire non plus de ce que j'ai compris.

Participant 01 : Exact, parce que c'était rendu trop de pression. [...] C'est que tu sens ce regard-là désapprouvateur qui te dit « Hey, vous êtes en train de perdre votre temps. Je ne vous ai pas explicitement dit de faire ça comme ça ». Je trouve que la Gestion joue de plus en plus là-dessus, sur des prescriptions floues parce que ça leur donne justement plus de flexibilité puis de marges de manœuvre. Parce que si la Direction te dit [candidement] « Hey, moi, je ne veux pas que vous vous rencontriez ». Eh bien là, tu peux les confronter là-dessus puis leur dire « ouais mais là tu as dit que ... ». Mais s'ils te disent juste « ouais, il faudrait faire attention parce que je me demande si c'est vraiment utile que vous vous rencontriez parce qu'il faudrait commencer à penser au financement, etc. ». Et là, tu sens alors une espèce de désapprobation puis ils continuent, puis ils continuent jusqu'au jour où, à un moment donné ils viennent te voir pendant une rencontre et disent « Ben là! Ça fait longtemps que vous êtes là! ». Ça fait que tu ne peux jamais vraiment les confronter là-dessus parce que, si tu le fais, ils te répondent « mais non, je ne vous ai jamais dit que vous ne pouviez pas le faire ». Ça, c'est une stratégie qu'ils utilisent et que je vois beaucoup dans les recherches en Gestion. Je trouve ça aberrant de vouloir le beurre et l'argent du beurre. Ils veulent exercer un pouvoir autoritaire sans avoir de responsabilités.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Promettre l'autonomie d'une équipe d'experts.es dans l'organisation de leur travail collectif puis, semer le doute sur l'efficacité du fonctionnement choisi en évoquant le gaspillage de ressources, c'est-à-dire en insinuant que les employés.es ne travaillent pas réellement lors de leurs rencontres. Baser cette évaluation sur un unique critère quantitatif, soit celui de la durée et de la fréquence des rencontres, reléguant ainsi les critères qualitatifs tels que la teneur et l'utilité des rencontres au regard de la tâche à accomplir. Autrement dit, plutôt que d'ouvrir la discussion collective sur l'utilité et l'efficacité de la méthode choisie au regard des différents critères de tous et chacun, qualifier les employés.es experts.es de paresseux qui, dès qu'ils le peuvent, ne travaillent pas (ou font semblant de travailler).

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – coupable, pressurisée, impuissante, amère, offensée : L'employée partage que, devant les doutes émis par les gestionnaires sur l'efficacité des rencontres d'équipe, les employés.es ont eu un sentiment de culpabilité, se sentant fautifs dans leur choix de fonctionnement de travail commun. La répétition des interventions des gestionnaires à propos du gaspillage des ressources a fait en sorte que (selon Participante 01) tous les employés.es se sentaient pressurisés à mettre fin aux rencontres. Puisque les critères d'évaluation ont été fixés de manière unilatérale par les gestionnaires, l'employée partage s'être sentie muselée car l'immutabilité des critères choisis rendait caduc toute possibilité de délibération collective à propos de la qualité et de l'utilité de leurs rencontres. Ce sentiment d'impuissance

s'est transformé en amertume puisque l'employée a pris offense du manque de confiance des gestionnaires vis-à-vis la compétence et le professionnalisme des employés.es révélé par leur évaluation.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : L'employée a l'impression que les gestionnaires considèrent les employés.es comme des enfants et utilisent la justification du gaspillage de ressources comme prétexte pour légitimer leur prise de contrôle sur eux, les isolant les uns des autres dans le but de décimer le collectif et le pouvoir d'agir qu'il garantit. Elle croit que cette pratique est motivée par la crainte des gestionnaires à voir les employés.es prendre des décisions de manière autonome. Ainsi, l'employée interprète les nombreuses interventions des gestionnaires comme des actes faisant partie d'une ruse qui leur permette de faire cesser (et/ou diminuer drastiquement) les rencontres d'équipes sans avoir à en donner l'ordre explicite. Donc, perçue comme une stratégie de manipulation, cette pratique consisterait (selon l'employée) à envoyer de manière allusive, c'est-à-dire en semant le doute sur l'efficacité et le professionnalisme des membres de l'équipe, un message de désapprobation qui a pour but d'instiguer un sentiment de culpabilité auprès des employés.es. Pour l'employée, l'engrenage de cette stratégie repose sur l'ambivalence des remarques faites à propos du gaspillage des ressources et le déni-même de la pratique / stratégie. En d'autres mots, l'employée avance que lorsque les employés.es tentent de dénoncer la contradiction perçue entre l'encadrement promis et l'encadrement réel, cette stratégie / pratique permet aux gestionnaires d'invalidier leur perception (et les ressentis à son origine) en disant qu'elles ne font que relater des faits observés et quantifiés, se dédouanant ainsi de l'entorse à l'autonomie provoquée.

4.6 Promesse 6 – Supprimer une tâche jugée importante par l'employé.e sans justification satisfaisante.

MISE EN CONTEXTE : Dans cet extrait, Participante 04 (nous-même) parle à son interlocutrice d'une situation où on lui a donné le mandat de faire un guide de formation pour les vérificateurs.rices (membres de l'équipe d'audit interne) sur la façon de réaliser une mission rôle-conseil (RC) en audit interne. Dans un GANTT extrêmement détaillé (tâches et échéanciers), Participante 04 et sa gestionnaire avaient défini (et s'étaient entendues sur) ce qui devait être fait pour réaliser le guide. Parmi ces tâches se trouvait l'analyse des besoins de formation des vérificateurs.rices. La gestionnaire insistait sur la rigueur de la démarche à suivre (faire un synopsis des besoins de formation, faire des entrevues individuelles avec les onze vérificateurs.rices et les trois cadres, faire une analyse qualitative de ces entrevues, etc.) pour pouvoir assurer que l'analyse soit juste.

Participant 04 : [...] elle m'a fait faire une analyse des besoins ou en tout cas, c'est ce qu'on disait aux membres de l'équipe, mais en réalité, après avoir fait une cueillette d'infos par entrevues individuelles [...] et que j'étais prête à faire l'analyse, j'ai compris que c'était juste de la poudre aux yeux, c'était une pseudo-analyse en réalité. Elle ne voulait rien savoir d'aller creuser sur les réels besoins puis elle a juste dit « Hey! Check, oublie ça [l'analyse des entrevues], pas besoin de ça. Je te le dis là, c'est ça leur problème puis c'est ça qu'ils ont besoin pour le résoudre, puis ça va être de même pis c'est tout ». Elle m'a donc remis à ma place : j'étais une exécutante. Dans le fond, tout ça, ça a été fait pour pouvoir aller devant le Comité et dire « nous avons fait ce que nous étions censés faire » et là, eux sont bien contents et disent « Bon ben parfait, bravo! Voici votre promotion madame, merci, bonne journée. Next ». Là, la « formation » est donnée [...] [mais les employés.es] s'en foutent complètement parce que ça ne répond pas à leurs besoins. Ils s'en sacrent.

Participant 01 : Exact!

Participant 04 : Le plus frustrant c'est qu'on avait tout ce qu'il fallait pour produire quelque chose de significatif, d'amener les employés.es à s'impliquer là-dedans. Mais on ne veut pas. Je ne sais pas pourquoi.

L'histoire partagée résonne chez l'interlocutrice (Participant 01) qui considère avoir vécu la même expérience dans son travail.

Participant 01 : Mais c'est exactement ça. Puis c'est ça qui est [décontençant] parce qu'on ne sent pas qu'il y a une raison profonde pour faire ça.

Participant 04 : Eh bien elle avait vraiment une soif insatiable de contrôle et elle avait sa stratégie, elle s'en allait chercher sa promotion.

Participant 01 : Ouais mais il n'y a pas d'éthique derrière. Il n'y a pas de préoccupation pour la qualité, pour le bien commun. C'est ça que tu ressens toi, surtout quand tu es intervenante parce que c'est la raison d'être de la profession c'est de créer de la valeur sociale puis toi, tu me demandes des choses qui ne produisent aucune valeur sociale, qui ne sont même pas porteuses d'une intention de... Tu sais? [...] Tu te fais utiliser pour produire du mensonge.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Attribuer un mandat à l'employée et s'entendre sur les tâches à accomplir en vue d'atteindre le résultat attendu. En cours de processus, supprimer ou modifier substantiellement une tâche jugée essentielle par l'employée sans lui offrir de justification satisfaisante, c'est-à-dire une justification qui ne repose pas uniquement sur le pouvoir hiérarchique mais sur des éléments concrets qui relèvent de la prescription (précisions, clarifications) et qui permettent à l'employée de comprendre le bien-fondé de la décision ou, du moins, comprendre pourquoi elle doit l'accepter.

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – sceptique, impuissante, irritée, frustrée: N'étant pas convaincue par les justifications fournies par la gestionnaire mais néanmoins contrainte d'appliquer la modification à son processus de travail (décision indiscutable), l'employée a alors l'impression de produire un travail qui n'est

pas de qualité, un travail qui a perdu son sens. Ce sentiment d'impuissance irrite et frustre grandement l'employée.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : Le sentiment de ne pas pouvoir discuter la décision combinée au manque de justifications adéquates amène l'employée à avoir l'impression d'être considérée comme un outil dont se sert la gestionnaire. Dans le cas où le travail final est annoncé comme étant de qualité par le haut management (i.e. le comité de vérification) alors que la manière de réaliser la tâche a été substantiellement modifiée et que cette nouvelle démarche est jugée comme escamotée par l'employée, cette dernière en vient à voir sa gestionnaire comme une personne opportuniste qui, pour bien paraître et voir sa carrière avancer, priorise la complétion du mandat avant la rigueur de l'exécution. Plus encore, le fait que ce travail (considéré comme de mauvaise qualité par l'employée) est approuvé et jugé bon par le haut management l'amène à penser que l'organisation et ses représentants.es s'intéressent seulement à dire qu'ils réalisent les mandats qu'ils se donnent sans réellement se soucier s'ils sont correctement réalisés ni s'ils produisent l'utilité énoncée. L'employée perçoit alors l'organisation comme une entité dépourvue de considérations éthiques qui utilise les employés.es pour produire du mensonge.

4.7 Promesse 7 – Dire qu'un travail est mal fait à cause de l'incompétence des employés.es.

MISE EN CONTEXTE : Participante 04 raconte ce que les membres de l'équipe de vérificateurs.rices internes lui rapportaient au sujet de l'écriture des rapports de mission lors des entrevues individuelles qu'elle faisait avec eux pour l'analyse des besoins de formation (dont il a été question précédemment). Ces rapports – dans lesquels devaient figurer des constats et des recommandations – étaient écrits après que les vérificateurs.rices attitrés à une mission (deux vérificateurs.rices par mission) aient eu terminé leur enquête (Cf. : Annexe E). Tout au long du processus, les chefs d'équipe (gestionnaires 1^{er} niveau) faisaient un suivi très serré des missions au moyen de différents outils de gestion (par ex. : fiche de démarrage, programme de mission, gabarit de rapport, rencontres formelles, etc.) pour veiller à la conformité du travail au fur et à mesure de l'enquête et ainsi s'assurer que les vérificateurs.rices puissent écrire un bon rapport une fois rendu à cette étape. Bien que ces outils aient été très détaillés laissant peu de place au hasard, les vérificateurs.rices ont partagé avoir subi la réécriture à de multiples reprises du même rapport sans jamais comprendre où ils avaient fait fausse route.

Participante 04 : [...] Tu vois, à la DV [département de la vérification interne], les rapports que les vérificateurs.rices devaient produire, eh bien ça, c'était un cauchemar pour eux. J'ai

entendu plusieurs, je te dirais en fait qu'ils m'ont tous dit que ce n'était pas rare de voir la version quinze, seize, dix-sept, etc. d'un seul et même rapport.

Participant 01 : C'est exactement ça qui se passait là-bas [à l'OBNL]!

Participant 04 : Ils étaient là à me dire « Hey! Elle me demande tellement souvent de refaire la même phrase ».

Participant 01 : C'était exactement ça!

Participant 04 : « Puis là, on refait la même phrase pour la énième fois puis tu te demandes – hey, pourquoi je suis là? Qu'est-ce que c'est que ça? »

Participant 01 : C'est exactement ça.

Participant 04 : Puis là, la [gestionnaire explique cette obligation à réécrire les rapports en disant] : « c'est qu'ils ne savent pas écrire, ils ne sont pas capables de rédiger, ils n'ont pas d'esprit de synthèse, ils ne sont pas rigoureux ».

Participant 01 : Oh mon Dieu! Les nôtres [gestionnaires] disaient la même chose [à propos des agentes à la communication de notre branche]!

Participant 04 : [...] Mais là, c'est grave tant qu'à moi parce qu'à la DV, ce sont supposément des experts.es qui font un rapport suite à une analyse rigoureuse mais là, toi, t'es pas contente avec l'analyse donc tu dis « change le message parce que ce n'est pas ça qu'on va dire, ça ne sera pas ça nos conclusions ». Tu me niais tu là? Après ça, ça s'enorgueillit d'avoir une démarche exemplaire et d'être impartial puis ça dit « nous, on analyse » mais [derrière les coulisses] c'était plutôt : ça ne marche pas, il ne faut pas qu'on dise ça, il ne faut pas qu'on dise telle autre affaire puis telle autre affaire. Puis là, ils accusaient les gens d'avoir déjà décidé c'était quoi le problème avant même d'avoir commencé la mission mais en vérité, c'était que les conclusions présentées ne correspondaient pas à la vision de la Direction. En gros, on les accusait de faire exactement ce que la gestion faisait!

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Exiger à de multiples reprises la réécriture d'un même rapport en évoquant l'incompétence, le manque de rigueur ou l'incapacité des employés.es à comprendre leur mandat sans toutefois expliciter concrètement ce sur quoi se base cette évaluation sans non plus proposer des ajustements qui permettent aux employés.es de comprendre ce qui ne va pas dans leur façon de procéder.

RESSENTI DES EMPLOYÉ·ES – confus, insécure, incapable/inapte, découragé/dépassé : Cette évaluation amène les employés.es à se sentir dépréciés et incapables de réaliser leur travail correctement et avec diligence. La réécriture devient une tâche cauchemardesque car les employés.es ne comprennent pas ce qu'on leur reproche, donc ne peuvent pas se corriger ou remédier à la situation. Ces sentiments les amènent à être frustrés et découragés car leur travail ne fait plus de sens pour eux.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : Pour celle à qui les employés.es partagent cette situation (en l'occurrence, nous-même, Participant 04), il semble qu'en accusant les employés.es de manquer de rigueur, d'être incompetents ou de ne pas comprendre leur mandat sans expliciter ce sur quoi concrètement on s'appuie

pour dire cela, ils (gestionnaires de 1^{er} niveau) cherchent en réalité à faire réécrire les rapports jusqu'à ce qu'ils finissent par correspondre à la vision formelle de la Direction dont ils sont les représentants. Participante 04 en vient donc à les voir comme les fiers-à-bras de la Direction qui veillent à la conformité du résultat par tous les moyens tout en disant que le processus derrière a été rigoureux. Autrement dit, Participante 04 interprète cette pratique dont elle est témoin comme une manière pour la hiérarchie d'afficher une probité sans pour autant l'incarner.

Tableau 4.1 Récapitulation des pratiques empêchantes N1 et leurs conséquences dans le réel (ressentis/perceptions)

Promesses N1	Ressentis	Perceptions
Promesse 1 – Promettre une chose avant embauche puis s’en rétracter après embauche... 1.1. ... en ne fournissant pas les ressources matérielles permettant d’honorer l’entente. 1.2. ...en disant ne pas être au courant. 1.3. ... en traitant la personne d’incompétente lorsque celle-ci tente d’adresser le sujet.	• Confusion; • Scepticisme; • Inquiétude; • Insécurité; • Dérangement. • Être blessée; • Irritation; • Se sentir abandonnée. • Confusion; • Stupéfaction; • Dénî; • Être blessée	• Impression d’avoir été flouée; • Sentiment qu’on nous utilise; • Sentiment qu’on nous ment; • Sentiment que le management s’immisce dans notre vie privée. • Sentiment qu’on nous tourne le dos; • Sentiment qu’on nous fait délibérément du mal; • Sentiment que l’organisation amène sciemment et sans remords les employés.es à l’épuisement • Sentiment qu’on nous méprise; • Sentiment qu’on nous tourne le dos; • Sentiment que la gestionnaire veut tout contrôler; • Sentiment que la gestionnaire est assoiffée de pouvoir (carriériste)

Promesses N1	Ressentis	Perceptions
Promesse 2 – Remettre systématiquement en doute les décisions de l'employé.e expert.e.	• Confusion; • Dépendance; • Sentiment d'être incapable; • Remise en question de soi; • Désengagement; • Désinvestissement	• Sentiment que les gestionnaires sont incompetents; • Sentiment d'être mis intentionnellement à l'écart des autres employés.es (isolé) donc sentiment d'être amputé d'une ressource essentielle à la réalisation d'un travail de qualité; • Sentiment qu'on nous méprise; • Sentiment qu'il n'y a aucune coopération possible avec le management; • Sentiment que le travail réalisé est dépourvu de sens.
Promesse 3 – Cadrer l'échange seulement à l'intérieur de la prescription et non dans le réel.	• Solitude; • Irritation; • Confusion; • Méfiance; • Désengagement; • Désinvestissement	• Sentiment que la dimension subjective de l'être au travail doit être tue; • Sentiment que tout le monde est malheureux; • Sentiment que l'apathie, l'indifférence et la condescendance sont des comportements attendus et incités • Sentiment que la créativité est vue comme quelque chose de péjoratif

Promesses N1	Ressentis	Perceptions
Promesse 4 – Dire être ouvert et présent pour soutenir les employés.es sans faire de proposition réelle pour le travail.	• Confusion; • Déception; • Irritation; • Stupéfaction; • Se sentir incapable de contribuer réellement.	• Sentiment qu'on veut paraître attentionné et plein d'égards pour l'opinion des employés.es; • Sentiment qu'on veut donner une impression de pouvoir décisionnel; • Sentiment qu'on nous ment; • Sentiment qu'on nous berne; • Sentiment qu'on dit être ouvert seulement pour pouvoir dire qu'on a dit être ouvert
Promesse 5 – Dire aux employés.es de choisir la méthode qu'ils souhaitent adopter pour leurs projets communs puis remettre en doute l'efficacité de la méthode choisie.	• Culpabilité • Être sous pression; • Impuissance; • Amertume; • Être offensée	• Sentiment qu'on nous manipule; • Sentiment que les gestionnaires ont peur de perdre leur pouvoir; • Sentiment que les gestionnaires infantilisent les employés.es; • Sentiment d'être mis intentionnellement à l'écart des autres employés (isolé) donc sentiment d'être amputé d'une ressource essentielle à la réalisation d'un travail de qualité; • Sentiment qu'en Gestion, il est courant d'utiliser des stratégies de manipulation opérationnalisées par des prescriptions floues et le déni de la manipulation

Promesses N1	Ressentis	Perceptions
Promesse 6 – Supprimer une tâche jugée importante par l'employé.e sans justification satisfaisante.	• Confusion; • Être choquée; • Impuissance; • Amertume; • Irritation.	• Sentiment que la gestionnaire est assoiffée de pouvoir (carrière); • Sentiment qu'on nous utilise pour produire du mensonge; • Sentiment que l'organisation est performative dépourvue de considérations éthiques;
Promesse 7 – Dire qu'un travail est mal fait à cause de l'incompétence des employés.es.	• Confusion; • Insécurité; • Se sentir incapable ou inapte; • Découragement	• Sentiment qu'on nous utilise / manipule; • Sentiment que les gestionnaires infantilisent les employés.es; • Sentiment que le travail réalisé est dépourvu de sens; • Sentiment que le gestionnaire n'est qu'un fier-à-bras de la Direction; • Sentiment que l'organisation cherche à afficher une probité sans l'incarner

4.8 L'effet d'accumulation N1

Nous avons observé que des vortex vicieux se construisent par un effet d'accumulation de pratiques empêchantes subies / perçues au niveau 1. Même si cet effet varie d'une participante à l'autre (en temps et en quantité de pratiques vécues), elles ont cependant toutes témoigné qu'éventuellement, une de ces promesses devenait le point de bascule les amenant à mobiliser la ressource managériale. Nous avons créé un tableau (Cf. : Tableau 4.2) présentant l'effet d'accumulation N1 observé chez chacune des participantes. Ce tableau comprend les pratiques vécues (et décrites dans la section précédente), les ressentis associés, les promesses représentant les points de bascule et enfin, la ressource mobilisée (le collectif ou le supérieur).

Pour illustrer comment l'enchaînement des promesses contribue à monter l'intensité des effets ressentis des participantes, nous allons revoir brièvement la suite d'événements entourant l'effet d'accumulation des promesses 6 et 7 vécues par Participante 04 (nous-même). Notons que le point de bascule de Participante 04 n'est pas la promesse 7 mais plutôt la promesse 1.3. Les conséquences de l'effet d'accumulation sur le ressenti de Participante 04 que nous sommes sur le point de décrire ont néanmoins largement contribué à façonner le sens qu'allait donner Participante 04 à l'ensemble de l'expérience (passée, présente et future). Autrement dit, l'effet d'accumulation impacte de manière décisive sa perception finale menant aux conséquences ultimes. Ainsi, ce même effet d'accumulation en filigrane des promesses a été observé également chez les autres participantes.

Séquence d'événements de l'effet d'accumulation des promesses 6 et 7 :

- (1) La gestionnaire *supprime une tâche jugée importante* pour Participante 04 *sans lui offrir d'explications satisfaisantes* (**promesse 6**). Cette tâche est l'analyse des entrevues (analyse qualitative) en vue d'identifier les besoins de formation des vérificateurs.rices.
- (2) À partir de ses propres conclusions (« *Hey! Check, oublie ça [l'analyse des entrevues], pas besoin de ça. Je te le dis là, c'est ça leur problème puis c'est ça qu'ils ont besoin pour le résoudre* »), la gestionnaire dit à Participante 04 de créer un cahier complémentaire au guide de formation qui portera sur la méthodologie de traitement de la donnée et de l'information.
- (3) La gestionnaire explique la nécessité de réaliser ce cahier par le fait que *les employés.es ne sont pas rigoureux, c'est-à-dire qu'ils sont incompetents* (**promesse 7**) car ils ne savent pas faire de l'analyse qualitative et cette compétence est nécessaire à la réalisation de bons rapports de mission.
- (4) La gestionnaire dit à ses supérieurs avoir créé un guide de formation basée sur une analyse rigoureuse.

EFFET CUMULÉ SUR RESENTI – indignée, frustrée, dérangée : Si Participante 04 s'indigne de ce que sa gestionnaire lui partage au sujet des membres de l'équipe d'audit interne (promesse 7), c'est qu'en entendant cette critique, elle repense / revoit / se réfère à la pratique empêchante précédemment vécue (promesse 6). De fait, Participante 04 voit une grande contradiction, qu'elle interprète comme de l'hypocrisie, dans le discours de sa supérieure immédiate qui exige des employés.es (qu'elle qualifie d'incompétents) d'utiliser rigoureusement une méthode d'analyse qu'elle-même n'utilise pas. Là où le bât blesse pour Participante 04, c'est que sa supérieure a annoncé à la hiérarchie que le cahier de formation a été réalisé en faisant une analyse rigoureuse alors que Participante 04 sait que ce n'était pas le cas.

Tableau 4.2 Effet d'accumulation et point de bascule vers N2

Participant·es	Pratiques vécues ⁴³	Ressenti	Point de bascule vers N2 ⁴⁴	Ressource mobilisée
Participant·e 01 (Travailleuse sociale)	· Promesse 1.3 · Promesse 2 · Promesse 4 · Promesse 5 · Promesse 6 · Promesse 7	· Confusion; · Colère; · Impuissance; · Sentiment d'être inapte.	Promesse 5 – Dire aux employé·es de choisir la méthode qu'ils souhaitent adopter pour leurs projets communs puis remettre en doute l'efficacité de la méthode choisie.	<i>Chemin 1 – Collectif</i>
Participant·e 02 (Contractuelle à la Ville, experte en design)	· Promesse 2 · Promesse 3	· Confusion; · Solitude; · Sentiment d'être inapte; · Désinvestissement; · Désengagement; · Examen de conscience.	N/A ⁴⁵	
Participant·e 03 (Courtier·e en assurance)	· Promesse 1.1 · Promesse 1.2 · Promesse 4	· Confusion; · Dénî; · Inquiétude; · Dépendance; · Dérangement; · Irritation; · Être blessée; · Se sentir abandonnée.	Promesse 1.2 – Promettre une chose avant embauche puis s'en rétracter après embauche... <i>en disant ne pas être au courant.</i>	<i>Chemin 2 – Supérieur</i>

⁴³ Ne sont pas (nécessairement) présentées en ordre d'apparition.

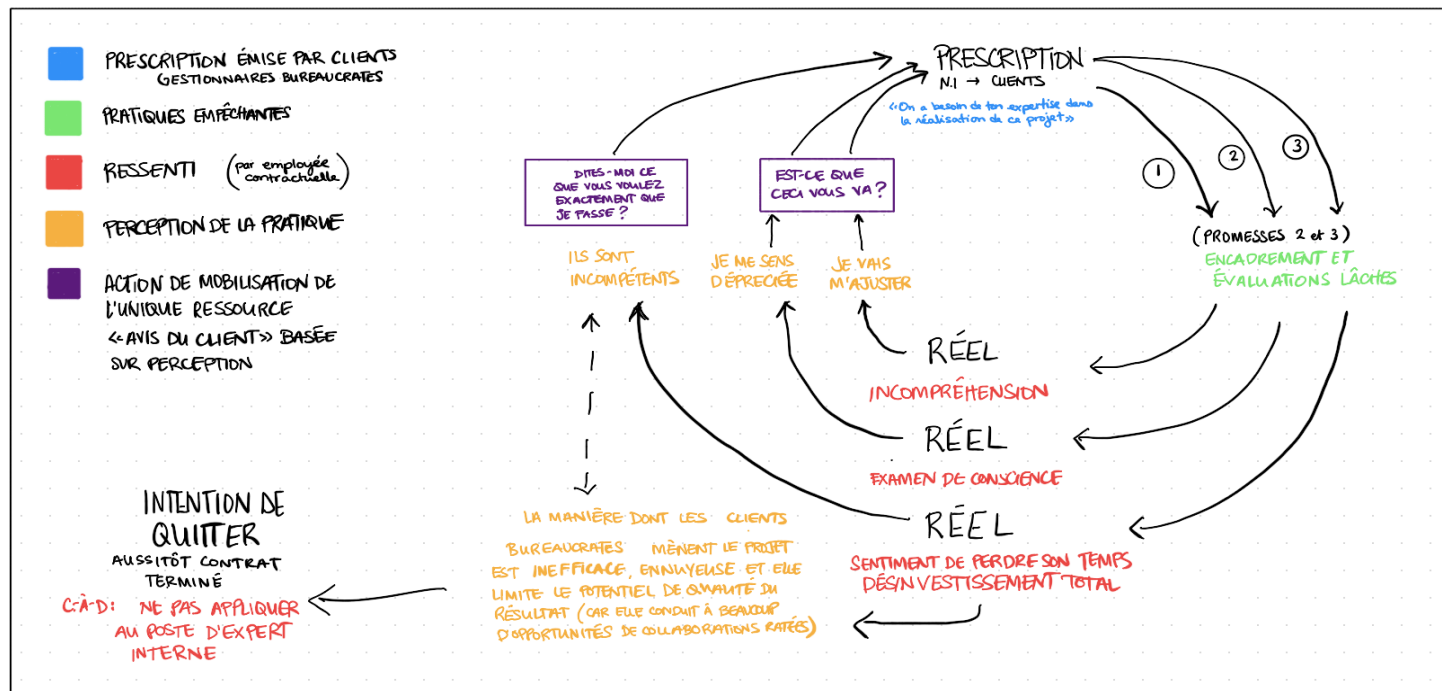
⁴⁴ Se référer à Tableau 4.1 pour rappel des perceptions associées à la promesse présentée.

⁴⁵ Cas particulier. Participant·e 02 est sans possibilité de mobilisation de la ressource managériale en raison de statut de non-salariée. Voir Figure 4.3 pour l'illustration de ce parcours qui tourne en boucle sur promesses 2 et 3.

Participant 04 (Experte RC – lien d’emploi étudiant)	• Promesse 1.3 • Promesse 2 • Promesse 3 • Promesse 4 • Promesse 6 • Promesse 7	• Confusion; • Stupéfaction; • Dénî; • Examen de conscience; • Amertume; • Irritation / frustration; • Être blessée.	Promesse 1.3 – Promettre une chose avant embauche puis s’en rétracter après embauche... <i>en traitant la personne d’incompétente lorsque celle-ci tente d’adresser le sujet.</i>	<i>Chemin 3 – Supérieur</i>
--	--	--	---	-----------------------------

Voici une représentation du vortex vicieux vécu par Participant 02. Il se distingue des trois (3) autres parcours car il est sans issue, tournant en boucle au N1. Voici l’illustration de l’effet d’accumulation **nivelé aux promesses 2 et 3** décrites précédemment.

Figure 4.3 Vortex N1



PARTIE II : Discours contradictoires sur les conditions de mobilisation de la ressource managériale

Dans cette partie, nous examinerons le vortex N2 à partir de chacune des histoires singulières des trois participantes salariées d'organisations de type bureaucratique, Participante 01, Participante 03 et Participante 04. L'action de mobilisation de la ressource managériale a amené nos participantes à emprunter soit le **chemin du collectif** (Participante 01), soit le **chemin du supérieur** (Participantes 04), soit *les deux* (Participante 03). Pour expliquer cette troisième voie, nous aborderons certaines conséquences de la perception collective des pratiques empêchées, notamment les stratégies d'adaptation utilisées et prônées par le collectif et la hiérarchie. Il sera aussi question des différents réseaux de soutien extérieur des participantes qui influencent l'issue finale de chacune de ces histoires. Enfin, pour chaque chemin, nous avons créé un schéma illustrant le vortex vicieux complet (incluant point de bascule N1 jusqu'aux conséquences ultimes N2), il sera inséré à la fin de chacune des trois analyses.

4.9 Chemin 1 – Collectif

Nous débutons avec l'histoire de Participante 01, la travailleuse sociale (TS). Ayant vécu un effet d'accumulation de différentes pratiques ordinaires (Promesses 1.3, 2, 4, 6 et 7), il semble que la **promesse 5** ait été le point de bascule qui l'a conduite à solliciter le collectif (Cf. : Tableau 4.1 et Tableau 4.2 pour détails). **La particularité de ce chemin, c'est que la prescription N2 n'est pas portée par le management mais plutôt par le collectif.**

Lors de notre entrevue, Participante 01 nous explique que son premier emploi⁴⁶ a été dans l'OBNL précédemment mentionné (Cf. : Promesse 5) où elle a été engagée comme TS et coordonnatrice des services de soutien à la communauté. Voici un court extrait de sa vignette personnelle⁴⁷ qui permet d'avoir une idée de son état initial à l'embauche.

À mon entrevue d'embauche avec la DRH, j'avais posé des questions sur la liste des tâches et des responsabilités liées à l'emploi. Elle faisait trois pages. La DRH avait biffé quelques lignes au stylo, m'indiquant que ce n'était pas trop à jour, que le poste avait changé un peu, que ces tâches-là, je ne les ferais pas vraiment. De plus, ça se pouvait qu'on me demande exceptionnellement de faire des tâches qui n'étaient pas inscrites sur cette feuille, que tout

⁴⁶ Hormis le stage clinique qu'elle avait fait après avoir obtenu son B.T.S.

⁴⁷ Celle que nous avons lu avant notre deuxième entrevue interactive avec Participante 01 (Cf. : section 3.2.3).

cela allait se clarifier en cours de route. Ça m'allait très bien. Quelle chance, avais-je dit. J'allais pouvoir essayer plein de chose, j'allais pouvoir me développer.

Participant 01 était donc enthousiasmée par l'offre voyant en celle-ci la promesse d'un travail où elle allait pouvoir évoluer. Mis à part ses collègues, Participant 01 avait des réseaux externes de soutien, notamment sa superviseure clinique qui était au même niveau hiérarchique que ses gestionnaires mais relevant d'une branche différente de la ligne hiérarchique.

MISE EN CONTEXTE : Cet extrait suit celui présenté à la **Promesse 5**. Pour rappel : Participant 01 croit que les pratiques subies empêchent la coopération. Selon elle, l'équipe avait l'impression que les commentaires des gestionnaires étaient, en réalité des reproches (« *il faudrait penser au financement* » ; « *ce regard-là désapprobateur qui te dit 'Hey, vous êtes en train de perdre votre temps'* », etc.). Participant 01 voyait derrière cette pratique de cadrage une stratégie de manipulation visant à pressuriser les employés.es en faisant planer un sentiment de désaccord. Selon Participant 01, en exerçant cette pression, les gestionnaires chercheraient à voir les employés.es stopper par eux-mêmes leurs rencontres d'équipe. Elle critique donc les gestionnaires de vouloir « *exercer un pouvoir autoritaire sans avoir de responsabilités* ».

Participant 04 : À un moment donné, il y a un virage aussi dans l'équipe, non? Ça ne leur tentait plus vraiment [de] faire [des rencontres de codéveloppement] non plus de ce que j'ai compris.

Participant 01 : Exact, parce que c'était rendu trop de pression.

Participant 04 : Ok. Pis qu'est-ce que ça te faisait?

Participant 01 : Eh bien, je ventilais beaucoup avec les collègues, je chialais et j'avais énormément de colère. Un gros sentiment d'impuissance, [...]. Mais après ça, je me sentais vraiment mêlée du sentiment d'être inadéquate, surtout en voyant que les autres n'embarquent pas dans ta colère. Au contraire, ils essaient de survivre aussi là-dedans donc ils se distancent de toi. Ma superviseure clinique expliquait cela en me disant « c'est parce que tu les mets en contact avec leur propre détresse parce que tu es en train de dénoncer tout le temps alors qu'eux essaient de ne pas voir ça ». Donc, tu te sens assez seule aussi et tu te le fais reprocher par les autres: « Ben là, prends sur toi, gère-toi ».

Participant 04 : Ouais, c'est ça : « ben là, c'est de même, là ».

Participant 01 : Oui c'est ça : « c'est comme ça, il faut que tu t'adaptes. Ben oui, c'est de la merde mais mets la switch à off ».

Participant 04 : Est-ce qu'il y en a qui se sont éloignés de toi?

Participant 01 : Ouais, ouais.

Participant 04 : Puis ça, ça te faisait sentir comment?

Participant 01 : Eh bien ça nourrit le sentiment d'être inadéquate, étrange, *something is wrong with me*, je suis brisée, je ne suis pas comme les autres, etc. [...] Et il y a encore des résidus de cette blessure-là aussi. Je suis allée consulter plus d'un psychologue par rapport à

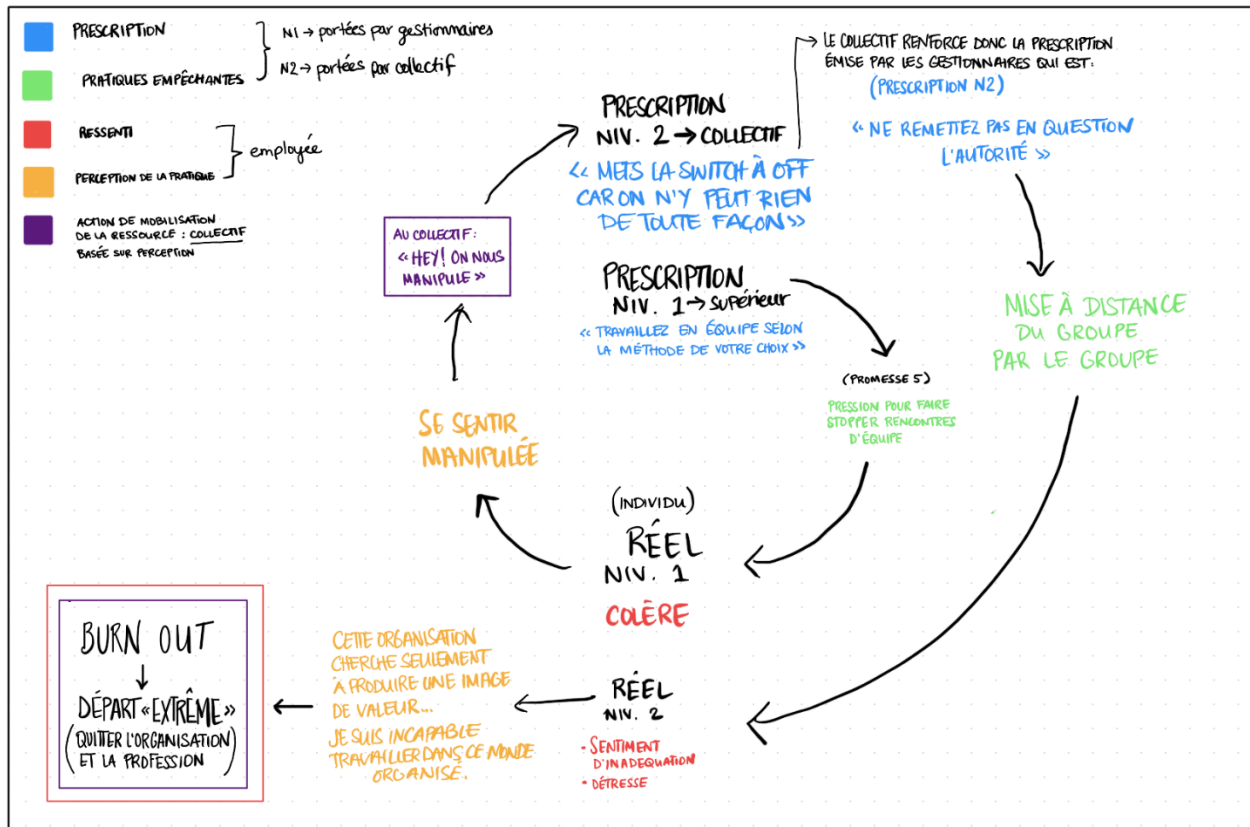
ça parce que je me sentais tellement ... **j'étais sur le bord du burnout**. Je me sentais comme s'il y avait quelque chose de briser en moi, je croyais que j'étais dysfonctionnelle, que je n'étais pas capable de ... **« le travail ce n'est pas fait pour moi, je ne suis juste pas capable de fonctionner dans ce milieu-là, je ne suis pas assez performante, je suis trop insécure »**. Tu sais, c'était ça, c'était 100% ça.

DESCRIPTION ET INTERPRÉTATION : Dénoncer et exprimer aux collègues sa colère contre les pratiques managériales perçues / vécues devient un risque (pour la survie en emploi) que les collègues ne veulent pas encourir. Cette idée de risque repose sur la **croyance partagée que tous les employés.es sont impuissants face à la situation qu'ils qualifient de déplorable / misérable**. Le risque est donc que la dénonciation puisse être interprétée par le management comme un acte d'insubordination passible de sanctions (ou de représailles). Ainsi, les collègues suggèrent à Participante 01 d'accepter la situation comme étant une fatalité et donc de s'adapter en se détachant émotionnellement, c'est-à-dire en « mettant la switch à off ». Cependant, quand celle-ci n'y parvient pas à (ou refuse de) se plier à cette injonction / prescription imposée par le collectif (*« ne remettez pas en question l'autorité »*), les collègues se distancient d'elle. Participante 01 est donc mise à l'écart du groupe par le groupe.

Cette distanciation par le collectif amène Participante 01 à se sentir abandonnée, inadéquate et confuse. Le sentiment d'isolement la fait douter d'elle-même de sorte à intérioriser la situation, c'est-à-dire se jeter le blâme (*« le travail ce n'est pas fait pour moi, je ne suis juste pas capable de fonctionner dans ce milieu-là, je ne suis pas assez performante, je suis trop insécure »*). Cette perception lui fait comprendre que dans ce milieu de travail, **être professionnel.le signifie être inaffecté par les abus de pouvoir collectivement perçus**. En parlant à sa superviseuse clinique, Participante 01 en vient à voir cette mise à l'écart comme un **mécanisme collectif contre la souffrance** (*« c'est parce que tu les mets en contact avec leur propre détresse »*). En effet, quand les collègues sont confrontés à l'expression de la souffrance de Participante 01 (colère, confusion, impression d'être manipulée, etc.), une stratégie d'évitement s'enclenche dans le but d'empêcher que leur propre souffrance ne remonte à la surface (détresse liée aux sentiments d'impuissance et d'inquiétude de représailles).

Participante 01 est atterrée par cette expérience totale (vortex vicieux) avec laquelle elle dit devoir encore conjuguer (*« il y a encore des résidus de cette blessure-là »*). En effet, cette souffrance accentuée par son fort sentiment d'impuissance l'a conduite non seulement à l'épuisement professionnel mais aussi à quitter l'organisation puis le domaine. Ce que nous appelons un départ extrême. Voici une représentation du passage de N1 à N2 dans le vortex vicieux de Participante 01.

Figure 4.4 Chemin 1 – Collectif (Vortex N2)



4.10 « Mettre la switch à off » ou le rapport à l'emploi, une défense contre la souffrance

Il est intéressant de constater que cette invitation à « *mettre la switch à off* » afin de survivre le travail est apparue sous différentes formes chez toutes nos participantes. Ce rappel à l'ordre du collectif (prescription N2 : « *ne remettez pas en question l'autorité* ») peut être émis de manière frontale comme nous l'avons vu dans la section précédente où la « dissidente » a été mise à l'écart du groupe par le groupe, ou encore, de manière plus subtile sous la forme de bienveillants et sagaces conseils. Pour bien apprécier la nuance, nous présenterons l'expérience de Participante 03 qui montre cette suggestion émise par le collectif.

MISE EN CONTEXTE : Dans cet extrait, Participante 04 (faisant référence aux promesses 6 et 7 vécues) demande à Participante 03 comment il est possible de rester dans un emploi si on ne se reconnaît pas dans notre travail.

Participante 04 : [...] est-ce que tu peux faire quelque chose qui ne fait pas de sens [pour toi] jour après jour puis dire que tu es excellent? Que tu fais un travail de qualité?

Participante 03: Eh bien, quels sont les critères premièrement?

Participant 04 : Ben, admettons que les critères n'ont pas rapport pour toi mais que pour eux [les supérieurs], ils trouvent ça excellent. Est-ce que je me contente de ça? Est-ce que je me dis « d'accord, c'est excellent »? Je ne pense pas que c'est possible, moi.

Participant 03 : Probablement que cette personne-là pourrait se dire « tout le reste fait vraiment beaucoup de sens. J'adore mes huit semaines de vacances, pendant ce temps-là, je le savoure ». [...] Il y a des gens qui ont autres choses dans leur vie, je ne sais pas... [Des gens] qui sont rentrés là-dedans jeunes ou qui ont d'autres problèmes dans leur vie ou autres. Ceux qui ont accepté que ce soit comme ça, pas parce qu'ils sont complètement éteints, juste parce qu'ils n'ont pas d'énergie à mettre là-dedans. [Ils se disent] « moi, je m'en viens travailler, je fais le mieux que je peux. C'est quoi la ligne du parti? [C'est ça?] Parfait. Vous me demandez mon opinion? Je vais vous la donner. Vous ne voulez pas la savoir, je ne te la donnerai pas mais, ce que je vais faire, ça va être excellent. Je n'ai pas juste ça à faire ».

Participant 04 : Ok. Donc si t'es capable de te couper de ce que tu fais, dans le sens que tu t'en fous si c'est bon ou pas pour toi, en autant que ce soit bon pour le boss, ça marche?

Participant 03 : Ce n'est pas de se couper, c'est juste qu'il faut savoir être habile dans ces milieux-là parce que c'est ça la *game*. Tu sais, quand ça fait tellement longtemps que tu es là-dedans et que tu entends les nouveaux grogner, tu dis « ben voyons? On le sait! Mais à un moment donné, prends ton gaz égal! Ça va bien aller. Fais tes années, fais ta job, tu prendras de plus en plus de semaines de vacances parce que, au final, faut que [tu apprennes à] *enjoy ailleurs* ». [...] Il y a des gens qui sont comme ça... Il y en a plein! Je parlais justement avec mon ami Stéphane⁴⁸ qui travaille chez ABC⁴⁹ et, deux personnes qu'on connaît qui se sont dit...

Les courtiers en assurance dont parlent Stéphane et Participant 03 sont d'anciens collègues qui, contrairement à eux, sont demeurés en emploi chez ABC.

Eux autres, leur objectif finalement, à un moment donné, ils se sont dit « on monte les échelons ». Donc maintenant, ils sont rendus à « monte les échelons, monte les échelons » mais pourquoi? Pour aucune raison. C'est vide de sens mais au moins, ils se disent « tant qu'à ce que ça soit vide de sens, on regarde autour, qu'est-ce qu'il y a de mieux? Au moins, on fait le double du salaire ». [...] C'est tellement niaisieux. Ils veulent [le management] juste qu'on leur dise : « Merci de m'avoir donné cette opportunité » même si le mandat est tout croche, même si c'est vide de sens. C'est niaisieux, mais ils veulent juste entendre ça. [Puis quand tu leur donnes ça, ils se disent:] « Hey, celle-là, elle nous a dit merci, on aime ça ». C'est niaisieux mais, à un moment donné, il faut être habile. Est-ce que ça a besoin d'être vide de sens? Non. Mais il faut être habile quand même. Il faut savoir être habile à quelque part. Est-ce que ça vaut la peine d'être comme ça toute sa carrière? Je ne pense pas. Est-ce qu'il y a certains moments où on doit être stratégique dans des organisations comme celles-là? Sûrement. [...] Il y en a plein qui reste là-dedans, qui joue la *game*. Mais moi, tout ça, je ne peux pas le vivre, je ne peux pas rester là-dedans. C'est-à-dire que je peux rester là-dedans mais un petit peu.

⁴⁸ Prénom fictif.

⁴⁹ Nom fictif d'entreprise.

DESCRIPTION ET INTERPRÉTATION : Participante 03 explique que le temps amène les employés.es à se résigner et accepter que le travail vide de sens (occasionné par l'injonction de « *ne remettez pas en question l'autorité* ») est la norme. Afin de ne pas en être affecté, il faut accorder plus d'importance à sa vie personnelle qu'à sa vie professionnelle. Dans cet extrait, il semble que cette perspective conduise les employés.es vers deux possibles stratégies d'adaptation : (1) être déconnecté de son activité; (2) être carriériste.

Dans la première stratégie, afin d'être inaffectés par le fait de ne pas se reconnaître dans son travail (i.e. un travail désincarné), les employés.es doivent **renoncer à leurs propres critères de qualité et donner préséance à ceux de la hiérarchie**. Ainsi, l'employé.e adoptant cette stratégie fait (machinalement) ce qui est demandé, sans plus. Par exemple, si on lui demande son avis, il est censé le donner sans se soucier que cet avis soit pris ou non en considération. Il fait ce qu'on lui demande, point⁵⁰. Réduit de la sorte à la seule fonction d'exécutant.e, **l'employé.e (complètement assujetti) se désinvestit et/ou se désengage du travail auquel il n'a d'autre attachement que celui d'être vu comme un moyen pour « financer » une vraie vie qui donne du sens, une vie extérieure au travail. En d'autres mots, le travail étant dépouillé de toute dimension créative, l'employé.e n'est plus que cela, précisément, l'occupant d'un emploi et non d'un travailleur.se**. Nous voyons comment cette stratégie est véhiculée par le collectif lorsque Participante 03 nous explique que ceux qui se sont résignés depuis longtemps (donc les collègues cumulant de l'ancienneté dans l'entreprise) disent aux nouveaux qui protestent contre ce vide de sens de se reprendre / calmer (« *prends ton gaz égal* ») et de chercher à faire de leur vie personnelle l'aspect le plus significatif de leur vie (« *il faut apprendre à enjoy ailleurs* »).

Dans la seconde stratégie, il est toujours de mise de voir l'emploi comme un moyen pour accéder à ce qui est plus significatif dans notre vie personnelle. Cependant, plutôt que de se résigner et faire uniquement ce qui nous est demandé, les « pratiquants » de la deuxième stratégie doivent se montrer habiles, voire rusés (donc, utiliser leur créativité), en se prêtant au jeu. Celui-ci exige non seulement de substituer ses propres critères de qualité pour ceux de la hiérarchie, mais surtout, de recevoir le jugement de reconnaissance de celle-ci afin de voir sa carrière avancer. Ce jugement de reconnaissance concerne uniquement la conformité à la prescription, donc au niveau du travail mais aussi au niveau des comportements tenus comme professionnels par le management (par ex. : être apathique, obéissante,

⁵⁰ On reconnaît également ici la stratégie utilisée par Participante 02 telle que vue à la **Promesse 2**, faire le strict minimum, *id est*, grève du zèle.

etc.). Nous voyons comment cette stratégie est véhiculée par le collectif (représenté par son ami courtier en assurance) lorsque Participante 03 nous décrit ce que Stéphane lui rapporte au sujet de leurs anciens collègues, eux aussi courtiers en assurance. En adoptant une stratégie d'ascension (« *monte les échelons* »), les collègues font toujours un travail vide de sens ou désincarné, c'est-à-dire un travail dans lequel ils ne peuvent contribuer de manière autonome, mais voient leurs moyens pour accéder à ce qui fait sens pour eux décupler (« *au moins, on fait le double du salaire* »).

Ultimement, nous comprenons que « *mettre la switch à off* » signifie **substituer le rapport au travail pour un rapport à l'emploi**. Autrement dit, quand on reconnaît aux travailleurs.ses une initiative mais seulement dans le respect de critères imposés par l'entreprise et non de normes sociales ou de règles de métiers (régulation collective / créativité empêchée), le travail devient désincarné et l'employé.e devient l'occupant d'un emploi et non un travailleur.se. Conséquemment, **le travail ne représente plus un moyen pour contribuer de façon utile à la pérennité de la société tout en gagnant sa vie, mais plutôt un moyen pour financer une vie extérieure au travail qui soit porteuse de sens pour l'individu – un moyen pour exister par la consommation. Il est donc possible de voir comment le rapport à l'emploi est intrinsèquement lié à la mise au travail capitaliste.**

Participante 03 nous partage que la stratégie d'adaptation basée sur un rapport à l'emploi est tenable mais pas sur de longues périodes (« *je peux rester là-dedans mais un petit peu* »). C'est d'ailleurs pourquoi **le nombre de semaines de vacances obtenues semble jouer un rôle si important pour tenir dans un rapport à l'emploi** (« *j'adore mes huit semaines de vacances, pendant ce temps-là, je le savoure* » ; « *fais tes années, fais ta job, tu prendras de plus en plus de semaines de vacances* »).

En outre, cette stratégie d'avancement de carrière est non seulement encouragée par le collectif mais aussi par les supérieurs comme l'illustre l'extrait de nos vignettes présenté ici.

MISE EN CONTEXTE : Dans ce court extrait de notre vignette, nous sommes en discussion avec notre supérieure immédiate qui nous fustige d'avoir passé par-dessus elle pour communiquer avec une cadre à propos de notre projet de recherche.

CÉ : Écoute, je vais sortir de mon cadre de gestionnaire **pour te donner un bon conseil professionnel**. Je ne suis pas supposée faire ça mais je vais le faire pareil. **Si tu veux grandir dans une organisation comme la nôtre ou tout simplement avancer dans ta carrière,** que ça

soit ici ou ailleurs, **il faudra que tu apprennes à faire ce qu'on te demande**. Ils n'enseignent pas ça à l'école mais c'est de même que ça marche, ok?

INTERPRÉTATION : Encore une fois, l'injonction « *ne remettez pas en question l'autorité* » est réaffirmée. Ce qui a de particulier à cet exemple, c'est que ce rappel à l'ordre est présenté comme un conseil bienveillant offert à Participante 04 (nous-même) sur la conduite et le comportement (attendus et) récompensés dans les organisations. Sans dire explicitement de passer à un rapport à l'emploi, son propos semble néanmoins l'impliquer. Cette suggestion laisse entendre que devant sa propre impuissance face au système, la supérieure immédiate utilise elle-même cette stratégie d'ascension.

4.11 Chemin 2 – Supérieur

Présentons maintenant l'histoire de Participante 03, la courtière en assurance. À la lumière de la section précédente, nous avons vu qu'elle avait accepté la convention tacite qui veut que, pour « survivre » dans un travail dépourvu de sens, il faut entretenir un rapport à l'emploi. Dans cet esprit, nous rappelons que la proposition d'embauche (initiée par l'employeur) a été acceptée sous conditions de pouvoir faire deux jours de télétravail par semaine. Elle était donc arrivée en poste décidée et même enthousiaste de mettre en marche, en quelque sorte, sa stratégie d'ascension qui débutait avec cette première promotion pour éventuellement finir avec un portefeuille important de clients (les clients sont distribués par le management au mérite). Notons que Participante 03 avait un réseau externe de soutien assez restreint, soit son conjoint, chef d'une petite entreprise, quelques amis courtiers en assurance avec qui elle ne travaille plus, et son cercle d'amis.es intimes (dont nous-même). Ainsi, au travail, comme nous allons le voir, elle n'avait ni collectif, ni soutien réel de son management.

4.11.1 Promesse 8 – Évoquer l'injonction des directives pour expliquer un bris d'entente.

MISE EN CONTEXTE : L'effet d'accumulation au vortex N1 de Participante 03 comprenait les promesses 1.1 et 1.2, cette dernière (**promesse 1.2**) représentant le point de bascule vers la prescription N2. Pour rappel : lorsque la supérieure immédiate de Participante 03 lui a dit qu'étant donné qu'elle n'était pas au courant de l'entente sur le télétravail, Participante 03 n'était pas autorisée à en faire (promesse 1.2). Cet échange est survenu après que Participante 03 n'ait reçu aucune réponse de sa hiérarchie après avoir envoyé des courriels à cet effet. Dans l'extrait ci-dessous, Participante 03 nous décrit la réponse qu'elle a reçue.

Participant 03 : Puis quand on a fini par me répondre en janvier, [...] ils m'ont dit qu'ils étaient en train de changer les politiques et de toutes façons, « le télétravail, c'est un avantage qu'on accorde à certains employés.es ». Ben oui! Je leur ai répondu « je comprends que c'est un avantage que vous accordez à certains employés.es. J'ai compris que vous m'avez accordé cet avantage-là à ma réembauche. D'ailleurs, ça a été un élément dont on a discuté car vous me demandiez justement d'aller vraiment plus loin qu'à mon autre travail où j'étais à 3 minutes avant ». Là, ils me disaient: « Ça fait quoi? C'est quoi la différence? Tu allais travailler au bureau avant ». [À quoi j'ai répondu:] « Ben oui, j'allais travailler avant mais j'étais à 2 minutes, ça fait une différence. [Maintenant,] je passe 5 heures dans le trafic ». Je ne suis pas à Montréal mais quand même, ça fait une différence. Je suis dans les heures de bureau. Est-ce que c'est un drame? Non. Si vous m'aviez dit « regarde bien, tu vas passer cinq jours par semaines au bureau ». Est-ce que j'aurais dit « non »? Peut-être même pas mais est-ce que j'aurais négocié autrement? Certainement. J'aurais changé l'heure à laquelle je dois entrer, peut-être d'une demi-heure ou 45 minutes. Tout était rendu un enjeu. C'était rendu un enjeu de dire « je rentre pour absolument rien, ça n'a pas d'allure ». [...]

Participant 04: Ok, donc ça, c'est le seul impact sur ton travail lui-même? Parce que ce dont tu me parles, c'est tout ce qui entoure les conditions de travail, ou plutôt les ententes non respectées sur les conditions de travail. [...] Faque est-ce que ça te mettait dans un état moins *hot* ou optimal quand tu rentrais au travail avec tes clients et tout ou ça n'avait pas d'impact?

Participant 03: Non. Ça n'avait aucun impact.

Participant 04: Donc toi, ton travail était tout aussi excellent, peu importe l'heure supplémentaire de trafic et l'entente non respectée?

Participant 03: Oui.

Rappelons ici que ce constat sur la qualité de son travail est lié à la stratégie d'adaptation (précédemment décrite) qu'elle a adoptée au fil de ses quinze années dans le domaine.

Participant 04: Donc, eux, ils ne perdaient rien au change finalement?

Participant 03: Non. En fait, ils ne pensaient pas que j'allais partir. [...] J'aimais ce que je faisais puis j'étais vraiment bonne en plus mais ils m'ont complètement perdue. Je lui ai dit, à ma boss « là où vous m'avez perdue, ce n'est pas quand vous m'avez dit non, c'est quand vous m'avez ni aisée et quand vous m'avez dit que c'était un avantage, ce n'est pas un droit ». [Et je me disais] « Ben non, ce n'est pas un droit, c'est un avantage et vous me l'avez promis, accordé ». Donc, je me suis sentie lésée et toi, tu t'es sentie lésée aussi parce que tout ton projet était dirigé là-dedans.

Participant 04 : Mets-en!

Participant 03 : [...] Tu sais, quand ma boss me disait ça [qu'ils n'avaient pas de portables, mais que, de toute façon, la nouvelle politique ne permettait pas le télétravail, etc.], elle me regardait en voulant dire « je le sais que je suis en train de te donner de la merde. Tu le sais que je suis en train de te donner de la merde, mais c'est la ligne du parti ». Un peu comme des politiciens qui le font sciemment et même un peu avec plaisir. Moi, j'entendais le message qui était un faux message. [...] Comme bien des gens, je suis prête à accepter beaucoup de choses si je pense que ça vaut la peine ou si je pense que c'est honnête ou si je pense que c'est du donnant-donnant quelque part. Mais c'est surtout l'honnêteté dans tout ça. Là où ils m'ont perdue c'est qu'il y a vraiment eu de la malhonnêteté. [...] Si tu savais le nombre de frustrations que j'ai eues, la tristesse à me demander pourquoi. Surtout, le vide de sens là-

dedans, le manque de sens. De l'ambition, oui, j'en ai mais me dire « pourquoi je voudrais continuer à évoluer là-dedans? ». L'inverse. Je n'avais même plus envie d'aller plus loin, plus haut. Je voulais juste partir.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Le management se dédouane d'un bris d'entente en évoquant l'injonction des directives. Lorsque l'employée explique l'importance de cette entente pour elle, le discours du management devient rhétorique. En effet, plutôt que de reconnaître avoir brisé une entente et expliquer pourquoi il en est ainsi, les gestionnaires réorientent la discussion de façon à jeter le blâme sur elle (« *Ça fait quoi [d'avoir à voyager 45 minutes pour venir au bureau maintenant]? C'est quoi la différence? Tu allais travailler au bureau avant* »). **Ce détournement psychologisant / culpabilisant fait glisser le débat sur l'irrationalité de la demande** de Participante 03 plutôt que sur le bris de promesses forçant ainsi l'employée à défendre la validité de sa requête.

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – frustrée, incrédule, incompréhension, impuissance, tristesse : Participante 03 se sent d'abord choquée qu'on lui fournisse des justifications qui, pour elle, sont très peu crédibles ou probables. Le fait qu'elle doive justifier la validité de sa demande qui, dans ce retournement de situation, est devenue quelque chose de déraisonnable ou de frivole, l'amène à se sentir frustrée et sans issue face à l'immuabilité de la justification finale (« *c'est la ligne du parti* »). Elle est également peinée et abasourdie de voir comment le management adresse cette affaire, ne comprenant pas le sens derrière cette façon de faire.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : Participante 03 voit cette pratique comme de la malhonnêteté de la part du management. Ne voyant aucune raison valable pour expliquer le refus de discuter les réelles raisons derrière le bris de l'entente, elle se sent bafouée par le management qui, selon elle, ment délibérément (« *j'entendais le message qui était un faux-message* ») et avec plaisir. Elle a aussi l'impression que si l'organisation se permet d'abuser de sa confiance, c'est que son hubris l'amène à croire que Participante 03 ne quittera pas l'organisation. Ultimement, cette perception de la pratique enlève le désir à Participante 03 de non seulement demeurer et croître dans l'organisation, mais surtout, de rester tout simplement dans le milieu. C'est donc ainsi que Participante 03 a choisi de quitter complètement l'emploi et le métier (départ extrême).

CONSÉQUENCES ULTIMES : Pour terminer, nous présentons un dernier extrait de l'entrevue avec Participante 03 qui illustre bien son constat final sur les grandes organisations.

Participant 03 : [...] Tu sais, quand tu dis [dans ta vignette] « je suis une mauvaise mère, une mauvaise employée puis j'ai juste à faire comme tout le monde, puis je ne suis même pas capable de prendre ma place, etc. », moi, je me suis déjà sentie comme ça en me disant: « regarde, ferme ta gueule puis fais donc comme les autres. Ferme-la puis fais ton 8 à 4 ou 8 à 5 ou je ne sais pas quoi puis rentre chez-vous puis va faire ton barbecue ». Mais, tu sais, c'est impossible pour moi de le faire ou bien, je peux le faire mais c'est [le travail] encore plus plate... Tu le sais, ça m'a amené au *burn-out* tout ça.

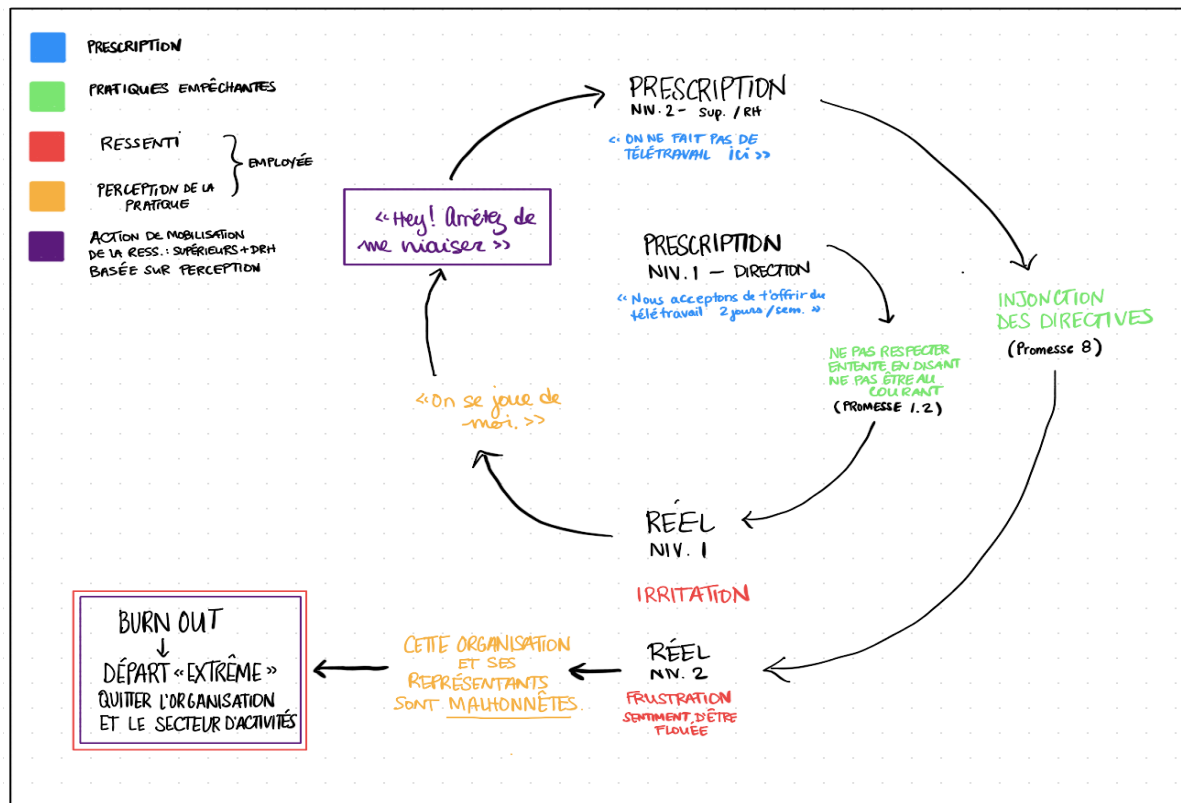
Participant 04 : Je le sais, t'as malheureusement perdu quelques plumes au passage.

Participant 03 : Oui. [...] L'affaire c'est que ce sont des situations qu'on vit souvent dans les grandes entreprises. Et là, on se demande pourquoi ils nous ont embauchés. Au début, quand ils nous rencontrent et qu'ils veulent nous avoir dans leur équipe, ils disent « Ah! C'est le fun, ta personnalité, tu vas pouvoir faire ci pis ça... » pis bla bla bla. On dirait que toutes les raisons pour lesquelles ils veulent nous amener soit dans ce poste-là, soit dans cette organisation-là [sont là] mais souvent, au final, même en évoluant, [le vrai but se montre et puis] c'est d'éteindre dans le fond, le vrai but c'est de nous éteindre. C'est ça que j'ai trouvé frustrant, moi. Puis, en même temps, j'ai trouvé ça pathétique parce que c'est tellement comme ça, c'est connu, c'est reconnu. Ça fait tellement longtemps qu'ils parlent comme ça. Ça fait des années! Puis j'ai l'impression que les gens ont toujours le même sentiment. Est-ce que ça évolue? Sûrement... à quelque part, oui. Mais le sentiment reste le même. Les grosses organisations sont des avaleurs de potentiels.

Cet extrait démontre les conséquences à long terme du vortex vicieux sur la représentation de l'organisation et du management. D'abord, Participant 03 partage avoir eu un grand sentiment d'échec non seulement au travail mais dans sa vie personnelle. Le fait de ne pas se sentir en mesure de s'adapter au travail désincarné (alors que les autres semblent pouvoir le faire) avive chez-elle des sentiments de culpabilité et de honte très forts. Autrement dit, cela provoque en elle un examen de conscience d'une grande sévérité qui, finalement, mène Participant 03 à l'épuisement professionnel puis au départ extrême. Cette décision se fonde sur la perception que les organisations cherchent à embaucher des gens talentueux dans le seul but de les assujettir, de les dominer et enfin, tels des ogres, dévorer leur potentiel⁵¹. Ainsi, Participant 03 a le sentiment qu'il y a un large consensus à savoir que le monde du travail a toujours et sera toujours ainsi. Impuissants face à cette réalité, la stratégie d'adaptation « *mettre la switch à off* » (i.e. devenir l'occupant d'un emploi) représente conséquemment la seule façon pour les salariés.es de tenir dans les grandes organisations. Voici une représentation du vortex vicieux de Participant 03 tel que décrit précédemment.

⁵¹ Rappelons que cette représentation de perte de potentiels est également partagée par Participant 02 (Cf. : *Promesse 3*) qui identifie la mise à l'écart de la dimension subjective des employés.es comme en étant la cause.

Figure 4.5 Chemin 2 – Supérieur (Vortex N2)



4.12 Chemin 3 – Supérieur

Présentons maintenant notre dernière histoire, celle de Participante 04 (nous-même). Comme présenté au Tableau 4.2, l'effet d'accumulation de Participante 04 comprenait toutes les promesses ordinaires décrites (Partie I) à l'exception des promesses 1.1, 1.2 et 5. Nous avons également montrer l'effet de cette accumulation sur le ressenti en examinant ce qu'a provoqué chez Participante 04 l'emboîtement des promesses 6 et 7 à la section 4.8. Ce qui a de particulier à ce chemin, c'est que Participante 04 avait un lien d'emploi étudiant, donc n'était pas contrainte à adopter une stratégie d'adaptation comme les autres participantes. Autrement dit, elle pouvait mobiliser d'autres ressources pour l'aider malgré les pratiques empêchantes vécues / perçues, une d'elle étant sa direction de recherche⁵². Ce regard extérieur a certainement influencé Participante 04 en lui offrant une porte de sortie qui n'était pas nécessairement accessible aux participantes étant complètement sur le marché du travail. Aussi, l'état initial de Participante 04 à l'embauche, tel que décrit dans la mise en contexte des vignettes (Cf. : Ch. 3, section

⁵² Anne-Laure Saives et Martin Chadoin

3.3), était marqué par de l'enthousiasme, de la reconnaissance pour l'opportunité offerte et une grande excitation / motivation à collaborer avec le département sur ce projet.

4.12.1 Promesse 9 – Évoquer l'injonction des directives pour nier une entente.

MISE EN CONTEXTE : Le vortex N2 débute avec la **promesse 1.3** comme point de bascule. Pour rappel : la gestionnaire (appelée ici CÉ pour cheffe d'équipe) ferme la discussion concernant la mise en œuvre des activités de recherche accusant Participante 04 de manquer de professionnalisme (« *j'ai besoin que tu sois une employée opérationnelle [...] je m'en fous de ton mémoire. Ma priorité à moi c'est de livrer le cahier de formation [...] et le reste, ça n'a pas d'importance* »). De plus, celle-ci ne réoriente pas Participante 04 vers une autre ressource capable de répondre à ses questions. Le sujet est tout simplement clôt. Niant la possibilité que le management puisse revenir sur sa parole, Participante 04 en vient à croire que sa supérieure ne doit pas être la personne à qui s'adresser concernant le projet. Ce faisant, elle passe par-dessus CÉ (ce qui représente une insubordination) pour poser la question à une cadre, la directrice adjointe aux opérations (DAO). Voici où commence donc l'extrait présenté ci-dessous.

En septembre, j'ai rencontré DAO pour un truc administratif, **voulant savoir une fois pour toute si mon chien était mort concernant ma recherche**, je suis (encore) passée par-dessus CÉ et ai profité de la rencontre à deux pour **demandar directement à DAO**.

DAO : Ouais... Eh bien, **si tu veux faire une recherche ici...**

[À moi-même : Pff! Comme si c'était la première fois que tu en entendais parler!]

DAO : ... **tu dois passer par le Bureau de la stratégie et de la performance** [ci-après, Bureau]. Ce sont eux qui vont faire une analyse des besoins de l'organisation et pourront évaluer s'il y a un département ou une unité où tu pourrais faire ton projet.

AB : Ben... **les GCP [groupes de codéveloppement professionnel] dont je vous avais parlés au début de l'été?**

DAO : Oui, c'est vrai qu'on pense peut-être mettre en œuvre ce projet mais ça ne peut pas être toi qui t'en occupes.

AB : [!?!]

DAO : Ouais. Il faut que tu passes par le Bureau pour qu'ils voient où ton champ d'expertise peut être utilisé.

AB : Mon champ d'expertise? Mais... Bon, d'accord. Faque, je leur écris, c'est ça?

DAO : Ben non! Tu peux pas! Tu dois suivre la ligne hiérarchique. Tu dois demander à **CÉ pour qu'elle formule la demande auprès du Bureau en ton nom et c'est elle qui va parler avec eux de ça.**

AB : Ah bon?

DAO : Oui. **C'est ça le protocole.**

AB : OK...

Nous passons maintenant au dernier constat apparu dans notre vignette « *non, tu peux pas* ». Dans l'extrait ci-dessous, nous sortons d'une rencontre avec DAO et notre supérieure immédiate (CÉ) où on

nous annonce qu'on ne reconduira pas notre contrat d'étudiante et on ne nous référera pas non plus au département des RH de l'organisation pour voir s'ils auraient besoin d'une étudiante spécialisée en développement organisationnel. Plutôt que d'expliquer pourquoi elle ne veut pas nous référer, la cadre, au grand étonnement de notre CÉ et nous-même, justifie son refus en disant qu'il est interdit de référer des employé.es à l'interne alors qu'il est bien connu qu'il s'agit d'une pratique très courante dans la fonction publique.

Cette rencontre a achevé de m'imbiber de cynisme face au monde organisé. Mon discours interne est devenu très sombre et s'est retourné contre moi. Martin a dû travailler temps double pour m'aider à me sortir de cette vrille.
[À moi-même : T'as complètement merdé. T'es une véritable déception pour tous ceux qui ont cru en toi. Tu n'es même pas assez forte pour te dompter pour fiter afin d'offrir une meilleure vie à ton fils. Mauvaise mère, piètre étudiante et employée complètement nulle.]
[...] [Au final], [je] porte cette expérience comme une cicatrice qui m'a rendue circonspecte face au travail. Je ne sais pas si je saurai un jour leur faire confiance, à eux, à cette organisation, voire au monde organisé.

DESCRIPTION DE LA PRATIQUE : Lorsque l'employée tente de parler d'une entente prise pré-embauche, nier que celle-ci n'ait jamais pu être prise en évoquant l'injonction des directives. Lorsque l'employée fait référence à la proposition (en lien avec l'entente niée) qu'elle avait faite et qui avait été retenue par la direction (« *les GCD dont je vous avais parlés au début de l'été* »), taire la discussion en s'appropriant la proposition et en réaffirmant son autorité sur l'employée et son pouvoir décisionnel dans les activités (« *Oui [...] mais ça ne peut pas être toi qui t'en occupes* »).

RESSENTI DE L'EMPLOYÉE – incrédule, stupéfaite, en colère, impuissante, triste, déstabilisée : Cette négation de la réalité amène Participante 04 à être incrédule puis stupéfaite qu'on nie de la sorte l'entente prise. Le fait qu'on ne la soutienne pas en rendant la seule personne pouvant l'aider (en faisant le suivi du projet avec le Bureau) soit la même qui lui ait dit n'accorder aucune importance à son projet d'études déstabilise l'employée qui se sent complètement impuissante face à la situation. Cette pratique provoque beaucoup de ressentiment et de colère chez Participante 04 qui se voit dépossédée de sa ressource managériale (sans collectif ni supérieur) pour la soutenir.

PERCEPTION DE LA PRATIQUE : Participante 04 interprète cette pratique comme du *gaslighting*⁵³, c'est-à-dire une stratégie de manipulation mise en place par les cadres qui, en niant que quelque chose n'ait jamais eu lieu (ou puisse avoir lieu), rendent impossible toute discussion. Elle croit que la cadre ment pour cacher son véritable dessein : châtier Participante 04 pour ses nombreuses insubordinations (non-conformité au prescrit N2 « *ne remettez pas en question l'autorité* »).

Cette pratique amène Participante 04 à internaliser l'expérience complète (comme l'illustre le deuxième extrait de la vignette), s'en voulant de ne pas avoir ni la capacité, ni la force de caractère, contrairement aux autres, pour rester. Cette image d'elle-même occasionnée par le déni de la réalité de ses supérieurs enclenche chez-elle un désengagement et désinvestissement total au travail qui a perdu tout son sens puisqu'elle se sent réduite à une fonction d'exécutante. Peu à peu, elle perd confiance en elle et se dénigre non seulement au niveau professionnel mais au niveau personnel aussi. Cette impression d'échec total (de sa vie professionnelle et personnelle) agit de manière négative sur sa santé psychologique car elle en vient à vivre une détresse (que nous pourrions qualifier d') existentielle.

C'est grâce à son réseau de soutien externe, notamment sa direction de recherche avec qui elle a pu très fréquemment échanger sur ce qu'elle vivait, qu'elle a atténué les effets délétères de ces événements sur sa santé. Néanmoins, même après avoir quitté l'équipe d'audit interne, cette expérience et le sentiment d'impuissance qui s'y rattache ont complètement entaché la représentation qu'elle se fait non seulement de cette organisation et de ses représentants.es mais en plus, celle du monde organisé en général. Soulignons que nous avons vu apparaître ce même constat chez toutes les participantes.

Pour terminer, voici quelques exemples qui illustrent parfaitement ce sentiment d'impuissance partagé que l'on pourrait décrire ainsi : **les organisations bureaucratiques sont immuables. Elles emprisonnent, dévorent et dévitalisent tous ceux qui y travaillent les laissant frustrés, en colère et fragilisés.**

⁵³ Le terme anglais *gaslighting* (détournement cognitif en français) désigne une forme de violence psychologique qui s'exerce de façon individuelle ou collective sur une personne dans le but d'amener cette dernière à douter de sa santé mentale, de sa mémoire ou de sa perception de la réalité (Klein et al., 2023).

Entrevue avec Participante 02 :

[...] Je ressens de la frustration. On a espoir que ça aille mieux mais au final, l'impuissance face à une énorme machine nous éteints. Moi, je suis passée par là donc je comprends très bien comment tu te sens quand toi aussi tu es passée par là. C'est très frustrant.

Entrevue avec Participante 01

Participante 04 : [...] Ouais, faque ça me fait de quoi de me dire, en voyant cette structure bureaucratique, qu'à moins de changer ça bout pour bout... il n'y a pas grand-chose à faire! C'est comme un monument cette affaire-là, ça ne bouge pas.

Participante 01 : Je suis d'accord, c'est [carrément] indétrônable.

Entrevue avec Participante 03 (précédemment présenté)

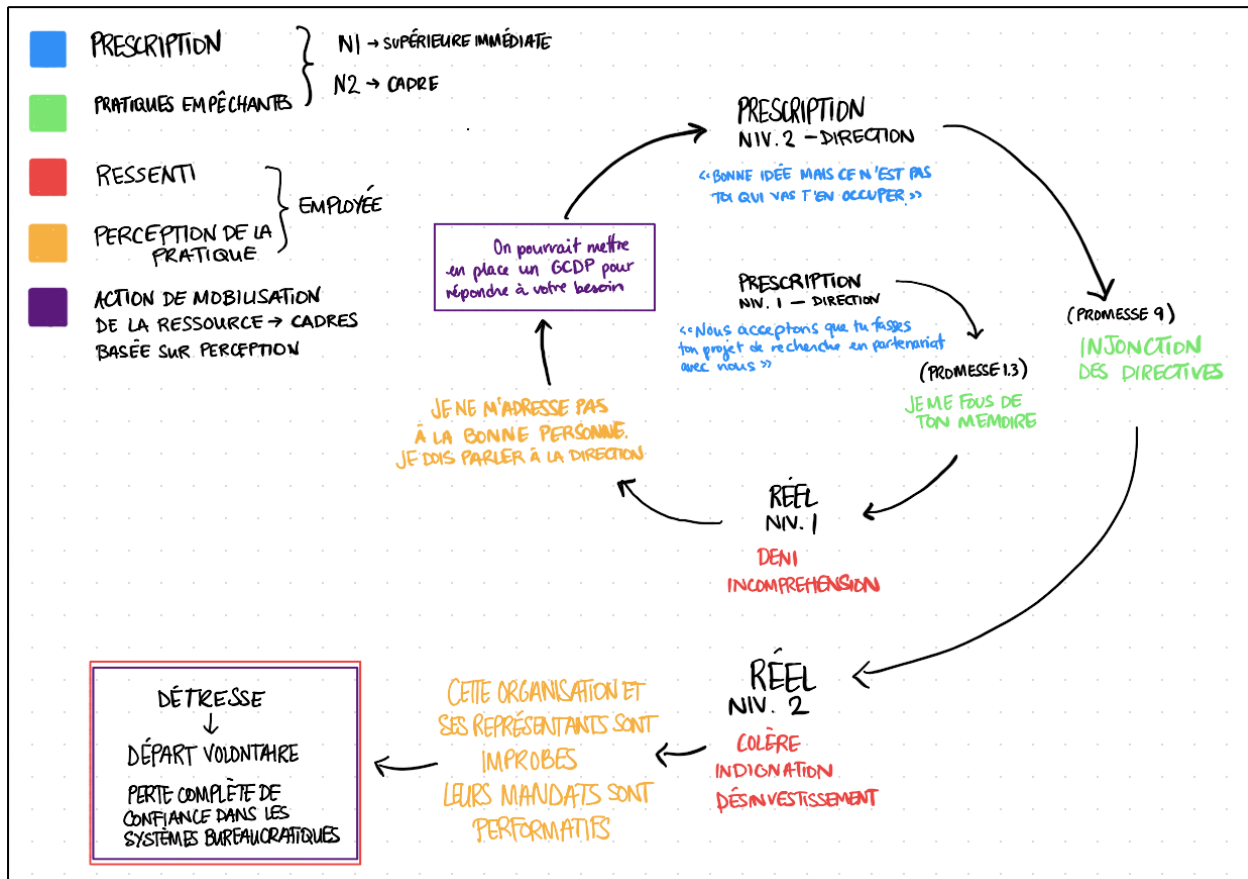
[...] L'affaire c'est que ce sont des situations qu'on vit souvent dans les grandes entreprises. [...] Ça fait tellement longtemps qu'ils parlent comme ça. [...] j'ai l'impression que les gens ont toujours le même sentiment. [...] Les grosses organisations sont des avaleurs de potentiels.

Vignette « Seules les plantes vertes ont la vie longue » (précédemment présenté) :

CÉ : [...] Si tu veux grandir dans une organisation comme la nôtre ou tout simplement avancer dans ta carrière, que ça soit ici ou ailleurs, il faudra que tu apprennes à faire ce qu'on te demande.

Voici, pour terminer, la représentation du vortex vicieux vécu par Participante 04 tel que précédemment décrit.

Figure 4.6 Chemin 3 – Supérieur (Vortex N2)



4.13 Conséquences ultimes

Cette analyse nous a permis d'observer que les pratiques de gestion caractérisées par des prescriptions floues, une survalorisation de la conformité et l'absence d'ouverture pour de véritables dialogues sur les critères de qualité entravent l'activité des employés. Les laissant dans un état de dépendance (frustrante et totale) face au management ce qui, *in fine*, contribue directement à la **perte de sens au travail** et au **désengagement / désinvestissement complet** des employés. Les laissant dans leur travail. En écartant la dimension subjective du rapport au travail, la philosophie et les pratiques de gestion bureaucratiques effritent le collectif non seulement en instaurant un **climat de méfiance et de mépris** mais encore, en laissant planer une menace de représailles ou de sanction pour celles et ceux qui ne se conforment pas à l'injonction (suprême) qui est de « ne pas remettre en question l'autorité ».

Qui plus est, comme il y a une promesse (ou pratique N1) qui fait basculer vers le N2 (Cf. : Tableau 4.2), nous avons également constaté une perception née de l'effet d'accumulation qui semble, elle aussi, faire

basculer vers **les conséquences ultimes, soit le désengagement total, le cynisme aigu, la perte de confiance en le système et le départ (de l'organisation et/ou du milieu)**. Le Tableau 4.3 de la page suivante résume les perceptions finales menant aux conséquences ultimes de chacune des participantes. Il est intéressant de souligner que, bien que son statut de contractuelle nivelât son vortex au premier niveau, Participante 02 en est néanmoins arrivée au même constat.

Somme toute, en nous partageant leurs histoires respectives et la souffrance vécue au travers de celles-ci, il nous a été possible de découvrir que, devant l'irrévocable prescription bureaucratique N2 émise par le collectif et le supérieur « *ne pas remettre en question l'autorité* », il ne restait aux participantes d'autres choix que de :

- (1) « *mettre la switch à off* » ou passer à un rapport à l'emploi, c'est-à-dire **se désengager du travail en ne publicisant pas ses découvertes rusées qui permettent d'enrichir les règles de métier**. C'est faire uniquement ce qui permet de garantir ses conditions d'emploi – salaire, vacances, promotion. C'est la **grève du zèle dont l'objectif est d'éviter les reproches, réprimandes ou représailles**. À long terme, cela peut être très coûteux pour la santé (tristesse, colère, confusion, perte de sens au travail, désengagement, épuisement professionnel, détresse psychologique, etc.); ou bien de
- (2) quitter l'organisation, voire la profession (départ extrême).

Tableau 4.3 Perceptions finales

Participant	Perceptions finales	Conséquences ultimes
Participant 01 (Travailleuse sociale)	Le management traite les employés.es comme des enfants. L'organisation et ses représentants s'intéressent seulement à produire une image de valeur sociale sans égard des effets négatifs que cela puisse avoir sur les employés.es et les bénéficiaires.	1. Cynisme aigu (parler contre l'organisation); 2. Image péjorative de l'organisation; 3. Désinvestissement total du travail; 4. Détresse et épuisement professionnel; 5. Départ extrême.
Participant 02 (Contractuelle à la Ville, experte en design)	Le management ne me fait pas confiance et instaure un climat de méfiance et de mépris de l'autre. La manière que les projets sont menés en bureaucratie est ennuyeuse, inefficace et diminue la qualité du travail. Les gestionnaires sont incompetents et prétentieux.	1. Désengagement et désinvestissement total du travail; 2. Image péjorative de l'organisation; 3. Départ (ne pas appliquer au poste d'expert interne)
Participant 03 (Courtier en assurance)	L'organisation et ses représentants me prennent pour une idiote, ils sont malhonnêtes et se jouent de leurs employés.es.	1. Perte de confiance dans le système; 2. Dépression et épuisement professionnel; 3. Départ extrême.
Participant 04 (Experte en RC, lien d'emploi étudiant)	L'organisation et ses représentants sont improbables car ils manipulent et infantilisent les employés.es tout en prétendant être intègres et professionnels.	1. Cynisme aigu (parler contre l'organisation); 2. Image péjorative de l'organisation; 3. Désinvestissement total du travail; 4. Détresse existentielle; 5. Départ (ne plus jamais vouloir travailler pour le gouvernement)

CHAPITRE 5

DISCUSSION GÉNÉRALE

5.1 Résumé de la problématique et rappel de la question de recherche

5.1.1 Problématique

Ce mémoire porte sur le phénomène de la créativité empêchée dans les systèmes mécanistes bureaucratiques. Dans la première partie de notre problématique, nous avons suivi l'évolution du management, en tant que concept, métier, discipline et porteur d'une idéologie (Saives et al., 2022, p. 32), au fil des transformations contemporaines du travail, notamment la financiarisation de l'économie et de la gouvernance des entreprises. Le système managérial, qui est teinté par les idées des systèmes économique et sociopolitique dans lesquels il s'enchaîne, repose aujourd'hui sur le capitalisme total (c'est-à-dire qui cumule toutes les formes de capitalisme l'ayant précédé⁵⁴) et la pensée néolibérale qui, pour maximiser encore toujours les profits, exigent des entreprises et des humains d'être hyper-performants. Conséquemment, le management contemporain, qui se caractérise par une perspective technique hyper-rationnelle orientée vers l'efficacité, est devenu un fait social dominant qui s'impose depuis les quarante dernières années dans toutes les sphères de la société dans plusieurs régions du monde (Gaulejac & Hanique, 2015; Saives et al., 2022).

Dans un contexte de concurrence généralisée caractérisé par l'hégémonie de la performance (Déry, 2007), le management promet de mettre la réussite individuelle à la portée de tous les travailleurs. Ses prêts à se donner la peine de la saisir (Linhart, 2021). Toutefois, ce management de la performance, qui reconnaît aux salariés une initiative mais seulement dans le respect de critères imposés par l'entreprise, a surtout l'effet de produire une intensification du travail, une individualisation excessive du rapport au travail et à l'emploi et une responsabilisation des travailleurs allant jusqu'à leur culpabilisation (Clot & Gollac, 2014; Detchessahar et al., 2012; Gollac & Volkoff, 2007; Linhart, 2021). Cette mise en concurrence constante des employés par le foisonnement des épreuves d'évaluations individuelles et quantitatives

⁵⁴ Depuis la révolution industrielle, notre monde a vu le capitalisme industriel passé au capitalisme financier, puis cognitif, puis numérique. Aujourd'hui, il cumule « toutes ces formes, et on a vu qu'il opère désormais en pénétrant tous les aspects de l'humain et du social : c'est un capitalisme total » (Saives et al., 2022, p. 312).

de la performance a pour effet d'isoler les salariés.es et de détruire toute forme d'entraide et de collaboration. Conséquemment, ce démantèlement de la coopération entraîne un affaiblissement des solidarités, et donc des capacités de résistance à la domination des travailleurs.ses, transformant ainsi le travail en véritable source de souffrance (Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Linhart, 2021; Vézina et al., 2011). C'est d'ailleurs ce que notre analyse a permis de confirmer.

Dans la deuxième partie de notre problématique, nous avons vu que dans ce monde hypermoderne, les organisations doivent se tourner vers l'innovation pour gagner un avantage concurrentiel et assurer leur croissance et leur pérennité (Akhavan & Mahdi Hosseini, 2016; Alter, 2018; Bardin, 2006; Déry, 2007; Fetrati et al., 2022). Cette nécessité de puiser la créativité au sein-même de l'organisation pour développer de nouveaux produits et façons de faire touche toutes les organisations, y compris les organisations de type rationnel-légal (bureaucratique) qui, rappelons-le, représentent la forme d'organisation la plus répandue dans les grandes entreprises (Mintzberg, 1982; Saives et al., 2022; Sales, 2013). Nous nous sommes donc intéressée à savoir ce que la littérature pouvait nous apprendre sur la créativité organisationnelle et les contextes qui la favorisent ou la réfrènent. Cette première exploration de la littérature nous a appris que les bureaucraties étaient indubitablement créaticides, mais aussi, il nous a paru qu'elle traitait la créativité organisationnelle comme un phénomène hors de l'ordinaire qui dépend de l'environnement et de la capacité exceptionnelle (voire privilégiée) des personnes à être créatives et à travailler ensemble à produire un extrant créatif utile à la rentabilité et la profitabilité de l'entreprise.

5.1.2 Cadre conceptuel

Dans la première partie de notre cadre conceptuel, nous avons mobilisé la théorie de l'activité, notamment à travers la psychodynamique du travail (Dejours, 2022), l'ergonomie de l'activité (Caroly, 2010; St-Vincent et al., 2011) et la perspective clinique de l'activité (Clot, 2015), ce qui nous a permis, entre autres, de distinguer le travail de la tâche et le travail prescrit du travail réel. Cette distinction a montré que le travail, que Dejours (2022) définit comme une « activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite » (p.43), est une activité qui se situe toujours par rapport à un cadre de travail prescrit qui contribue de manière décisive à la définir (St-Vincent et al., 2011, p. 59). Puisque dans le procès de travail, il y a toujours des imprévus qui surviennent et qui perturbent l'activité réelle du travailleur.se, celui-ci doit déployer son ingéniosité, c'est-à-dire cette créativité ordinaire (mètis) qui est présente chez chacun, afin de surmonter cette mise en échec de la prescription face au réel. C'est donc dire que l'activité

de travail appelle nécessairement la créativité individuelle. Ainsi, pour réaliser un travail de qualité, le travailleur.se adapte, ajuste et réaménage son activité de travail afin de répondre aux objectifs fixés par la tâche prescrite, ce que nous nommons la régulation individuelle. C'est cette volonté de bien faire, ou conscience professionnelle (Linhart, 2021), qui pousse les travailleurs.ses à tenter de transformer les dilemmes dans lesquels ils se trouvent empêtrés en occasion de montrer de quoi ils sont capables. C'est d'ailleurs quand ils réussissent (au moins une fois de temps en temps) que cette capacité à réguler son activité représente un des ressorts essentiels de la santé au travail (Clot, 2015, p. 54). Toutefois, pour garantir que cette régulation soit efficace, particulièrement au niveau de la sécurité, de la sûreté et de la qualité, les trouvailles ingénieuses des travailleurs.ses doivent être rendues visibles et passées par les jugements de qualité et de reconnaissance de la hiérarchie et du collectif. Cette publicité demande qu'il y ait des espaces dédiés à la délibération collective, c'est-à-dire des espaces où les travailleurs.ses peuvent confronter leurs trouvailles rusées afin d'élaborer des accords et des règles de travail qui, articulées les unes aux autres, constituent les règles de métier (Caroly, 2010; Dejours, 2022). C'est ce que nous appelons la régulation collective⁵⁵. Ces espaces de délibération procurent au collectif, c'est-à-dire un groupe de travailleurs.ses partageant des objectifs qui renvoient à des critères d'efficacité (ou d'utilité), un lieu qui lui permette de définir ce qui représente un travail de qualité (Caroly & Barcellini, 2013). C'est d'ailleurs grâce à la délibération collective et la régulation collective qu'elle permet que le collectif de travail assure sa double fonction de (1) développer le pouvoir d'agir en donnant des critères sur le « travail bien fait »; et (2) protéger la santé des travailleurs.ses qui le composent en leur offrant un ensemble de gestes de métiers pouvant les aider à trouver des façons de faire qui soient adaptées à la situation ce qui contribue à la création du sens du travail (Caroly, 2010; Caroly & Barcellini, 2013; Clot, 2008; Clot & Caroly, 2004). Donc, la délibération collective permet au collectif de reconnaître la qualité du travail de ses membres ce qui, *in fine*, contribue de façon directe à la santé, au développement, à l'identité, à la création du sens du travail et au sentiment d'accomplissement de soi du travailleur.se (Caroly, 2010; Clot, 2015; Dejours, 2022). Nos résultats ont montré le revers de cette médaille par l'absence de collectifs dans les histoires de chacune des participantes.

Dans la seconde partie de notre cadre conceptuel, nous faisons un rapprochement entre le processus de délibération collective des théories de l'activité et la définition de la créativité organisationnelle proposée par Woodman et collaborateurs (1993) qui veut que la créativité soit « [...] la production d'un produit (idée,

⁵⁵ Activité déontique chez Dejours.

service, processus, procédure, politique) utile et nouveau par des individus qui travaillent ensemble dans un contexte social complexe » (*ibid.*, p.293; traduction libre). En effet, si la délibération collective mène à la production de nouvelles règles communes, façons de faire, techniques, procédures, etc. qui sont utiles (dans le sens d'utilité technique, sociale ou économique) et appropriées pour l'organisation, elle peut donc être comprise comme de la créativité organisationnelle. Plus encore, nous avançons que les principes logiques de la créativité et ses mécanismes sous-jacents (Bardin, 2006) sont fondamentaux à la délibération collective et particulièrement utiles dans l'arbitrage de ces débats. De ce fait, notre conceptualisation du travail place la créativité en son centre puisqu'elle est non seulement inhérente à l'activité de travail (niveau individuel) mais également fondamentale à la délibération collective qui, comme nous l'avons vu, contribue directement à la santé des travailleurs.ses et à la performance des organisations. Ainsi, lorsque les confrontations collectives sur la qualité du travail sont évacuées, les organisations enferment non seulement les travailleurs.ses dans la solitude de la non-reconnaissance du travail effectué, mais les empêchent surtout de se reconnaître dans ce qu'ils font ce qui participe à la perte de sens du travail (Clot, 2015; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Linhart, 2021; Vézina et al., 2011). C'est précisément cet empêchement qui affecte la santé des travailleurs.ses et les fait souffrir (Clot, 2015; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Linhart, 2021). En effet, **en tenant pour référence absolue la prescription, en évacuant les délibérations collectives et en gardant les travailleurs.ses cloîtrés dans une lutte de chacun contre chacun, le management contemporain déterminé par un système qui se fonde plus que jamais sur l'exploitation de l'autre empêche toute créativité et expose de plus en plus les travailleurs.ses à des contraintes psychosociales (faible latitude décisionnelle, demande psychologique forte, soutien social et reconnaissance au travail faibles) qui sont directement liées à l'explosion des problèmes de santé mentale, notamment les pathologies de surcharge (détresse, épuisement, dépression, TMS, accidents, etc.)** (Clot, 2015; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015; Vézina et al., 2011).

5.1.3 Question de recherche

Somme toute, notre problématique et notre cadre conceptuel nous ont permis de créer un pont entre le champ de la créativité organisationnelle et celui de l'ergonomie et ainsi, d'établir que **la créativité, autant au niveau individuel (métis) que collectif (délibération collective), est une partie intégrante de la santé car son empêchement cause de la souffrance**. Selon Gaulejac (2012), la souffrance au travail est un phénomène social total (i.e. qui concerne la société dans son ensemble) qui émerge, comme nous l'avons vu dans la problématique, dans un contexte de mutations des organisations et des pratiques de management et qu'il convient d'analyser en se mettant d'abord à l'écoute de tous ceux qui le vivent

(pp.13-14). Bien que le phénomène étudié ici ne soit pas la souffrance au travail, c'est néanmoins dans cet esprit d'utiliser le vécu comme levier de connaissances que nous nous sommes intéressée à découvrir comment les pratiques de gestion qui empêchent la créativité sont perçues par les travailleurs.·ses qui les subissent et quelles sont les conséquences de ces perceptions dans le réel. Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser l'autoethnographie (AE) comme méthodologie de recherche car elle permet de comprendre le rôle de l'individu dans le façonnage des structures sociales et d'expliquer l'impact des structures sociales dans les actions quotidiennes (Dubé, 2016; Paring, 2019). Ainsi, pour opérationnaliser notre objet de recherche tout en faisant valoir cette perspective très située et subjective de l'AE, nous avons formulé notre question de recherche ainsi : *Lorsque nous parlons de notre souffrance au travail, qu'apprenons-nous sur les mécanismes de la créativité empêchée dans les systèmes bureaucratiques ?*

5.2 Synthèse et mise en discussion des résultats avec la littérature

Notre analyse nous a montré que lorsqu'il n'y a aucune possibilité d'exercer la prise de recul sur la perception, de provoquer le changement ou bien d'introduire une perspective dialogique dans une organisation, la créativité est alors empêchée et ce, à tous les niveaux. En effet, il semble que les systèmes mécanistes empêchent toute créativité en organisation, autant la créativité inhérente à l'activité (niveau individuel) ou celle nécessaire à la réélaboration des règles effectives (niveau collectif), que la créativité indispensable pour créer de nouveaux produits, services et / ou façons de faire originales, adaptées et utiles qui permettent à une organisation de faire face à la prégnance et la rapidité du changement de notre monde contemporain (niveau organisationnel). Ces constats abondent dans le même sens que la littérature, à savoir que les notions de bureaucratie et de créativité sont fondamentalement antinomiques (Alencar, 2012; Amabile, 1998; Kingston, 1995; Mintzberg, 1982; Schumann, 1993). Toutefois, c'est grâce à l'AE organisationnelle et l'exercice d'hyper-réflexivité qu'elle enclenche que nous avons pu apprécier les perceptions des personnes partageant avoir subi de la souffrance au travail ce qui, subséquent, nous a permis de déceler certains mécanismes de l'empêchement présents dans les systèmes bureaucratiques. Cet accès privilégié aux interprétations et perceptions des participantes nous a non seulement amené à repérer, décrire et décrire neuf pratiques empêchantes mais aussi, nous a permis d'apprécier l'essor de ce que nous nommons les vortex vicieux à partir des trois chemins distincts des participantes salariées d'organisations bureaucratiques.

5.2.1 Pratiques empêchantes

L'analyse a révélé que lorsque les pratiques de prescription contiennent des **promesses sur les conditions d'exécution du travail et sur les conditions de mobilisation de la ressource managériale**, cela donne lieu à ce que nous appelons des **pratiques empêchantes**. Celles-ci ont en commun la survalorisation de la conformité, l'ambiguïté des prescriptions et l'impossibilité de mettre en discussion la décision ou de recevoir une explication satisfaisante. En outre, elles sont caractérisées par des **discours managériaux contradictoires qui occasionnent, dans le réel, des ressentis qui influencent la perception de l'employé.e qui subit la pratique** (Cf. : Tableau 5.1). Il s'avère que cette perception, qui se forge dans l'**effet d'accumulation** des différentes pratiques empêchantes vécues, a une **incidence néfaste sur la santé** (stress, détresse, épuisement, etc.) **et sur le niveau d'engagement** et d'investissement dans le travail de l'employé.e, ce qui, *in fine*, vient orienter de manière décisive la représentation qu'il ou elle se fait de l'organisation, ses représentants.es et, de manière plus large, le monde organisé (Cf. : Tableau 4.3).

Tableau 5.1 Résumé des neuf pratiques (ressentis / perceptions)

Pratiques	Ressentis	Perceptions
1. Promettre une chose avant embauche puis s'en rétracter après embauche...		
1.1. ... en ne fournissant pas les ressources matérielles permettant d'honorer l'entente.	Confusion	Sentiment qu'on se joue de nous.
1.2. ...en disant ne pas être au courant.	Irritation	Sentiment qu'on nous ment.
1.3. ...en traitant la personne d'incompétente lorsque celle-ci tente d'adresser le sujet.	Stupéfaction	Sentiment qu'on nous tourne le dos.
2. Remettre systématiquement en doute les décisions de l'employé.e expert.e.	Confusion	Sentiment qu'on nous méprise.
3. Cadrer l'échange seulement à l'intérieur de la prescription et non dans le réel.	Solitude	Sentiment que la dimension subjective de l'être au travail doit être tue.
4. Dire être ouvert et présent pour soutenir les employés.es sans faire de proposition réelle pour le travail.	Confusion	Sentiment qu'on nous ment.
5. Dire aux employés.es de choisir la méthode qu'ils souhaitent adopter pour leurs projets communs puis remettre en doute l'efficacité de la méthode choisie.	Colère	Sentiment que les gestionnaires infantilisent les employés.es.
6. Supprimer une tâche jugée importante par l'employé.e sans justification satisfaisante.	Amertume	Sentiment qu'on nous utilise pour produire du mensonge.
7. Dire qu'un travail est mal fait à cause de l'incompétence des employés.es.	Insécurité	Sentiment que le travail réalisé est dépourvu de sens.
8. Évoquer l'injonction des directives pour expliquer un bris d'entente.	Impuissance / tristesse	Sentiment que les grandes organisations abusent de la confiance des employés.es par pure malhonnêteté.
9. Évoquer l'injonction des directives pour nier une entente.	Colère	Sentiment que le management nous <i>gaslight</i> ⁵⁶ .

⁵⁶ Le terme anglais *gaslighting* (détournement cognitif en français) désigne une forme de violence psychologique qui s'exerce de façon individuelle ou collective sur une personne dans le but d'amener cette dernière à douter de sa santé mentale, de sa mémoire ou de sa perception de la réalité (Klein et al., 2023).

5.2.2 Vortex vicieux et pratiques N1 et N2

Nous avons constaté qu'avec le temps, les pratiques empêchantes s'accumulent et produisent un vortex vicieux qui se déploie sur deux niveaux. Au premier niveau, une vrille de **pratiques ordinaires (ou pratiques empêchantes N1)** s'enclenche selon une temporalité qui varie d'une personne à l'autre. Éventuellement, apparaît dans cette vrille une nouvelle pratique N1 qui devient alors le point de bascule (Cf. : Tableau 4.2) amenant l'employée à mobiliser sa ressource managériale (collectif ou supérieur), donc vers le deuxième niveau du vortex. Si cette ressource managériale sollicitée répond par une nouvelle pratique empêchante (qui devient **pratique empêchante N2**), c'est alors que le vortex devient vicieux. Au regard de la littérature, il est possible d'avancer que cette (fatale) escalade propulsée par l'effet d'accumulation des pratiques empêchantes pourrait également être nourrie par ce que Clot (2015) nomme des « ruminations sans issue » causées par l'évacuation systématique du conflit des évaluations du travail « bien fait » (p.55).

5.2.3 Quatre vortex, trois chemins, une sortie

En s'intéressant aux histoires singulières de nos quatre participantes, nous avons pu suivre l'évolution des différents vortex de chacune d'entre elles. Cet exercice a permis d'apprécier les **mécanismes collectifs de défense contre la souffrance** derrière les stratégies d'adaptation prônées et véhiculées par le collectif et les supérieurs. Les trois participantes salariées d'organisations de type bureaucratique (participantes 01, 03 et 04) ont vécu des vortex à deux niveaux (donc un vortex N2) alors que la participante n'ayant pas accès à une ressource managériale en raison de son statut de contractuelle (Participante 02) a plutôt vécu un vortex nivelé à N1. Dans notre analyse, nous avons présenté le développement des quatre vortex en s'attardant surtout sur les chemins empruntés par celles qui avaient une ressource managériale à mobiliser, soit les participantes 01, 03 et 04. Il a été intéressant de constater que, même si le vortex de la Participante 02 a été nivelé au N1, l'issue des quatre vortex est demeurée la même pour toutes les participantes. Ainsi, le fait de mobiliser la ressource managériale a conduit les trois participantes salariées à la même prescription, soit celle de « *ne pas remettre en question l'autorité* ». Voyons comment cette suprême prescription N2 a été émise autant par le collectif que par le supérieur.

5.2.3.1 Chemin collectif – Participante 01

Lorsque Participante 01 a mobilisé son collectif pour dénoncer la manipulation qu'elle percevait dans les pratiques de cadrage du management (promesse 5), celui-ci a réaffirmé la prescription suprême en lui disant de « *mettre la switch à off* ». Cette injonction révèle la croyance partagée que tous les employés.es se sentent impuissants face à cette réalité qu'ils qualifient eux-mêmes de lamentable. Et donc, **pour ne**

pas exacerber la souffrance que celle-ci engendre, il faut se déconnecter de son ressenti de sorte à ne pas être affecté par l'empêchement vécu. Gaulejac et Hanique (2015) nous parlent eux aussi du phénomène où chacun fait « comme s'il adhérerait au système et répondait à ses exigences, tout en essayant de sauvegarder une partie de lui-même afin de préserver sa santé mentale et son intégrité psychique » (pp.222-223). Clot (2015) abonde dans le même sens et désigne cette volonté de réduire la place occupée par le travail (cette déconnection) à la fois comme la conséquence de l'impossibilité de changer le travail et comme l'expression des difficultés ressenties dans la vie de travail (p.14). Lorsque Participante 01 ne s'est pas pliée à cette prescription N2 (en continuant de dénoncer au groupe les pratiques empêchantes à l'origine de sa détresse), **un mécanisme de défense collective contre la souffrance s'est enclenché et ses collègues se sont distanciés d'elle** ce qui, en retour, a déclenché des sentiments d'inadéquation et de culpabilité. C'est alors qu'elle a commencé à intérioriser la situation en se blâmant d'être incapable, contrairement aux autres, à s'adapter et performer dans ce milieu professionnel. Cette intériorisation a fait souffrir Participante 01 et l'a conduite non seulement à l'épuisement professionnel mais aussi, à quitter de manière définitive l'organisation et la profession (ce que nous appelons un départ extrême) (Cf. : Figure 4.4). Cette finale illustre bien le fait que la santé se dégrade en milieu de travail « lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus où chacun est exposé à l'isolement » (Clot, 2015, p. 97). Pour Linhart (2021), c'est la dimension vitale du travail rémunéré, sur le plan financier mais surtout psychologique et social, et le fait qu'elle impose de composer avec des logiques injustes, humiliantes et très problématiques qui agit comme un piège (celui du travail) qui se referme sur tous. Et donc, « pour limiter la souffrance, chacun ne peut qu'huiler la mécanique de ce piège, individuellement et collectivement » (p.54).

5.2.3.2 Stratégies d'adaptation proposées par la ressource managériale

Il s'avère que cette même injonction émise par le collectif, soit de « *mettre la switch à off* » pour atténuer la souffrance nourrie du sentiment d'impuissance face à l'immuabilité de la prescription N2 « *ne remettez pas en question l'autorité* », est également formulée sous la forme de bienveillants conseils par la ressource managériale. En effet, il semble y avoir un consensus à savoir que pour survivre dans un travail « vide de sens » en raison des injonctions paradoxales qui entraînent un sentiment d'irrationnalité, d'incohérence et de non-sens (Gaulejac, 2012, p. 17), il faut **passer d'un rapport au travail à un rapport à l'emploi**. Pour ce faire, il faut savoir se déconnecter de son activité de travail et voir le travail comme un moyen pour accéder à ce qui est plus significatif dans notre vie personnelle (extérieure au travail). Cette déconnection de l'activité demande aussi de se déconnecter de soi car, pour ne pas déranger le « moi »

organisationnel, il faut refouler l'autre partie du « moi » dans les profondeurs de l'inconscient (Gaulejac & Hanique, 2015, p. 223). Selon Dejours (2015), ces stratégies de défense conduisent à un rétrécissement de la subjectivité et s'accompagnent également d'une résistance au changement (p.150). Dans le cas des gestionnaires, Linhart nous apprend que ceux qui tiennent dans un rapport à l'emploi ont en commun une grande capacité de *distanciation*. Celle-ci s'explique par le fait que les gestionnaires et les cadres, possiblement échaudés (ou désensibilisés ?) d'avoir connu des licenciements sans ménagement, voient l'entreprise comme un simple cadre auquel ils sont indifférents, car ce qui compte à leurs yeux est en fait

[...] le périmètre que constituent leur poste et leur action, et la nature des règles du jeu qui l'accompagnent; ils doivent pouvoir y trouver les termes d'un win-win constant. Pas de loyauté donc a priori à l'égard d'un dirigeant, d'une structure, mais à l'égard de leurs propres intérêts et aspirations professionnelles. Ils veulent avant tout être loyaux à ce dont ils sont porteurs en termes d'idéal au travail. (Linhart, 2021, p. 112)

Plus encore, nos résultats nous ont montré que les gestionnaires détournent le sujet lorsqu'ils sont confrontés par les employés.es par rapport aux contradictions perçues dans le discours managérial en réorientant la discussion de manière que ce que les employés.es dénoncent paraisse irrationnel alors que c'est légitime. Il s'agirait là d'un mécanisme de défense (détournement, *deflection* en anglais) qui permet de réorienter les sujets difficiles qui rendent la personne inconfortable vers quelque chose de moins chargé émotionnellement pour elle (Buchwald, 2023).

Une des stratégies d'adaptation véhiculée par les travailleurs.ses est celle où les employés.es doivent **renoncer à leurs propres critères de qualité et donner préséance à ceux de la hiérarchie**. Selon Linhart (2021), ce serait là précisément la visée du management contemporain, soit de faire en sorte que les travailleurs.ses « renoncent à leurs propres valeurs morales, citoyennes et professionnelles pour ne travailler qu'en fonction des critères d'efficacité décidés en dehors d'eux par leurs employeurs » (p.31). Celle ou celui qui adopte cette stratégie en vient à faire uniquement (et de façon quasi mécanique) ce qui est demandé, sans plus. C'est d'ailleurs ce que Stiegler (2015) confirme lorsqu'il nous dit que l'emploi (versus le travail) « ne produit que standardisation, répétition machinale et stupide, démotivation [...] les employés[.es] ne travaillent pas dans la mesure où travailler veut dire s'individualiser, cela veut dire inventer, créer, penser, transformer le monde » (pp.36, 43).

Nous avons vu qu'une autre stratégie qui est prônée par la ressource managériale consiste à **se prêter au jeu** inhérent au système en substituant ses propres critères de qualité pour ceux de la hiérarchie **et en**

tâchant de recevoir le jugement de reconnaissance de celle-ci dans le but de voir sa carrière avancer.

Kingston (1995) explique que les bureaucrates protègent leur identité professionnelle en se conformant puisque leur carrière dépend complètement de leurs supérieurs hiérarchiques. Linhart (2021) ajoute à ce constat que « la reconnaissance est suspendue au seul jugement de la hiérarchie en fonction de la conformité émotionnelle qui permet d'appliquer au mieux les procédures et d'atteindre les chiffres fixés : elle est devenue la laisse qui relie chacun à son supérieur » (p.104).

5.2.3.3 Chemins supérieur – Participante 03 et Participante 04

Participante 03 et Participante 04 ont toutes deux emprunté le chemin du supérieur. Leurs histoires sont assez similaires dans la mesure où elles concernent toutes deux le bris d'une entente prise pré-embauche. Dans les deux cas, nous avons vu que lorsque le management est confronté avec le fait qu'il ne tient pas ses promesses, celui-ci utilise ce que nous considérons être des **stratégies de manipulation** de sorte à pouvoir ensuite évoquer l'injonction des directives pour expliquer l'impossibilité de la réalisation de telles promesses. Ces stratégies consistent soit à **détourner le sujet en culpabilisant / psychologisant l'employée** (Participante 03), soit à **nier en bloc que l'entente n'ait jamais été prise** (Participante 04). Clot (2015) explique ces stratégies par le fait que le management, loin de chercher à se confronter à l'acuité des problèmes, veut surtout les confiner (p.23). Et en effet, dans les deux cas, ces stratégies permettent de fermer toutes véritables discussions sur les raisons derrière le bris d'entente.

5.2.3.3.1 Participante 03

La stratégie de manipulation observée dans le parcours de Participante 03 est apparu au N2, quand Participante 03 a sollicité le management pour rectifier cet « imbroglio » entourant son droit privilégié de faire deux jours de télétravail par semaine (promesse 1.2) qu'elle n'avait, jusque-là, pas pu exercer. Ainsi, **lorsque celle-ci adressa cette contradiction, le management a rapidement réorienté la discussion de façon à jeter le blâme sur elle.** Ce détournement psychologisant / culpabilisant amène Participante 03 à devoir défendre la rationalité de sa demande plutôt que le management ait à expliquer le bris de promesses. Cela correspond à une conception du facteur humain en termes de ressources humaines qui tient pour des conduites irrationnelles tout ce qui, dans les conduites humaines, s'écarte de la rationalité instrumentale (Dejours, 2022, p. 27). Ainsi, prise dans un débat où les dés sont, en quelque sorte, pipés, Participante 03 se voit nié le droit d'obtenir ce qu'on lui avait promis ce qui la frustre et l'offense profondément. Elle en vient à voir cette pratique comme de la malhonnêteté de la part du management, une manière pour lui de s'immiscer dans sa vie privée. Écrasée par le sentiment d'être flouée par

l'organisation et fragilisée par la détresse ressentie, Participante 03, réduite à l'épuisement professionnel, en vient à quitter non seulement l'emploi mais la profession (départ extrême) (Cf. : Figure 4.5).

5.2.3.3.2 Participante 04

La stratégie de manipulation constatée dans le parcours de Participante 04 est apparu au N2, quand celle-ci a mobilisé sa ressource managériale (gestionnaire cadre) après que sa supérieure immédiate (gestionnaire de premier niveau) eut fermé la discussion à propos de la mise en œuvre des activités de recherche liées au projet de partenariat convenu lors de la pré-embauche (promesse 1.3). Ainsi, quand Participante 04 a tenté d'obtenir auprès de la cadre des clarifications sur la réalisation de cette entente, celle-ci lui a fourni une réponse qui laissait comprendre qu'il n'y avait jamais eu d'entente à cet effet. En informant Participante 04 des démarches officielles à suivre (injonction des directives) pour faire une demande de partenariat de recherche, la réponse de la cadre devenait, en quelque sorte, une façon pour celle-ci d'établir qu'elle n'avait jamais consenti, ni même entendu parlé de cette entente. Cette stratégie de *gaslighting* (détournement cognitif) où on nie la réalité dans le but d'amener une personne à douter de sa santé mentale, de sa mémoire ou de sa perception de la réalité, a non seulement eu pour effet d'insécuriser Participante 04 mais surtout, de rendre impossible toute discussion. Ainsi, **le déni de la réalité par ses supérieurs enclenche chez-elle un désengagement et désinvestissement total de ce travail qui, dans ces circonstances, a perdu tout son sens.** Impuissante face à cette négation qui ne laisse même pas supposer un quiproquo, Participante 04 en vient à internaliser l'expérience complète, se reprochant de ne pas être capable de survivre dans ce type de milieu professionnel contrairement aux autres. La détresse et le cynisme aigus provoqués par l'expérience ont amené Participante 04 à quitter le département, puis, éventuellement, l'organisation (Cf. : Figure 4.6).

Selon Linhart (2021), la capacité d'agir sur la perception que les employés.es ont de leur travail, de leur hiérarchie et de leur direction a été identifiée comme un enjeu décisif depuis les débuts du management taylorien mais avec la modernisation managériale, il serait devenu obsessionnel. « Ce processus de psychologisation de la gestion des salariés[.es] et de leur mise au travail, qu'il soit en douceur ou violent, permet de personnaliser la subordination et de la rendre invisible, en la camouflant derrière l'engagement de l'ego » (.p.76).

5.2.3.4 Vortex nivelé aux prescriptions N1 – Participante 02

Parmi les quatre répondantes, Participante 02 était la seule à travailler dans une organisation bureaucratique en tant que non-salariée. Engagée à titre d'experte, son statut de contractuelle faisait en sorte qu'elle n'avait pas accès à une ressource managériale et donc, son vortex nivelât au premier niveau, tournant en boucle sur les promesses 2 et 3 (Cf. : Figure 4.3). La prescription N2 qui impose à tous ceux et celles qui travaillent dans cette organisation la primauté de la rationalité formelle dans les rapports interpersonnels (« *mettre la switch à off* ») s'est néanmoins rendue à Participante 02. En effet, **devant l'impossibilité d'inclure la dimension subjective / émotive dans les discussions et les réflexions collectives sur le travail (promesse 3), Participante 02 a vu en cette philosophie de gestion un frein redoutable à la créativité qu'elle considère essentielle à la conduite de tout projet de qualité**. Ce constat est non sans rappeler la théorie de l'action (Habermas & Cléménçon, 1976) qui veut que dans le travail, comme toute autre situation, « la rationalité d'une action, d'une conduite ou d'un comportement, doit être jugée par rapport à ce qu'elle implique dans les trois mondes où s'effectue le travail » (Dejours, 2022, p. 88), soit objectif, social et subjectif. Ainsi, tout comme les autres participantes, ces pratiques N1 ont laissé Participante 02 confuse et ont déclenché, au départ, un examen de conscience. Toutefois, puisque son statut d'externe lui donnait un pas de recul sur la situation (une distance dont les autres salariés.es ne bénéficiaient pas), cette remise en question de soi a été de courte durée. Effectivement, Participante 02 est rapidement arrivée au constat que la conduite des projets dans cette organisation bureaucratique était fondamentalement inefficace puisque la dimension subjective du travail est systématiquement évacuée. Cette perception finale a instigué son désengagement et désinvestissement total et l'a convaincue de ne plus travailler dans une organisation bureaucratique.

5.2.3.5 Conséquences ultimes

En parlant de leur expérience singulière de souffrance au travail, il nous a été possible de constater que l'immuable prescription N2 (« *ne remettez pas en question l'autorité* ») émise par la ressource managériale et imposée à travers la philosophie de gestion a conduit les participantes vers les ultimes conséquences⁵⁷ que voici : **désengagement total en raison de la perte de sens du travail, cynisme aigu, perte de confiance en le système et départ (de l'organisation et/ou du milieu)**.

⁵⁷ Pour rappel des perceptions finales menant aux conséquences ultimes, voir Tableau 4.3.

5.3 Pratiques empêchantes ou pratiques empêchées ?

Les résultats de notre analyse nous ont montré que les employées sont empêchées par des pratiques de gestion qui les amènent à se déconnecter de leur activité. Au moyen d'un discours sur l'incompétence (souvent infantilisant), la subjectivité des employées est façonnée de manière à les amener à voir à travers le prisme de la seule réalité préconisée par l'organisation de forme rationnelle-légale, soit celle du respect de la règle bureaucratique suprême de « ne pas remettre en question l'autorité ». Cette intériorisation de l'échec (de ne pas être en mesure de répondre aux objectifs de la tâche ou de faire des demandes jugées irrationnelles) permet aux gestionnaires « [...] d'arracher l'adhésion totale des salariés[.es] aux méthodes de travail standardisées et décidées en dehors d'eux pour les rendre le plus rentables possible » (Linhart, 2021, p. 109). La question maintenant que nous nous posons c'est **pourquoi les gestionnaires en viennent-ils à développer de telles pratiques?** En nous appuyant sur ce que la littérature nous apprend du travail des gestionnaires (Clot, 2015; Dejours, 2015, 2022; Detchessahar & Minguet, 2012; Gaulejac, 2012), nous pouvons dire que dans les faits, **les gestionnaire sont eux aussi empêchés**. Mais pourquoi le sont-ils ?

D'abord, il y a l'intensification du travail liée aux transformations organisationnelles qui fait en sorte que les managers doivent se consacrer à des tâches de plus en plus chronophages qui visent principalement au contrôle de l'atteinte de objectifs de performance fixés par la haute direction (Bolduc & Baril-Gingras, 2010; Detchessahar et al., 2012; Detchessahar & Minguet, 2012). Aussi, ces transformations du travail entraînent les gestionnaires dans des changements permanents (p/ex : incessantes fusions, réorganisations de départements et de services, etc.) qui monopolisent leur activité (Clot, 2015; Gaulejac & Hanique, 2015; Linhart, 2021). Selon Linhart (2021), cette pratique de changement permanent faciliterait la mise au pas non seulement des salariés.es mais aussi des cadres qui, balayés par cette tempête des changements, en viennent eux aussi à expérimenter un sentiment de dépendance et d'impuissance et s'habituent à subir et à ne pas pouvoir remettre en cause des pratiques qui leur semblent contre-performantes (p.125). De plus, les gestionnaires ont également des équipes de plus en plus grandes à cadrer et à coordonner ce qui contribue à intensifier leur charge de travail (Clot, 2015; Detchessahar & Minguet, 2012). Obnubilés par ces nombreuses tâches managériales, le travail des gestionnaires est lui aussi empêché puisqu'ils n'ont plus le temps d'accompagner leurs équipes de travail dans les difficultés du travail réel pour pouvoir assurer la production (Detchessahar & Minguet, 2012). Or, nous avons vu que lorsqu'il y a empêchement, il y a souffrance, et s'il y a souffrance, il y a des mécanismes de défenses (Clot, 2008; Clot & Gollac, 2014; Dejours, 2015, 2022; Linhart, 2021). Et comme nous avons vu dans notre analyse,

ces défenses amènent les gestionnaires à reléguer leur souffrance au rayon inférieur en exigeant aux subordonnés.es de, eux aussi, substituer le rapport au travail pour un rapport à l'emploi.

En effet, à partir du moment où les participantes mobilisaient leur ressource managériale (collectif ou supérieur), la réponse était indubitablement la même : « ne remettons pas en question la prescription, mettons tous notre switch à off ». Cette réaffirmation de la souveraine règle N2 révèle l'impuissance des gestionnaires face à celle-ci. Alors que les employés.es, pour être autonomes et réaliser un travail de qualité dans lequel ils se reconnaissent, ont besoin que le management puissent « [...] expliquer et expliciter les contraintes, les hiérarchiser, écouter les difficultés [du travail réel], trancher dans les contradictions, fabriquer des compromis ou bien « remonter » les difficultés du travail au sommet hiérarchique » (Detchessahar & Minguet, 2012, p. 235), le système bureaucratique n'en offre pas les moyens ce qui circonscrit l'activité managériale au maintien du statu quo et le renforcement de l'internalisation par l'outil de gestion PODC (Kingston, 1995; Mintzberg, 1982; Saives et al., 2022).

In fine, cette défense contre la souffrance (qui est de passer à un rapport à l'emploi) démontre bien ce que Linhart (2021) avance au sujet de la contradiction essentielle du travail rémunéré qui fait que, « pour vivre une vraie vie qui donne du sens, il faut accepter de se subordonner à [...] la logique salariale, qui dénie le droit de participer à la définition de l'activité, de ses modalités, de ses finalités » (p.54).

5.4 Psychologie positive et subjectivation, alliés retors de la mise au travail capitaliste

Notre recherche nous a montré que dans les systèmes bureaucratiques, l'injonction à la déconnection de l'activité est principalement portée par la philosophie de gestion et mue par les pratiques empêchantes. Il est intéressant de voir que cette injonction est également présente dans des organisations de forme organique (p/ex : structures flexibles ou en réseau) mais est affirmée au moyen de pratiques subjectivantes (Le Goff, 2016; Périlleux, 2003). La subjectivation du travail se traduit par des épreuves de sélection et d'évaluation qui portent moins sur le respect conformiste de normes formelles (comme en bureaucratie) et plus sur « des qualités morales ou des attitudes intériorisées d'engagement sur fond de contraintes marchandes. De plus, la subjectivation est renforcée par des contrôles implicites et diffus reposant sur une responsabilisation individuelle » (Périlleux, 2003, p. 253).

Pour sa part, Linhart (2021, pp. 69–71) établit un lien direct entre cette subjectivation et la mise au travail capitaliste qui fait tant de ravage dans notre monde organisé contemporain. À l'origine, voyant qu'un

processus d'humanisation rendrait l'OST plus efficace, le management technique post-tayloriste des années 1960 et 1970 emprunte aux approches humaines pour se réinventer et asseoir une domination et un contrôle renouvelés. Ainsi, pour maintenir le contrôle de l'intelligence, des connaissances et des pratiques professionnelles, le management technique passe désormais par un enrôlement de la subjectivité des employés.es. De ce fait, dans son essor, la modernisation managériale en est venue, particulièrement avec le management de la performance des années 1990 et 2000, à une humanisation et une individualisation exacerbées qui se développent au détriment du respect de la professionnalité qui appelle à des dimensions plus collectives et moins intimes (Clot, 2015; Clot & Caroly, 2004; Dejours, 2015).

Si la psychologie positive et l'assignation au bonheur sont devenues omnipotentes au management contemporain (Cabanas & Illouz, 2018; Linhart, 2021), c'est qu'elles permettent d'oblitérer tout le reste : « le lien de subordination, l'assignation à des tâches et à des missions non négociables, des modalités imposées de travail, une rémunération fixée unilatéralement, la perte du collectif protecteur, c'est-à-dire une appropriation renforcée et permanente de chacun » (Linhart, 2021, p. 72). De plus, comme le soulignent Cabanas et Illouz, en ne privilégiant que les émotions positives, les individus sont plus enclins à perdre toute capacité critique et toute capacité de remise en question de l'ordre social, ce qui facilite donc leur domination et leur contrôle par le management.

Le monde de la consommation est à l'unisson du monde du travail et du processus de psychologisation et narcissisation qui le submerge, dans un véritable jeu de miroirs. Ce sont les mêmes démarches et les mêmes outils qui configurent l'activité de travail et la consommation. L'individualisation forcée s'est emparée des deux sphères et les modèles impitoyablement. Une individualisation qui nie les véritables spécificités de chacun pour mieux les normaliser. (Linhart, 2021, pp. 97–98)

5.5 Quelques limites de notre projet de mémoire et perspectives

Les principales limites de notre recherche autoethnographique touchent la généralisation, la validité et la fiabilité. En AE, la validité se reconnaît dans la vraisemblance du récit. Mais cela n'est pas toujours gagné puisque l'écriture autoethnographique est émotionnellement chargée rendant plus difficile de prouver sa fiabilité (*trustworthiness*) (Parry & Boyle, 2009, p. 693). Par exemple, on pourrait se questionner à savoir si l'histoire paraît vraie ou semble-t-elle plutôt appartenir à de la fiction? Ultimement, la validité en AE s'établit par la manière dont l'histoire permet au lecteur.ice d'entrer dans le monde subjectif du chercheur.se et de voir le monde à partir de son point de vue et ce, même si ce monde ne correspond pas à la réalité du lecteur.ice (Ellis et al., 2011, p. 282).

Lorsqu'on parle de fiabilité en AE, on fait référence à la crédibilité du narrateur.rice. Par exemple, on pourrait questionner la justesse de l'interprétation des événements mis en scène dans le récit présenté. Pour les autoethnographes, ce qui donne la crédibilité au narrateur.rice et de la validité à son histoire c'est le fait qu'il soit chercheur.se. Et en tant que chercheur.se, il s'appuie sur des concepts, des théories et des méthodologies scientifiquement éprouvés (Ellis et al., 2011, p. 276). Enfin, bien que les résultats ne soient pas généralisables au-delà des quatre expériences présentées et analysées dans ce présent projet de recherche, en AE, ce sont les « lecteurs[.rices] qui réfléchissent à leur propre vie en lisant celle des autres, et qui vont procéder à la généralisation » (Paring, 2019, p. 115). Autrement dit, c'est dans le *vicarious learning* (Cf. : sections 3.1.2.2 et 3.1.2.6) que se joue la généralisation.

Somme toute, nous considérons que l'approche autoethnographique nous a permis non seulement de nous engager avec profondeur dans l'analyse et l'interprétation du phénomène de la créativité empêchée, mais surtout, de mieux apprécier notre propre expérience. Comme le souligne Clot (2015) « les émotions sont [...] de précieuses partenaires dans l'action de transformation collective des situations de travail » (p.122). Ainsi, quel meilleur angle d'attaque que celui de l'analyse de la subjectivité proposée par la démarche autoethnographique pour étudier la créativité empêchée? Grâce à cette démarche, nous avons pu utiliser notre subjectivité et notre vécu combinés aux perspectives et informations différentes venues des entrevues autoethnographiques comme un levier de connaissance ce qui nous a permis, il nous semble, d'effectuer une recherche de portée plus globale sur la culture, les normes et structures organisées d'un milieu.

Enfin, les apprentissages rendus possibles par la réalisation de ce projet de recherche sauront sans l'ombre d'un doute nous être très utiles dans notre future pratique de consultante en développement organisationnel. Alors que nous serons appelée à concevoir des démarches d'accompagnement de gestionnaires et de leurs équipes, nous essaierons que nos interventions puissent, ne serait-ce qu'un peu, faciliter le désempêchement de leur travail en les aidant à se réapproprier leur activité soit celle d'accompagner leurs équipes de travail dans les difficultés du réel en entretenant les dynamiques de délibération collective. Pour ce faire, nous tenterons de (re)mettre la créativité au cœur du travail effectif et ainsi, aider le management à (vivement) redorer son blason.

CONCLUSION

Dans le cadre de l'activité mémoire en sciences de la gestion, la présente recherche avait pour objectif de découvrir ce que l'expression de notre souffrance au travail peut nous apprendre sur les mécanismes de l'empêchement de la créativité dans les systèmes mécanistes bureaucratiques. En nommant le vécu de la créativité empêchée, nous avons cherché à renouveler le vocabulaire managérial en créant le pont entre le champ de la créativité organisationnelle et celui de l'ergonomie. Nous avons utilisé une démarche qualitative autoethnographique qui nous a amené à créer des vignettes (ou mémos) issues de notre propre expérience de créativité empêchée en organisation bureaucratique et à réaliser des entretiens autoethnographiques avec trois participantes professionnelles en position subordonné travaillant – ou ayant déjà travaillé – dans des organisations bureaucratiques différentes. Les entretiens ont été alimentés par ces mêmes vignettes dont l'objectif était de présenter notre cas vécu de sorte à offrir aux participantes et lecteurs.ices une fenêtre organisationnelle pour voir et observer ce phénomène. Ensuite, les entretiens ont permis de mettre en discussion les différentes perspectives sur la créativité empêchée par le partage d'expériences singulières ce qui a permis d'avoir une compréhension approfondie du phénomène.

Les données recueillies par les entretiens ont fait l'objet de notre analyse présentée au quatrième chapitre. Cette analyse nous a conduit aux principaux constats suivants : (1) les pratiques empêchantes ont en commun une valorisation aiguë de la conformité, des prescriptions floues et une absence d'ouverture pour un véritable dialogue sur les critères de qualité; (2) les philosophies de gestion imposent la primauté de la rationalité formelle rendant impossible la mise en discussion des différents points de vue sur le travail cependant, les gestionnaires utilisent la psychologisation / culpabilisation comme outil de contrôle (subjectivation sans subjectivité); (3) les pratiques empêchantes permettent d'appuyer l'injonction suprême de l'obéissance face aux règles conçues par les analystes de la technostructure; (4) l'immuabilité de la prescription (et donc, l'impossibilité de changer le travail) amène autant les employés.es que les gestionnaires à se sentir impuissants et démunis face à elle; (5) pour survivre dans un climat de mépris et de méfiance de l'autre, un travail où le collectif est pulvérisé et le gestionnaire doit assujettir au lieu de soutenir, il faut passer à un rapport à l'emploi (être l'occupant d'un emploi – ou travail désincarné – et non un travailleur.se) ce qui demande aux employés.es de renoncer à leurs propres critères de qualité en donner préséance à ceux de la hiérarchie; (6) pour survivre dans un rapport à l'emploi, il faut jouer le jeu de l'emploi et/ou de la carrière; et (7) l'accumulation des pratiques empêchantes conduit vers le

désengagement total, le cynisme, la détresse, l'épuisement et aux départs dits extrêmes, c'est-à-dire où le professionnel le quitte l'organisation et la profession.

La discussion nous a d'abord permis de faire un retour sur la problématique et le cadre conceptuel pour ensuite présenter une synthèse détaillée et mise en discussion de nos résultats avec la littérature. Nous avons alors brièvement abordé l'empêchement dans le travail des gestionnaires puis aussi, comment le management contemporain utilise la psychologie positive ainsi que des pratiques de subjectivation pour assujettir les salariés.es. Nous avons aussi présenté les limites et les avantages à utiliser l'autoethnographie organisationnelle comme méthodologie de recherche pour enfin terminer en partageant comment nous comptons mettre à profit tout ce que notre mémoire nous a amené à apprendre dans notre future pratique de consultante.

ANNEXE A

ANALYSE PROCESSUELLE DU CHANGEMENT PLANIFIÉ

Pour notre cours d'analyse et de gestion du changement organisationnel, nous devions faire la synthèse et l'analyse de la conduite d'un changement. Nous avons choisi un cas que nous avons vécu lors de notre stage et emploi d'étudiante à la Direction de la vérification alors que nous avions le mandat de soutenir les gestionnaires dans l'introduction d'une innovation de service qui allait toucher les membres de la petite équipe de vérification interne. Nous avons présenté le cas dans un style inspiré des approches des études processuelles (*voir encadré ci-dessous*) et autoethnographique (telle que décrite au troisième chapitre de ce mémoire) de sorte à offrir un cliché panoramique du changement examiné.

Selon la perspective ontologique du processus...

...le monde, d'un point de vue métaphysique, est fondamentalement composé de processus plutôt que de choses et conséquemment, les entités (telles que les organisations et les structures) ne sont que des représentations temporaires (ou des instantanées) du processus en cours, continuellement en devenir (Langley & Tsoukas, 2010, p. 5). Similairement, le contexte n'est pas quelque chose de constant ou extérieur au changement. Dans cette perspective, le contexte est continuellement reconstitué dans et par des processus d'interaction qui, au fil du temps, génèrent des chaînes d'activités et d'événements inattendus et incontrôlables dans lesquels les acteurs.rices, les environnements et les organisations sont tous en constante interaction (Langley et al., 2013, p. 5).

Nous avons réalisé deux schémas pour illustrer ce changement : le premier représente de manière linéaire le changement planifié selon un modèle du cycle de vie tiré de la typologie du changement selon van de Ven et Poole (2021; 1995). Le second illustre l'évolution du changement en tant que processus. C'est ce dernier qui a su nous guider lors de l'écriture de nos vignettes (Cf. : *Ch.3 – Méthodologie*).

Figure A.1 Schéma du changement planifié selon le modèle « cycle de vie » d'après van de Ven et Poole (2021).

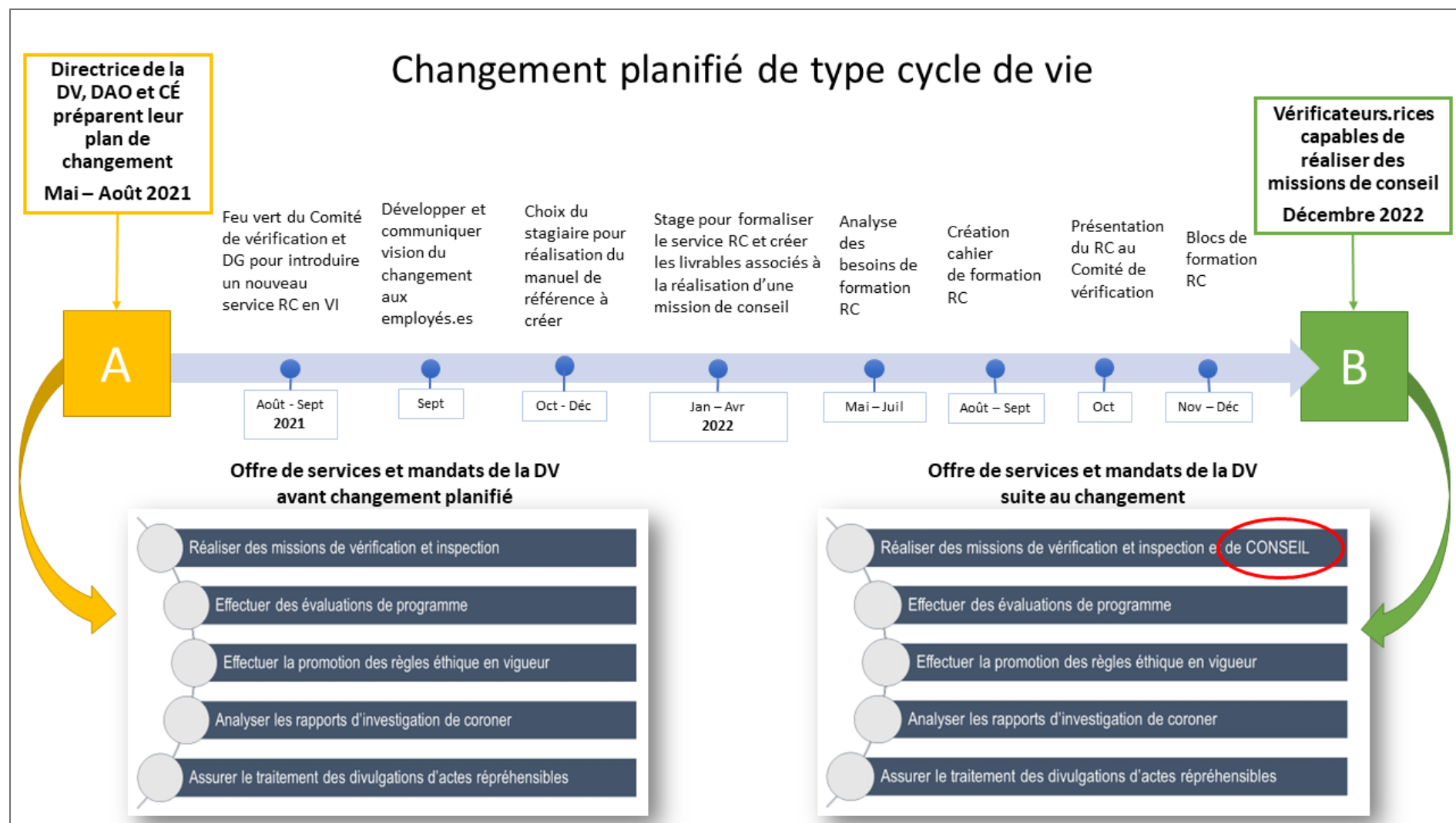
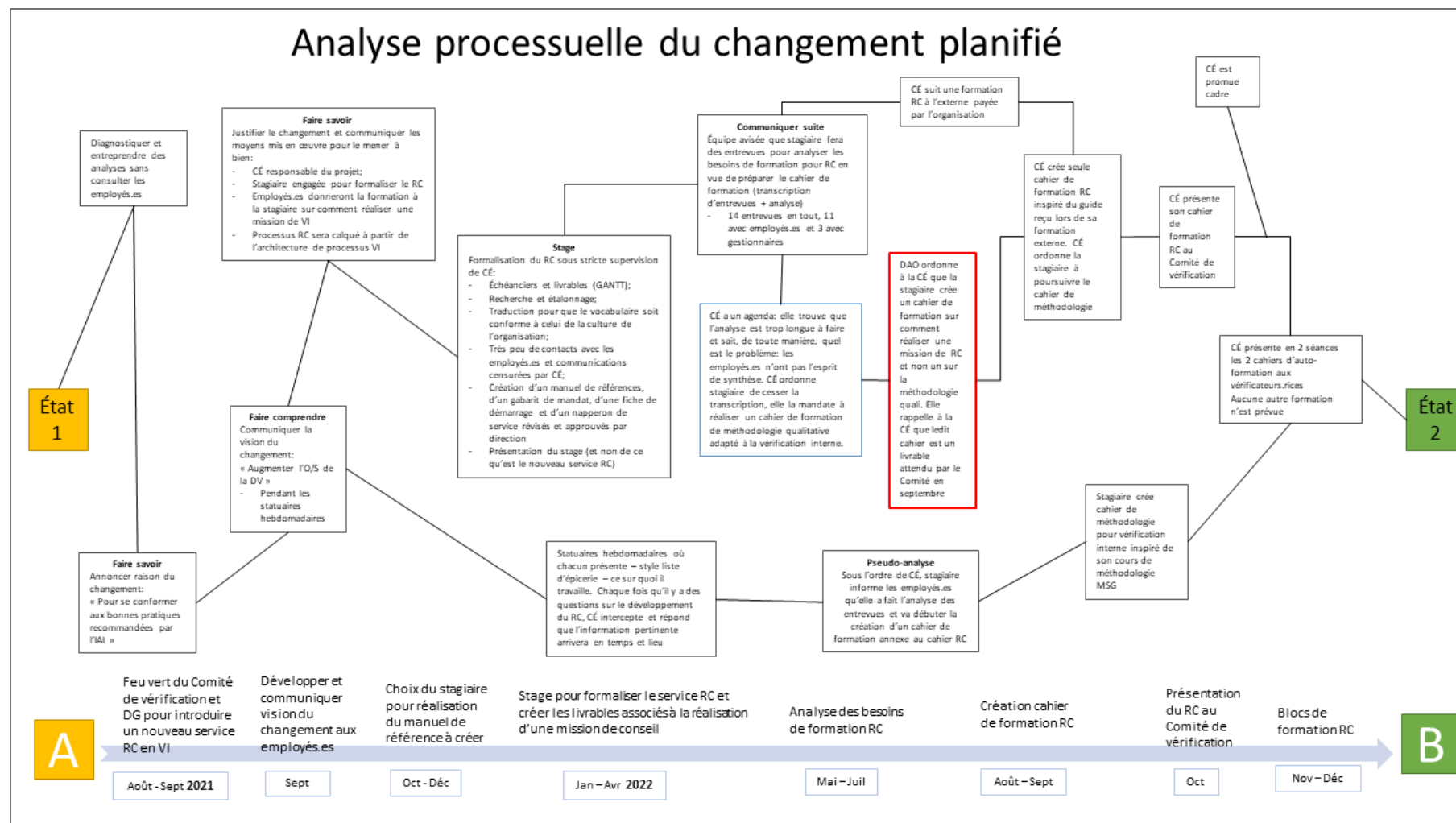


Figure A.2 Schéma de l'analyse processuelle créé et utilisé pour un travail de gestion du changement



ANNEXE B

GRILLE DE SPRADLEY

Issue des travaux du sociologue et anthropologue américain Spradley (1980), la participation observante (PO) s'inscrit dans l'approche ethnographique (dite structurelle) dont l'objet d'étude, rappelons-le, est la culture telle que certains groupes ou sous-groupes sociaux la construisent, l'enrichissent, l'alimentent et la vivent (Savoie-Zajc, 2007, p. 105). Ainsi, cherchant à identifier les composantes d'une culture et la relation qui existent entre celles-ci, la technique de participation observante soutient le chercheur.se qui tente de comprendre plus que ce que les gens disent au sujet de situations complexes vécues (Kohn & Christiaens, 2014, p. 69). Voici la grille proposée par Spradley lors de PO que nous avons utilisée pour nous soutenir dans l'exercice d'écriture des vignettes qui nous demandait de plonger dans nos souvenirs et de revivre (le plus possible) les expériences notées dans notre journal.

Figure A.1 Grille de participation observante de Spradley (1980).

	SPACE	OBJECT	ACT	ACTIVITY		EVENT	TIME	ACTOR	GOAL	FEELING
SPACE	Can you describe in detail all the <i>places</i> ?	What are all the ways space is organized by objects?	What are all the ways space is organized by acts?	What are all the ways space is organized by activities?		What are all the ways space is organized by events?	What spatial changes occur over time?	What are all the ways space is used by actors?	What are all the ways space is related to goals?	What places are associated with feelings?
OBJECT	Where are objects located?	Can you describe in detail all the <i>objects</i> ?	What are all the ways objects are used in acts?	What are all the ways objects are used in activities?		What are all the ways that objects are used in events?	How are objects used at different times?	What are all the ways objects are used by actors?	How are objects used in seeking goals?	What are all the ways objects evoke feelings?
ACT	Where do acts occur?	How do acts incorporate the use of objects?	Can you describe in detail all the <i>acts</i> ?	How are acts a part of activities?		How are acts a part of events?	How do acts vary over time?	What are the ways acts are performed by actors?	What are all the ways acts are related to goals?	What are all the ways acts are linked to feelings?
ACTIVITY	What are all the places activities occur?	What are all the ways activities incorporate objects?	What are all the ways activities incorporate acts?	Can you describe in detail all the <i>activities</i> ?		What are all the ways activities are part of events?	How do activities vary at different times?	What are all the ways activities involve actors?	What are all the ways activities involve goals?	How do activities involve feelings?
EVENT	What are all the places events occur?	What are all the ways events incorporate objects?	What are all the ways events incorporate acts?	What are all the ways events incorporate activities?		Can you describe in detail all the <i>events</i> ?	How do events occur over time? Is there any sequencing?	How do events involve the various actors?	How are events related to goals?	How do events involve feelings?
TIME	Where do time periods occur?	What are all the ways time affects objects?	How do acts fall into time periods?	How do activities fall into time periods?		How do events fall into time periods?	Can you describe in detail all the <i>time periods</i> ?	When are all the times actors are "on stage"?	How are goals related to time periods?	When are feelings evoked?
ACTOR	Where do actors place themselves?	What are all the ways actors use objects?	What are all the ways actors use acts?	How are actors involved in activities?		How are actors involved in events?	How do actors change over time or at different times?	Can you describe in detail all the <i>actors</i> ?	Which actors are linked to which goals?	What are the feelings experienced by actors?
GOAL	Where are goals sought and achieved?	What are all the ways goals involve use of objects?	What are all the ways goals involve acts?	What activities are goal seeking or linked to goals?		What are all the ways events are linked to goals?	Which goals are scheduled for which times?	How do the various goals affect the various actors?	Can you describe in detail all the <i>goals</i> ?	What are all the ways goals evoke feelings?
FEELING	Where do the various feeling states occur?	What feelings lead to the use of what objects?	What are all the ways feelings affect acts?	What are all the ways feelings affect activities?		What are all the ways feelings affect events?	How are feelings related to various time periods?	What are all the ways feelings involve actors?	What are the ways feelings influence goals?	Can you describe in detail all the <i>feelings</i> ?

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE

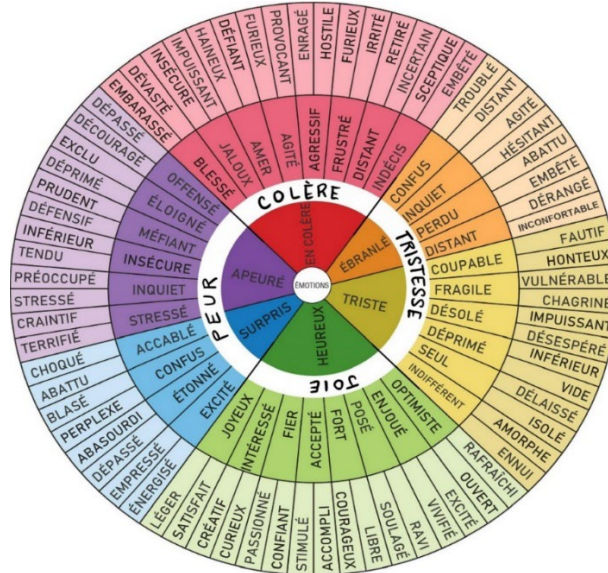
1. Peux-tu me dire quel a été ton sentiment premier après avoir lu les vignettes ?
2. Y a-t-il des passages, extraits ou mots qui t'ont marquée particulièrement? Si oui, lesquels et pourquoi?
3. Y a-t-il un ou des moments dans ta lecture où tu as moins bien compris ou était étonnée par mes propos ou mes comportements?
4. Y a-t-il eu des passages qui t'ont fait réfléchir sur ta propre expérience de travail?
5. Si tu avais été dans ma position, y aurait-il des choses que tu aurais faites différemment afin que l'expérience soit plus positive?

ANNEXE D

LA ROUE DES ÉMOTIONS

Pour nous orienter dans l'identification de ce que nous nommons les **ressentis** des participantes, nous avons utilisé un outil de classement des émotions inspiré par la théorie psycho-évolutionniste des émotions de Robert Plutchik (1980) : la roue des émotions. Dans cette méthode de classification, il y a huit émotions fondamentales qui ont des fonctions de survie et qui sont organisées en paires opposées : colère/peur; dégoût/acceptation; joie/tristesse; et anticipation/surprise. Pour illustrer la variation en intensité de ces émotions fondamentales, les émotions plus légères en intensité se situent vers l'extérieur de la roue alors que les émotions plus fortes sont plus près du centre. Aussi, la roue permet de voir que certaines émotions conduisent à d'autres et que les émotions placées proches l'une de l'autre sont similaires⁵⁸. La roue que nous avons utilisée⁵⁹ (présentée ci-dessous) est inspirée par celle de Plutchik. Soulignons donc que nous avons utilisé cet outil seulement à titre de guide pour nous aider à apporter le plus de précisions dans l'identification des ressentis.

Figure D.1 La roue des émotions d'après Plutchik (1980)



⁵⁸ Cf. : La roue des émotions de Plutchik : un outil pour mieux se comprendre. (2023, 17 août). Psychomédia. Récupéré de <https://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/2023-08-17/roue-des-emotions-de-plutchik>

⁵⁹ Cf. : Huard, S. (2019, 6 mai). Familles en affaires : gestion des émotions. Harmonie intervention. Récupéré de <https://harmonieintervention.com/familles-en-affaires-gestion-des-emotions/la-roue-des-emotions/>

ANNEXE E

ARCHITECTURE DE PROCESSUS D'UNE MISSION EN AUDIT INTERNE

Figure E.1 Processus de réalisation d'une mission de vérification et inspection (V/I) (qui est la même pour les missions de rôle-conseil (RC)).

SOUS-PROCESSUS	ACTIVITÉS
Choisir une mission de la programmation annuelle ou recevoir une demande adhoc	1 Sélectionner une mission de la programmation annuelle
	2 Analyser une demande reçue hors planification
	3 Attribuer un numéro de dossier pour le mandat
	4 Créer un dossier pour la mission sur le répertoire informatique
Planifier V/I	1 Collecter les informations préliminaires sur le sujet et l'entité (unité)
	2 Préciser les objectifs et le périmètre d'intervention de la mission
	3 Tenir une rencontre de démarrage
	4 Élaborer le mandat
	5 Approuver le mandat
	6 Communiquer avec les parties prenantes pour annoncer le début de la V/I
	7 Compléter le plan de travail (PLT) relatif à la V/I
	8 Approuver le PLT
	9 Obtenir accès au réseau
	10 Élaborer le programme de V/I (PRG)
	11 Approuver PRG
	12 Élaborer outils de travail et préparer l'échantillon de la mission
	13 Déterminer les ressources
	14 Collecter et analyser les informations préparatoires
Réaliser V/I	1 Recueillir informations sur le terrain
	2 Analyser documents et informations colligées
Communiquer les résultats V/I	1 Tenir une réunion de clôture
	2 Tenir un débriefing avec l'équipe de la DV
	3 Rédiger le rapport de V/I
	4 Réviser et commenter la version de travail (VT) du rapport
	5 Tenir une rencontre de cotation des risques des conseils
	6 Approuver le rapport final de V/I
	7 Élaborer la fiche synthèse de la mission
	8 Diffuser les résultats de la V/I
	9 Procéder au ménage du dossier avant de le classer sur le répertoire
Surveiller les actions de progrès	1 Surveiller la suite donnée aux résultats
	2 Fermer le dossier

ACRONYMES	
DV	Direction de la vérification interne (audit interne)
V/I	Vérification et inspection en audit interne
PLT	Plan de travail
PRG	Programme de V/I
VT	Version de travail du rapport

Figure E.2 Processus détaillé par activité – analyser documents et informations colligés.

Activités	Tâches (procédures)	Responsable
1.5.3.2. Analyser documents et informations colligés	Procéder à des tests de vérifications (comparer les éléments recueillis avec les normes, lois, procédures, etc.)	CP
	Compléter la fiche d'analyse, s'il y a lieu	CP
	Identifier les écarts avec les critères sélectionnés et leurs causes	CP
	Identifier conséquences et risques associées aux écarts	CP
	Documenter les éléments qui constituent les preuves (à partir des tests de vérifications et des analyses)	CP
	Ajouter les traces de l'analyse et des tests de dans le répertoire réalisation de la mission, s'il y a lieu	
	Transmettre hyperlien du dossier de preuves au CÉ	CP
	Prendre connaissance du dossier de preuves et confirmer que tous les éléments sont dans le dossier support	CÉ
	Analyser et commenter le contenu du dossier de preuves	CÉ
	Transmettre un courriel pour demander d'ajouter les éléments manquants au CP, s'il y a lieu	CÉ
	Ajouter les documents manquants et transmettre hyperlien du dossier ajusté au CÉ, s'il y a lieu	CP
	Transmettre un courriel avec le terme « approuvé » incluant l'hyperlien du dossier de preuves au CP	CÉ
1.5.4.1. Tenir une réunion de clôture	Présenter les points, observations et constats envisagés au gestionnaire de l'unité vérifiée	CP
	Corriger les malentendus ou fausses interprétations des faits, s'il y a lieu	CP
	Clarifier certains points particuliers et exprimer son opinion sur les observations, conclusions et constats	Vérité
	Présenter les modalités de suivi de la V/I	CP
1.5.4.2. Tenir un débriefing avec l'équipe de la DV	Solliciter le DAO et le CÉ pour une rencontre de débriefing sur la mission	CP
	Discuter des observations et des constats relevés lors de la	CP

ACRONYMES	
DV	Direction de la vérification interne (audit interne)
V/I	Mission de vérification interne
CP	Chargé.e de projet (employé.e)
CÉ	Cheffe d'équipe (gestionnaire 1 ^{er} niveau)
DAO	Directrice adjointe aux opérations (cadre)

Figure E.3 Processus détaillé par activité – Rédiger rapport de RC ET Réviser et commenter la version de travail du rapport.

Activités		Tâches (procédures)	Responsable
1.5.4.2.	Tenir un débriefing avec l'équipe de la DV	Solliciter le DAO et le CÉ pour une rencontre de débriefing sur la mission	CP
		Discuter des observations et des constats relevés lors de la mission	CP
		Réviser le volet technique de la mission dans le but d'optimiser le processus	TOUS
1.5.4.3.	Rédiger le rapport de V/I	Ajouter le gabarit fiche d'analyse au dossier de la mission, s'il y a lieu	CÉ
		Récupérer et rédiger les fiches d'analyse et révision, s'il y a lieu	CP
		Récupérer le gabarit de rapport dans le dossier UO1200 - Ressources Gestion	CP
		Évaluer et synthétiser les données/preuves avec soin et précision	CP
		Développer et énoncer les constats, conclusions et recommandations sans préjugés, parti pris, intérêts ou influence	CP
		Vulgariser la clarté en évitant l'utilisation d'un langage technique et en fournissant toute l'information significative et pertinente.	CP
		Faire examiner le rapport par un collègue vérificateur, s'il y a lieu	CP
		Rédiger le rapport version originale (VO) et transmettre hyperlien du document au CÉ	CP
1.5.4.4.	Réviser et commenter la version de travail (VT) du rapport	Créer une version de travail (VT) à partir de la VO dans laquelle sera inséré les commentaires	CÉ
		Revoir le rapport, les observations et recommandations afin de s'assurer qu'elles soient réalisables	CÉ
		Mettre en place un comité de lecture avec vérificateurs, s'il y a lieu	CÉ
		Rencontrer CP, discuter des points litigieux et demander d'apporter corrections/précisions	CÉ
		Apporter précisions/corrections au rapport et transmettre hyperlien du document au CÉ	CP

ACRONYMES	
CP	Chargé.e de projet (employé.e)
CÉ	Cheffe d'équipe (gestionnaire 1 ^{er} niveau)
DAO	Directrice adjointe aux opérations (cadre)
VO	Version originale du rapport

ANNEXE F

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT TYPE

[Coordonnées de la direction de recherche et de l'étudiante chercheuse]

Titre du projet de recherche : La créativité empêchée dans les systèmes bureaucratiques.

Préambule : Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique de prendre part à des entretiens et à des observations. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs : Andréane Beaupré effectue une recherche dans le cadre de sa maîtrise (mémoire). Cette recherche a pour but d'étudier les enjeux liés aux pratiques managériales des systèmes mécanistes bureaucratiques sur l'activité de travail et la créativité des employés.es, un phénomène appelé la créativité empêchée. Elle prendra place durant l'hiver et le printemps 2023 et prévoit effectuer des entretiens auprès de trois professionnels.les en position subordonné issus de différents milieu (organisations publique, parapublique et privée). Le but de ces entretiens est de tenter de faire conjointement sens des situations de créativité empêchée vécues autant par l'étudiante-chercheuse que les participants.es. La question principale de recherche est de savoir en quoi les organisations bureaucratiques développent-elles des mécanismes managériaux empêchant la créativité?

Nature et durée de votre participation : Voici les tâches qui pourraient vous être demandées: (1) Prendre connaissance d'une vignette – court écrit présentant une situation de gestion vécue par l'étudiante-chercheuse et qui met en scène une expérience de créativité empêchée – avant l'entrevue. (2) Partager vos points de vue, opinions et expériences professionnelles de créativité empêchée lors d'un entretien

avec l'étudiante-chercheuse d'une durée de 60-90 minutes. Cette activité prend place dans un local fermé à l'ESG UQÀM permettant la confidentialité.

Il est possible que vous participiez à plus d'une entrevue. Vous pouvez cependant retirer votre consentement à tout moment (détails plus bas).

Avantages liés à la participation : La personne qui participe pourrait personnellement tirer de sa participation les avantages suivants : (1) Prendre du recul et du temps pour réfléchir à sa situation de travail. (2) Exercice d'intersubjectivité entre étudiante-chercheuse et participant.e pouvant mener à un éveil de conscience ou une émancipation face à une situation similaire vécue. (3) Contribuer à l'avancement de la recherche.

Risques liés à la participation : La participation à la recherche présente un risque faible mais réel de remise en question professionnelle. En cas de besoin, des références pour des ressources d'aide ont été ajoutées à la fin du présent formulaire.

Confidentialité : Vos informations personnelles ne seront connues que des chercheurs.ses et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront numérotées et seuls les chercheurs.ses auront la liste des participants et du numéro qui leur aura été attribué. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs à votre entrevue seront conservés sous clef durant la durée de l'étude. L'ensemble des documents sera détruit 3 ans après la dernière communication scientifique.

Afin d'atténuer les risques d'identification indirecte des participants.es, la présentation des résultats (ex: données présentées dans le mémoire) ne fera jamais référence à des situations précises sans l'accord des participants.es concernés. À ce moment, la manière dont ces situations seront présentées seront déterminées avec eux. L'étudiante-chercheuse ne retiendra que les formulations auxquelles consentent les participants.es, sans quoi la situation ne sera pas présentée dans les résultats. Les extraits verbatim des entretiens faisant référence à des situations précises ne seront pas utilisés sans l'accord des participants.es.

Participation volontaire et retrait : Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de

vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Andréane Beaupré en personne, par téléphone ou par courriel (coordonnée ci-haut). Toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire : Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet? Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec l'étudiante-chercheuse ou la Direction de recherche (coordonnées ci-haut).
Des questions sur vos droits? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au point de vue de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE plurifacultaire : cerpe-pluri@uqam.ca - 514 987-3000, poste 3642

Ressources d'aide : En cas de remise en question professionnelle, vous pouvez contacter les services suivant pour du soutien :

- (1) Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ) :
<https://www.orientation.qc.ca/> (services publics et privés de consultation en réorientation de carrière ou pour des difficultés professionnelles).
- (2) Ta voie tes choix : <https://tavoieteschoix.com/organismes/> (Répertoire d'organismes offrant des services d'orientation, de formation et d'emploi).
- (3) Info-social : 811 option 2 (services de consultation psychosociale téléphonique 24/7)

Remerciements : Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Utilisation secondaire des données : Il est possible que les données recueillies dans le cadre de la présente recherche soient utilisées pour réaliser d'autres projets de recherche dans le même domaine, par exemple dans le cadre d'un projet de recherche doctorale par l'étudiante-chercheuse. Ces projets de recherche seront évalués et approuvés par un Comité d'éthique de la recherche de l'UQÀM avant leur réalisation. Les données de recherche seront conservées de façon sécuritaire. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des données de recherche, vous ne serez identifié que par un numéro de code. Acceptez-

vous que les données de recherche soient utilisées dans le futur par d'autres chercheurs.es à ces conditions?

☐ Oui ☐ Non

Consentement : Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision. Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

_____	_____	Date _____
Prénom, Nom	Signature	

Engagement de la chercheuse

Je, soussignée certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

_____	_____	Date _____
Prénom, Nom	Signature	

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, T. E. (2008). A Review of Narrative Ethics. *Qualitative Inquiry*, 14(2), 175–194.
- Akhavan, P., & Mahdi Hosseini, S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(1), 96–113. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1072622>
- Alencar, E. M. L. S. (2012). Creativity in organizations: Facilitators and inhibitors. *Handbook of Organizational Creativity*, 87–111.
- Alter, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? *Gestion*, 36(4), 5. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0005>
- Alter, N. (2018). L'innovation ordinaire ou le changement permanent. In D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez, A. Vas, & K. J. Johnson (Eds.), *Conduite du changement : concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (3rd ed., pp. 23–32). Dunod.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies. *The Academy of Management Review*, 17(3), 432–464.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Amabile, T. M., & Mueller, J. S. (2008). Studying Creativity, Its Processes, and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 33–64). Lawrence Erlbaum associates.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Anderson, L. (2006). Analytic Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373–395.
- Atkinson, P. (2006). Rescuing Autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 400–404.
- Bardin, D. (2006). *Management de la créativité en entreprise*. Economica.
- Bédard, M. G., Ebrahimi, M., & Saives, A.-L. (2011). *Management à l'ère de la société du savoir*. Chenelière Éducation.
- Blau, P. M. (1963). *The dynamics of bureaucracy : a study of interpersonal relations in two government agencies*. University of Chicago Press.

- Bochner, A. P. (2012). On first-person narrative scholarship : Autoethnography as acts of meaning. In *Narrative Inquiry* (Vol. 22, pp. 155–164).
- Bolduc, F., & Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : une étude de cas. *Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé*, 12–3.
- Boyle, M., & Parry, K. (2007). Telling the Whole Story: The Case for Organizational Autoethnography. *Culture and Organization*, 13(3), 185–190.
- Brabandere, L. de, & Bertrand, C. (2012). Pensée magique, pensée logique : petite philosophie de la créativité. In *Mélétè*. Éditions le Pommier.
- Buchwald, N. (2023). *Understanding deflection in psychology and effective ways to respond*. <https://manhattanmentalhealthcounseling.com/understanding-deflection-in-psychology-and-effective-ways-to-respond/#:~:text=Deflection is a defense mechanism,even becoming defensive or aggressive.>
- Cabanas, E., & Illouz, E. (2018). *Happycratie : comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies : essai*. Premier parallèle.
- Caroly, S. (2010). *Activité collective et réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail*. Université Victor Segalen - Bordeaux II.
- Caroly, S., & Barcellini, F. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie constructive* (pp. 33–46). Presses Universitaires de France.
- Carrier, C., & Gélinas, S. (2011). *Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation*. Presses de l'Université du Québec.
- Chang, H. (2016). Autoethnography as method. In *Developing qualitative inquiry*, v. 1. Routledge.
- Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory. In *Introducing qualitative methods* (2nd ed.). Sage.
- Clot, Y. (2008). Travail et pouvoir d'agir. In *Le travail humain*. Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à coeur : pour en finir avec les risques psychosociaux* (NV-1 r). Éditions la Découverte.
- Clot, Y., & Caroly, S. (2004). Du travail collectif au collectif de travail - Des conditions de développement des stratégies d'expérience, comparaison entre deux bureaux de poste. *Formation et Emploi*, 88, 43–55.
- Clot, Y., & Faïta, D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. *Travailler*, 4, 7–42.
- Clot, Y., & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable?* A. Colin.
- Crozier, M. (1963). *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Le Seuil.

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. In *Sociologie politique*. Éditions du Seuil.
- Csikszentmihalyi, M. (2006a). La créativité : psychologie de la découverte et de l'invention. In *Collection "Réponses."* R. Laffont.
- Csikszentmihalyi, M. (2006b). La personnalité créative. In *La créativité* (pp. 72–102). R. Laffont.
- Custer, D. (2014). Autoethnography as a Transformative Research Method. *The Qualitative Report*.
- Damon, J. (2002). La question SDF : critique d'une action publique. In *Lien social*. PUF.
- Daniellou, F. (2002). Le travail des prescriptions. *Conférence Inaugurale. XXXVe Congrès de La SELF. Société d'Ergonomie de Langue Française*. [https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/01 /congres-self-2002- aix-daniellou-travail-prescriptions. pdf](https://ergonomie-self.org/wp-content/uploads/2016/01/congres-self-2002-aix-daniellou-travail-prescriptions.pdf)
- Dejours, C. (2015). *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard Éditions.
- Dejours, C. (2022). Le Facteur humain. In *Que sais-je?* (8th ed.). Presses Universitaires de France.
- Denzin, N. K. (2006). Analytic Autoethnography, or Deja Vu all Over Again. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 419–428.
- Déry, R. (2007). Le management : de la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76–87.
- Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A., & Stimec, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question "Contribution au débat sur l'excès et les déficits du management: trois études de cas dans des établissements de santé." In P. Bardelli & J. Allouche (Eds.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise?* (pp. 293–318). Armand Colin.
- Detchessahar, M., & Minguet, G. (2012). Santé au travail, l'enjeu du management. In C. Courtet & M. Gollac (Eds.), *Risques du travail, la santé négociée* (pp. 233–247). La Découverte.
- Doloriert, C., & Sambrook, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 83–95.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999a). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999b). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286.
- Drazin, R., Kazanjian, R. K., & Glynn, M. A. (2008). Creativity and Sensemaking Among Professionals. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 263–281). Lawrence Erlbaum Associates.
- Dubé, G. (2016). L'autoethnographie, une méthode de recherche inclusive. *Présences*, 9.
- Ellis, C. (2004). The ethnographic I : a methodological novel about autoethnography. In *Ethnographic alternatives book series ; volume 13*. AltaMira Press.

- Ellis, C. (2007). Telling Secrets, Revealing Lives Relational Ethics in Research With Intimate Others. *Qualitative Inquiry*, 13(1), 3–29.
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An Overview. *Historical Social Research*, 36(4 (138)), 273–290.
- Ellis, C., & Berger, L. (2003). Their story/my story/our story: Including the researcher's experience in interview research. In J. A. Holstein & J. F. Gubrium (Eds.), *Inside interviewing: New lenses, new concerns* (pp. 467–493). Sage.
- Ellis, C., & Bochner, A. P. (2000). Autoethnography, personal narrative, reflexivity: Researcher as subject. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., pp. 733–768). Sage Publications.
- Ellis, C., Kiesinger, C. E., & Tillmann-Healy, L. M. (1997). Interactive Interviews: Talking about emotional experience. In R. Hertz (Ed.), *Reflexivity & voice* (pp. 119–149). SAGE Publications.
- Engstrom, C. (2012). An Autoethnographic Account of Prosaic Entrepreneurship. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 10.
- Fetrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115.
- Gaulejac, V. de. (2011). Travail, les raisons de la colère. In *Économie humaine*. Seuil.
- Gaulejac, V. de. (2012). *La recherche malade du management (Ser. Sciences en question)*. Éditions Quæ.
- Gaulejac, V. de, & Hanique, F. (2015). Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou. In *Économie humaine*. Édition du Seuil.
- Gilson, L. L. (2008). Why be Creative: A Review of the Practical Outcomes Associated With Creativity at the Individual, Group, and Organizational Levels. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 303–322). Lawrence Erlbaum Associates.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15.
- Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, 36(3), 217–223.
- Gollac, M., & Volkoff, S. (2007). *Les conditions de travail*. La Découverte.
- Grenier, R. S. (2015). Autoethnography as a Legitimate Approach to HRD Research: A Methodological Conversation at 30,000 Feet. *Human Resource Development Review*, 14(3), 332–350.
- Habermas, J., & Cléménçon, G. (1976). Connaissance et intérêt. In *Bibliothèque de philosophie*. Gallimard.
- Holman Jones, S. (2018). Autoethnography: Making the personal political. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed., pp. 763–791). Sage Publications.
- Humphreys, M. (2005). Getting Personal: Reflexivity and Autoethnographic Vignettes. *Qualitative Inquiry*,

11(6), 840–860.

- Jago, B. (2002). Chronicling an Academic Depression. *Journal of Contemporary Ethnography*, 31(6), 729–757. <https://doi.org/10.1177/089124102237823>
- Jorgensen, D. L. (1989). Participant observation : a methodology for human studies. In *Applied social research methods series*. Sage.
- Kilbourne, L. M., & Woodman, R. W. (1999). Barriers to organizational creativity. In R. Purser & A. Montuori (Eds.), *Social Creativity in Organizations* (pp. 125–150). Hampton Press.
- Kingston, W. (1995). Innovation or Bureaucracy? *Creativity and Innovation Management*, 4(3), 184–194.
- Klein, W., Li, S., & Wood, S. (2023). A qualitative analysis of gaslighting in romantic relationships. *Personal Relationships*, 30(4), 1316–1340. <https://doi.org/10.1111/pere.12510>
- Kohn, L., & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et Perspectives de La Vie Économique*, LIII(4), 67.
- La gestion axée sur les résultats. (2018). *Glossaire des termes de gestion axée sur les résultats*. Gouvernement Du Canada. <https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/rbm-gar/glossary-glossaire.aspx?lang=fra>
- Lalonde, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. In *Recherches qualitatives* (Vol. 32, pp. 13–32). <https://doi.org/10.7202/1084620ar>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1–12.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking and organizing* (pp. 1–26). Oxford University Press.
- Le Goff, J. (2016). La subjectivation du travail, entre renouveau et désalarisation. *En Quête d'autonomie*, 471. <https://www.larevuecadres.fr/articles/la-subjectivation-du-travail/6439>
- Learmonth, M., & Humphreys, M. (2012). Autoethnography and academic identity: Glimpsing business school doppelgängers. *Organization*, 19(1), 99–117.
- Leplat, J. (2006). La notion de régulation dans l'analyse de l'activité. *Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé*, 8(8–1), 1–29.
- Linhart, D. (2021). L'insoutenable subordination des salariés. In *Collection "Sociologie clinique."* Éditions Érès.
- Maréchal, G., & Linstead, S. (2010). Metropoems: Poetic Method and Ethnographic Experience. *Qualitative Inquiry*, 16(1), 66–77.
- Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Mazouz, B. (2017). *Gestion par résultats : concepts et pratiques de gestion de la performance des*

organisations de l'État. Presses de l'Université du Québec.
<https://www.jstor.org/stable/10.2307/j.ctv10qwxw5>

- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in Organizations: Importance and Approaches. In *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 3–16).
- Paring, G. (2019). Approches autoethnographiques : Connaître à partir de soi. In L. Garreau & P. Romelaer (Eds.), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes (Ser. Collection gestion)* (pp. 110–121). Economica.
- Paring, G., Pezé, S., & Huault, I. (2017). 'Welcome to the whiteboard, the new member of the team': Identity regulation as a sociomaterial process. *Organization*, 24(6), 844–865.
<https://doi.org/10.1177/1350508416686407>
- Parry, K., & Boyle, M. (2009). Organizational autoethnography. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. SAGE.
- Périlleux, T. (2003). La subjectivation du travail. *Déviance et Société*, 27(3), 243–255.
- Plutchik, R. (1980). *Emotion, a psychoevolutionary synthesis*. Harper & Row.
- Poole, M. S., & van de Ven, A. H. (2021). The Life Cycle Process Model. In M. S. Poole & A. H. van de Ven (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational change and Innovation* (2nd ed.). Oxford University Press, Incorporated.
- Réglol, O., & Bélanger, P. R. (2003). Le kaizen : ses principes et ses conséquences pour les ouvriers et les syndicats. Volet 1 : Revue de la littérature. In *Publication dans les cahiers du CRISES* (no ET0306; Collection Études Théoriques).
- Richardson, L. (1992). The consequences of poetic representation. In C. Ellis & M. G. Flaherty (Eds.), *Investigating subjectivity: Research on lived experience*. Sage focus editions.
- Rizq, R. (2013). States of Abjection. *Organization Studies*, 34(9), 1277–1297.
<https://doi.org/10.1177/0170840613477640>
- Saives, A.-L., David, H. W., Ebrahimi, M., & Bédard, M. G. (2017). *Le management réhumanisé : le travail de manager à l'épreuve du réel*. Chenelière éducation.
- Saives, A.-L., Ebrahimi, M., Aumais, N., Beaupré-Gateau, T., & Fortin-Lefebvre, E. (2022). *Le management réhumanisé : le travail de manager à l'épreuve du réel* (2e édition). Chenelière éducation.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherche Qualitative En Sciences Humaines et Sociales - Les Questions de l'heure - Recherches Qualitatives Collection Hors-Série "Les Actes,"* 1(5), 99–111.
- Schumann, P. A. J. (1993). Creativity and Innovation in Large Organizations. In R. L. Kuhn (Ed.), *Generating Creativity and Innovation In Large Bureaucracies* (pp. 113–130). Westport, Conn. : Quorum Books, 1993.

- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127–140.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart et Winston.
- Spry, T. (2001). Performing Autoethnography: An Embodied Methodological Praxis. *Qualitative Inquiry*, 7(Part 6), 706–732.
- St-Vincent, M., Vézina, N., Bellemare, M., Denis, D., Ledoux, É., & Imbeau, D. (2011). *L'intervention en ergonomie*. Éditions MultiMondes.
- Stiegler, B., & Kyrou, A. (2015). L'emploi est mort, vive le travail! : entretien avec Ariel Kyrou. In *Petits livres*. Mille et une nuits.
- Taylor, F.-W. (1967). *The principles of scientific management*. Norton.
- Terssac, G. de. (2012). La théorie de la régulation sociale : repères introductifs. *Revue Interventions Économiques*, 45, 0–18. <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1476>
- Tertre, C. du. (2012). Lean production et modèles de valeur. In *Activités* (Vol. 2). <https://doi.org/10.4000/activites.462>
- van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P., Vézina, S., Prud'homme, P., INSPQ, IRSST (Québec), & ISQ. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de sécurité du travail (EQCOTESST): rapport*. Institut national de santé publique Québec.
- Weber, M., Freund, J., Kamnitzer, P., Bertrand, P., Maillard, J., Chavy, J., & Dampierre, E. de. (1971). Économie et société. In *Ser. Recherches en sciences humaines*, 27. Librairie Plon.
- Weil, S. (1951). La condition ouvrière. In *Collection espoir*. Gallimard.
- Woodman, R. W. (2008). Creativity and Organizational Change: Linking ideas and Extending Theory. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 283–302). Lawrence Erlbaum Associates.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24, 279–290.