

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA DÉCEPTION INTENSE AU TRAVAIL : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE SUR
L'INFLUENCE POTENTIELLE DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

THÈSE
PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
MANON ARNAUD

JUILLET 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Fluctuat nec mergitur

Pendant plusieurs années, j'ai rêvé de faire un doctorat et quand je me suis décidée à tout quitter (emploi, famille, pays) pour retourner à Montréal reprendre mes études après 10 ans et réaliser mon rêve, jamais je n'aurai imaginé que ce pari un peu fou serait un tel parcours du combattant. Je suis très fière de cet accomplissement, et je n'aurai pu surmonter cette épreuve, ces six années de précarité et de rebondissements sans le soutien de plusieurs personnes.

Je voudrais tout d'abord remercier mon directeur, M. Mehran Ebrahimi et mon co-directeur, M. Ewan Oiry, pour m'avoir accompagnée sur ce chemin et m'avoir permis de réaliser ce rêve. Je souhaite exprimer ma sincère gratitude envers M. Mehran Ebrahimi pour son intérêt dès que je lui ai présenté mes idées concernant mon sujet de thèse ainsi que pour ses conseils inspirants. J'ai beaucoup apprécié son soutien tout au long de ce processus et ses encouragements, en particulier pour pousser ma réflexion intellectuelle. Merci à M. Ewan Oiry pour son soutien, sa disponibilité et sa bienveillance, pour ses encouragements et son enthousiasme inaltérable.

Je souhaite remercier les membres de mon comité de thèse, les professeurs Yves-Marie Abraham et Emmanuel Abord de Chatillon pour leur intérêt face à mon sujet, pour le temps consacré et leur apport précieux à la concrétisation de cette thèse.

Je voudrais remercier Mme Ariane Ollier-Malaterre avec qui j'ai eu l'honneur de travailler à diverses reprises. Elle m'a beaucoup encouragée tout au long de mon parcours et a toujours été d'excellent conseil.

Un grand merci à tous les répondants pour avoir accepté de partager avec moi leurs histoires en toute sincérité. Vos témoignages m'ont bouleversée et j'espère leur avoir rendu justice avec cette thèse.

Une thèse est souvent un parcours solitaire et elle aurait été bien plus difficile sans les amitiés créées en chemin : merci à Susana Esper, Khadija Gaha, Maricela Arellano, Xavier Parent-Rochelleau et Mohammad Refakar pour les discussions et les fous rires.

Pour finir, je souhaite exprimer ma profonde gratitude envers ma famille pour leur soutien inconditionnel dans la réalisation de cette thèse. Merci à ma mère Sylvette et à François pour les conseils, le soutien, les appels téléphoniques du dimanche qui m'aident à oublier un peu la distance qui nous sépare, pour les discussions à n'en plus finir, pour avoir gardé mes affaires pendant tout ce temps, pour les relectures et les corrections, pour les rires et les galères partagés, pour avoir gardé pour vous vos inquiétudes, pour m'avoir écouté et réconforté lorsque je faisais face à des difficultés, pour être là pour moi tout le temps, toujours. Je n'aurai jamais pu aller au bout de cette expérience sans votre aide et votre patience tout au long de ce parcours, et le fameux « on lâche rien ».

Merci à mon père Charles-Antoine et à Sylvie pour votre soutien moral, intellectuel et financier, dans cette aventure périlleuse, pour l'enthousiasme sans fin et les encouragements, pour les relectures et les feijoas. J'admire votre capacité à relever sans cesse de nouveaux défis. Vous nous montrez que la vie est pleine de nouveaux rêves à réaliser.

À mes frères et sœurs préférés Marie, Vincent, Anne-Lise, Agathe, Jean-Baptiste et Gabriel : vous avez été en permanence dans mes pensées tout au long de cette thèse malgré la distance.

Merci à ma tante Catherine pour son soutien indéfectible qui a toujours répondu présente dans les moments difficiles, et je lui en suis extrêmement reconnaissante.

DÉDICACE

A mon père, ce héros
qui m'a brisé le cœur
en partant trop tôt.

AVANT-PROPOS

En allant travailler pendant plusieurs années dans le conseil dans le cadre de réorganisation et de gestion du changement, j'ai eu l'opportunité de travailler pour de nombreuses entreprises et de rencontrer de nombreuses personnes faisant face à des situations difficiles. J'ai rencontré des gens qui avaient vécu de nombreuses déceptions dans le cadre de leur travail et j'en ai ressenti moi-même plusieurs. La déception nous semblait une partie inhérente de la relation de travail. J'ai vu des larmes, des crises, mais j'ai aussi vu les gens dépasser leurs déceptions et les oublier. Mais qu'en est-il quand la déception est tellement forte qu'elle n'est pas dépassable ? qu'elle détruit l'individu ? qu'elle reste là, présente malgré le temps qui passe et devient toujours plus insurmontable ? Et quel est le rôle de l'organisation dans cette déception ? Est-ce qu'elle n'existe pas, ne participe aucunement au phénomène ou est-ce qu'elle a mis en place une culture, des mécanismes, un système qui y contribue un tant soit peu ? Ce sont ces aspects-là que j'ai voulu traiter plus particulièrement dans cette thèse.

Le thème de la déception, sujet particulièrement négatif, m'a ainsi suivi tous les jours pendant plusieurs années, et j'ai trouvé particulièrement difficile de rester positive tant face aux expériences vécues par les répondants, que face à la littérature sur le sujet. La souffrance des répondants m'a réellement touchée, particulièrement ceux pour lesquels la douleur était encore présente, car je peux encore l'entendre dans les enregistrements qu'il a fallu écouter et réécouter de multiples fois. Pour ne pas sombrer dans la sympathie et trop souffrir avec eux, je me suis concentrée sur leurs mots afin de leur donner une voix, pour qu'ils soient entendus.

Nombreux sont ceux qui à la fin de l'entretien, m'ont remercié de les avoir écoutés. Cela m'a fait prendre conscience que ces gens ne sont pas entendus et ne peuvent exprimer leur désarroi, et que la recherche et son code d'éthique et de confidentialité leur fournissent cet espace de liberté et d'écoute sans jugement, avec en plus l'espoir que leur expérience serve à quelque chose.

Finalement, cette thèse m'a amené à jongler entre deux types de littérature, celle sur les émotions et celle sur le management critique. Ces deux domaines se croisent rarement et n'utilisent ni les mêmes théories ni le même langage. Le défi a donc été de faire des choix pour permettre la compréhension de tous et montrer comment ces deux domaines peuvent se compléter l'un l'autre.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	v
LISTE DES FIGURES.....	xii
LISTE DES TABLEAUX.....	xiii
RÉSUMÉ	xiv
ABSTRACT.....	xv
PROLOGUE	1
INTRODUCTION	4
CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE DES DIFFÉRENTES RECHERCHES SUR L'ÉMOTION DÉCEPTION, DU DOMAINE DE LA THÉORIE DE LA DÉCISION AUX SCIENCES DE L'ORGANISATION, EN PASSANT PAR LA PSYCHOLOGIE.....	9
1.1 La théorie de la déception dans la théorie de la décision	11
1.1.1 La théorie de la déception dans la théorie de la décision.....	11
1.2 La recherche sur l'émotion « déception » en psychologie.....	15
1.2.1 La théorie des émotions	15
1.2.2 L'approche de l'évaluation cognitive des émotions.....	17
1.2.3 L'approche de la pensée contrefactuelle	25
1.2.4 L'approche psychanalytique	26
1.2.5 L'approche de la psychologie sociale	27
1.3 L'émotion « déception » dans la recherche en sciences de gestion sur les émotions	29
1.3.1 La théorie des événements affectifs	30
1.3.2 La notion de déception dans la recherche en sciences de gestion sur les émotions.....	31

CHAPITRE II LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL	35
2.1 L'organisation, un système d'emprise	35
2.2 L'universalité, un mécanisme d'emprise	37
2.3 La séparation pensée/action au sein de l'organisation.....	39
2.4 Le refus par l'organisation de considérer l'individu dans sa singularité	40
2.5 Le refus de la notion de collectivité dans le travail et l'isolement des travailleurs 44	
2.6 Le déni de reconnaissance dans le contexte organisationnel.....	46
2.7 La soumission consentie des employés	48
 CHAPITRE III LE CADRE CONCEPTUEL.....	 51
3.1 La problématique de la recherche.....	51
3.1.1 Sous-question #1 – Dans quelle mesure l'universalité organisationnelle influence la déception professionnelle intense ?	53
3.1.2 Sous-question #2 – Dans quelle mesure la servitude volontaire contribue à la déception professionnelle intense ?	54
3.1.3 Sous-question #3–Dans quelle mesure le refus de la singularité de l'individu au travail impacte la déception professionnelle intense ?	55
3.1.4 Sous-question #4–Dans quelle mesure le refus de la notion de collectivité au travail participe à l'expérience de la déception professionnelle intense ?	56
3.2 Positionnement et perspectives théoriques retenus pour les différents concepts.....	56
3.2.1 La notion de déception	57
3.2.2 La notion d'universalité	57
3.2.3 La notion de singularité au travail dans le cadre de la déception.....	58
3.2.4 La notion de collectivité au travail dans le cadre de la déception.....	59
3.2.5 La notion de servitude volontaire.....	59
3.3 Schéma du cadre conceptuel préliminaire	60
 CHAPITRE IV MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	 62
4.1 Le choix d'une démarche exploratoire, qualitative et abductive	63
4.2 Le positionnement paradigmatique.....	64
4.3 Le cadre méthodologique	66
4.3.1 La stratégie de recherche.....	66
4.3.2 L'unité d'analyse.....	69

4.4	L'échantillon.....	70
4.4.1	Les critères de sélection	70
4.4.2	La sélection de l'échantillon	71
4.4.3	La taille de l'échantillon.....	73
4.4.4	Les critères de sélection	74
4.5	La méthode de collecte des données.....	75
4.5.1	Choix de la méthode de collecte de données	75
4.5.2	L'entretien narratif	75
4.5.3	La préparation de la collecte de données	77
4.5.4	Le déroulement des entretiens.....	78
4.6	La stratégie d'analyse des données.....	79
4.6.1	Le codage	80
4.6.2	L'approfondissement.....	84
4.6.3	La conceptualisation.....	84
4.6.4	La décomposition temporelle	84
4.7	La qualité de la méthode de recherche choisie	85
4.8	Les considérations éthiques	86
CHAPITRE V LES EXPÉRIENCES DE DÉCEPTION AU TRAVERS DU PRISME DU CADRE CONCEPTUEL		90
5.1	L'universalité de la déception au travail.....	90
5.1.1	Hétérogénéité des données.....	90
5.1.2	Le déclencheur : Une pratique organisationnelle évaluée négativement	95
5.2	L'émotion Déception.....	113
5.2.1	L'absence de contrôle	113
5.2.2	L'attribution	114
5.2.3	L'intensité	122
5.3	Le rôle du refus de la singularité de l'individu au travail.....	129
5.3.1	Le déni de reconnaissance.....	129
5.3.2	Jugement moral.....	140
5.4	L'impact du refus de la notion de collectivité au travail	146
5.4.1	Quand l'isolement limite les choix d'action	147
5.4.2	Quand l'action démontre l'isolement.....	155
5.5	La part de la servitude volontaire	167
5.5.1	Apprentissage et désillusion.....	167

5.5.2	La pression des contraintes organisationnelles	185
5.5.3	La pression des contraintes externes	191
CHAPITRE VI DISCUSSION		195
6.1	Retour sur le cadre conceptuel du système d'emprise	195
6.1.1	Retour sur les résultats de l'analyse de données	198
6.1.2	Conceptualisation	206
6.1.3	Décomposition temporelle	208
6.2	Une nouvelle approche de l'émotion déception	211
6.2.1	La déception intense au travail : une émotion morale ?	212
6.2.2	La déception intense au travail : une émotion toxique ?	215
6.2.3	Un double apprentissage organisationnel et émotionnel	217
6.3	Le système d'emprise revisité	220
6.3.1	La déviance organisationnelle issue du système d'emprise	221
6.3.2	La servitude volontaire, génératrice d'un état de <i>quiescence</i>	224
6.3.3	La servitude volontaire forcée et le cadre conceptuel ajusté	227
6.3.4	Le système d'emprise - conclusion	229
6.4	Vers une définition spécifique de la déception intense au travail	232
CONCLUSION		235
7.1	Contributions théoriques et méthodologiques	236
7.1.1	Contribution à la théorie des émotions	236
7.1.2	Contribution sur la théorie de l'emprise psychique des organisations	238
7.1.3	Contribution méthodologique	241
7.2	Implication managériale	242
7.3	Limites	247
7.4	Futures avenues de recherche	248
ANNEXE A GUIDE D'ENTRETIEN EN FRANÇAIS		250
ANNEXE B GUIDE D'ENTRETIEN EN ANGLAIS		254
ANNEXE C PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE EN FRANÇAIS		258
ANNEXE D PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE EN ANGLAIS		260

ANNEXE E EMAIL D'INVITATION EN FRANÇAIS.....	262
ANNEXE F EMAIL D'INVITATION EN ANGLAIS	263
ANNEXE G TEXTE D'INVITATION FACEBOOK/LINKED'IN	264
ANNEXE H FORMULAIRE DE CONSENTEMENT EN FRANÇAIS.....	266
ANNEXE I FORMULAIRE DE CONSENTEMENT EN ANGLAIS	269
ANNEXE J CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	272
ANNEXE K CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT	273
ANNEXE L TABLEAU RÉCAPITULATIF	274
BIBLIOGRAPHIE.....	282

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Figure 1 – Synthèse de la revue de littérature - La théorie de la déception dans l'analyse décisionnelle	14
1.2 Figure 2 – The Cognitive Structure of Emotions	18
1.2 Figure 3 – Synthèse de la revue de littérature - La déception dans l'évaluation cognitive des émotions	25
1.3 Figure 4 – Weiss et Cropanzano (1996, p. 12), Affective events theory: macro structure.	30
3.1 Figure 5 – Représentation du cadre théorique	53
3.3 Figure 6 – Représentation du cadre théorique	61
6.1 Figure 7 - Modélisation de l'expérience de déception intense au travail ...	206
6.1 Figure 1 - Schéma de décomposition temporelle de la déception intense au travail	209
6.3 Figure 9 – Cadre théorique ajusté	229

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.2 Tableau 1. Dimensions de l'évaluation cognitive des émotions	19
4.6 Tableau 2. Structure de données suite à codage ouvert	83
4.8 Tableau 3. Récapitulatif de la méthodologie de recherche.....	89
A.L ANNEXE L. TABLEAU RÉCAPITULATIF	274

RÉSUMÉ

Phénomène récurrent du milieu de travail (Johnson, G. et Connelly, 2014) et régulièrement associé au sujet de la souffrance au travail (Bilheran et Bouyssou, 2010; Coutanceau et Bennegadi, 2016; Dejours, 1998, 2003, 2007; Soulet, 2007; Tirmarche, 2010), la déception au travail est une émotion pourtant peu étudiée en soi. La déception au travail est une émotion paradoxale car bien que largement répandue et pouvant être très intense et fréquente (Schimmack et Diener, 1997), elle est toutefois généralement cachée et vécue de manière privée (Ashforth et Humphrey, 1995; Sander et Scherer, 2009).

Alors que la littérature sur la souffrance au travail s'accorde pour attribuer une grande partie de la responsabilité de la souffrance au travail aux organisations, à leur organisation du travail et à leur mode de management (Piotet, 2011), la recherche sur les émotions s'est peu concentrée sur l'impact de l'environnement de travail (Park et al., 2004).

L'objectif de cette recherche est de comprendre le rôle du contexte organisationnel dans le cadre de l'expérience de déceptions intenses. En nous appuyant sur une analyse approfondie de l'organisation et du contexte organisationnel qu'elle génère, nous avons spécifié notre recherche : nous souhaitons particulièrement observer de quelle manière le système d'emprise créé par l'organisation (Pagès et al., 1998) influence l'expérience d'une intense déception au travail. Pour cela, nous nous concentrons sur quatre mécanismes qui aident à créer et maintenir le système d'emprise psychique des organisations : la servitude volontaire, l'universalité, le refus de la singularité de l'individu au travail et de la notion de communauté au travail.

Pour répondre à cette question, nous avons opté pour une recherche exploratoire qualitative auprès de personnes ayant vécu une expérience de déception intense dans le cadre de leur travail. Nous avons conduit 52 entretiens auprès d'individus ayant vécu une expérience de déception intense au travail, tant en France, au Canada qu'au Québec.

Mots clefs : déception, emprise, universalité, servitude volontaire, reconnaissance, isolement, souffrance au travail, analyse qualitative.

ABSTRACT

Recurring phenomenon in the workplace (Johnson, G. et Connelly, 2014) and regularly associated with the subject of suffering at work (Bilheran et Bouyssou, 2010; Coutanceau et Bennegadi, 2016; Dejours, 1998, 2003, 2007; Soulet, 2007; Tirmarche, 2010), disappointment at work is an emotion yet little studied in itself. Disappointment at work is a paradoxical emotion because although widespread and potentially very intense and frequent (Schimmack et Diener, 1997), it is generally hidden and lived in a private way (Ashforth et Humphrey, 1995; Sander et Scherer, 2009).

While the literature on suffering at work agrees to attribute much of the responsibility of work suffering to organizations, their work mode and their management (Piotet, 2011), research on emotions showed little interest on the impact of the work environment (Park et al., 2004).

The purpose of this research is to understand the role of the organizational context as part of the the experience of intense disappointment. Thanks to an in-depth analysis of the organization and the organizational context it generates, we have specified our research : we particularly seek to observe how the system of psychic control created by the organization (Pagès et al., 1998) influences the experience of intense disappointment at work. We focus on four mechanisms that help to create and maintain the psychic control system of organizations: voluntary servitude, universality, rejection of the singularity of the individual at work, and of the notion of community at work.

To answer this question, we opted for qualitative exploratory research with people who had experienced intense disappointment in their work. We conducted 52 interviews with individuals who had experienced intense disappointment at work, both in France, Canada and Quebec.

Key words: disappointment, negative emotion, control, universality, voluntary servitude, recognition, isolation, suffering at work, qualitative analysis.

PROLOGUE

C. a travaillé sans relâche pendant plusieurs mois sur un projet pour soutenir la planification stratégique de son organisation. Son mandat était de préparer l'animation d'un lac-à-l'épaule de 3 jours avec les dirigeants et les consultants responsables de cette animation. Elle a tout préparé pour s'assurer du succès de l'événement et s'est investie sans compter dans ce projet, quand tout à coup, son directeur lui annonce qu'elle n'ira pas au meeting car sa présence n'est pas nécessaire. Face à tout le travail préparatoire et au nombre de groupes à animer, elle avait assumé qu'elle allait logiquement participer à l'événement. Pour elle, « ça allait de soi (...). Sa présence était naturelle. » Mais surtout, elle a l'impression que son travail n'est pas pris en compte à sa juste valeur, qu'« on l'a prise pour une secrétaire » uniquement là pour « bouger les slides ».

Elle est déçue. Mais en y réfléchissant, elle se dit qu'elle aurait pu anticiper la décision surprenante de son supérieur. En effet, même si elle ne s'y attend jamais, ce n'est pas la première fois qu'il la déçoit, l'humilie et cherche à la diminuer : « Il n'est jamais plus à l'aise que quand il a le pied soigneusement sur ma tête pour s'assurer que je ne puisse pas dépasser. Ça lui permet de s'assurer qu'il est tout seul en haut. »

N. travaillait dans un organisme à but non lucratif, « un organisme avec de belles valeurs » visant le développement des jeunes via des expériences de bénévolat. Les gens étaient engagés et croyaient dans le programme et dans les valeurs affichées. Mais petit à petit, elle se rend compte qu'il y a une dichotomie entre le siège social et les gens sur le terrain. Au siège social, les comportements sont en contradiction totale avec les valeurs promues, particulièrement ceux du directeur général qui manque

d'éthique et par ses actions, crée des injustices. Plus elle travaille avec lui, plus elle voit les entorses, les magouilles... et surtout la façon dont il gère les gens lui pose problème car il utilise régulièrement des moyens détournés pour se débarrasser des gens qu'il n'aime plus. Mais quand il a voulu l'impliquer dans des magouilles financières et il lui a demandé de falsifier des reçus pour justifier les dépenses excessives, ça a été la goutte d'eau qui l'a encouragé à démissionner. Que cette personne charismatique, « articulée », représente l'organisme mais véhicule des valeurs opposées à celles que l'organisme essaie d'inculquer aux jeunes, qu'il prenne l'argent des contribuables et abuse des employés sous sa responsabilité, et que par-dessus tout, on lui demande de frauder, tout cela a été source d'une déception tellement forte que ça l'a poussé à quitter l'organisation.

J. n'a pas été choisie pour un poste de superviseur. Elle a fait tout ce qu'elle devait faire pour que son souhait se réalise et ne comprend pas ce refus injustifié. Cette déception l'a tellement bouleversé qu'elle s'est promis de ne plus jamais postuler à un poste de superviseur, et ne l'a jamais fait depuis. C'était il y a 15 ans.

G. est confronté à une supérieure qu'il qualifie de tyran. Elle harcèle tout le monde, crie et impose des objectifs inatteignables. Plusieurs de ses collègues ont fait des crises de panique et lui-même est traité pour burn-out. Comme personne dans l'entreprise n'intervient, il décide de soulever le problème à la responsable RH en toute confidentialité, et de proposer des solutions pour arranger la situation. Mais il est licencié le lendemain. Récemment immigré, il tombe encore plus en dépression, perd sa maison, et sa femme le quitte. Il s'endette, car la dépression l'empêche de sortir de chez lui. Les envies de suicide l'envahissent et il achète une corde pour se pendre.

On vit tous des dépressions au travail, mais parfois, ces déceptions sont tellement fortes qu'elles ébranlent une vie. Qu'est-ce qui fait que l'on est déçu en entreprise ? Les expériences de déception ci-haut sont toutes différentes, dépendamment du lieu, du moment, de la perception de l'individu, etc. Existe-t-il tout de même des points communs entre ces expériences ? Une trame commune ? Pourquoi ces déceptions sont-elles si nombreuses et si intenses ? Et comment certaines déceptions peuvent-elles avoir un impact si grand sur les gens ?

INTRODUCTION

Le domaine de la psychologie a commencé à s'intéresser dès la première moitié du XXe siècle, aux dommages que le travail peut causer sur la santé psychique des salariés alors que la majorité des réflexions et des lois portaient auparavant sur la pénibilité physique au travail (Piotet, 2011). Petit à petit, le thème de la souffrance au travail a commencé à être reconnu : en France, c'est particulièrement le cas après la parution de « *Souffrances en France. La banalisation de l'injustice sociale* » de Dejours (1998) et « *Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien* » de Hirigoyen (1998). La reconnaissance officielle de ce phénomène a débuté en 2001 tant au Canada qu'en France avec l'instauration d'une loi contre le harcèlement moral. Après les événements majeurs vécus au sein de France Télécom et de La Poste, les situations de mal-être intenses, en devenant un enjeu de santé publique, ont suscité une prise de conscience collective quant à l'impact de l'organisation du travail et des modes de management sur les individus (Piotet, 2011). Une vaste étude a été menée au Québec afin de mieux comprendre les impacts des contraintes organisationnelles sur la santé au travail (Vézina *et al.*, 2011). Cette étude a particulièrement montré que la proportion de la population active (en emploi) présentant des symptômes dépressifs était plus élevée face à un manque de soutien, un manque de reconnaissance et la présence de tension au travail.

La recherche sur la souffrance au travail a dès lors connu de nombreux développements en santé et en psychanalyse principalement. La psychopathologie du travail et la psychodynamique du travail sont ainsi largement représentées dans le champ académique et dans les interventions pratiques (Carpentier-Roy et Vézina, 2000; Clot et Gollac, 2014; Dejours, 1990, 1998, 2007, 2008).

D'autres approches concernant la souffrance au travail se sont concentrées sur les relations dysfonctionnelles entre le travailleur et l'organisation, menant entre autres, à la théorie de la rupture du contrat psychologique (Robinson et Rousseau, 1994; Rousseau, 1989; Rousseau *et al.*, 2014), ou à celle de la justice organisationnelle (Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Greenberg, 1990). Il existe donc d'un point de vue théorique, une grande diversité de modèles et d'études sur le thème de la souffrance au travail permettant d'étudier les différents risques psychosociaux tels que le stress, le harcèlement, l'épuisement professionnel et la violence au travail.

Un des phénomènes régulièrement associés à la souffrance au travail est la déception au travail. La déception fait référence à une réalité professionnelle perçue comme frustrante et remet en cause non seulement ses attentes professionnelles, mais aussi ses croyances et idéaux professionnels. Une déception profonde peut remettre en cause l'individu dans sa relation au travail comme canal privilégié d'accomplissement et de réalisation personnelle. La notion de déception apparaît régulièrement dans les recherches et écrits sur la souffrance au travail, mais n'a été que très peu étudiée en soi (Bilheran et Bouyssou, 2010; Coutanceau et Bennegadi, 2016; Dejours, 1998, 2003, 2007; Soulet, 2007; Tirmarche, 2010)

Compte tenu de l'exhaustivité des recherches antérieures sur le sujet de la souffrance au travail, cette recherche vise à enrichir notre compréhension de la souffrance au travail en diversifiant les angles d'analyse et en s'appuyant sur des théories issues de différents horizons (théorie des émotions et management critique) pour s'interroger sur la responsabilité de l'entreprise dans les processus qui mènent à la souffrance au travail, et plus particulièrement à la déception au travail.

La déception fait partie des émotions négatives les plus fréquentes et les plus intenses avec l'anxiété et la colère (Schimmack et Diener, 1997). L'intensité d'une émotion joue un rôle important, car chaque émotion prise séparément a des conséquences différentes en fonction du degré d'intensité avec lequel elle est vécue : la peur, comme le stress, peuvent paralyser ou pousser à l'action, la colère peut être source de motivation ou d'agressivité, etc. (Lindebaum et Jordan, 2012).

La déception est une émotion qui présente un intérêt particulier, car bien qu'elle soit largement répandue, et particulièrement dans le contexte organisationnel (Johnson, G. et Connelly, 2014), elle a été très peu étudiée, en particulier au sein de la recherche en science de gestion. L'absence de recherche sur ce sujet peut relever de différents facteurs. Tout d'abord, la déception en tant qu'émotion négative, est largement perçue comme une émotion inappropriée qui devrait être gérée de manière privée (Ashforth et Humphrey, 1995; Sander et Scherer, 2009). De plus, ce n'est pas une émotion particulièrement spectaculaire comme peut l'être la colère par exemple (Clancy *et al.*, 2012). La déception est donc un phénomène paradoxal, car très fréquent, potentiellement intense, mais plutôt discret et que l'on garde pour soi. D'autre part, le processus générant une déception est, comme nous le verrons de manière approfondie plus tard, largement subjectif : c'est la perception d'un individu face à un événement qui va déterminer la création d'un sentiment de déception (Delquié et Cillo, 2006a). Enfin, plusieurs études insistent pour différencier la notion de déception d'autres émotions comme le regret ou l'insatisfaction du fait des nombreuses similarités entre ces termes, ce qui apporte un niveau de complexité supplémentaire à son étude (Marcatto et Ferrante, 2008; van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a; van Dijk, W. W. *et al.*, 1999; Zeelenberg et Pieters, 1999, 2004; Zeelenberg, M. *et al.*, 1998).

Afin de clarifier la place de la déception dans la souffrance au travail, nous nous intéressons à la façon dont la déception est vécue par l'individu, dans le cadre de son travail, et plus particulièrement au rôle du contexte organisationnel dans cette expérience. De plus, nous proposons de cibler les expériences intenses vécues par des individus, c'est-à-dire des expériences particulièrement inattendues et marquantes, car selon Patton (2002), elles sont riches d'information, sans pour autant être extrêmes ou inhabituelles. Pour mieux appréhender ce phénomène, nous souhaitons donc répondre à notre question de recherche : *Dans quelle mesure la perception du cadre organisationnel influence l'expérience de la déception intense pour l'individu ?*

Alors que le contexte peut influencer les émotions en orientant la façon dont les gens vont gérer leurs émotions et leurs comportements, la recherche portant sur les émotions discrètes¹ dans leur contexte est encore peu développée (Park *et al.*, 2004). En effet, seulement 10 % des études sur les émotions réalisées entre 1990 et 2007 s'appuyaient sur des tests effectués sur le terrain, la majorité des études utilisant des tests en laboratoire (Gooty *et al.*, 2009). Ce type de recherche est intéressant, car cela permet de mieux comprendre un phénomène de manière générale. Toutefois les contextes influencent fortement les individus et donc les émotions qui s'y développent (Gooty *et al.*, 2009). Le contexte organisationnel est d'ailleurs un terrain particulièrement propice au développement de déceptions, les « contradictions de la vie organisationnelle »² ayant pour résultat de nombreuses déceptions professionnelles (Clancy *et al.*, 2012, p. 519). Notre étude en s'intéressant à l'impact

¹Le terme « émotion discrète » fait référence aux différentes émotions de base ayant des événements déclencheurs universels distincts (par exemple, la perte d'un être cher serait une condition universelle déclenchant la tristesse) (Coppin et Sander, 2010).

² Traduction libre

potentiel du contexte organisationnel sur l'émotion déception va nous permettre d'explorer un angle nouveau de cette expérience.

Pour aborder cette recherche, nous avons dans un premier temps recensé les études réalisées antérieurement sur la déception afin d'établir une base de connaissances approfondies sur le phénomène général, ses antécédents, ses effets et ses conséquences. Suite à cette revue de littérature présentant les principales théories concernées, une analyse du contexte organisationnel nous a permis d'observer plusieurs mécanismes pouvant influencer l'expérience de déception professionnelle intense. L'identification de ces mécanismes nous a alors conduits à diviser notre question principale de recherche en plusieurs sous-questions de recherche, chacune s'appuyant sur un des quatre mécanismes organisationnels retenus, à savoir l'universalité, le refus de la singularité, le refus de la collectivité et la servitude volontaire. Ces mécanismes constituent notre cadre théorique et conceptuel.

A l'aide d'une démarche qualitative exploratoire, nous avons conduit 52 entretiens auprès d'individus ayant vécu une expérience de déception intense au travail, que ce soit en France, au Canada ou au Québec. Après l'analyse des données recueillies au travers du prisme de notre cadre conceptuel et la modélisation des résultats obtenus, nous avons discuté tant de l'implication de ces résultats que des données inattendues. Pour finir, nous présentons les contributions théoriques, les implications pratiques ainsi que les limites associées à cette recherche sur la déception intense au travail.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE DES DIFFÉRENTES RECHERCHES SUR L'ÉMOTION DÉCEPTION, DU DOMAINE DE LA THÉORIE DE LA DÉCISION AUX SCIENCES DE L'ORGANISATION, EN PASSANT PAR LA PSYCHOLOGIE

La recherche en sciences de gestion sur les émotions a connu un essor important au cours des quinze dernières années (Ashkanasy et Humphrey, 2011). Dans les années 2000, elle était formée de trois approches : la recherche sur les états affectifs, positifs et négatifs, en tant que disposition générale influençant les attitudes et comportements au travail ; la recherche sur les états émotionnels temporaires comme les humeurs ou les affects ; et la recherche sur le travail émotionnel qui s'intéresse à la façon dont les caractéristiques d'un emploi et la culture d'une organisation vont influencer les émotions affichées par les employés (Lazarus et Cohen-Charash, 2001). Aujourd'hui, le champ de la recherche en sciences de gestion sur les émotions au travail s'est enrichi et est réparti sur cinq niveaux d'analyse : celui de l'individu, celui de la comparaison entre les individus, celui des relations interpersonnelles, celui des groupes et des équipes, et celui de l'organisation en général (Ashkanasy et Humphrey, 2011). Cependant, aucun de ces niveaux d'analyse ne porte sur l'émotion en soi, et donc ne prend en compte le fait que chaque émotion est différente selon ses antécédents, son expérience et ses conséquences comportementales (Lazarus et Cohen-Charash, 2001). La recherche se prive par là même d'une source d'information riche pour comprendre les mécanismes d'adaptation des individus à la

vie organisationnelle (Ashforth et Humphrey, 1995; Lazarus et Cohen-Charash, 2001). Certains chercheurs plaident pour un approfondissement de la recherche sur les différents effets des émotions discrètes au niveau de l'individu (Ashkanasy et Humphrey, 2011; Gooty *et al.*, 2009; Lazarus et Cohen-Charash, 2001).

Or, si la recherche sur les émotions discrètes est en cours de développement dans les sciences de l'organisation, elle a cependant été le sujet d'étude de nombreuses recherches dans d'autres domaines. Ces recherches sont donc ici mises à contribution pour alimenter la recherche en sciences de gestion sur ce sujet.

L'émotion déception a ainsi été le sujet d'étude de plusieurs recherches en théorie de la décision ou en psychologie, qui ont été riches d'enseignements pour identifier et mieux comprendre ses antécédents, son expérience et ses conséquences sur les individus.

Cette revue de littérature sur la déception regroupe la grande majorité des études empiriques centrées sur le sujet, allant du domaine de la théorie de la décision aux sciences de l'organisation, en passant par la psychologie.

Elle a pour objectif de faire la recension des connaissances déjà établies sur cette émotion sur lesquelles s'appuiera notre recherche, mais aussi de montrer les limites de cet apport initial.

1.1 La théorie de la déception dans la théorie de la décision

1.1.1 La théorie de la déception dans la théorie de la décision

Bell (1985) et Loomes et Sugden (1986) sont considérés comme étant les premiers auteurs à s'être intéressés à la notion de déception (Delquié et Cillo, 2006a; Jia *et al.*, 2001; Loomes et Sugden, 1987; van Dijk, W. W. et van der Pligt, 1997). Ils ont en effet simultanément développé des théories du regret et de la déception, formalisant ainsi les bases de ces concepts dans la théorie de la décision, qui est une théorie de mathématiques appliquées ayant pour objet la prise de décision.

Leurs travaux cherchaient à répondre aux failles de la théorie de l'utilité attendue (Bell, 1985; Loomes et Sugden, 1986). La théorie de l'utilité attendue en tant que théorie de la décision sous condition de risque et d'incertitude est une théorie importante en économie (Cillo, 2007). Elle modélise la façon dont les gens devraient effectuer des choix sous ces conditions. Cependant, ce modèle normatif ne permet pas de prendre en compte certains comportements non rationnels économiquement parlant, qui génèrent des anomalies (Cillo, 2007).

En intégrant les notions de déception et de regret à cette théorie, Bell (1985) comme Loomes et Sugden (1986) ont donc pensé pouvoir développer des modèles de choix descriptifs, ou « généralisés », pouvant répondre en partie aux différentes violations observées de la théorie de l'utilité attendue.

Pour construire leurs théories du regret et de la déception, ils sont partis du postulat que l'individu placé face à un choix, va élaborer une attente et qu'il va être déçu si le résultat obtenu ne répond pas à cette attente. Bell (1985) et Loomes et Sugden

(1986) vont ainsi développer des théories différentes et complémentaires concernant ces deux notions.

Les théories du regret et de la déception ont une structure commune où les individus choisissent les actions qu'ils vont entreprendre. Cependant, alors que le regret est une réaction psychologique consécutive au constat de mauvaises décisions, la déception est une réaction psychologique faisant suite à un résultat qui ne correspond pas aux attentes (Bell, 1985). Alors que la déception d'un individu est causée par la comparaison entre le résultat obtenu et ses attentes préalables, le regret est pour sa part, causé par la comparaison entre le résultat obtenu et le résultat que l'individu aurait pu avoir s'il avait fait un autre choix (Bell, 1985).

Bell (1985) s'est particulièrement intéressé à la façon dont une probabilité élevée de succès pouvait accroître le sentiment de déception. Selon lui, même si vous ne vous attendiez pas à gagner beaucoup, il est particulièrement décevant de perdre quand les chances de perdre sont minimales. La déception d'un individu serait donc d'autant plus forte qu'il avait de grandes chances de combler ses attentes.

Pour Loomes et Sugden (1986), l'intensité de la déception serait plutôt due à l'ampleur de la différence entre le résultat obtenu et le résultat attendu. Ainsi, selon eux, pour un résultat obtenu inférieur au résultat attendu, plus la différence entre les deux sera grande, plus l'utilité diminuera et la déception augmentera. De plus, ils vont insister sur le caractère fortement subjectif du processus où tant les attentes préétablies que le résultat obtenu ont une valeur subjective spécifique pour l'individu.

Ces théories ont été testées empiriquement par plusieurs chercheurs. van Dijk, W. W. et van der Pligt (1997) ainsi que van Dijk, W. W. et Zeelenberg (2002a) ont ainsi validé la théorie de Bell (1985) à savoir que la déception est plus forte quand on pense avoir une bonne probabilité d'obtenir le résultat escompté. van Dijk, W. W. et van der

Pligt (1997) ont par contre noté que l'ampleur de la différence entre le résultat obtenu et celui attendu avait peu d'effet sur la déception. Cependant, si l'ampleur de la différence ne joue pas un rôle prépondérant, ils ont remarqué que la déception pouvait devenir plus forte à mesure que le résultat attendu, mais non obtenu augmentait. Bell (1985) a également émis comme hypothèse que la déception serait d'autant plus forte que les attentes sont élevées.

Si Bell (1985) et Loomes et Sugden (1986) semblent a priori s'entendre sur la définition fondamentale, de la déception, la notion d'« attente préexistante » qui sert à la comparaison avec le résultat obtenu, demeure problématique. En effet, pour plusieurs chercheurs, elle apparaît comme trop restrictive. Bell (1985) a ainsi fait remarquer que la notion d'attente préalable et fixe ne permettrait pas d'expliquer certains comportements, comme le fait qu'un résultat obtenu supérieur aux attentes pourrait également générer un sentiment de déception si le contexte change. Par exemple, une prime de 500 \$ peut être supérieure aux attentes d'un individu, mais se révéler décevante s'il apprend que son collègue a reçu le double. Donc le changement du contexte entraînerait une modification de l'attente.

Certains auteurs (Anderson et Sullivan, 1993; Inman *et al.*, 1997) ont pris en compte cette idée en développant la notion de l'évaluation post-choix : ils se sont intéressés aux effets de la nouvelle information venant confirmer ou infirmer un choix déjà fait, et donc changeant le contexte initial du choix, sur la satisfaction d'un individu.

Pour d'autres chercheurs (Delquié et Cillo, 2006a), la déception serait plutôt le résultat d'une comparaison entre le résultat obtenu et le résultat qu'un individu aurait pu obtenir si la situation avait été différente, car selon eux, tous les résultats potentiels peuvent agir de la même manière qu'une attente. Leur modèle de la déception permet

donc de prendre en compte des comportements plus diversifiés menant au même résultat, à savoir un sentiment de déception.

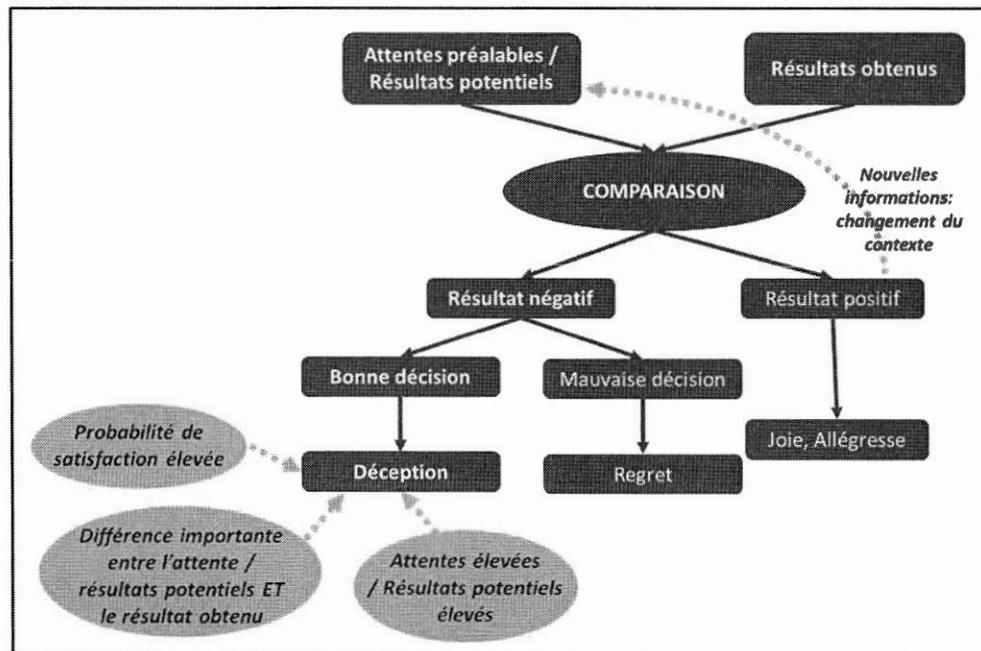


Figure 2 - Synthèse de la revue de littérature - La théorie de la déception dans l'analyse décisionnelle

Ces théories sont très intéressantes, car elles permettent une meilleure compréhension des éléments déclencheurs de la déception. Cependant, ces études sont focalisées sur les processus de décision et testent essentiellement des systèmes probabilistes de loterie (Bell, 1985; Delquié et Cillo, 2006a, 2006b; Gul, 1991; Inman *et al.*, 1997; Jia *et al.*, 2001) ou de pari (Loomes et Sugden, 1986, 1987). De plus, l'objet de ces études n'est pas de fournir une meilleure compréhension de l'émotion déception, mais plutôt du processus de décision et de ses conséquences. De ce fait, aucune recherche dans ce domaine ne s'intéresse particulièrement à la déception en tant qu'émotion. D'autre part, si la recherche en théorie de la décision a continué à prendre en compte la notion

de déception dans le processus de décision, c'est en considérant uniquement l'impact sur les décisions de l'aversion envers les déceptions (Gill et Prowse, 2012; Gollier et Muermann, 2010; Gul, 1991).

Les idées développées sur la déception par la théorie de la décision ont par ailleurs, été reprises et développées par les chercheurs du champ de la psychologie, pour qui les émotions sont un sujet de recherche de longue date.

1.2 La recherche sur l'émotion « déception » en psychologie

1.2.1 La théorie des émotions

La recherche en psychologie s'est intéressée aux différentes émotions à travers la théorie des émotions (Frijda *et al.*, 1989; Ortony *et al.*, 1990; Rusinek, 2004). Cette théorie cherche principalement à identifier ce qui distingue une expérience émotionnelle d'un autre type d'expérience, mais aussi ce qui distingue l'expérience d'une émotion de celle d'une autre émotion (Frijda *et al.*, 1989). L'émotion est alors considérée comme quelque chose qui nous fait réagir de façon précipitée et non réfléchie, comme un réflexe (Rusinek, 2004). Elle générerait ainsi des comportements adaptés à certaines situations, des réponses rapides et non conscientes ayant pour objectif d'alerter l'organisme qui va alors focaliser son attention sur la cause de cette alerte (Luminet, 2008; Rusinek, 2004). De plus, une émotion implique toujours une

relation à un objet précis : selon Frijda (1986), la notion d'intentionnalité est ainsi au centre des caractéristiques de l'émotion.

Plus précisément, l'émotion dans la théorie des émotions est considérée comme un système à trois composantes (Frijda, 1986) : les réactions physiologiques, les réactions comportementales et expressives, et les réactions cognitives et expérientielles. Les réactions physiologiques font référence aux changements du rythme cardiaque, de la pression sanguine ou de la température corporelle, par exemple. Les réactions comportementales et expressives concernent l'expression faciale, la voix, les gestes ou encore la posture qui reflètent les expériences émotionnelles. Les réactions cognitives et expérientielles sont constituées pour leur part de l'évaluation cognitive (*cognitive appraisals*), de la préparation à l'action (*action readiness* ou *tendencias*) et de symptômes spécifiques associés à l'émotion. Lors d'une expérience émotionnelle, l'individu évaluerait ainsi un événement en fonction de la pertinence de son rôle dans l'atteinte d'objectifs qui sont importants pour lui. L'individu expérimentant une émotion serait ensuite mis dans un état spécifique de préparation à l'action dans lequel il concentre toute son attention sur les façons de répondre à l'événement. Finalement, chaque expérience émotionnelle s'accompagnerait de changements corporels et de manifestations comportementales symptomatiques d'une émotion spécifique. La cognition est donc un des éléments majeurs de l'expérience émotionnelle, car elle se retrouve tant dans l'évaluation de l'événement que dans l'interprétation du contexte (Sander et Scherer, 2009). Cette dernière composante est ainsi la dimension principalement étudiée par les chercheurs en théorie des émotions (Luminet, 2008).

1.2.2 L'approche de l'évaluation cognitive des émotions

La principale approche utilisée pour étudier la déception dans ce champ de recherche est l'évaluation cognitive des émotions (Luminet, 2008; Sander et Scherer, 2009) qui permet de différencier les émotions entre elles. Cette théorie cherche essentiellement à expliquer la façon dont la perception des individus de leur environnement, c'est-à-dire leur interprétation de la réalité, les amène à expérimenter des émotions spécifiques (Ortony *et al.*, 1990). Les deux processus essentiels de cette approche sont l'évaluation cognitive et la tendance à l'action (Luminet, 2008).

Ortony *et al.* (1990) ont ainsi établi une structure théorique globale des types d'émotions en fonction des différents cas d'évaluation cognitive, suite à la réaction intrinsèquement positive ou négative face aux aspects d'un objet, aux conséquences d'un événement ou aux actions d'une personne.

Un certain nombre de critères permettant de déterminer le type d'émotions et son intensité lors de l'évaluation cognitive ont donc été étudiés. Le tableau 2.1 présente les deux études les plus fréquemment citées concernant les différentes dimensions de l'évaluation cognitive (van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a; van Dijk, W. W. *et al.*, 2003; Zeelenberg, M. *et al.*, 1998).

Frijda et al. (1989, study 2) 32 emotions – 23 dimensions	Roseman et al. (1996) 17 emotions – 13 dimensions
Valence : Pleasantness, Bearable, Goal-conducive	Unusualness: Unexpected, Unfamiliar, Novel
Self-esteem	Situational state: Motive-consistency, Wanted, Improved
Fairness	Motivational state: Pleasurable, Benefit, Positive
Interestingness	Probability: Able to predict, Certain, Not in doubt
Certainty: Clearness, Outcome, Stand	Own Power: Powerful, Strong, Respond, Effectively
Expectedness: Suddenness, Expectedness, True	Stimulus powerlessness: Less powerful, Something weak, Easy
Anticipated effort	Stimulus Controllability: Control, Modifiable, Someone could change
Importance : Personal, Importance	Stimulus Controllability by self: Controllable by me, Modifiable by me, I could change
Modifiability	Coping potential: Not too difficult, Able to cope, Something I could do
Controllability	Legitimacy: Deserve good, Morally right, Praiseworthy
Agency: Self-responsible, Other responsible	Problem source: Being, Character, Basic Nature
Familiarity: Familiarity, Knowledge, Time of event	Responsibility : Self-responsibility, Other-person-responsibility, Circumstance-responsibility
Affect Someone else	Agency: Self-agency, Other-agency, Circumstance-agency
In command: don't want, Helpless	
Inhibited	
Moving against: antagonistic-boiling inwardly, reactant	
Moving away: protection, avoidance	
Approach	
Hyperactivation: excited, exuberant	
Disappear from view	
Attending	
Interrupted	

Tableau 1. Dimensions de l'évaluation cognitive des émotions

Frijda *et al.* (1989) ont ainsi étudié trente-deux émotions, dont la déception. Les dimensions les plus marquantes pour la déception sont le fait que l'événement déclencheur de la déception est considéré comme un obstacle pour l'atteinte des objectifs de l'individu, qu'il n'était pas prévu et qu'il est arrivé soudainement, alors que l'atteinte des objectifs semblait plutôt évidente et prévisible. La déception serait également marquée par le fait que l'événement déclencheur affecté personnellement l'individu, qu'il perçoit qu'il n'a aucun contrôle sur la situation et ne peut donc la modifier, que la responsabilité de l'événement incombe à quelqu'un d'autre. Finalement, la déception est aussi associée au fait que l'individu n'est pas habitué à ce genre d'événements. Frijda *et al.* (1989) ont également étudié les modes de tendances à l'action pour ces trente-deux émotions. Cependant, ils ont remarqué que pour certaines émotions dites « complexes » comme la déception, ces modes seraient peu caractéristiques. La déception est ainsi uniquement caractérisée par le désir que l'événement n'ait pas eu lieu, disparaissent la volonté d'être plus attentif, de chercher à comprendre et à observer l'événement. Si la déception n'a pas fait partie des émotions étudiées directement par Roseman *et al.* (1996), plusieurs auteurs ont toutefois utilisé certaines de leurs mesures pour l'étudier. Par exemple, van Dijk, W. W. et Zeelenberg (2002a) ont utilisé neuf dimensions de Roseman *et al.* (1996) pour comparer les processus d'évaluation cognitive de la déception et du regret. La déception selon cette étude, serait donc caractérisée par le fait que l'événement était inattendu, causé par quelqu'un d'autre ou par des circonstances en dehors de tout contrôle, et que l'individu se sent impuissant face à cet événement et incapable de contrôler ou d'influencer l'événement. La déception serait également associée au fait de vouloir garder quelque chose de positif, plutôt que de se débarrasser de quelque chose de négatif. Finalement, cette émotion serait marquée par une probabilité élevée d'obtenir un résultat attendu, ainsi que par le fait que l'individu déçu se considère comme étant moralement juste dans le cadre de l'événement.

Plusieurs recherches se sont intéressées exclusivement à l'émotion « déception » et ont pour cela intégré les idées de la théorie de la décision et de la théorie de la déception à la théorie de l'évaluation cognitive des émotions (van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a; van Dijk, W. W. *et al.*, 1999, 2003; Zeelenberg et Pieters, 1999; Zeelenberg, M. *et al.*, 1998).

Ces recherches s'appuient ainsi sur les deux théories pour définir cette notion : la déception serait issue de l'insatisfaction créée par un événement empêchant l'atteinte d'objectifs importants pour l'individu, suite à une comparaison entre le résultat ainsi obtenu et celui qu'il aurait pu obtenir si la situation avait été différente (Ortony *et al.*, 1990; van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a; Zeelenberg, M. *et al.*, 1998).

L'émotion « déception » a souvent été étudiée en comparaison avec celle du regret. Ces deux émotions étant très proches, leurs similarités ont poussé de nombreux auteurs (Marcatto et Ferrante, 2008; van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a; van Dijk, W. W. *et al.*, 1999; Zeelenberg et Pieters, 1999, 2004; Zeelenberg, M. *et al.*, 1998; Zeelenberg, Marcel *et al.*, 1998) à les différencier clairement grâce à la théorie de l'évaluation cognitive, afin d'approfondir la compréhension des deux émotions. Selon (Zeelenberg, M. *et al.*, 1998), le regret et la déception ont ainsi en commun d'être tous deux ressentis quand le résultat d'une décision n'est pas favorable, et de le comparer à « ce qui aurait pu être » si les choses avaient été différentes. Par contre, l'attribution de la responsabilité du résultat serait interne pour le regret, mais externe pour la déception (Frijda *et al.*, 1989). Ainsi, alors qu'une déception pousserait à chercher une explication, à comprendre et porter une attention particulière à l'événement, le regret serait plutôt associé à une focalisation sur les propres actions de l'individu, son rôle joué dans l'événement et ses erreurs (Zeelenberg, M. *et al.*, 1998).

Selon la théorie de la déception développée dans le cadre de la théorie de la décision, la déception serait causée par un résultat négatif faisant suite à une décision. van Dijk, W. W. *et al.* (1999) ont cherché à approfondir cette idée en identifiant le fait qu'une émotion négative peut être le résultat de deux situations négatives différentes : l'absence d'un résultat positif (« ne pas avoir ce que l'on veut ») opposé à la présence d'un résultat négatif (« avoir ce que l'on ne veut pas »). Ils ont ainsi démontré empiriquement que la déception, à cause de son lien avec l'espoir, le désir et les promesses, serait plus souvent causée par l'absence d'un résultat positif que par la présence d'un résultat négatif.

L'émotion « déception » est donc généralement considérée comme ayant pour origine un résultat évalué négativement. Cependant, selon van Dijk, W. W. et Zeelenberg (2002b), cette définition mériterait d'être élargie, car les actions d'un individu pourraient aussi engendrer de la déception quand par exemple, un ami vous trahit ou lorsqu'un collègue lance des rumeurs à votre sujet... La déception pourrait donc selon eux être liée à deux expériences émotionnelles différentes ayant des causes et des conséquences différentes. Ainsi, alors que la déception associée à un résultat aurait des implications plus tournées sur l'individu même, la déception associée à une personne serait liée à un contexte plus social, car issue d'une interaction entre des individus. De plus, la déception associée à un résultat serait une émotion fondée sur un événement, donc concentrée sur cet événement et ses conséquences, alors que la déception associée à un individu serait fondée sur un individu, ses actions et la relation existante.

Plusieurs auteurs se sont par ailleurs intéressés à ce qui pouvait intensifier ou non le sentiment de déception. Selon Sonnemans et Frijda (1995), le degré d'intensité d'une émotion serait fonction de quatre facteurs : des préoccupations des individus, de

l'évaluation de l'événement, du degré de régulation et des prédispositions personnelles. Les préoccupations des individus renvoient aux aspects de la vie qui sont particulièrement importants, comme la liberté, le respect, la justice, etc. L'évaluation des individus s'appuie sur le processus cognitif d'évaluation des événements et dépendrait essentiellement des efforts anticipés, de l'expérience d'événements similaires, de l'implication du bien-être d'autres personnes, de la sensation d'irréel, de la certitude du résultat et du degré de blâme ou de mérite que l'individu accorde à l'agent responsable. La régulation fait référence aux tentatives de l'individu pour diminuer les effets de l'émotion. Finalement, les prédispositions personnelles regroupent les différences entre les individus, et ne joueraient qu'un rôle limité en tant que déterminant de l'intensité émotionnelle. L'étude de l'évaluation de l'événement sur la déception a fait ressortir que la déception serait d'autant plus intense que l'individu n'a jamais fait face à un événement similaire auparavant, que le bien-être d'autres personnes serait concerné par l'événement, que l'événement a semblé irréel et que les agents responsables sont largement à blâmer pour l'événement (Sonnemans et Frijda, 1995).

En s'appuyant sur les travaux de Bell (1985) sur la théorie de la déception, van Dijk, W. W. et van der Pligt (1997) ont ainsi validé empiriquement l'impact d'une forte probabilité de succès sur la déception. van Dijk, W. W. *et al.* (1999) ont pour leur part confirmé l'influence de la désirabilité du résultat, ainsi que le rôle de l'effort investi (que celui-ci soit instrumental ou non à l'augmentation de la probabilité de succès) sur l'intensité de la déception.

Les conséquences de la déception sur le comportement des individus ont également été étudiées. Zeelenberg et Pieters (2004) se sont ainsi intéressés aux effets directs et spécifiques de la déception sur certaines réponses comportementales, par rapport à

ceux liés au regret. Ils ont remarqué qu'un individu déçu attribuant la responsabilité de sa déception à d'autres que lui, la déception pouvait ainsi être associée au fait de se plaindre, de verbaliser et d'échanger à propos de l'événement et la volonté de changer ce qui peut être changé, mais aurait peu de lien avec le comportement d'inertie. Pour sa part, la notion de regret influencerait principalement les comportements d'inertie et de verbalisation.

La déception pourrait également générer de la colère ou de la tristesse selon Levine (1996) : la tristesse pourrait se développer si l'individu pense que les objectifs initiaux ne peuvent pas être réinstaurés, alors que la colère surgirait si l'individu pense que ces objectifs pourraient être rétablis, mais que rien n'est fait pour cela. De plus, les gens se mettent en colère quand ils pensent que quelqu'un leur a nui, intentionnellement ou non, alors que la tristesse est plutôt associée à l'idée que les circonstances à l'origine de l'événement ne pouvaient être contrôlées (Levine, 1996). L'émergence de la colère ou de la tristesse dépendrait donc fortement de l'attribution de motifs spécifiques à l'agent identifié comme responsable de l'événement. Les comportements et stratégies de défense accompagnant la déception découleraient ensuite de l'émotion qui lui serait associée, colère ou tristesse (Levine, 1996). La tristesse inciterait l'individu à modifier ou abandonner ses objectifs, ainsi qu'à se retirer. La colère pour sa part pousserait l'individu à se battre pour rétablir ses objectifs (Levine, 1996).

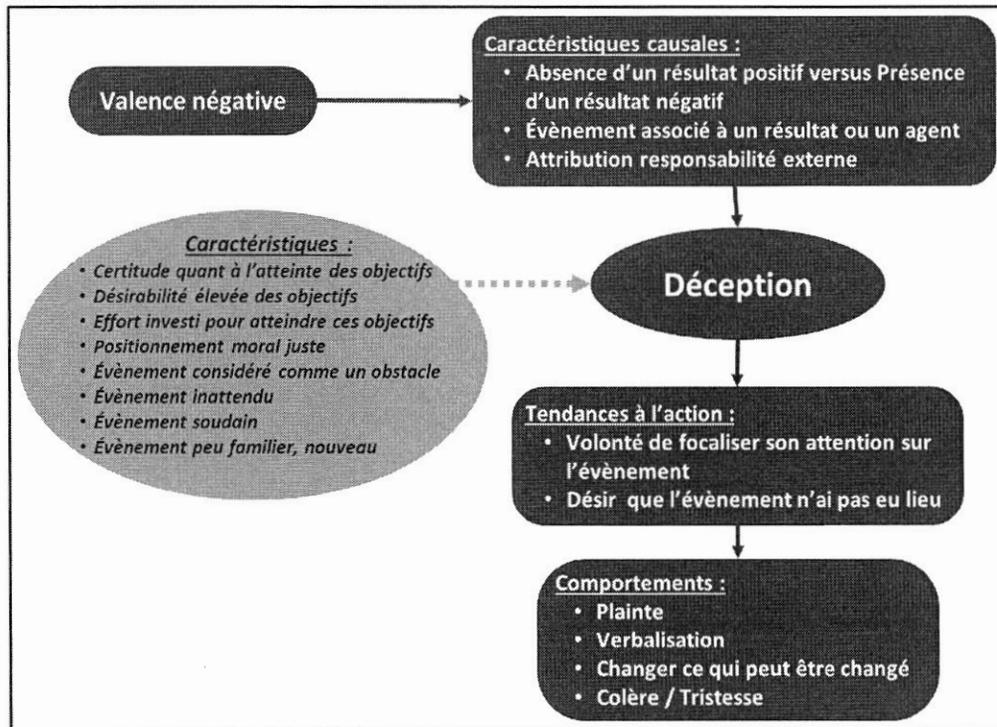


Figure 4 - Synthèse de la revue de littérature

- La déception dans l'évaluation cognitive des émotions

1.2.3 L'approche de la pensée contrefactuelle

Zeelenberg, Marcel *et al.* (1998) se sont particulièrement intéressés à l'hypothèse développée dans la théorie de la déception et du regret en théorie de la décision selon laquelle les individus ont une connaissance précise de toutes les actions possibles et de leurs résultats pour tous les types de situations possibles. Cette connaissance permettrait alors une comparaison avec le résultat obtenu générant ainsi de la déception ou du regret. Selon les chercheurs, cette connaissance ne peut être complète dans la réalité, mais les individus peuvent imaginer des actions, des résultats et des

situations potentiels auxquels comparer leur résultat. L'approche de la pensée contrefactuelle s'appuie en effet sur l'idée que face à un résultat, les individus vont imaginer des solutions alternatives à celle existante (Zeelenberg, Marcel *et al.*, 1998). Ces solutions alternatives peuvent être ascendantes ou descendantes : les pensées contrefactuelles ascendantes sont celles qui imaginent de meilleurs résultats que celui obtenu, alors que les pensées contrefactuelles descendantes imaginent des situations bien pires (Mandel, 2003). La déception serait donc associée à des pensées contrefactuelles ascendantes (Mandel, 2003), et plus particulièrement, à des simulations modifiant la situation, alors que le regret serait associé à des pensées contrefactuelles modifiant le comportement (Marcatto et Ferrante, 2008; Zeelenberg, Marcel *et al.*, 1998). Les simulations liées à la déception viseraient ainsi à modifier des aspects incontrôlables de l'événement comme l'environnement ou le caractère de l'individu, alors que celles liées au regret concerneraient plutôt les aspects contrôlables par l'individu comme ses actions ou ses comportements (Zeelenberg, Marcel *et al.*, 1998).

1.2.4 L'approche psychanalytique

Clancy *et al.* (2012) se sont appuyés sur la théorie de la relation d'objet de Mélanie Klein (1975, selon Clancy *et al.*, 2012, p. 521), car selon eux, la déception existerait uniquement dans la relation aux autres. Leur recherche leur a permis d'identifier en premier lieu que toute déception serait vue comme une menace potentielle pour l'organisation et que donc son expression publique serait faite avec précaution. La déception serait alors soit cachée, soit exprimée par de la colère. De plus, la déception serait contrainte par des sentiments conflictuels comme le fait de devoir reconnaître un échec dans une organisation où seule la réussite est reconnue, ou encore le fait de devoir maintenir des sentiments positifs vis-à-vis de l'organisation pour continuer à y travailler.

1.2.5 L'approche de la psychologie sociale

Plusieurs chercheurs ont étudié la déception dans un cadre d'une négociation où deux individus, ayant plus ou moins de pouvoir, vont discuter afin d'obtenir le meilleur échange possible.

Ainsi, Lelieveld *et al.* (2011) ont étudié l'impact de la colère et de la déception d'un individu sur son interlocuteur, lors d'une négociation, et ont observé les modifications de réaction de l'interlocuteur si la colère ou la déception est orientée vers l'offre ou vers l'interlocuteur. Ainsi, selon eux, la déception d'un individu entraînerait des concessions de la part de son interlocuteur uniquement quand cette déception est dirigée vers l'interlocuteur, car ce type de déception générerait de la culpabilité : pour ne pas se sentir inconfortables envers eux-mêmes, les gens préféreraient donc réduire la déception de leur interlocuteur. La déception étant associée à une certaine faiblesse liée à l'absence de contrôle, les limites d'un individu déçu pourraient être perçues comme basses. Cela pourrait alors entraîner des offres basses quand les individus ne ressentent pas de culpabilité, c'est-à-dire quand la déception serait dirigée vers l'offre (Lelieveld *et al.*, 2011).

Dans une autre étude, Lelieveld *et al.* (2012) ont étudié l'impact du pouvoir dans le cadre d'une négociation, et en particulier la réaction d'un individu face à la colère ou la déception de son interlocuteur négociateur. Ils ont ainsi déterminé que le pouvoir des individus en situation de négociation influencerait la réponse des interlocuteurs confrontés à de la colère, mais non face à de la déception.

Certaines études en psychologie sociale traitent de déception de manière plus vague, et leurs recherches sont en fait centrées sur les affects. Leur utilisation du terme déception fait ressortir alors des problèmes de définition. Par exemple, Tykocinski (2001) s'intéresse aux tactiques pour réguler les humeurs face à des événements déplaisants. Selon lui, les gens vont modifier leur perception de la probabilité de

certaines événements après coup, afin de les rendre plus inévitables, et donc d'être moins déçus. Cependant, la déception est censée être d'une part associée à un événement inattendu. D'autre part, le scénario testé par l'étude rend le héros en partie responsable de son échec, ce qui ne correspond pas non plus aux définitions de la déception.

De la même manière, les études sur la théorie de la décision affective (Decision affect theory) intègrent la théorie de la déception développée par Bell (1985) à l'étude des affects pour étudier les réponses émotionnelles suite à une prise de décision (Mellers *et al.*, 1997). Par exemple, Mellers *et al.* (1997) analysent les effets de la déception à partir des sentiments négatifs associés à une opportunité de gain ratée. Shepperd et McNulty (2002) se sont intéressés pour leur part, aux conséquences des résultats prévus et imprévus dans la prise de décision et ont proposé que des pertes imprévues seraient plus décevantes que des pertes prévues. Cependant, leur étude demeure également au niveau des affects négatifs et positifs uniquement.

La grande majorité des articles étudiés sur la déception en psychologie est fondée sur des études empiriques organisées autour de scénarios génériques. Toutes ces études s'intéressent donc à la déception dans un cadre général et ne cherchent pas à étudier les effets spécifiques liés aux caractéristiques de l'environnement, comme celui du lieu de travail, sur la déception. À part l'article de Clancy *et al.* (2012), aucune de ces recherches ne porte à notre connaissance, sur le milieu organisationnel, contrairement à ce qui nous intéresse ici. Le chapitre suivant permet donc de comprendre comment les émotions, et en particulier la déception, sont étudiées dans les sciences de l'organisation.

1.3 L'émotion « déception » dans la recherche en sciences de gestion sur les émotions

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à l'étude des émotions sur le lieu de travail dès les années 1930 comme Hersey, en 1932 et Roethlisberger et Dickson, en 1939, et ont fait ressortir l'influence notable des émotions au travail (Brief et Weiss, 2002). Cependant, après la profusion de travaux dans ce domaine dans les années 1930, l'étude des émotions au travail n'a connu un regain d'intérêt qu'à partir des années 1990.

Cette longue période transitoire peut s'expliquer par l'importance prise alors par les courants cognitiviste et behavioriste qui imposaient un point de vue rationnel aux analyses et percevaient les émotions comme des comportements inappropriés, en particulier dans le monde du travail (Ashforth et Humphrey, 1995; Sander et Scherer, 2009). Plusieurs études à cette époque ont ainsi présenté les émotions comme l'« antithèse de la rationalité », contribuant à créer une vision péjorative des émotions (Ashforth et Humphrey, 1995, p. 2). Les émotions ont donc longtemps été considérées comme des expériences personnelles à contrôler et à réguler de manière privée (Ashforth et Humphrey, 1995; Sander et Scherer, 2009). Durant cette période-là, il y a tout de même eu des recherches sur la satisfaction au travail, mais le concept était plus étudié comme une attitude, que comme une émotion issue d'une évaluation cognitive (Sander et Scherer, 2009). À partir des années 1990, les ouvrages et articles considérant l'influence des émotions dans le contexte du travail et de l'organisation se sont multipliés, générant ainsi un changement de paradigme selon Barsade *et al.* (2003).

Selon Ashkanasy et Humphrey (2011), la recherche sur les émotions au travail est de nos jours organisée autour de 5 différents niveaux d'analyse : l'étude de l'individu, l'étude des relations entre les individus, celle des relations dyadiques, celle des

relations entre un leader et ses équipes, et le niveau de l'organisation en général. Au niveau de l'individu, où se situe notre étude, les recherches portent essentiellement sur la théorie des événements affectifs (Ashkanasy et Humphrey, 2011).

1.3.1 La théorie des événements affectifs

La théorie des événements affectifs proposée par Weiss et Cropanzano (1996) a pour objectif de faciliter l'étude des émotions dans un milieu organisationnel. Elle s'appuie sur l'évaluation cognitive pour avancer que ce sont des événements sur le lieu de travail qui, une fois évalués, vont créer des réactions émotionnelles. Ces expériences affectives peuvent être des émotions regroupées comme des humeurs, et vont ainsi influencer les attitudes et comportements des employés, dépendamment de leurs dispositions affectives et des facteurs contextuels de l'environnement organisationnel.

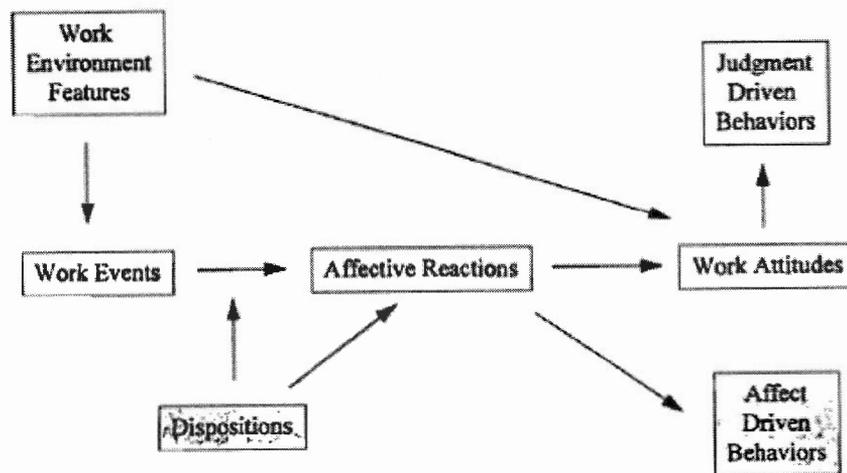


Figure 5. Weiss et Cropanzano (1996, p. 12),

Affective events theory: macro structure.

La recherche a été prolifique sur ce domaine. Par exemple, en s'appuyant sur cette théorie, Basch et Fisher (2000) ont identifié les principales sources d'émotions positives et négatives. Ainsi, on trouverait à l'origine d'émotions négatives dans un cadre organisationnel, les actions des collègues, les actions des supérieurs et de l'encadrement et les problèmes liés à la tâche.

Cependant, Gooty *et al.* (2009) ont remarqué qu'une grande majorité d'articles publiés dans le domaine ne définissaient pas explicitement la notion d'émotion qu'ils utilisaient.

De plus, dans beaucoup d'articles utilisant cette théorie, les différents concepts de champ de l'émotion sont souvent utilisés de manière interchangeable (Barsade *et al.*, 2003; Brief et Weiss, 2002; Sander et Scherer, 2009). Ashforth et Humphrey (1995) considèrent ainsi l'émotion comme un état de ressenti subjectif qui inclut autant les émotions basiques que les émotions sociales, ainsi que des construits similaires comme l'affect, les sentiments ou les humeurs. Cette assimilation des différents construits pose des problèmes de définition considérables (Barsade *et al.*, 2003; Brief et Weiss, 2002; Sander et Scherer, 2009).

1.3.2 La notion de déception dans la recherche en sciences de gestion sur les émotions

Quelques études organisationnelles sur les émotions au travail se sont intéressées de manière indirecte à la notion de déception.

Morrison et Robinson (1997) ont ainsi focalisé leur recherche sur la violation du contrat psychologique qui serait une expérience affective et émotionnelle de déception, frustration, colère et ressentiment, qui pourrait résulter de la perception de

rupture de contrat psychologique et des circonstances qui l'entourent (Morrison et Robinson, 1997, p. 242). Le contrat psychologique est un phénomène basé sur un ensemble de promesses organisationnelles perçues par l'employé et par un sentiment d'obligation en retour de ces promesses tenues par l'organisation (Rousseau, 1989; Rousseau *et al.*, 2014). Il permet de mieux comprendre les attentes et les obligations écrites et non écrites de l'employé et de son organisation (Guest, 2004). Par contre, si l'employé perçoit que son organisation ne tient pas ses promesses et ne remplit pas ses obligations, alors le contrat psychologique est perçu comme étant rompu (Zhao *et al.*, 2007). Les perceptions de rupture entraîneraient selon Robinson et Wolfe Morrison (2000), des sentiments de violations du contrat psychologique, sous certaines conditions, comme suite à une perception d'injustice ou à une promesse volontairement non tenue de la part de l'employeur.

Zhao *et al.* (2007) dans leur méta-analyse, se sont intéressés aux effets de la rupture de contrat psychologique sur les affects. Ils vont considérer la rupture du contrat de travail comme un événement émotionnel négatif qui pourrait entraîner des réactions affectives comme des sentiments de violation du contrat psychologique ou de la méfiance. Selon leur recherche, ces affects seraient fortement corrélés à la rupture de contrat de travail et joueraient un rôle de médiateurs entre la rupture de contrat psychologique et certaines attitudes au travail, comme l'engagement organisationnel, l'intention de quitter ou la satisfaction au travail.

Par contre, la relation entre la rupture de contrat psychologique et les émotions discrètes des employés n'a mérité que peu d'attention pour l'instant (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). Cela pourrait être dû au fait que le contrat psychologique s'intéresse tant à l'employé qu'à l'employeur, qui sont les deux acteurs de la relation contractuelle, et ne considère donc pas exclusivement la perspective de l'employé (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). De plus, selon Rousseau *et al.* (2014, p. 20), « *la déception est une attente qui n'a pas été satisfaite et non une rupture de contrat. Les*

attentes non remplies créent de l'insatisfaction et du regret, et suis-je tentée de dire, rien de plus (à moins qu'elles ne deviennent caractéristiques d'une relation). Mais les ruptures de contrat ont des conséquences plus sérieuses à cause de l'attente de comportement qu'elles ont créée. »Ce point de vue allant à l'inverse des recherches sur la déception observée jusqu'à présent, il fait donc ressortir les différences de définition des concepts entre les champs de recherche et l'importance d'approfondir la compréhension du phénomène.

Johnson, G. et Connelly (2014) se sont pour leur part concentrés sur les effets de la déception et de la colère sur un employé lors d'une situation de feedback. Selon leur étude, les employés qui faisaient face à de la déception, démontraient l'émotion complémentaire qu'est la culpabilité, alors que face à de la colère, les employés avaient tendance à répondre par de la colère. De plus, la culpabilité engendrée face à une déception aurait pour résultats des comportements et des attitudes bénéfiques pour l'individu comme pour l'organisation.

Cette recherche est intéressante, car elle permet de mieux comprendre les impacts que peut générer cette émotion. Par contre, elle a été faite auprès d'étudiants d'université répondant à des scénarios tests (Johnson, G. et Connelly, 2014), ce qui soulève un questionnement concernant ce type d'étude. En effet, Gooty *et al.* (2009) ont remarqué que seulement 10 % des études sur les émotions réalisées entre 1990 et 2007, s'appuyaient sur des tests effectués sur le terrain. Or selon Park *et al.* (2004), il est important d'étudier les émotions discrètes dans leur contexte, car le contexte peut les influencer en orientant la façon dont les gens vont gérer leurs émotions et leurs comportements.

Les études organisationnelles sur les émotions se sont donc concentrées sur l'affect ou l'humeur, plutôt que sur les émotions discrètes elles-mêmes (Barsade *et al.*, 2003; Brief et Weiss, 2002; Sander et Scherer, 2009). Les chercheurs auraient en effet,

tendance à regrouper les émotions dans des dimensions positives et négatives (Gooty *et al.*, 2009). Cette tendance s'appuie sur l'idée que lors de la première évaluation, celle de la valence de l'événement, les émotions se regrouperaient d'elles-mêmes. Toutefois, les spécificités de chaque émotion prennent forme lors de la seconde évaluation (Gooty *et al.*, 2009). Plusieurs auteurs ont donc plaidé pour que les émotions discrètes soient prises en compte, car leur présence et leurs effets sur les membres d'une organisation sont irréfutables et leur étude permettrait une meilleure compréhension des comportements et des mécanismes d'adaptation des individus sur leur lieu de travail (Ashforth et Humphrey, 1995; Ashkanasy et Humphrey, 2011; Gooty *et al.*, 2009; Lazarus et Cohen-Charash, 2001).

La majorité des études recensées ici s'appuie sur une définition générale de la notion de déception, en dehors de la réalité du terrain. Elles considèrent en effet la déception d'une façon générale, c'est-à-dire qu'elles s'intéressent aux caractéristiques communes à tous les types de déception, valables en tout lieu et en tout temps (Bédard, 1999).

Toutefois, même si les études sur le sujet sont peu nombreuses, il a été prouvé que le contexte pouvait influencer des attitudes au travail (Maguire, 1983; Wright, 2001), des valeurs organisationnelles (Weibel, 2007), et même la perception des émotions (Barrett et Kensinger, 2010; Barrett *et al.*, 2011; Hareli *et al.*, 2014). Il est donc possible que l'expérience de déception soit influencée par son contexte et présente des caractéristiques différentes de la définition générale de déception.

CHAPITRE II

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Ce chapitre a pour objectif d'analyser le contexte organisationnel et de déterminer plusieurs mécanismes susceptibles d'influencer l'expérience de déception intense au travail. Cette démarche de contextualisation s'appuie sur une vision de l'organisation en tant que système d'emprise nous conduisant à identifier les quatre mécanismes principaux de ce système d'emprise, à savoir la servitude volontaire, l'universalité, le refus de la singularité et le refus de la collectivité.

2.1 L'organisation, un système d'emprise

Selon Arendt (1994), la société occidentale est depuis longtemps divisée entre la pensée et l'action. Dans la Grèce Antique, les philosophes révéraient la pensée et prônaient la réflexion intellectuelle, ou contemplation, loin de toute matérialité. Si l'action était à l'époque méprisée et reléguée aux esclaves, la situation s'est inversée de nos jours, et l'action, par le travail, occupe une place prépondérante dans la société moderne. Le travail est l'activité principale pour la survie de l'espèce (Arendt, 1994). Pour y avoir accès, les hommes, contraints par « la nécessité de survie » et « l'absence de moyens propres pour subvenir à [leurs] besoins » se sont mis à vendre leur force de

travail (Chaignot, 2012, p. 148). Le travail, dans notre société moderne, s'appuie ainsi sur la notion de servitude volontaire, développée par La Boétie (1549), qui suppose que des personnes bien que libres par nature, peuvent désirer leur propre servitude et s'engagent alors à vendre leur force de travail en échange d'une rémunération (Chaignot, 2012). Cet échange marchand entre le travailleur et son employeur s'est ensuite contractualisé, ce qui a permis la création du salariat (Chaignot, 2012). Cependant, si le salariat avait pour objectif initial de protéger les travailleurs contre la servitude involontaire face aux excès de la révolution industrielle, cela implique toutefois que le travailleur salarié aujourd'hui est juridiquement subordonné à son employeur (Chaignot, 2012). Le système marchand actuel nécessite donc une certaine part d'assujettissement volontaire pour exister.

De plus, alors qu'à l'époque de la révolution industrielle, l'exploitation et la division des classes étaient visibles et que les affrontements entre patronat et salariés étaient constants, aujourd'hui, les contraintes sont intériorisées et les conflits sont canalisés (Pagès *et al.*, 1998). En effet, les firmes ont développé un système d'emprise où les avantages qu'elles procurent à l'individu l'incitent à accepter sans réserve les contraintes, voire à les internaliser pour mieux les appliquer (Pagès *et al.*, 1998). Contrairement à l'époque de la révolution industrielle, « l'efficacité du système ne repose pas sur son imposition, mais sur l'adhésion des individus concernés par son application » (Pagès *et al.*, 1998, p. 66). On passe alors de l'obéissance aux ordres à l'adhésion à une logique et à des règles, ce qui amplifie l'emprise de l'organisation sur les individus (Pagès *et al.*, 1998).

Pour créer un système cohérent de contrôle centralisé qui maintient l'implication et l'investissement de ses employés malgré les contradictions auxquelles ils font face, l'organisation s'appuie selon Pagès *et al.* (1998) sur des instances économique, politique, idéologique et psychologique. L'instance économique correspond aux avantages, essentiellement financiers, qui facilitent l'acceptation par l'individu d'une

avantages, essentiellement financiers, qui facilitent l'acceptation par l'individu d'une charge de travail excessive et des sacrifices qui en découlent. L'instance politique est constituée des règles qui régissent l'organisation et que l'individu intériorise pour pouvoir évoluer au sein de celle-ci. L'instance idéologique fait référence, pour sa part, à l'adhésion des employés au système de valeurs et de représentations de la firme, alors que l'instance psychologique correspond tant à l'angoisse qu'au plaisir associés au travail par l'individu. L'organisation développe donc des politiques qui sécurisent et protègent, mais aussi enchaînent les individus à l'organisation et à des satisfactions matérielles (Pagès *et al.*, 1998).

2.2 L'universalité, un mécanisme d'emprise

Les sociétés occidentales sont aujourd'hui marquées par l'hégémonie de l'universalité (Ledoux-Wlodarczyk, 2012). En effet, comme le confirme Morin (2008, p. 2138), « les idées universalistes se sont développées dans le sillage des développements économiques et des techniques de communication ». L'universalisme est « une caractéristique des sociétés individualistes dans lesquelles les normes et les règles de comportements sont valables pour tous » (Waxin et Barmeyer, 2008, p. 80). La culture universaliste favorise ainsi le centralisme, la structure et l'égalité, et ne tolère pas les exceptions (Waxin et Barmeyer, 2008). Le principe d'universalité est considéré comme une valeur fondamentale de la société moderne et de la mondialisation (Ledoux-Wlodarczyk, 2012). La servitude volontaire en est un des piliers fondateurs, car de nos jours, la grande majorité des relations de travail au sein des organisations s'appuie sur cette notion.

Dans l'organisation, l'universalité se traduit aussi par des pratiques de gestion reposant sur l'idée que certains comportements peuvent être perçus comme universels, et qu'il est possible de les réguler pour obtenir une meilleure performance (Arcand *et al.*, 2004). En effet, par exemple, la perception de justice des salariés aurait un « impact universel sur les comportements au travail » (Nadisic et Steiner, 2010). L'approche universaliste postule également qu'il existe des pratiques universelles, des « best practices », permettant d'accroître la performance organisationnelle et ce peu importe le contexte organisationnel (Arcand *et al.*, 2004).

Avec sa « vocation à uniformiser les pratiques de gestion », cette approche « induit la généralisation d'une véritable idéologie (...) de la pensée unique liée au fait que l'on ne peut faire autrement, et par extension, que l'on ne peut même penser autrement que conformément » (Pesqueux, 2000, p. 2). Cette approche de gestion apparaît donc comme une caractéristique de l'emprise psychique organisationnelle. L'emprise psychique s'appuie ainsi sur certains aspects universels de l'humanité. Selon Morin (2008, p. 1930), « tous les humains ont en commun les traits qui font l'humanité de l'humanité », par exemple le langage ou l'unité affective. Les différences culturelles peuvent altérer leur compréhension ou leur expression, mais comme le langage, les principales grandes émotions possèdent des caractéristiques universelles (Morin, 2008).

Cependant, comme le mentionne Morin (2008, p. 2086), « le déferlement techno-économique devenu homogénéisant, tend à éliminer mille diversités ». L'universalité dans les organisations s'oppose à l'hétérogénéité, au particularisme, et donc au fait de reconnaître l'existence de singularités ou de collectivités au travail. Ce refus institutionnel prend forme originellement par la dissociation entre la pensée et l'action au sein des organisations.

2.3 La séparation pensée/action au sein de l'organisation

La dissociation entre l'action et la pensée dans les organisations est très marquée à l'époque de la révolution industrielle dont l'emblème est la chaîne de production de biens de consommation où les travailleurs suivent mécaniquement les instructions prescrites dans leur contrat de travail (Arendt, 1994). La pensée n'existe alors que dans les hautes sphères de l'organisation qui, pour atteindre des sommets d'efficacité, vont étudier et analyser des organisations du travail où chaque activité est décrite en détail, mesurée pour pouvoir être contrôlée, évaluée et améliorée si nécessaire (Dejours, 2003). Le travail est ainsi conçu loin du réel, s'appuyant sur l'hypothèse que l'on peut « penser le travail sans le faire et bien le faire sans le penser » (Dujarier, 2012, p. 119).

Aujourd'hui encore, cette dissociation existe dans l'organisation entre ceux qui pensent le travail et le prescrivent, et ceux qui le réalisent : il existe même souvent une séparation géographique au sein des organisations, entre ceux qui définissent le travail et ceux qui l'exécutent (Dujarier, 2012).

Ce travail prescrit est très éloigné du travail réel (Dejours, 1998). En effet, selon Arendt (1994), le travail ne peut être en contact avec la réalité que s'il intègre l'œuvre et l'action. Selon cet auteur, le travail ne possède rien de spécifiquement humain tant que l'individu qui travaille est interchangeable et que ses agissements sont mécaniques. L'objectif du travail est la survie de l'espèce et l'individu en tant que tel n'existe pas. Par contre, au travers de l'œuvre, l'homme fait le lien entre l'activité et la pensée. Il impose ainsi sa marque, sa singularité, lorsqu'il fabrique des objets faits pour durer et non des produits de consommation. Mais l'homme face au travail comme face à l'œuvre est seul. En effet, dans le monde de l'œuvre, l'homme est d'abord en relation avec l'objet qu'il crée. C'est alors par l'action que la relation aux

autres se crée et que l'homme prend sa place dans le monde réel. L'action nous met en relation avec la « pluralité humaine » (Arendt, 1994, p. 231), avec la collectivité.

Même si penser sans agir correspond à s'exclure du monde réel et amène à développer des thèses sans contingement, et donc inapplicables dans la réalité (Arendt, 1994), les organisations concentrent leur attention sur le travail prescrit et refusent de reconnaître le travail réel (Dejours, 1998) puisqu'à défaut leur système de règles perdrait en crédibilité (Pagès *et al.*, 1998, p. 75). Ce refus signifie alors la négation de l'existence de l'œuvre et de l'action, c'est-à-dire de la singularité de l'individu et de la collectivité dans le travail.

2.4 Le refus par l'organisation de considérer l'individu dans sa singularité

Le travail prescrit s'est développé à partir d'un environnement idéal, avec « des personnels aux comportements idéaux, voire surhumains », dans des conditions de travail idéales (Dujarier, 2012, p. 119). Ce type de travail s'appuie sur l'hypothèse que tout est « supposé être adapté et fonctionner parfaitement » (Dujarier, 2012, p. 119).

Le refus d'admettre l'existence de la singularité de l'individu dans son travail est particulièrement visible au travers du processus d'évaluation des performances, qui est basé sur ce travail prescrit idéalisé et qui mesure, contrôle et reconnaît le travail des employés.

En effet, tous les dispositifs d'évaluation de la société moderne se focalisent sur des aspects prescrits ou idéalisés du travail. La logique dominante derrière l'évaluation et qui régit l'organisation est que « tout en ce monde est mesurable » et que « tout ce qui ne l'est pas est faux, irrationnel » (Dejours et Bouniol, 2012, p. 26). L'homme est alors considéré comme « une ressource qui doit être productive et rentable », et son travail y est « une variable ajustable » en fonction des exigences de gestion (de Gaulejac et Mercier, 2012, p. 40). L'activité des travailleurs est « constamment mesurée (...) pour dresser un tableau systématique de leurs performances avec des critères qui mettent en avant le résultat plutôt que les moyens, la rentabilité plutôt que la qualité du service rendu, la productivité plutôt que la valeur que les salariés attachent à leur production » (de Gaulejac et Mercier, 2012, p. 43). L'évaluation a pour objectif de comparer les résultats obtenus à ceux préétablis et de calculer l'efficacité et les coûts de fonctionnement de chaque poste (de Gaulejac et Mercier, 2012). Par exemple, l'évaluation de la qualité dans une démarche organisationnelle de qualité totale ne s'intéresse pas à la qualité du travail, mais au produit fini : ce dispositif fait ainsi passer « le résultat avant le travail et non pas après ce dernier » (Dejours, 2003, p. 38). L'évaluation des performances va se concentrer sur des résultats quantitatifs obtenus, même si cela met en péril la qualité du travail (Dejours, 2003), surtout quand il s'appuie régulièrement sur une méconnaissance des postes à évaluer (Dejours, 2003; Dujarier, 2012). L'évaluation des compétences, qui aurait pu permettre la prise en compte des spécificités des travailleurs, se heurte pour sa part, à la même méconnaissance du travail réel et a tendance à dériver « vers l'évaluation de la personne et non du travail proprement dit » (Dejours, 2003, p. 36). Les prescriptions idéales obligent donc l'individu à faire comme s'il était possible de les réaliser, normalisant alors l'exigence du « toujours plus » (de Gaulejac et Mercier, 2012).

Pour atteindre ces résultats idéaux, l'organisation considère que les moyens et les prescriptions fournis suffisent amplement. Cependant, le travail réel n'est « jamais une exécution stricte de la prescription », (Dujarier, 2012, p. 49), car il ne « relève pas de la seule production, mais aussi de l'action » (Dejours et Bouniol, 2012, p. 15). Il faut toujours faire plus, voire s'adapter en fonction des circonstances : « travailler, c'est combler les lacunes des prescriptions » (Chaignot, 2012, p. 159). Le travail réel correspond plutôt à « ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés » (Dejours, 2003, p. 14). L'individu doit inventer ou découvrir ce qui lui permettra de passer du prescrit au réel (Dejours, 2003). Pour cela, l'homme doit faire preuve d'ingéniosité et utiliser son intelligence et sa subjectivité pour réussir à naviguer entre les normes (Dejours, 2003). Il n'y a ainsi pas de « travail idiot », car « tout travail suppose une mobilisation, certes plus ou moins grande, de l'intelligence et implique une part, plus ou moins grande également, mais jamais nulle, d'innovation personnelle » (Clot et Gollac, 2014, p. 23). C'est cet écart entre le prescrit et le réel qui permet à l'individu de s'approprier son travail et de démontrer par là même sa singularité.

Si pour atteindre les objectifs prescrits, le travailleur doit dépasser, voire outrepasser, les prescriptions, cela suppose que bien travailler s'apparente à faire des écarts par rapport aux normes prescrites, car « même si le travail est bien conçu, si l'organisation du travail est rigoureuse, si les consignes et les procédures sont claires, il est impossible d'atteindre la qualité en respectant scrupuleusement les prescriptions » (Dejours, 2003, p. 13). Cependant, lors de l'évaluation, ces agissements pourront être considérés tour à tour comme des infractions ou comme des preuves d'initiatives ou de savoir-faire, selon le style de gestion en place dans l'organisation (Dejours, 2003). L'individu aura intérêt pour éviter toute possibilité de réprimande, à être discret quant à sa spécificité et le degré de maîtrise nécessaire pour faire effectivement son travail (Dejours, 2003), car si « pour bien faire son travail, il faut se mettre en infraction; (...) en cas d'incident, on est le premier fusible » (Amado,

2008, p. 20). L'imposition du travail prescrit peut même le pousser à adapter son travail aux critères sur lesquels il sera évalué, et non sur la bonne exécution de son travail (de Gaulejac et Mercier, 2012) : ce type d'agissement est particulièrement dénoncé par les grèves du zèle.

L'organisation offre un certain espace de liberté, par le biais de diverses « techniques d'autonomie contrôlées », pour que les employés aient l'impression de contrôler leur propre travail et accroître ainsi son emprise (Pagès *et al.*, 1998). Cet espace de liberté n'existe cependant que dans le respect des règles du jeu (Pagès *et al.*, 1998). Une fois la règle posée, l'autonomie peut alors être très large, mais dans un cadre défini : « on est d'autant plus "libre" qu'on se "soumet" » (Pagès *et al.*, 1998, p. 78). L'organisation donne donc l'impression qu'elle reconnaît la singularité des individus, toutefois elle ne le fait que tant que celle-ci reste confinée à ce qui est attendu et prescrit.

De plus, en se concentrant uniquement sur le travail prescrit, l'organisation favorise un environnement où « chaque rouage, c'est-à-dire chaque personne, doit être remplaçable sans qu'il soit besoin de changer le système » (Arendt *et al.*, 2009, p. 70). Ce type d'environnement facilite la mise en place des changements perpétuels et nécessaires selon l'organisation, pour répondre aux pressions de la concurrence mondiale. Cependant, considérer que les employés sont « interchangeables à volonté » (Pagès *et al.*, 1998, p. 164) est encore une autre façon de refuser la singularité des individus au travail.

2.5 Le refus de la notion de collectivité dans le travail et l'isolement des travailleurs

Comme nous l'avons vu précédemment, le refus du travail réel sous-entend également le refus de la notion de collectivité dans le travail. Ce refus est devenu particulièrement fort avec l'avènement de la société moderne et l'organisation du travail, suite aux nombreuses grèves et revendications collectives de la révolution industrielle (Pagès *et al.*, 1998). Plusieurs dispositifs managériaux ont effectivement eu un impact particulièrement fort sur la coopération entre les agents (Chaignot, 2012). L'individualisation des tâches, mais aussi la mise en place d'une rémunération individuelle ont été les manifestes d'une volonté de changer la dynamique collective de la régulation sociale (Chaignot, 2012). L'ère a aussi été marquée par un renforcement du contrôle de l'environnement et du relationnel, comme le calcul précis du temps de pause ou le fait d'alterner des employés de nationalités différentes sur les chaînes de montage, pour limiter les interactions entre les employés (Aubert et De Gaulejac, 2007; Dejours et Bouniol, 2012). Si ces dispositifs ont mené à l'isolement des individus, l'évaluation individualisée des performances favorise même la compétition, voire la déloyauté entre les travailleurs (Chaignot, 2012; Dejours et Bouniol, 2012). Selon Dejours et Bouniol (2012, p. 8), elle « conduit les individus à la rivalité, la solitude et la détresse ». Comme le suggère de Gaulejac et Mercier (2012), « la tyrannie des nombres développe l'individualisation du travail ».

Toutefois, le travail comme « purement individuel est une pure fiction » (Chaignot, 2012, p. 196), tout d'abord, parce que généralement les employés travaillent pour quelqu'un d'autre, que ce soit leur employeur, leur management, leurs subordonnés ou leurs collègues (Chaignot, 2012), mais aussi, car « le produit final de l'activité de travail est en fait un produit collectif » (Dejours, 2003, p. 6). De plus, le collectif permet de faire face aux imprévus du réel et de développer les innovations

nécessaires au bon fonctionnement : « la confiance entre les acteurs et leur coopération sont une condition nécessaire pour produire ensemble, affronter des situations nouvelles, développer d'autres façons de procéder, faire face à l'urgence (...), en un mot, travailler bien en adaptant l'activité aux modifications de l'environnement » (de Gaulejac et Mercier, 2012, p. 57).

Ainsi, alors que « la performance dépend de la coopération entre tous » (de Gaulejac et Mercier, 2012, p. 58), l'évaluation individualisée des performances met en concurrence les travailleurs. Selon Dejours (2003, p. 48), « le résultat le plus tangible [de l'évaluation](...) est la déstructuration des solidarités, des loyautés, de la confiance et de la convivialité dans le travail ». Les travailleurs se retrouvent désormais seuls pour gérer les difficultés qu'ils rencontrent et ne peuvent plus faire appel au collectif pour les soutenir (de Gaulejac et Mercier, 2012; Dejours, 2003). De plus, imputer la responsabilité des échecs comme des succès à un individu correspond à « nier le fait qu'il agit sous contrainte, qu'il est dépendant de ses collègues, des moyens qui lui sont alloués, que c'est l'organisation qui, en définitive, lui permet ou non d'atteindre ses objectifs » (de Gaulejac et Mercier, 2012, p. 69).

De nombreuses politiques de l'entreprise visent donc à nier la notion de collectivité dans l'organisation, en régissant « la conduite des travailleurs, (...) de manière à éviter que ceux-ci ne se groupent et qu'ils entrent en conflit avec les finalités de l'organisation » (Pagès *et al.*, 1998, p. 48). Par exemple, le développement de la mobilité des employés rend impossible la formation de collectifs « susceptibles de poser des exigences ou des revendications » (Pagès *et al.*, 1998, p. 163). Certaines politiques vont également favoriser l'expression de revendication individuelle afin d'éviter « la formation de canaux d'expression [que l'organisation] ne contrôlerait pas » et des revendications collectives (Pagès *et al.*, 1998, p. 167). Toutes ces politiques promeuvent donc l'isolement et l'individualisation des employés (Pagès *et al.*, 1998).

2.6 Le déni de reconnaissance dans le contexte organisationnel

Pour obtenir un certain degré de satisfaction au travail, l'individu a entre autres besoin de reconnaissance quant au travail qu'il a accompli, ainsi que pour son apport spécifique (Brun et Dugas, 2005; Gernet et Dejours, 2009; Gomez, 2013; Pagès *et al.*, 1998). Selon Honneth (2000), la reconnaissance de l'autre est indispensable pour une construction identitaire positive de l'individu. Cette reconnaissance peut prendre trois formes : l'amour qui fait référence à la dimension affective de la relation et favorise la confiance en soi ; la solidarité sociale qui permet l'estime de soi par rapport à un système de référence donné ; le droit qui correspond à la dimension juridique et universelle de la reconnaissance et encourage le respect de soi (Honneth, 2000). Dans le cadre de l'entreprise, Brun et Dugas (2005) ont établi une typologie contenant quatre formes de reconnaissance (la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique du travail, celle de l'investissement dans le travail et celle des résultats) dont les sources peuvent être horizontales (reconnaissance des pairs), verticales (reconnaissance de la hiérarchie), organisationnelles (dispositifs institutionnels) et externes (reconnaissance des clients, partenaires, fournisseurs). Alors que la reconnaissance selon Brun et Dugas (2005), peut être tant intrinsèque qu'extrinsèque, la reconnaissance en psychodynamique du travail est considérée comme fondamentalement symbolique, attendue par les travailleurs en échange de leur investissement (Dejours, 2008). La reconnaissance est alors issue de deux types de jugement évaluant « la valeur accordée par autrui à la contribution du sujet à l'organisation du travail » (Gernet et Dejours, 2009, pp. 30-31) : le jugement de beauté et le jugement d'utilité. Le jugement de beauté est la reconnaissance par les pairs, de la qualité du travail accompli, alors que le jugement d'utilité est la reconnaissance de la contribution du travail fait, par la hiérarchie.

Cependant, en refusant l'existence de la collectivité dans le travail et en restreignant les interactions, l'organisation a tendance à limiter les possibilités de reconnaissance des pairs. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, l'importance du travail prescrit limite la reconnaissance du travail réel comme de l'apport spécifique de l'individu. Le travail devient « anonyme et vidé d'une partie de sa réalité, comme s'il avait été accompli par n'importe qui » (Gomez, 2013, p. 174). D'autre part, selon Hegel (1816-1818, p. 163, cité dans Guéguen et Malochet, 2014, p. 32), la relation de domination et de servitude entre l'employeur et l'employé engendre uniquement une reconnaissance « unilatérale et inégale ». Le déni de reconnaissance peut ainsi prendre trois formes différentes selon Renault (2004, cité dans Guéguen et Malochet, 2014, p. 66). Le premier type, l'invisibilité, arrive lorsque les droits des salariés sont ignorés : les attentes de reconnaissance ne sont alors pas du tout prises en compte. La reconnaissance dépréciative existe pour sa part, lorsque l'individu ou son travail sont méprisés, dévalorisés : en psychodynamique, il s'agit d'un jugement d'utilité négatif. Finalement, la situation de méconnaissance fait référence à une reconnaissance fournie ne correspondant pas aux attentes de l'individu : par exemple, la différence entre le travail prescrit et le travail réel peut être source de ce genre de déni de reconnaissance.

L'individu face à ces dénis de reconnaissance peut être amené à « douter de lui-même et de son identité, ce qui entraîne une perte d'estime de soi (...), soit encore à maintenir sa conviction de la véracité de son apport au travail, ce qui l'amène à vivre des sentiments d'injustice » (Carpentier-Roy et Vézina, 2000, pp. 33-34). Cependant, l'individu subit « un mécanisme d'emprise qui inhibe [ses] capacités de réagir et [l']enferme dans une soumission permanente », car « quoi qu'il fasse, il peut être pris en défaut, ce qui détruit de l'intérieur toute possibilité de réaction pour sortir de l'emprise de la situation » (de Gaulejac et Mercier, 2012, p. 47). Ainsi, selon Renault (2004, cité dans Guéguen et Malochet, 2014, p. 68), si le déni de reconnaissance peut inciter l'individu à revendiquer la légitimité de ses attentes, cela a plus généralement

des conséquences négatives pour l'individu. Cela peut pousser l'individu à intérioriser cette souffrance, ce qui l'amènerait alors à se dévaloriser, voire à se désocialiser, via des comportements autodestructeurs ou antisociaux.

2.7 La soumission consentie des employés

Les individus pour survivre, doivent donc travailler et se retrouvent dans l'obligation de vendre leur capacité de travail (Chaignot, 2012). Ils se trouvent alors piégés entre la présence d'avantages concrets (rémunération, sécurité d'emploi) et leur soumission complète aux décisions organisationnelles (Pagès *et al.*, 1998). Ils perdent ainsi leur « liberté de mouvement et le libre choix de [leurs]activités »(Arendt, 1994, p. 47), ce qui pose la question du libre arbitre des individus.

L'entreprise « donne l'illusion d'une liberté » de mouvement via des stratégies d'autonomie contrôlée, et d'une liberté de choix via la sélection de son entreprise par le travailleur et le consentement ou non à se soumettre à son autorité(Pagès *et al.*, 1998, p. 77). La logique est binaire, « accepter ou renoncer », et ne laisse pas de place à la négociation ou la contestation des règles. La seule critique des règles tolérées est celle en vue d'améliorer leur efficacité, mais surtout pas celle les décrivant comme un système de domination (Pagès *et al.*, 1998). En effet, l'organisation, pour s'assurer de l'adhésion des individus et de leur intériorisation des règles, développe des mécanismes d'emprise qui permettent d'occulter les contraintes et de favoriser une soumission totale et inconsciente.

Réfléchir à nos actes est toutefois de notre responsabilité en tant qu'être humain selon Arendt *et al.* (2009), car en se conformant aux ordres sans réfléchir, à cause de l'absence de pensée critique et du manque d'habitude à penser librement, un homme ordinaire peut être amené à soutenir un régime totalitaire et meurtrier. Un risque important de la séparation entre la pensée et l'action est ainsi d'excuser sa soumission par le fait que l'on a « agi sans penser » à ce qu'on faisait ni aux conséquences de ses actes (Arendt *et al.*, 2009), ou encore d'utiliser la théorie des rouages pour se convaincre du bien-fondé de ses actions, argumentant que s'il ne l'avait pas fait, quelqu'un d'autre l'aurait fait à sa place et qu'il aurait alors pu perdre son emploi (Arendt *et al.*, 2009). Ces arguments ne sont toutefois pas recevables selon Arendt *et al.* (2009), qui affirme que si un enfant obéit, un adulte consent à obéir, et par ce fait, accorde son soutien au système.

Il n'est cependant pas évident de sortir de l'emprise de l'organisation et de son carcan de pensée. La firme met en effet en place des stratégies de prévention pour s'assurer que les contraintes organisationnelles soient « rattrapées au moment où elles pourraient déboucher sur un conflit ouvert » (Pagès *et al.*, 1998, p. 33) et pour colmater les brèches de leur système avant que celui-ci n'éclate : « Empêcher la maturation du mécontentement, couper l'herbe sous les pieds à toute contestation, satisfaire les revendications avant même qu'elles ne s'expriment, résoudre les problèmes avant qu'ils ne se posent, constituent les principes de base de cette stratégie préventive », selon Pagès *et al.* (1998, p. 169). Elle met aussi en place des procédures de revendication individuelles des mécontentements qui en fait, les neutralisent en incitant l'expression de ces insatisfactions, tant que celles-ci demeurent individuelles et inscrites dans le cadre des règles organisationnelles.

Toutefois, selon Amado (2008, p. 26), « l'emprise psychique n'est jamais totale au sein d'un système » et l'assujettissement n'est « jamais absolument assuré », car « le libre arbitre, même s'il semble endormi, reste toujours mobilisable ». Pour sortir de ce

système d'emprise, l'individu doit avoir accès à un « espace potentiel » ainsi qu'à un « processus de désillusionnement » (Amado, 2008, p. 29). Les espaces potentiels peuvent être créés via des processus « transitionnels imprévus, spontanés » ou encore « construits » (Amado, 2008, p. 29) qui sont constitués d'expériences vécues, encourageant une réflexion créative et une analyse du cheminement (Amado et Ambrose, 2001). Ils débouchent généralement « sur une ou plusieurs de ces trois conditions : la prise de conscience d'une différence entre les attentes et l'état actuel; la nécessité de trouver une solution et de l'implémenter; la volonté de comprendre en profondeur les raisons de cette divergence et le désir d'améliorer la situation d'une manière ouverte et délibérée, peu importe le coût »³(Amado et Ambrose, 2001, p. 98). La désillusion pour sa part, ne pourrait avoir lieu que « si l'illusion d'avoir créé le monde et une certaine forme de toute-puissance ont existé » (Amado, 2008, p. 29).

Le contexte organisationnel s'appuie donc sur la notion de servitude volontaire, et génère des mécanismes internes incitant les employés à toujours plus de soumission. En refusant d'admettre l'existence du travail réel et en limitant les collectifs au travail, les organisations promeuvent un système d'emprise où l'individu, isolé et nié dans sa singularité, se soumet sans mot dire, voire sans même le réaliser, aux décisions organisationnelles, même si celles-ci sont perçues comme injustes, inadéquates ou sources de stress. Un individu continuera à subir ce type de situation tant qu'il ne sera pas confronté à un événement transitionnel qui lui permettra au minimum de prendre conscience des incohérences de la situation, et potentiellement de l'analyser pour mieux la comprendre, puis de décider d'une marche à suivre afin de l'améliorer et de diminuer les tensions (Amado et Ambrose, 2001).

³ Traduction libre

CHAPITRE III

LE CADRE CONCEPTUEL

Nous allons aborder dans ce chapitre, la construction de la problématique de notre recherche et en détailler les conséquences. Pour cela nous verrons tout d'abord la problématique que l'analyse du contexte organisationnel soulève vis-à-vis de la déception au travail, pour ensuite expliciter notre positionnement théorique quant aux quatre mécanismes du système d'emprise.

Cette étape a vocation à fournir notre cadre conceptuel théorique qui servira de filtre à notre analyse de données.

3.1 La problématique de la recherche

Le contexte organisationnel apparaît ainsi comme un terrain particulièrement propice au développement de déceptions, les « contradictions de la vie organisationnelle »⁴

⁴ Traduction libre

ayant pour résultat de nombreuses déceptions professionnelles(Clancy *et al.*, 2012, p. 519). Cependant, les études sur les émotions discrètes se sont jusqu'à présent essentiellement concentrées sur des tests en laboratoires utilisant des scénarios basés sur des définitions générales, et prennent rarement en compte l'environnement dans lequel le phénomène se situe (Gooty *et al.*, 2009). Elles le sortent du réel pour pouvoir identifier des modèles et des généralités, afin de créer une vision généralisable de cette émotion.

Ce type de recherche est intéressant, car cela apporte des informations importantes sur cette notion et fournit une base de connaissance pour mieux comprendre le phénomène. Cependant, les contextes influençant fortement les individus et donc les émotions qui s'y développent (Gooty *et al.*, 2009), nous souhaitons comprendre comment le contexte organisationnel spécifiquement, impacte la déception. Plus particulièrement, si les déceptions sont multiples et variées, nous souhaitons porter notre attention exclusivement sur les déceptions professionnelles intenses, c'est-à-dire sur celles qui sont inattendues, particulièrement marquantes et que l'on se remémore pendant longtemps. Ce type de déception nous permettra de faire ressortir des expériences particulièrement riches d'informations(Patton, 2002).

Pour étudier l'influence du contexte organisationnel sur les déceptions professionnelles intenses, nous nous intéresserons particulièrement aux concepts d'universalité, de servitude volontaire, de singularité et de collectivité qui prennent forme dans le cadre de l'emprise psychique organisationnelle. En effet, nous pensons que l'étude de ces différents mécanismes organisationnels et de leur rôle dans l'expérience de la déception professionnelle intense nous permettra une meilleure compréhension du phénomène.

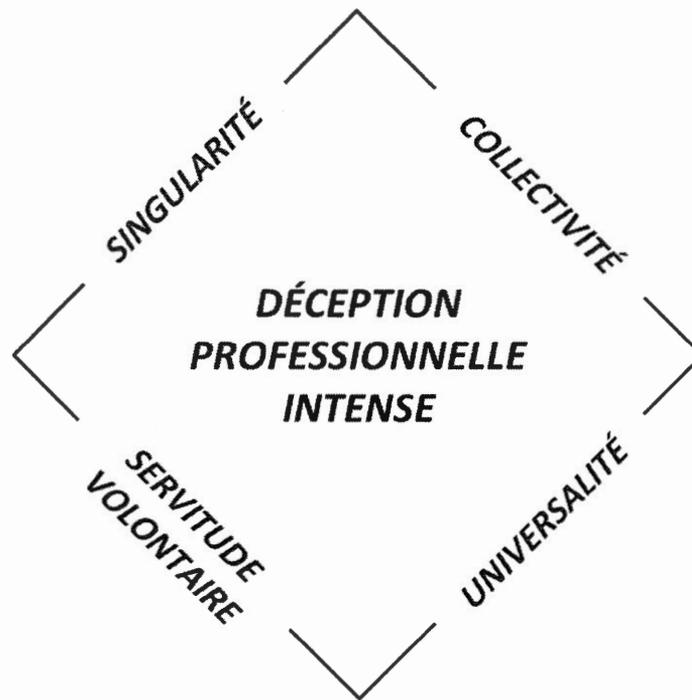


Figure 6. Représentation du cadre théorique

3.1.1 Sous-question #1 – Dans quelle mesure l’universalité organisationnelle influence la déception professionnelle intense ?

L’universalité organisationnelles’appuie sur l’idée qu’il existe une forte homogénéité au sein des organisations et que donc, peu importe le pays ou le type d’organisation, on sera confronté dans les organisations, aux mêmes pratiques de gestion du travail, et donc aux mêmes problématiques.

Face à la prééminence de la déception dans les organisations, il est possible que les actions organisationnelles génératrices de déception aient également une dimension universelle et que l’on retrouve des caractéristiques similaires dans les événements et les actions organisationnels menant à des déceptions professionnelles.

3.1.2 Sous-question #2 – Dans quelle mesure la servitude volontaire contribue à la déception professionnelle intense ?

L'emprise psychique mise en place par les organisations a pour objectif l'obéissance quasi aveugle de leurs employés à leurs décisions, voire qu'ils ne leur viennent pas à l'esprit de les remettre en cause ni de se plaindre de leurs conséquences.

Si la servitude est une contrainte à laquelle l'individu se soumet pour travailler, et donc survivre, quand les décisions organisationnelles impactent directement l'individu et s'opposent à ses attentes, ses valeurs, principes ou attitudes, la soumission à l'autorité organisationnelle prend une dimension particulière. Ces événements deviennent émotionnellement intenses, ce qui peut l'inciter à remettre en question sa soumission consentie et à décider du degré de désobéissance qu'il est prêt à mettre en place pour retrouver un peu de sa liberté d'expression et de mouvement.

Pour sortir de l'emprise psychique mise en place par les organisations, Amado (2008) déclare qu'il faut un espace potentiel et un processus de désillusionnement. Cet espace potentiel serait accessible via des processus transitionnels imprévus ou construits. Les déceptions professionnelles pourraient être assimilées à ces événements transitionnels spontanés, car elles incitent les travailleurs à se confronter aux imperfections de leur organisation et bien qu'elles puissent représenter une menace pour l'organisation et son image idéale, elles peuvent aussi « être une source potentielle de créativité, d'apprentissage et de renouvellement »⁵ grâce aux démarches qui seront mises en place pour les dépasser (Clancy *et al.*, 2012, p. 519). De plus, le processus de désillusionnement peut se retrouver dans les déceptions professionnelles intenses, car elles sont souvent associées à de la surprise face à des attentes déçues.

⁵ Traduction libre

Les déceptions professionnelles intenses pourraient donc être de ces événements qui incitent l'individu à remettre en question son consentement à l'obéissance. L'individu se retrouverait alors dans l'obligation de faire un choix concernant son acceptation ou non de la situation (obéir ou non, dénoncer ou non, rester ou non dans l'organisation, dans le poste...) et ce qu'il est prêt à faire pour améliorer sa situation.

3.1.3 Sous-question #3—Dans quelle mesure le refus de la singularité de l'individu au travail impacte la déception professionnelle intense ?

Selon Loomes et Sugden (1986) comme pour Sonnemans et Frijda (1995), le processus de la déception est fortement subjectif, car il s'appuie sur la perception de l'individu pour évaluer l'événement, sur ses préoccupations pour déterminer l'intensité de la déception ou sur sa personnalité pour attribuer la responsabilité de la déception. La subjectivité de l'individu va donc caractériser la déception en fonction de ses valeurs, de sa logique et de ses normes et principes. Les types de déceptions qui en découlent sont alors multiples et variés. Cependant, les recherches précédentes ayant eu pour objectif de faire émerger des théories générales, aucune ne s'est penchée sur ces variations.

Dans le contexte professionnel, l'individu développe des attentes professionnelles qui lui sont propres et lui semblent légitimes, car elles sont basées sur sa personnalité, ses valeurs et son expérience. La prise en compte de ces attentes par l'organisation conforte l'individu et lui apporte reconnaissance et légitimité. Par contre, l'inverse sera potentiellement source de déceptions professionnelles intenses.

3.1.4 Sous-question #4—Dans quelle mesure le refus de la notion de collectivité au travail participe à l'expérience de la déception professionnelle intense ?

De nombreux dispositifs managériaux comme l'individualisation des tâches, la rémunération individuelle, le renforcement des contrôles ou les évaluations individualisées, en incitant à des relations de rivalité et de compétition, plutôt qu'à des relations de coopération et de soutien collectif, limitent les interactions et la création de collectifs au sein des organisations (Aubert et De Gaulejac, 2007; Chaignot, 2012; Dejours et Bouniol, 2012).

En niant l'existence pourtant réelle, de la contribution, positive ou négative, d'autres acteurs de l'organisation au travail de l'individu (de Gaulejac et Mercier, 2012; Dejours, 2003), la limitation du collectif dans les organisations a deux principales conséquences. Tout d'abord, elle va isoler l'individu et limiter ainsi les possibilités de soutien auquel il pourrait faire appel en cas d'imprévus ou de difficultés (de Gaulejac et Mercier, 2012; Dejours, 2003). Mais aussi, en diminuant les possibilités d'interactions entre les différents acteurs organisationnels, cela va limiter les possibilités de reconnaissance des pairs. Le déni de la collectivité peut donc tant favoriser les déceptions au travail qu'accroître leur intensité.

3.2 Positionnement et perspectives théoriques retenus pour les différents concepts

Afin de répondre à nos questions de recherche, notre étude de la déception professionnelle intense est organisée autour de quatre concepts, à savoir l'universalité, la singularité, la collectivité et la servitude volontaire.

3.2.1 La notion de déception

Les recherches antérieures sur la notion de déception ont fourni une connaissance détaillée et généralisée de l'émotion. Selon ces recherches, l'émotion de déception est généralement associée aux trois éléments suivants :

- Un événement évalué négativement (valence négative) suite à une comparaison entre un résultat obtenu et un résultat potentiel si la situation avait été différente (Ortony *et al.*, 1990; van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a; Zeelenberg, M. *et al.*, 1998).
- Absence de contrôle sur l'événement : l'individu doit penser n'avoir aucun contrôle sur la tournure des événements (Delquié et Cillo, 2006a; Frijda *et al.*, 1989; van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a).
- Attribution externe de la responsabilité de la déception : la responsabilité de la déception est généralement attribuée à une cause externe (Frijda *et al.*, 1989). L'individu peut parfois s'attribuer la responsabilité de la déception, mais cela ciblerait alors des comportements incontrôlables ou des aspects de sa personnalité (Zeelenberg, M. *et al.*, 1998).

3.2.2 La notion d'universalité

L'importance de l'universalité dans les organisations correspond à la mise en place de pratiques de gestion similaires créant une certaine homogénéité parmi les organisations occidentales. Les événements évalués négativement à l'origine de la déception sont, dans le cadre du travail, des actions organisationnelles issues de ces pratiques universalistes, similaires, peu importe le type d'organisation ou le pays.

3.2.3 La notion de singularité au travail dans le cadre de la déception

La singularité est le produit de la recherche de différenciation créative afin de se distinguer des autres (Saloff Coste et Dartiguyeyrou, 2006). Cette singularité va influencer l'ensemble du processus associé à la déception. Tout d'abord, l'importance de la déception ressentie étant liée entre autres, à l'importance que l'individu donne à un événement (Sonnemans et Frijda, 1995), le type d'événement déclencheur d'une déception va être indubitablement affecté par la singularité de l'individu. La valeur subjective qu'un individu accorde à un événement dépend en effet, de ses besoins, de ses attentes et de ses envies spécifiques (Loomes et Sugden, 1986). Seul l'individu peut évaluer si une déception est importante pour lui et si elle doit avoir des conséquences émotionnelles fortes (Sonnemans et Frijda, 1995). La singularité de l'individu va également se percevoir dans la façon dont il va réagir à la déception, dans les choix qu'il va faire et les décisions qu'il va prendre.

Au travail, la singularité de l'individu va se refléter dans ses actions et ses choix, qui sont guidés entre autres, par ses valeurs, son éducation, son expérience, sa personnalité, sa perception de son environnement. Cependant, les organisations privilégient l'homogénéité et le contrôle, et ont tendance à refuser la singularité de l'individu au travail. Cette singularité représente l'identité propre de l'individu et le refus de cette singularité, sous la forme du déni de reconnaissance, va créer un environnement favorable au développement de déception. Le déni de reconnaissance fait référence à trois types de situations (Renault, 2004, cité dans Guéguen et Malochet, 2014).:

- lorsque les attentes de reconnaissance ne sont absolument pas considérées,
- lorsque l'individu reçoit une reconnaissance négative
- et lorsque la reconnaissance donnée ne vise pas les attentes

3.2.4 La notion de collectivité au travail dans le cadre de la déception

Alors qu'une communauté est un regroupement d'individus ayant des points communs (culturels, professionnels, etc), une collectivité est regroupement de personnes ayant un intérêt commun et agissant pour protéger et/ou faire valoir cet intérêt (Van Dijk, T. A., 2006). Dans le cadre de cette thèse, nous considérons la notion de collectivité en tant que regroupement de personnes ayant leur organisation et leur travail comme intérêt commun.

Comme nous l'avons vu précédemment, le refus de la collectivité va entraîner l'isolement des individus (Dejours et Bouniol, 2012) qui sont alors seuls pour faire face à des difficultés, telles que des déceptions professionnelles. L'absence de soutien de la part de l'organisation face à une déception intense va limiter les solutions qui s'offrent à l'individu pour faire face à sa déception et devrait l'inciter à se concentrer sur ses capacités propres pour analyser la situation et essayer de l'améliorer.

L'isolement des individus limitant également les possibilités de reconnaissance des pairs, le jugement de beauté quant à la qualité du travail accompli (Gernet et Dejours, 2009) devrait donc être rarement fourni aux individus. Cette demande de reconnaissance pourrait devenir particulièrement forte pour les individus et pourrait être transférée à la hiérarchie qui ne serait cependant pas en position de pouvoir y répondre, car cela reviendrait à valoriser la singularité de l'individu.

3.2.5 La notion de servitude volontaire

L'emprise psychique de l'organisation, via le mécanisme de la servitude volontaire, a donc pour objectif une soumission complète des employés aux décisions organisationnelles (Pagès *et al.*, 1998). L'individu ne pensera donc pas à se plaindre auprès d'autres acteurs organisationnels, malgré l'intensité de sa déception.

Cependant, la déception professionnelle intense, en tant qu'événement transitionnel spontané, devrait permettre à l'individu de remettre en cause sa soumission, d'analyser la situation et de prendre position pour ou contre sa soumission future, en tout état de cause. La désillusion, nécessaire pour sortir du système d'emprise organisationnel, serait pour sa part identifiable via les notions de surprise et d'attentes légitimes déçues.

3.3 Schéma du cadre conceptuel préliminaire

Le cadre conceptuel ci-dessous reflète notre conception de la déception professionnelle intense, issue tant de la pression à l'universalité, que du refus de la singularité des individus, de la limitation des collectivités au travail, et de la pression à la servitude volontaire.

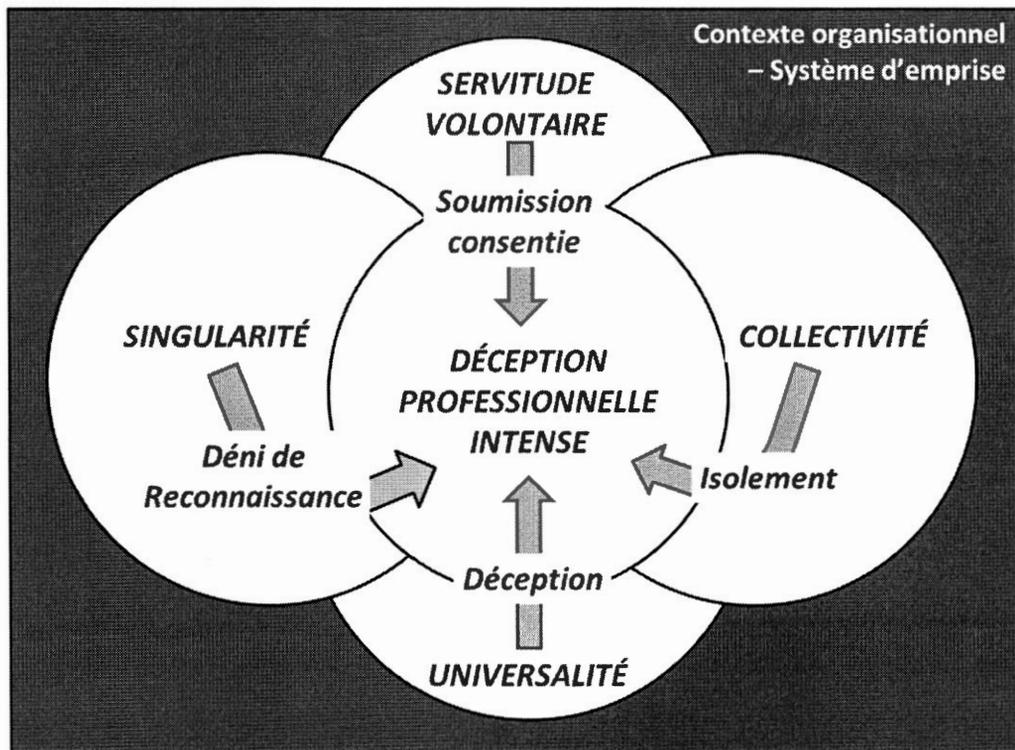


Figure 7 - Représentation du cadre théorique

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Cette partie a pour objectif de présenter le cadre méthodologique mis en place dans le cadre de notre recherche en précisant la méthodologie qualitative et le devis de recherche retenus dans le but de répondre à notre problématique de recherche, à savoir une meilleure compréhension de l'expérience de déception intense au travail via l'influence potentielle du contexte organisationnel.

Nous avons choisi une démarche qualitative exploratoire abductive. Notre stratégie de recherche s'appuie sur une stratégie d'études de cas multiples utilisant l'approche narrative du récit de vie. Grâce à la technique de la boule de neige, nous avons collecté un échantillon de 52 individus ayant vécu une expérience de déception intense dans le cadre de leur travail, que ce soit en France, au Québec ou au Canada. Nous avons alors utilisé la technique d'entretien particulière prônée par l'approche narrative du récit de vie telle que développée par Bertaux (2016), appelée entretien narratif, pour interviewer les 52 répondants à l'aide d'un guide d'entretien. Finalement, notre stratégie d'analyse de données s'appuie sur la méthodologie d'analyse développée par Corley et Gioia (2004), qui se déroule en quatre temps : le codage, l'approfondissement, la conceptualisation et la décomposition temporelle.

4.1 Le choix d'une démarche exploratoire, qualitative et abductive

La revue de littérature amène à la conclusion que si la déception a été étudiée dans différents domaines, la prise en compte de son contexte a été rare, et encore plus pour ce qui est du contexte organisationnel. Une recherche de type exploratoire doit ainsi nous permettre de découvrir et comprendre à quoi correspond l'expérience de la déception professionnelle pour les acteurs du milieu organisationnel.

Ce phénomène est relativement inexploré et nous allons « mobiliser certains concepts et intégrer la littérature » sur le sujet pour nous aider à « donner du sens [aux] observations empiriques » recueillies (Charreire Petit et Durieux, 2007, p. 72). Nous allons donc mettre en place une démarche abductive qui nous permettra, grâce à des allers-retours entre les données empiriques obtenues et la théorie, de développer une meilleure compréhension du sujet étudié, et ce, particulièrement dans un cadre exploratoire (Charreire Petit et Durieux, 2007).

Nous avons de plus, choisi une méthodologie qualitative afin de comprendre en profondeur l'influence du contexte organisationnel, c'est-à-dire des mécanismes du système d'emprise, sur l'expérience de la déception, car la recherche qualitative permet de comprendre la réalité dans toute sa complexité (Miles et Huberman, 2003), mais aussi de comprendre le contexte dans lequel l'objet de l'étude évolue (Langley, 1999). Elle permet d'obtenir des descriptions détaillées et riches des expériences vécues par les répondants, et « ne préjuge pas (...) de la nature du matériau empirique constituant les sources de preuve » (Charreire Petit et Durieux, 2007, p. 69). Cette démarche nous apparaît donc comme étant la plus pertinente pour répondre à notre problématique de recherche.

4.2 Le positionnement paradigmatique

Les concepts d'ontologie et d'épistémologie mènent à une multitude d'approches différentes dont les principaux paradigmes sont l'approche positiviste, l'approche constructiviste et l'approche interprétativiste. Ces approches représentent des visions du monde et de la recherche différentes. L'approche positiviste est issue des sciences pures et postule que les méthodes scientifiques peuvent être appliquées directement à l'étude des gens et des sociétés (Carey, 2012). Ce paradigme s'appuie donc sur une vision objective de la réalité (Perret et Séville, 2007) et sur des valeurs d'objectivité, de vérité, de logique et de validité (Carey, 2012). Le positivisme cherche à expliquer une réalité objective, unique et indépendante du chercheur, et considère aussi que l'objet et le sujet qui l'observe sont indépendants (Gingras et Côté, 2009; Perret et Séville, 2007). Les approches constructiviste et interprétativiste reposent sur une vision plus subjective de la réalité où la réalité de l'objet dépend tant du sujet qui l'observe que du sujet qui l'expérimente (Perret et Séville, 2007). Par contre, là où l'interprétativisme amène à comprendre et interpréter un phénomène étudié, l'approche constructiviste vise à construire la réalité sociale des acteurs étudiés (Perret et Séville, 2007).

Dans tout travail de recherche, il est indispensable de choisir un paradigme et un positionnement épistémologique (Guba et Lincoln, 1994). Le paradigme choisi est indissociable de la nature de la connaissance que la recherche souhaite produire (Guba et Lincoln, 1994) et permet de «contrôler [la] démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable»(Perret et Séville, 2007, p. 13).

Dans cette recherche, nous nous intéressons, à l'expérience de la déception, et donc à la perception des individus (Delquié et Cillo, 2006a). En effet, selon Van Manen (1990, cité dans Richards et Morse, 2007), une expérience repose sur la perception

d'un individu de sa présence dans son environnement au moment où l'événement se déroule. L'expérience de déception dépend ainsi largement de la subjectivité de l'individu qui estime qu'un événement ne correspond pas à ses attentes (Ortony *et al.*, 1990), qu'il n'avait pas de contrôle sur cet événement (Delquié et Cillo, 2006a) et que cet événement est dû à une cause externe (Frijda *et al.*, 1989). La réalité de l'expérience étudiée ici dépend ainsi à trois niveaux, de la perception de l'individu.

Cette recherche a donc un positionnement ontologique subjectiviste, car ici, la vision du chercheur quant à la nature de la réalité s'appuie sur l'idée que les phénomènes sociaux sont socialement construits, c'est-à-dire qu'ils sont créés suite à des actions d'acteurs sociaux au travers de leurs perceptions (Gingras et Côté, 2009; Saunders *et al.*, 2012).

Notre positionnement épistémologique est ainsi interprétativiste, car nous estimons qu'une compréhension entière et riche des phénomènes sociaux est inatteignable si la complexité du monde est réduite à une série de généralisations (Saunders *et al.*, 2012). Notre recherche relayant des expériences vécues, nous pensons que la connaissance est produite via la perception de ses acteurs et leur interprétation de leur environnement (Carey, 2012), contrairement au positionnement épistémologique positiviste pour qui les données ne doivent être contaminées ni par le chercheur, ni par les acteurs, afin d'obtenir une étude objective de l'objet de recherche (Saunders *et al.*, 2012).

De plus, « la recherche qui explore des récits produits par des individus est nécessairement interprétativiste par nature »⁶ (Greatrex-White, 2010, p. 101), car elle s'appuie sur le principe de base que les individus interprètent leur environnement et

⁶ Traduction libre

leur place dans cet environnement. Notre étude a en effet pour objectif de comprendre et de découvrir comment les gens interprètent et font sens de leurs expériences (Carey, 2012). Comme préconisé par l'approche interprétativiste, nous cherchons à comprendre la réalité telle qu'elle est vécue et appréhendée par les individus eux-mêmes (Perret et Séville, 2007) et nous pensons qu'il est alors important de faire preuve d'empathie pour mieux comprendre les croyances, perspectives, réactions et attitudes des sujets de la recherche. De plus, nous estimons que le phénomène étudié ne peut se comprendre qu'en étant intégré dans son contexte historique et culturel, car il existe de multiples réalités basées sur les perceptions des individus (Fortin *et al.*, 2005).

4.3 Le cadre méthodologique

4.3.1 La stratégie de recherche

4.3.1.1 L'étude de cas

Notre revue de littérature ayant révélé que peu d'études s'étaient intéressées à l'influence du contexte sur l'émotion déception, nous proposons de nous intéresser aux expériences de déception vécue dans un contexte organisationnel pour comprendre comment certaines circonstances organisationnelles participent au développement des déceptions professionnelles intenses.

Dans ce contexte, nous souhaitons utiliser une stratégie d'étude de cas afin d'expliquer, d'explorer et de décrire les phénomènes étudiés (Yin, 2003). Ce type de

stratégie est particulièrement adapté lorsqu'il s'agit 1- de comprendre le « comment » et le « pourquoi » d'un phénomène, 2- d'étudier en profondeur un phénomène ou 3- d'observer un événement dans le contexte actuel contemporain (Creswell, 2012; Yin, 2003). Nous allons étudier plusieurs cas de déception professionnelle, où chaque cas correspond à une expérience de déception professionnelle intense, et ce dans une logique de réplication. Cette stratégie d'étude de cas multiples permet ainsi de comprendre en profondeur le phénomène en analysant chaque cas séparément, mais aussi d'explorer les similarités et les différences entre les cas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003).

4.3.1.2 L'approche narrative du récit de vie

Dans le cadre de la stratégie de l'étude de cas, nous avons opté pour l'approche narrative du récit de vie. Cette approche permet tant de « donner accès au réel » que de mettre en évidence « les représentations de l'expérience vécue » (Joyeau *et al.*, 2010, p. 15). De plus, il s'agit de la seule méthode pouvant générer une description d'une action dans la durée, intégrée à « un contexte social donné, et donc en révéler les configurations et les contours » (Bertaux, 2016, p. 19).

L'approche narrative reconnaît ainsi l'importance indéniable des histoires telles que comprises et racontées par les individus. Alors que d'autres approches peuvent s'intéresser à la structure des récits, aux termes utilisés, au contexte ou à l'audience, pour l'approche narrative, les récits eux-mêmes sont l'objet de la recherche (Van den Hoonaard, 2015).

Le récit de vie défini par Bertaux (2016) est « la production dialogique d'un discours improvisé sans notes, se fondant sur la remémoration spontanée des principaux événements tels qu'ils ont été vécus, mémorisés et totalisés, s'efforçant d'en retrouver

les enchaînements. » En incitant des individus à raconter leur expérience d'une situation vécue, le chercheur place les répondants dans un rôle d'informateur (Bertaux, 2016), et dans un contexte de travail, cela permettra une meilleure compréhension des comportements des travailleurs (Joyeau *et al.*, 2010). Le récit de vie est ainsi différent de l'histoire de vie, car si le premier fait référence à une reconstruction d'expériences personnelles dans la durée, la seconde cherche plutôt à reconstruire l'ordre temporel jusqu'au moment de l'entretien (Rosenthal, 1993).

La déception au travail est un sujet qui peut se révéler difficile à partager et à raconter, car il fait généralement appel à des événements désagréables et problématiques de l'histoire personnelle des répondants, qui peut mettre l'accent sur les faiblesses des individus. Or on cherche généralement à donner une image positive de soi plutôt que négative (Bertaux, 2016). L'approche des récits de vie offre certains avantages pour étudier les émotions, car le récit est une forme usuelle de communication qui est facilement identifiable et réalisable par les individus. Cette approche permet également d'accéder de manière indirecte à des informations qui ne pourraient être obtenues de manière directe (Boudens, 2005), et donc de rendre compte de la complexité de l'émotion déception et de la diversité des expériences et mécanismes vécus. D'autre part, nous nous intéressons ici particulièrement à l'influence de l'environnement organisationnel sur l'expérience de déception au travail, et cette approche permet d'étudier « les expériences émotionnelles comme faisant partie d'un environnement, plutôt qu'isolées » (Boudens, 2005, p. 1288).

Finalement, les récits narratifs permettent de faire ressortir tant des éléments uniques que communs, et ces récurrences peuvent permettre de « remonter du particulier au général » (Bertaux, 2016, p. 30) pour une meilleure compréhension générale de l'expérience de vie des individus, ainsi que de faire ressortir des concepts généraux à

partir d'expériences individuelles (Boudens, 2005). Comme le précise Bertaux (2016, p. 40), l'approche des récits de vie permet de mettre en rapport plusieurs témoignages sur un type d'expérience similaire, et ensuite de « dépasser leurs singularités » pour en construire une représentation plus générale. Il ne s'agit donc pas de « chercher à comprendre le fonctionnement interne d'un individu, mais celui d'un segment de réalité sociale » (Bertaux, 2016, p. 30).

4.3.2 L'unité d'analyse

Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à comprendre l'expérience de la déception dans son contexte organisationnel. L'expérience de la déception au travail est l'unité d'analyse, car cela correspond au phénomène étudié qui se produit dans un contexte spécifique (Miles et Huberman, 2003). Le choix de cette unité d'analyse se situe au niveau de l'analyse des résultats et des constats établis, et est donc étroitement lié à l'objectif de la recherche (Patton, 2002).

De plus, nous avons décidé de focaliser notre collecte sur les expériences de déception intenses, car selon Patton (2002), les événements intenses génèrent des informations plus riches, sans pour autant être extrêmes ou inhabituelles. Cependant, ce choix méthodologique ne remet pas en cause l'importance des expériences de déception moins fortes.

4.4 L'échantillon

4.4.1 Les critères de sélection

L'approche des récits de vie vise à fournir « un grand nombre d'informations approfondies et croisées » à partir d'un nombre relativement restreint de personnes (Bertaux, 2016, p. 9). Afin d'aller au-delà d'une simple meilleure compréhension du phénomène et d'obtenir suffisamment de données pour mener à une généralisation théorique (Yin, 2003), nous avons construit l'échantillonnage des répondants de manière à ce qu'il présente un apport théorique pour la recherche tel que professé par Patton (2002). La sélection des répondants dépendant de l'unité d'analyse, nous avons cherché des individus ayant fait l'expérience d'une déception professionnelle intense.

Selon Patton (2002), plusieurs stratégies d'échantillonnage non probabilistes sont possibles et peuvent être jumelées si nécessaire afin d'obtenir un résultat optimal. L'objectif a donc été de choisir une stratégie d'échantillonnage qui assure d'obtenir l'échantillon le plus adéquat et le plus informatif possible en fonction des questions de recherche (Patton, 2002). Nous avons retenu ici les personnes ayant vécu une déception intense dans un cadre organisationnel.

Les répondants devaient donc correspondre à l'ensemble des critères suivants :

- avoir vécu directement une déception dans le cadre de leur travail,
- que cette déception ait eu lieu dans un cadre organisationnel,
- que cette déception ait été intense.

4.4.2 La sélection de l'échantillon

La constitution d'un échantillon de recherche pertinent s'est avérée complexe. Il a été tout d'abord assez difficile de recruter des répondants. Si les individus vivent régulièrement de petites déceptions, notre approche nécessitait des expériences relativement fortes pour être suffisamment riches.

Il fallait donc trouver des gens ayant vécu des déceptions intenses qui les avaient marquées, mais aussi que ces personnes soient disposées à en parler. Si le sujet semblait de prime abord intéresser les gens, les amener à raconter leur expérience personnelle s'est avéré plutôt compliqué, car beaucoup de gens ne souhaitent pas « revivre » cette expérience ou rouvrir des plaies refermées tant bien que mal. De plus, les déceptions intenses peuvent être associées à un sentiment de honte ou d'humiliation, ce qui pourrait diminuer l'envie d'en parler ouvertement.

Afin d'obtenir des répondants et pour respecter le caractère exploratoire de cette recherche, nous avons donc choisi d'être ouverts quant à nos critères de sélection : même si l'intensité se mesure entre autres avec la durée du temps passé, nous avons accepté des répondants dont l'expérience de déception était relativement récente si celle-ci était perçue comme intense. Même si la récence de ces expériences nous limite par rapport à l'analyse de la régulation de l'émotion sur le long terme, elles demeurent riches d'information sur l'expérience elle-même.

Pour constituer l'échantillon, nous avons adopté la technique de la boule de neige qui consiste à identifier un premier répondant adéquat, qui diffuse par la suite l'information concernant la recherche auprès de son propre réseau pour inciter d'autres professionnels à raconter leur déception organisationnelle intense (Patton, 2002). L'échantillon a été constitué initialement à partir de nos réseaux professionnels et personnels canadiens, québécois et francophones, ce qui implique des répondants tant francophones qu'anglophones. Ces personnes ont été contactées

par téléphone, email, et via des réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn), et ont été invitées à relayer l'information concernant le sujet de la recherche et la recherche de personnes ayant vécu ce type d'expérience. Cette méthode serait la plus adaptée pour obtenir des sujets disposés à partager cette expérience sensible (Berg, 2004) : grâce au référencement, les sujets sont plus à même de nous faire confiance.

Plusieurs relances ont été faites auprès des différentes personnes contactées. De plus, des messages ont régulièrement été affichés sur Facebook et LinkedIn tout au long de la période de recrutement.

Bien qu'il s'agisse de faire appel à des réseaux personnels et professionnels, il est important qu'il n'y ait aucun rapport de force entre les participants et les chercheurs, mais aussi qu'il n'y ait pas de rapport de pouvoir entre les personnes qui relaient l'information sur la proposition de participer à la recherche, et les personnes qui reçoivent l'information. Les personnes contactées ont donc été invitées à transmettre ces informations uniquement à leurs connaissances. De plus, pour préserver l'anonymat des répondants, les personnes intéressées à participer à la recherche devaient contacter elles-mêmes le chercheur par email ou téléphone. Suite à cette prise de contact, la recherche leur était présentée de manière plus précise avec l'envoi d'un document officiel relatant les détails de l'étude. Si la personne était toujours déterminée à participer à l'étude, alors un rendez-vous était décidé, en personne ou au téléphone selon leur convenance. Suite à cette campagne de recrutement, 52 personnes se sont déclarées intéressées à raconter leur expérience de déception intense.

4.4.3 La taille de l'échantillon

Selon Patton (2002), la validité et le potentiel explicatif des études qualitatives sont davantage liés à la richesse des données recueillies et à la capacité d'observation et d'analyse du chercheur qu'à la taille de l'échantillon. Selon Bertaux (2016), plutôt que de miser sur l'homogénéité des expériences, il est important de rechercher une grande variété des témoignages pour assurer la richesse et la diversité des informations obtenues.

Le nombre exact de répondants n'a pas été fixé à l'avance, mais il a été construit de manière à éclairer les différentes facettes de la déception professionnelle intense. 52 entretiens ont ainsi été collectés auprès de 52 répondants afin d'obtenir la profondeur souhaitée grâce à des expériences de déception toutes très différentes du fait de leurs origines, causes, milieux et conséquences. La saturation des données s'est donc portée sur l'observation et l'analyse de similarités et récurrences parmi les témoignages.

Un de ces entretiens (celui du répondant R20) a été écarté, car l'expérience de déception professionnelle différait trop fortement des autres, puisque la responsabilité de cette déception est attribuée à une entité externe à l'organisation. En effet, ce répondant est déçu d'un manque dans sa formation universitaire qui lui a porté préjudice ensuite dans sa vie professionnelle. Cette expérience de déception étant la seule à ne pas être entièrement liée au contexte organisationnel, nous avons préféré l'exclure de notre analyse.

4.4.4 Les critères de sélection

Nous avons donc 51 entretiens, issus de 19 hommes et 32 femmes. 36 des entretiens sont en français, alors que 15 sont en anglais. 13 sont des expériences vécues en France, 25 ont été vécues au Québec et 13 dans le reste du Canada.

De plus, les répondants ont vécu leur expérience de déception tant dans des organisations issues du privé (34), du public (9) et d'organisations à but non lucratif (OBNL) (8) ; et 25 sont de grandes entreprises, 9 des moyennes et 17 des petites entreprises.

Enfin, les professions exercées par les répondants sont extrêmement variées. On trouve ainsi un Vice-Président (Professional Services), 6 Directeurs (de PME, de compte, de Service Conseil, de marketing ou d'université), 3 consultants (en conduite du changement, implantation de système d'information ou développement organisationnel), 13 gestionnaires d'équipe, 20 professionnels (infirmier, scénariste, artiste, chargé de cours, professeur, experts en développement international, en recrutement, en finance, en assurance, en innovation, en relations publiques, en métrologie, rédacteur des réclamations, psychologue, éducateur spécialisé, agent immobilier, commerciaux), 7 assistants (administratif, comptable ou commercial) et 1 technicien (agent de centre d'appel).

4.5 La méthode de collecte des données

4.5.1 Choix de la méthode de collecte de données

L'approche qualitative narrative du récit de vie suppose de collecter les données à l'aide d'entretiens qui doivent permettre de fournir des données suffisamment riches et exhaustives pour pouvoir dresser un tableau détaillé du phénomène. Il est par ailleurs indispensable que les individus interviewés aient vécu eux-mêmes l'expérience de déception au travail qu'ils décrivent, pour qu'ils puissent la raconter avec leurs propres mots et éviter ainsi toute contamination (Gubrium et Holstein, 2009).

4.5.2 L'entretien narratif

L'approche narrative du récit de vie développée par Bertaux (2016) s'appuie sur une technique d'entretien particulière appelée entretien narratif où le chercheur amène l'individu à « raconter tout ou partie de son expérience vécue ». Nous avons donc invité les répondants à raconter le plus librement possible leur expérience personnelle, afin de favoriser un échange riche d'information en toute confiance et éviter que le répondant cherche à orienter ses réponses en fonction des attentes du chercheur (Bertaux, 2016).

Toutefois, nous avons opté pour un mélange entre l'entretien narratif et l'entretien semi-directif, car nous avons souhaité nous assurer que certains thèmes seraient abordés et approfondis lors de cet échange. Nous avons choisi l'approche du guide d'entretien tel que proposé par Patton (2002), qui permet de nous assurer que tous les

répondants sont questionnés sur l'ensemble des concepts clefs identifiés au préalable, tout en ayant une plus grande flexibilité pour pouvoir explorer certains sujets plus en profondeur en posant des questions imprévues au besoin. Un guide d'entretien constitué d'exemples de questions regroupées en fonction des thèmes issus directement du cadre conceptuel préliminaire de cette étude a donc été créé en français (voir Annexe 1) et en anglais (voir Annexe 2). Ce guide d'entretien a pour objectif d'obtenir la meilleure compréhension possible de l'expérience de déception professionnelle intense vécue par l'individu. Pour cela, nous allons chercher à comprendre l'événement qui a déclenché cette émotion, le contexte dans lequel elle a eu lieu, le degré d'intensité de l'expérience, pourquoi cet événement l'a particulièrement touché, s'il a reçu un quelconque soutien de son organisation pour l'aider à réagir et comment il a réagi face à cet événement.

De plus, il est important quand on souhaite obtenir des informations touchant des problématiques personnelles où l'image de l'individu peut être mise à mal comme lors d'une déception importante au travail, de s'assurer d'établir un rapport de confiance avec le répondant (Bertaux, 2016). La confiance est ce qui permet d'obtenir des témoignages de qualité en termes d'authenticité et de spontanéité (Creswell, 2012). Or selon Bryant (2015), l'entretien sous forme de conversation usuelle permet de développer des rapports de confiance, en amenant le répondant à lever ses défenses et oublier les risques et jugements pouvant être liés à son récit. Nous avons donc été vigilants à intégrer les questions au fil de l'eau afin que l'entretien ressemble plus à une conversation qu'à une liste de questions posées.

Le répondant a été invité dès le début de l'entrevue à raconter librement son expérience vécue et les questions subséquentes s'intégraient à la conversation de manière à approfondir notre compréhension de leur expérience. En fonction de

l'expérience vécue et des détails fournis, nous avons choisi d'approfondir ou non certains sujets. De plus, des mécanismes ou concepts imprévus ont pu être abordés par le répondant et ont été approfondis de manière spontanée. Nous avons donc posé des questions ouvertes afin d'inciter le répondant à préciser son récit, mais aussi de recueillir de l'information détaillée sur les points qui ont été identifiés par la théorie. Nous avons fait notre possible pour que tous les points du guide d'entretien soient traités que ce soit de manière impromptue lors du récit, ou après le cœur du récit, à l'aide des questions. Cependant, étant donné le caractère personnel et complexe des questions, parfois, certains répondants n'ont pas pu/voulu répondre.

4.5.3 La préparation de la collecte de données

La préparation de la collecte de données a consisté dans un premier temps, à établir la liste des contacts potentiels personnels et professionnels du chercheur, au Québec, au Canada et en France, avec leurs coordonnées et le moyen de contact à privilégier. Ensuite, il a fallu préparer un certain nombre de documents permettant de présenter le sujet de recherche, en français et en anglais. Un email d'invitation en français (voir Annexe 5) et en anglais (voir Annexe 6) ainsi qu'une invitation succincte pour diffusion sur Facebook et LinkedIn (voir Annexe 7) ont été rédigés dans un premier temps. Ensuite, nous avons établi un document Word offrant une présentation officielle de la recherche avec les personnes à contacter, en français (voir Annexe 3) et en anglais (voir Annexe 4). Ce document était joint aux emails d'invitation et la personne contactée était encouragée à le transférer. Finalement, un document de consentement a été créé. Ce document décrit le sujet de la recherche, les personnes en charge, la procédure, les avantages et risques liés à l'entretien, l'engagement d'anonymat et de confidentialité et l'aspect volontaire de l'étude. Ce document permet au répondant de prendre connaissance de toutes ces informations et de valider son consentement quant à l'enregistrement de l'entretien et l'utilisation des

informations fournies au cours de l'entretien. Si l'entretien était téléphonique, le document était envoyé au préalable par email et accepté par le répondant oralement pendant l'entretien.

4.5.4 Le déroulement des entretiens

Les entretiens ont été collectés entre le mois d'août 2016 et le mois de janvier 2017. Ils ont eu lieu en personnes ou par Skype, en fonction des disponibilités du répondant et du chercheur, et ont tous été enregistrés.

Comme le soulignent Gubrium et Holstein (2009), il est indispensable de prendre en considération l'environnement dans lequel le récit est fait, car cet environnement peut influencer le récit et ne pas le prendre en compte pourrait amener à une compréhension partielle de l'expérience racontée. À cet effet, nous avons opté pour des environnements neutres, extérieurs au milieu organisationnel, qui doivent avoir un impact minimal sur le récit.

Le début de l'entretien consistait invariablement en des plaisanteries pour se familiariser, en enchaînant rapidement avec une présentation succincte du sujet de recherche. Si la personne était au téléphone, le chercheur s'assurait alors oralement du consentement du répondant en s'assurant que la personne avait bien lu les points soulevés par cet accord comme la confidentialité ou le droit à ne pas répondre, et qu'elle acceptait d'être enregistrée. Lors des entretiens en personne, les répondants étaient invités à signer le document de consentement. Si la personne acceptait, alors l'entretien pouvait débuter.

Généralement, à la première question, les répondants savaient précisément de quoi ils voulaient parler. Parfois, ils vérifiaient rapidement que l'expérience dont ils voulaient

parler correspondait aux attentes du chercheur. À ce moment-là, le chercheur se contentait d'encourager la personne à continuer son histoire. S'ils hésitaient entre plusieurs expériences, alors la seule recommandation faite par le chercheur était de choisir l'expérience la plus marquante. Il est arrivé quelques fois que la personne ne sache pas de quoi elle souhaitait parler, ou elle pensait pouvoir parler d'un environnement de travail décevant en général, et non d'un événement en particulier. À ce moment-là, le chercheur encourageait la personne à réfléchir à un événement marquant et décevant à son travail, et en insistant qu'il n'y avait pas d'inconvénient si elle souhaitait arrêter là l'entretien.

Une fois le sujet trouvé, l'entretien était généralement fluide et ininterrompu jusqu'à la fin. Les entretiens duraient en moyenne entre 45 minutes et une heure. Les plus courts ont duré 30 minutes alors que les plus longs ont pu s'étirer sur 2 ou 3 heures. La durée moyenne est de 63 minutes, ce qui fait un total de 54,8 heures d'entretien. La retranscription globale donne un fichier de 689 pages (sans saut de page entre les entretiens).

4.6 La stratégie d'analyse des données

Selon Gubrium et Holstein (2009), les textes narratifs peuvent avoir trois objectifs. Le premier est exploratoire, quand on connaît peu le sujet et que le récit permet de collecter des informations en profondeur. Le deuxième se concentre sur les histoires elles-mêmes, quand la structure du récit importe plus que le sujet raconté. Et le troisième s'intéresse à la façon dont le récit et sa forme peuvent contribuer à une plus grande compréhension de l'expérience humaine. En fonction de ces objectifs, il existe

plusieurs stratégies d'analyse développées en fonction de si l'on s'intéresse à l'histoire dans sa totalité ou uniquement à certains aspects de celle-ci, et de si l'on s'intéresse au contenu ou à la forme du récit.

Ici, notre objectif exploratoire privilégie le contenu sur la forme et se focalise sur les aspects en relation avec le contexte organisationnel.

De plus, nous suivons la méthodologie d'analyse développée par Corley et Gioia (2004), qui se déroule en quatre temps : le codage, la conceptualisation, la décomposition temporelle et l'approfondissement. La première étape consiste à coder l'ensemble des entretiens en identifiant des concepts initiaux issus du terrain et en créant ainsi un premier ensemble de codes in-vivo. Ensuite, l'étape du codage axial permet de regrouper les codes en étudiant les relations entre eux. Finalement, ces codes axiaux sont consolidés en fonction de la similarité de leur sujet, dans des dimensions plus générales (Corley et Gioia, 2004; Gioia *et al.*, 2013). Corley et Gioia (2004) proposent ensuite de transposer ces codes et regroupements sous une forme plus conceptuelle afin de comprendre le cheminement du processus. La décomposition temporelle permet d'observer comment l'ambiguïté s'est développée tout au long de l'expérience. Finalement, dans l'étape visant l'approfondissement, les auteurs reprennent les concepts clés et les développent en argumentant chaque sous-thème à l'aide de données du terrain.

4.6.1 Le codage

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse verticale des récits des expériences de déception afin d'étudier les cas de manière individuelle et de bien

comprendre les spécificités de chacune des expériences. Comme les répondants décidaient eux-mêmes du contenu de leur histoire en fonction de leur compréhension et de leur expérience d'une « déception intense au travail », les expériences obtenues sont très variées en termes de lieu, vécu, perception, causes et conséquences. L'objectif de cette première partie est donc de faire ressortir cette hétérogénéité et la richesse en termes d'informations que cela a engendré, en analysant manuellement via Atlas-ti, les textes et en faisant émerger des codes de premier niveau, spécifiques aux répondants (Miles et Huberman, 2003).

A ce niveau-là, notre objectif est de rester aussi proche que possible des données brutes, en utilisant une approche centrée sur l'informateur telle que décrite par Gioia et al. (2013). Par conséquent, nous avons utilisé des codes *in vivo* aussi souvent que possible.

La deuxième étape consiste à mener une analyse horizontale des entretiens où on compare les expériences de déception entre elles afin de faire ressortir les thèmes et tendances communs aux différentes expériences, malgré les contextes, causes et histoires personnelles différents.

Un des objectifs de ce type d'analyse est « to raise idiographic narratives to a level of abstraction that would show that the same plot or theme occurred across a number of contexts (Polkinghorne, 1988) » (Boudens, 2005, p. 1290). Quand on souhaite analyser des textes narratifs, il est donc important d'extraire des « core stories » des entretiens afin d'obtenir une vue d'ensemble des différentes expériences et de pouvoir ensuite comparer succinctement les différents récits entre eux (Boudens, 2005). Selon Bertaux (2016, p. 40), « isoler un noyau dur commun aux expériences » permet de dépasser les singularités de chaque expérience « pour atteindre, par construction

progressive, une représentation sociologique des composantes sociales (collectives) de cette situation ».

Les codes de premier ordre obtenus dans la première étape sont alors regroupés en catégories de 2nd ordre dérivées des histoires vécues (Gioia *et al.*, 2013; Miles et Huberman, 2003).

Finalement, ces catégories de 2nd ordre sont regroupés en dimensions, à savoir les éléments de la déception, les impacts sur le comportement et les mécanismes du système d'emprise (Gioia *et al.*, 2013; Miles et Huberman, 2003). Cette analyse in vivo en faisant ressortir toute la richesse des données, nous permet d'observer des informations liées à nos questionnements théoriques, mais aussi de faire émerger des nouvelles données inattendues.

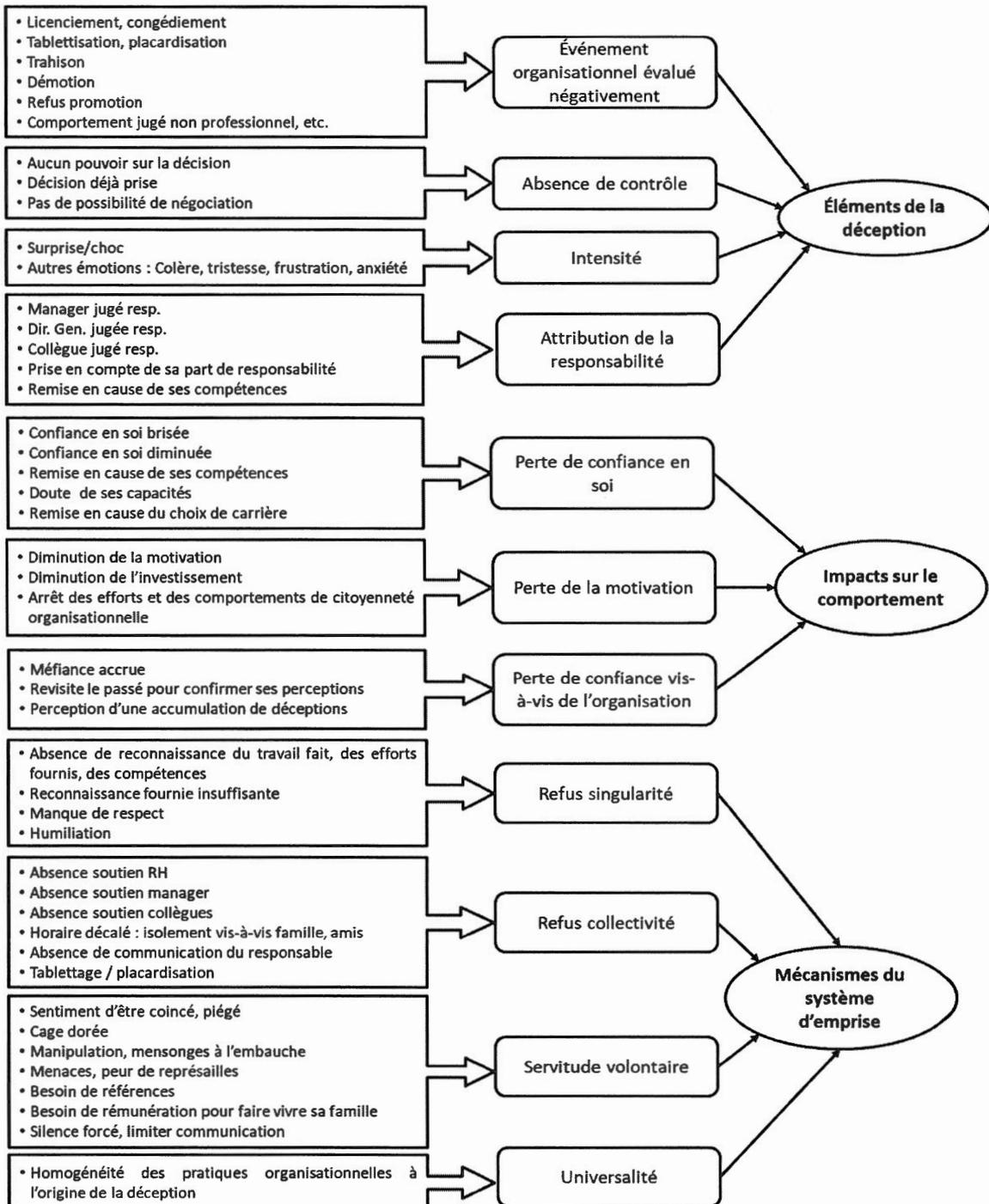


Tableau 2. Structure de données suite à codage ouvert

4.6.2 L'approfondissement

Dans la partie d'analyse ci-après, nous présentons uniquement l'analyse approfondie des données en fonction des concepts clefs de notre cadre conceptuel. Nous avons en effet analysé les données et les codes préalablement obtenus sous l'angle de notre cadre conceptuel. L'objectif de cette étape est d'obtenir une analyse approfondie grâce à l'utilisation des résultats de l'analyse *in vivo* filtrés par notre cadre conceptuel. Cet angle d'analyse se concentre donc essentiellement sur le rôle joué par les quatre mécanismes dans le développement de déception intense au travail.

4.6.3 La conceptualisation

Suite à l'analyse approfondie des données obtenues, nous avons transposé nos codes, catégories et dimensions sous une forme processuel afin d'observer le phénomène grâce à une représentation graphique. Ce type de schématisation est un résumé synthétique et séquentiel de ce qui s'est passé dans les expériences vécues par les répondants afin de faciliter la compréhension du phénomène (Langley, 1997).

4.6.4 La décomposition temporelle

La décomposition temporelle est une étape intéressante qui permet de faire ressortir et de clarifier les ambiguïtés temporelles potentielles (Gioia *et al.*, 2013). Alors que la représentation graphique du processus impose une vision linéaire de l'expérience de déception, la décomposition temporelle permet de structurer différemment l'événement et d'incorporer des périodes temporelles adjacentes (Langley, 1997).

4.7 La qualité de la méthode de recherche choisie

Pour nous assurer de la rigueur de cette recherche scientifique, nous avons suivi les recommandations de Noël (2014) quant à la dépendance, la validité du construit, la crédibilité et la transposition.

La dépendance a pour objectif d'évaluer la justesse et la fiabilité des données fournies (Noël, 2014). Pour cela, nous allons fournir, comme le propose Yin (2003), une documentation détaillée des différentes étapes du recueil des données, en incluant une mise en contexte pour chaque entretien (voir Annexe 12).

Finalement, pour établir la validité du construit de la recherche, le chercheur doit prouver la « qualité de l'accès du chercheur aux connaissances et interprétations de ses informateurs pour retenir ses observations »(Noël, 2014, p. 136). Selon Bertaux (2016), la variété des témoignages permet d'apporter diversité et richesse des informations et donc, d'assurer la validité du construit. Pour veiller à cela, nous pouvons nous appuyer sur la logique de réplique associée à la stratégie des études de cas multiples qui nous fournit des informations suffisamment diverses à partir d'expériences de déception différentes, par des individus venant de contextes organisationnels différents (emplois, types d'organisation, type de relations, etc.) (Yin, 2003).

La crédibilité de la recherche concerne la véracité des éléments proposés à travers cette thèse : l'étude doit bien refléter la perspective des participants(Noël, 2014). De plus, afin de nous assurer de la « justesse des inférences »(Noël, 2014, p. 184), nous utilisons deux types de triangulation. Tout d'abord, une triangulation des données est obtenue grâce aux cas multiples et différents en termes de déception, lieu, période et individu (Berg, 2004). Une triangulation des méthodologies (Berg, 2004) est également établie grâce à l'association d'une analyse horizontale des

entretiens et d'une analyse verticale par catégorie. Finalement, pour être certain de ne pas dénaturer les propos des répondants, les explications proposées devront reposer sur des faits et des citations (Noël, 2014).

La transposition détermine si les résultats de la recherche sont généralisables au-delà des études de cas proposées par la recherche (Yin, 2003). Selon Yin (2003), les analyses de cas sont difficilement généralisables à d'autres cas, compte tenu du caractère particulier des cas retenus dans une démarche qualitative. Cependant, la multiplication des études de cas pourrait aider au développement d'une théorie plus large (Yin, 2003). De plus, l'identification de convergences des résultats dans les analyses permet de développer des explications théoriques plus générales (Noël, 2014).

4.8 Les considérations éthiques

La recherche suit les recommandations en matière d'éthique du Comité d'éthique de la recherche de l'ESG UQAM (voir Annexe 10 et 11). Il s'agit de s'assurer de respecter les considérations éthiques en matière de transparence, d'honnêteté, de respect de la confidentialité et d'accord consenti des participants.

Afin de respecter les critères de transparence et d'honnêteté, les participants sont informés des objectifs de la présente étude aussi bien lors de la prise de contact que lors de la rencontre pour l'entretien, du cadre du projet et de la manière dont les résultats seront utilisés, c'est-à-dire dans le cadre d'une étude exploratoire permettant la compréhension de notre problématique de recherche.

Par ailleurs, il est possible que la divulgation ouverte du sujet abordé puisse porter préjudice aux répondants, car ils peuvent être amenés à critiquer leur organisation ou une ou plusieurs personnes dans leur organisation. Il est donc indispensable d'assurer un anonymat total quant à l'identité et l'organisation des répondants pour les protéger d'éventuelles répercussions négatives à la suite de cet entretien (Patton, 2002). Ainsi, le nombre de personnes appelées à consulter les données brutes de la recherche est restreint au chercheur et aux membres du comité de thèse, qui s'engagent en signant un formulaire de confidentialité. Les identités sont également masquées et changées contre des termes génériques dans le document final. De plus, les données seront conservées dans un lieu sûr et leur accès est strictement contrôlé.

Le sujet de la déception étant particulièrement privé, il est possible que l'entretien fasse remonter des souvenirs stressants, désagréables et mettant en cause des événements importants pour l'individu. Il est donc indispensable d'assurer un climat de confiance entre le répondant et le chercheur, mais aussi d'assurer la liberté au répondant de ne pas répondre ou d'annuler sa participation à tout moment.

Les questions sont de nature personnelle, car l'on souhaite connaître la perception des répondants, leur point de vue sur les différentes étapes du phénomène. Il est alors possible que cela entraîne une certaine anxiété si ces informations constituent encore des événements stressants pour l'individu. Dans une déception, la responsabilité est souvent attribuée à une cause (ou une personne) externe. Il est donc important de s'assurer que le lieu de l'entretien permette une expression libre et ouverte, pour éviter la peur d'être entendu et d'en être stressé. Il a ainsi fallu s'assurer que l'entretien se passe dans un endroit neutre, où le répondant n'était pas à même de croiser une des personnes incriminées dans son expérience. Il est également important de les prévenir de leur droit de refuser de participer à la recherche, de ne pas répondre

à une question qu'ils jugent embarrassante sans avoir à se justifier, de changer d'avis à tout moment quant à leur participation et de leur garantir la confidentialité des informations fournies. Ils ont par ailleurs accès aux coordonnées du chercheur au cas où ils souhaiteraient le contacter pour des questions ou des inquiétudes. Finalement, si le bien-être du répondant avait été menacé lors de l'entretien, il aurait été possible de suspendre ou mettre fin à l'entrevue.

Finalement, un formulaire de consentement en français (voir Annexe 8) et en anglais (voir Annexe 9) expliquant clairement les objectifs de la recherche est signé par le répondant afin de s'assurer de son accord quant à l'utilisation des données de l'entretien. Toutefois, le formulaire ne doit pas introduire de biais dans la recherche en divulguant trop d'informations (Patton, 2002). Pour les entretiens faits par téléphone, les répondants ont reçu au préalable le formulaire de consentement et ont eu à accepter oralement et de manière claire, leur accord.

Objectif de la recherche	Comprendre dans quelle mesure la perception du cadre organisationnel influence l'expérience de la déception intense pour l'individu
Principales questions de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure l'universalité organisationnelle contribue à la déception professionnelle intense? • Dans quelle mesure la soumission consentie contribue à la déception professionnelle intense? • Dans quelle mesure le refus de la singularité de l'individu au travail impacte la déception professionnelle intense? • Dans quelle mesure le refus de la notion de collectivité au travail participe à l'expérience de la déception professionnelle intense?
Positionnement paradigmatique	Paradigme interprétativiste Approche abductive
Méthode	Étude exploratoire, qualitative
Strat. de recherche	Étude de cas - Approche narrative du récit de vie
Unité d'analyse	L'expérience de déception
Échantillonnage	Technique de la boule de neige - Nombre de répondants: 51 13 France, 25 Québec, 13 Canada - 36 en français, 15 en anglais
Outils de collecte	Entretien narratif (Récit de vie + Dialogue)
Stratégie d'analyse de données	Analyse verticale, puis horizontale des entretiens. Codage via Atlas-ti et Excel

Tableau 3. Récapitulatif de la méthodologie de recherche

CHAPITRE V

LES EXPÉRIENCES DE DÉCEPTION AU TRAVERS DU PRISME DU CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous présentons l'analyse approfondie des 51 entretiens retenus portant sur des expériences de déception intense au travail, tel que prévu par notre stratégie d'analyse. Après avoir retranscrit les 51 entretiens retenus, nous avons procédé à une analyse exploratoire des données en nous focalisant sur le contenu et sur les aspects spécifiques au contexte organisationnel.

Notre objectif ici est d'observer et de mieux comprendre le rôle joué par les quatre mécanismes sélectionnés, l'universalité, le refus de la singularité, le refus de la collectivité et la servitude volontaire, dans le développement de déception intense au travail.

5.1 L'universalité de la déception au travail

5.1.1 Hétérogénéité des données

La première chose que l'on peut noter vis-à-vis des données collectées, c'est leur hétérogénéité. Les expériences de déception obtenues sont toutes très différentes, et

ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elles ont lieu dans des pays différents, des organisations différentes, à des dates variées et pour des raisons organisationnelles spécifiques. Mais cette hétérogénéité est aussi due aux individus, à leur perception de l'événement, à leur réaction face à cet événement, à leur capacité d'analyse et de prise de recul, aux émotions suscitées, et à l'impact sur leur vie.

Dans le cadre de cette analyse, nous avons dans un premier temps, recensé les différentes caractéristiques de chaque expérience de déception. Tout d'abord, nous nous sommes intéressés aux caractéristiques sociodémographiques de ces déceptions, comme le type et la taille de l'organisation où ont eu lieu ces expériences, mais aussi leur antériorité et leur degré de persistance dans le temps.

Nous avons donc obtenu 51 expériences vécues en France, au Québec et dans le reste du Canada.

Parmi les expériences de déception, quelques-unes sont très récentes, car elles ont été vécues quelques mois, semaines, voire jours, précédant l'entretien.

R10: "[...] I'm going to talk about the job I'm in, now because there's a lot of disappointment so your timing was perfect. (...)Two things have probably been the most disappointing to me at the job. (...)The first most disappointing thing was probably two years ago. (...) Disappointmentnumber two happened about a month ago."

R14: « [...] C'était il y a deux semaines, c'est peut-être encore un peu récent. Mais j'ai eu le temps d'y penser. »

R23 : « [...] En ce moment, il y a des restructurations [dans mon entreprise]. Tu les as peut-être vues dans les nouvelles... 83 cadres dont les postes ont été abolies et je fais partie des 83 cadres dont le poste a été aboli. Donc la déception date de la semaine passée, c'est pour ça que je t'ai écrit, c'est que j'ai su que mon poste était aboli en date du 18 novembre. »

R50 : « [...] Pour moi, je trouve que c'est décevant de pas pouvoir arriver à faire comprendre à des professionnels qu'ils sont sur un point de rupture et que s'ils ne réagissent pas, si on ne réagit pas ensemble, on va arriver au point de rupture... c'est ce qu'il s'est passé en fait. (...) En janvier 2016, on nous a annoncé la fermeture. Ça a été assez vite, finalement. »

La grande majorité des expériences sont relativement récentes, car 34 d'entre elles ont eu lieu il y a moins de 5 ans. Six autres expériences de déception ont eu lieu entre 5 et 10 ans, et 4, il y a entre 10 et 15 ans. Plusieurs ont quitté leur organisation depuis cette expérience :

R08: “[...] So, the event took place in 2006 and 2007. (...) They actually scaled back my area in the company and then, there had been a big set of layoffs so that they could cut costs again in the company. So, you know, it seemed like a good time to leave the company because if they weren't going to invest in the future, as it looked, well they didn't need my skill set, which was somebody who worked basically trying to bring new products in the market for the customers. (...) After that, I decided I wanted to go out on my own and doing consulting, where I felt like I had more control over the process, rather than you know, someone 3 or 4 level above is influencing what is going to happen.”

Mais pour d'autres répondants qui sont toujours en poste, la déception a tendance à perdurer :

R04 : « [...] Alors, c'est arrivé il y a deux ans, au bureau. (...) ça a créé un froid et une situation insupportable, parce que là je bouillais de rage à l'intérieur contre ma patronne, parce que la façon dont elle a agi, je trouvais que ce n'était pas professionnel, que ce n'était pas... je ne comprenais pas en fait, je ne comprenais pas du tout comment on peut traiter un employé comme ça. Et le froid est resté jusqu'à maintenant. C'est toujours ma patronne. Mais la relation amicale, c'est zéro. C'est professionnel et c'est tout. Il n'y a pas eu d'excuse de ça part, il n'y a pas eu rien. »

R05 : « [...] Moi je travaille ici au service des relations internationales de l'[université] depuis 2004, donc ça fait 12 ans. Et j'ai eu deux boss, un

boss qui a duré un an et demi et un autre depuis ce temps-là. Donc tu arrives après tant d'années... et là je vais te parler plus particulièrement des dernières années qui dégringolent finalement, de cette situation-là qui dégringole. »

Et trois répondants ont relaté des expériences de déceptions au travail qui datent de plus de 15 ans :

R48 : « [...] Ça s'est passé en 1989.(...) J'ai un peu de mal à me remémorer la chronologie, parce que c'est vrai qu'au fur et à mesure que je parle, il y a des choses qui me reviennent. Mais c'est vrai que c'est tout un tas de petites choses qui se sont accumulées dans le temps qui font que la situation aussi s'est dégradée. Voilà. »

R42 : « [...] Dans mon souvenir, je commence à faire du management de projet en janvier 1994. Ça fait 20 ans. On est en octobre 96 et ce moment-là a guidé pas mal tout le reste. »

R41 : « [...] Alors, c'était la première fois dans ma vie que j'avais une position dans la gérance, une managing position. (...) c'était dans les années 80. »

Les entreprises où les expériences de déception ont été vécues, sont issues du privé, du public et d'organisations à but non lucratif (OBNL). Dans le privé, une majorité de répondants ont vécu leur expérience de déception dans une PME.

R45 : « [...] Donc en fait à l'époque, je travaillais dans une petite entreprise. (...) C'était mon premier boulot et j'avais été embauchée en tant qu'assistante commerciale. [C'était] une boîte de huit personnes comptant six employés. »

R26 : « [...] J'ai eu une expérience avec une compagnie, avec des amis en fait. (...) Et en fait, on faisait une création à trois et ça partait d'une envie... Ça partait d'une création à deux en fait, c'est un couple d'amis. Ils partaient à deux et moi, je n'avais plus de boulot à ce moment-là, et je m'étais dit que j'aimerais bien, parce que ça faisait un moment qu'on parlait de travailler ensemble et du coup, on a travaillé ensemble. »

Certains répondants ont vécu leur déception dans de grandes organisations privées, voire de grandes multinationales.

R23 : « [...] Donc je suis [(dans cette organisation)] depuis quatre ans et dans un poste de directeur depuis deux ans. (...) je fais partie des 83 cadres dont le poste a été aboli. (...) Mais veut veut pas, oui, on est 83, je ne suis pas toute seule, c'est pas juste (moi) qui s'est fait tasser... bon OK... mais tu te dis, ce n'est pas 1500 gestionnaires là, c'est juste 83. Ça représente même pas 10 % des gestionnaires [de mon organisation]. »

R25 : « [...] Donc je travaillais pour une firme d'ingénieur qui est spécialisé dans le ferroviaire. Et notre bureau, c'est un peu une filiale d'une compagnie plus grande qui est basée en France. (...) Il y a des bureaux un peu partout dans le monde. »

Mais la déception organisationnelle n'est pas uniquement le fait des organisations privées. On a ainsi des répondants issus d'organismes publics et d'OBNL.

R39 : « [...] Alors moi, j'étais psychologue dans une association de prévention spécialisée. (...) [Je suis arrivée] dans un contexte associatif très conflictuel, que moi je ne connaissais pas. Et il était conflictuel entre les éducateurs et les cadres, et les éducateurs et la gouvernance associative. »

R38 : « [...] L'opportunité s'est présentée parce que [une association de prévention] venait de récupérer un CHRS, un centre d'hébergement et de réinsertion sociale dans la ville (...). Ce CHRS faisait partie du CCAS de la Ville (...). On m'a demandé si je voulais aller y faire un essai et travailler en gros à mi-temps et travailler à la fois en AMT et puis au CHRS, et j'ai accepté, et là c'est vrai que j'ai trouvé une équipe en difficulté, un CHRS un peu livré à lui-même. Pas de cadre. Il fallait tout mettre en place. »

5.1.2 Le déclencheur : Une pratique organisationnelle évaluée négativement

Pour chacune des expériences de déception étudiées ici, un événement organisationnel négatif est invariablement présenté comme l'élément déclencheur et la raison originelle de la déception. Les événements organisationnels cités comme principale cause de leur déception sont divers. La multitude des expériences vécues permet ainsi d'obtenir une typologie intéressante, quoique que non exhaustive, des pratiques organisationnelles pouvant générer des déceptions professionnelles intenses.

Nous avons obtenu les pratiques managériales suivantes:

- Décision stratégique de réorganisation
- Décision stratégique de dissolution
- Réorientation stratégique
- Licenciement par le N+1
- Décision managériale de recrutement
- Décision managériale de contrôle de l'information à des fins budgétaires
- Actions de pression à la performance

Tous les répondants ont commencé leur récit en racontant, de manière plus ou moins succincte, comment un événement, et plus particulièrement une décision managériale au sein de leur organisation a généré en eux une déception intense.

Pour 12 répondants, la déception est issue d'une décision stratégique de réorganisation qui remet en cause leur engagement, leur travail, voire leur poste.

R03 : Une compagnie décide de racheter l'organisation pour laquelle il travaille. On lui assure que lui et son équipe seront gardés malgré le rachat, mais il reçoit par erreur un email qui ne lui est pas adressé avec un document prouvant le contraire.

"[...] I received the email, I open the file, I printed it. And the document was stating what was the financial plan for shutting down the office. Shutting down the operation: days, names of people that they would have been laid off et cetera, et cetera. That was kind of a shock. I was being told all these great things and suddenly have on my hands coming from the secretary of assistance from the senior VP all completely opposite. That was a huge disappointment. The disappointment didn't finish there, because that was just the tip of the iceberg. In that situation, I decided to move along, meaning playing it dumb, and see how they were lying to my face."

R34: « [...] Le paroxysme de tout ça, c'est quand il y a eu des vagues de coupure, en 2013, pis j'étais sur le projet où il y avait des coupures. Parce que j'étais chef de la gestion du changement, donc je devais faire la gestion du changement sur ça. Pis de voir... J'étais censé faire la gestion du changement.

Pis c'est ça, j'ai participé au projet. Pis je devais faire de la gestion du changement, pour s'assurer que... ça peut arriver dans un cycle organisationnel ou tu dois faire des coupures, mais tu peux bien le faire aussi, dans le respect des gens. Mais quand j'ai réalisé que, ce que je proposais, il n'y avait pas de place dans le fond pour ce que je proposais, là je me suis rendu compte que... pour moi, c'est là qu'il y a eu une coupure. Si maintenant, alors que c'est un moment où ils ont le plus besoin d'accompagnement en termes de changement, il n'y a pas de place, moi, je ne pense pas que mon poste va survivre, pis je ne veux plus

travailler dans les organisations ou je suis dépendant dans le fond, de la volonté des grandes personnes qui eux, ont plus leur intérêt personnel pis sauver leur peau en considération, que l'ensemble des employés. Fait que j'ai décidé de... j'ai été chanceux, mon poste a été coupé, et j'ai pu partir à mon compte après ça avec cette expérience-là.»

R46 : « [...] Ça fait six ans que je suis au même endroit. Et depuis les six années, ben en fait j'ai changé de boss trois fois. Pas nécessairement parce que moi je change de poste, mais ce sont les boss qui changent. Et présentement, ma bosse qui est là, je m'entends bien avec elle toutefois, je vis une grande déception profonde quotidienne parce que j'ai l'impression qu'elle n'est pas là pour moi et mes collègues. (...)J'ai l'impression d'être... pas abandonnée, mais d'être ignorée, et je hais ce sentiment-là être ignorée. Donc je le vis vraiment à tous les jours.

En fait, ça fait plus qu'un an que notre grand grand patron a changé, qu'il a été nommé et qu'il a mis en place une nouvelle organisation. Et ça fait depuis le mois de janvier que j'occupe de nouvelles responsabilités, toutefois le titre officiel et la rémunération officielle n'ont jamais changé. Donc ça fait presque un an que l'on parle de ça. Eh ben, ça ne bouge pas ! Il y a toujours des excuses ! Il y a toujours une raison. Il y a toujours un délai. Il y a toujours quelque chose qui fait en sorte que soit elle, elle ne peut rien faire, soit il y a des délais avec les ressources humaines, soit qu'il y a un autre groupe dans l'organisation avec laquelle il faut qu'ils valident pour confirmer, donc il y a toujours une explication, une excuse quelque part pour ne pas répondre à mon besoin qui est: « donnez-moi le titre et potentiellement l'argent qui va avec. »

Pour les répondants R10 et R29, cette réorganisation a engendré une rétrogradation.

R10: “[...] I had already been given the number one position early when I started. It was when you do this and this, you'll get your position. They told me this, two evaluations in a row. Last year's evaluation, they told me the promotions, for now, they were frozen, because there were some changes they were doing but when they unfreeze the promotion, you're going to be the first one to get it, no problem. About a month ago, they changed a few things in our position and we didn't know if it was for good or for bad, we weren't sure.

They took us all into their office individually and explained to us. They said, “well your position went from a Job Grade 6 to a Job Grade 7, which usually comes with an increase in salary and probably a

promotion". I was thinking this is my time, finally, I'm going to get my promotion, not a salary increase. I was okay with that, that's fine. I didn't need a salary increase but it was more the promotion I was working really hard for. Basically, what they told me was there was no increase in salary and I said, "Okay that's fine," I said, "But what about my promotion?" They said, "oh well, actually no, they're not doing that anymore so there's no more promotions. And actually, the senior administrative position that you have in your title, now you have to remove it." Now everybody is on the same level which is very unfair because we're really not all at the same level, at all. I took that very very hard, for me was the end of my-- I knew that if they didn't give me that promotion, the Job Grade 2, I would start looking for another job."

R29: « [...] Donc je travaillais à la Mairie de la Ville qui est divisée en plusieurs directions et moi, j'étais à la direction de l'information et de la communication. La maire est arrivée au pouvoir en 2013, je crois... et à ce moment-là, il ne restait plus que six mois au directeur du département avant son départ à la retraite.

Donc ce qu'il s'est passé, c'est que dans ce département de la communication, il y avait donc ce directeur de la communication et puis ensuite, plein de petits départements en dessous, si tu veux. Tu avais notamment le magazine, tu avais le site Internet, tu as l'équipe photo, tu as également la vidéo, bref plein de petits services que le directeur de la communication a décidé de réorganiser ensemble pour faire un énorme pôle média. Et on a proposé à mon chef de l'époque, donc le chef du service magazine, de le chapeauter et ainsi, de faire un seul et grand service où tout le monde serait, si tu veux, marcherait main dans la main pour faire un énorme pôle d'information, à l'image d'une grande rédaction journalistique. (...) Donc lui, il est passé chef de cet énorme service et il a également du coup, promu lui-même les gens qui étaient sous lui. Donc si tu veux, tout le monde a fait +1... avec des énormes promesses de responsabilité à venir, de coopération... Tout passe par des publications officielles, etc. donc si tu veux, ça a été officialisé et il y avait la signature de la maire.

Et au bout de six mois, la Dir.Comm. part à la retraite, son successeur arrive et casse tout ! Et alors, casse tout, ça veut dire qu'il arrive avec ses équipes à lui. Les gens qui étaient là depuis des années, qui justement, logiquement, étaient montés, avaient fait +1... ils se sont fait virer ! Enfin, tu ne peux pas virer les gens à la mairie, surtout quand tu es fonctionnaire, mais néanmoins ils ont été placardisés, ils ont été changés de service ou alors on les a carrément harcelés pour qu'ils s'en aillent ! Et en fait, la

personne qui est arrivée a dit: « non, mais attendez, c'est inadmissible. Moi, j'arrive avec mes équipes, avec ma stratégie. Tout ce qui a été mis en place avant moi, on l'oublie. Donc tout le monde revient à zéro, quoi. » Et donc, pffffffffuit, tout s'est effondré. Les services se sont de nouveau enclavés. Tout le monde a fait -1. Et en plus, tout ça, dans l'illégalité la plus complète, parce que là, pour le coup, cette brisure d'organisation n'a pas fait l'objet, là pour le coup, d'une publication au journal officiel ! Donc ça s'est fait dans la plus grande illégalité.»

Suite à une réorganisation dans leur organisation, quatre des répondants ont été licenciés.

R18: “[...] A large bank in Canada. I've been there almost 26 years. I was a director, a director in marketing. It was about two weeks before my birthday. I got called into a meeting room and was suddenly told that they were restructuring and that my position was eliminated.

I was told that it was eliminated. Then, to make me feel even worse, they walked me out rather than letting me get my stuff at my desk. It wasn't performance-related, but for some reason they felt the protocol was to escort me out which made me feel like a criminal. I would say that was disappointing. [laughter]”

R23 : « [...] Je suis [dans cette banque] depuis quatre ans et dans un poste de directeur depuis deux ans. En ce moment, il y a des restructurations : 83 cadres dont les postes ont été abolis et je fais partie des 83 cadres dont le poste a été aboli. Donc la déception de la semaine passée, c'est pour ça que je t'ai écrit, c'est que j'ai su que mon poste était aboli en date du 18 novembre. Donc on est en période de phasing out, mais le 18 novembre mon poste, il va être aboli. Donc voilà, c'était ma déception.

Toute ma ligne hiérarchique, leurs postes sont abolis. Donc ce n'est pas juste moi, c'est vraiment tout le monde en fait. On a vécu le même sort. Et, étant donné qu'il n'y avait personne pour me rencontrer de ma ligne hiérarchique pour me dire ça, c'est une vice-présidente que je n'ai jamais rencontrée de ma vie, qui m'a rencontré dans son bureau pendant trois minutes et quart, pour me dire que mon poste était aboli. Donc ça c'est fait de manière assez cavalière et par quelqu'un qui finalement, n'a par

rapport du tout avec moi et qui en fait, était très mal à l'aise, qui m'a annoncé ça en trois minutes et quart et qui s'est sauvé ! »

R49 : « [...] Moi j'ai démarré ma carrière, finalement ma vraie carrière dans une filiale du groupe, dans leur filiale communication. Bref je suis restée à peu près 12 ans chez eux... Pour te brosser le départ, départ merveilleux, une aventure extraordinaire, un boulot de dingue, puisque moi j'ai été, j'ai commencé comme commerciale terrain et j'ai fini par être cadre, en très très peu de temps, puisque en fait, quand on a connu le premier plan social, rien n'était acquis chez eux. Donc je suis passée par un cabinet de recrutement en interne, j'ai postulé à différentes offres. Ils m'ont gardée parce que j'étais un très bon élément, et puis j'avais envie de quitter la région, donc j'avais envie de me donner un peu plus d'émancipation professionnelle, et cette émancipation, elle a eu lieu quand j'ai décidé de déménager dans le sud-ouest.

Je m'éclatais beaucoup dans mon travail, donc ça a été crescendo, ça a été merveilleux, mais difficile parce que ben il faut assumer, mais en même temps, c'était une très belle expérience professionnelle. Par contre là où ça a commencé à être la grosse catastrophe, c'est quand on a changé de directeur national/international...

Les choix financiers n'étaient peut-être pas les bons, mais en tout cas, ça a commencé à être la décrépitude, si bien qu'il y a eu une grande épuration, c'est-à-dire qu'ils ont commencé à supprimer des postes dont je ne faisais pas partie... Voilà donc, pas facile, et après, ça a pas été drôle du tout parce que, du coup, il y a eu un deuxième écrémage, et là, c'était plus un plan social, c'était un plan de départ volontaire. Moi, j'étais tellement investie, il était pas question de quitter mon poste, comme quoi on est bête, parce que quelquefois... Ben on y croit, voilà.

Mais simplement je me suis accrochée... tellement accrochée à mon poste que, dans cette restructuration, et bien ça a été une véritable orgie, c'est-à-dire que je me suis retrouvée sur une antenne avec des responsables, des collaborateurs, des collègues avec lesquels je travaillais, qui se sont... on va dire... qui se sont ralliés les uns avec les autres pour m'éliminer, voilà, m'éliminer professionnellement avec des stratégies vraiment peu recommandables. Donc j'ai tout subi : du harcèlement... du harcèlement à plusieurs niveaux... du harcèlement moral, du harcèlement en me supprimant par exemple des réunions à Paris, en ne me donnant pas l'information... C'est un vrai complot.

Et ensuite, ils ont missionné, je dirai, pour virer l'ensemble des personnes qui les gênaient... Ils ont missionné un grand cabinet de recrutement

parisien qui soi-disant, était là pour nous accompagner sur nos compétences professionnelles, mais qui était là en fait, pour nous virer quoi, en clair. C'était une façon très pernicieuse de montrer aux gens qu'ils n'étaient pas aptes à leurs postes en fait, c'était vraiment d'une rare hypocrisie quoi. »

Pour trois de ces répondants (R05, R06 et R31), la réorganisation a vraiment affecté leur travail, car quand ils sont revenus de congés, il n'y avait plus de place pour eux.

R05 : « [...] Moi je suis parti en sabbatique, en licence, puis je suis retourné au mois de septembre. On m'a vidé les tâches. Et c'est un contexte que finalement, avec le temps, on s'est rendu compte.. on est deux, finalement, les deux permanents finalement, dans cette situation-là... ils nous ont tabletté comme on appelle ça ici à l'[UNIVERSITÉ], pour justifier par la suite une reconfiguration du bureau. Et moi, il a été annoncé le 17 mars dernier qu'on abolissait mon poste le 1er mai et que l'on allait me relocaliser ailleurs à l'[UNIVERSITÉ] avec évidemment... comment tu dis ça, on te donne un poste, mais ça n'a rien à voir avec ton expertise. »

R31 : « [...] Il y a quatre ans, en fait, on m'a proposé un poste à Montréal. On m'a offert d'excellentes conditions. Je me suis beaucoup impliquée. J'ai fait énormément de déplacements professionnels la première année. Tout ça a été extrêmement passionnant. La deuxième année a été davantage axée sur la constitution d'une équipe, donc plus de management, plus de travail de bureau, etc. Puis, par la suite, sur le plan personnel, moi, j'ai rencontré quelqu'un ici avec qui j'ai eu un enfant. Donc, je suis partie en congé maternité et en fait, à mon retour de congé maternité, les choses se sont très fortement dégradées.

J'avais intégré une équipe il y a quatre ans de 90 personnes. Quand je suis revenue de congé maternité il y a un peu plus d'un an, on était rendu une trentaine. L'activité avait énormément diminué parce que moins de projets, moins de contrats, etc. Donc ils avaient dû faire beaucoup de mise à pied. Entre-temps, pendant mon congé maternité, la direction a changé. Le président est parti. Il s'en est suivi une série de personnes qui ont quitté et qui l'ont suivi dans ces nouvelles activités. Et en fait, moi, j'ai réintégré une équipe où c'était très très curieux, en fait. Mon retour n'était

pas du tout préparé. Alors je ne m'attendais pas non plus à ce que l'on me déroulant tapis rouge après un an d'absence, mais enfin voilà. Il n'y avait pas de projets qui m'attendaient. J'étais vraiment comme mise de côté, mise en attente, mise dans une salle d'attente en attendant qu'éventuellement des projets arrivent. Et puis finalement, il n'y avait rien qui arrivait. Donc c'était une situation complètement inédite pour moi, parce que moi j'ai toujours été plutôt toujours extrêmement sollicitée, toujours à travailler sur quatre projets en même temps, toujours à pas voir passer les journées, à ne pas avoir le temps même d'aller aux toilettes, à enchaîner réunion après réunion... donc je pense qu'il y avait à la fois une dimension conjoncturelle, c'est-à-dire que très clairement il y avait moins de projets, et donc forcément, on ne pouvait pas m'impliquer autant que c'était le cas avant mon départ en congé maternité. Mais voilà, je pense qu'il y a eu aussi peut-être, des pratiques managériales un petit peu curieuses, une répartition du travail pas tout à fait équitable, une organisation des tâches un petit peu étrange. Et donc pendant on va dire, presque six mois, ben j'ai été mise comme ça sur la touche.

Alors il y a eu un autre petit projet qui m'a tenu occupé quand même quelques semaines. Mais à la suite de celui-ci, plus rien à nouveau. Et puis là, ça a été l'attente, l'attente, l'attente, l'attente, l'attente, avec : « voilà, on ne va pas pouvoir te garder, mais on essaie de voir, mais on ne va pas pouvoir te garder, mais on essaie de voir, mais on ne va pas pouvoir te garder, mais on essaie de voir... » avec quelques démarches qui ont été faites à l'interne. »

Deux répondants(R26 et R50) sont particulièrement déçus par la dissolution finale de leur organisation, suite à des difficultés internes.

R50 : « [...] J'ai été dans cette structure pendant deux ans, et sur ces deux années, on n'a pas réussi... enfin, c'est un peu cet échec que je vois, c'est qu'on n'a pas réussi à remobiliser une équipe qui était aussi un peu en souffrance. (...) Après, c'est un ensemble, en fait... moi, j'ai pas vraiment, il y a plein de choses qui ont fait que ça a été un échec. C'est l'ensemble qui est un échec, je ne sais pas comment l'exprimer mieux, c'est l'ensemble qui est un échec, pour moi parce que c'est une déception... C'était une première expérience en tant que chef de service, et je suis partie de cette structure, ben c'est un peu un abandon, quoi, parce qu'on n'a pas réussi, enfin, je n'ai pas réussi – je le mets pour moi,

mais c'est toute une équipe – à remobiliser et que ça se passe bien, quoi. (...) C'est quand même une expérience assez négative. Tu rentres dans une structure et au bout de deux ans, elle ferme. Tous les salariés sont licenciés. »

Huitrépondants ont été licenciés par leur superviseur, ce qui leur a causé une forte déception.

R07 : “[...] So the situation is: it's when I was working for a software company. They sell software in the field of business analytics (...) but my role was vice-president of professional services. So I was responsible for a team of about a hundred consultants and educators. And I had a very, you know, like... I was very happy and I had a successful career there, so that's why it hurts.

They brought in a new general manager for Canada. I've been reporting to the President to Canada for my all career and suddenly, he decided that he had too much work because he was getting increasing responsibilities from the head office to take over functions that were outside of Canada. So in addition to Canada, he had enough to decide to bring a new person to be a general manager for just Canada.

The minute this person came in, I guess I can say, we just never really hit it off. It was another woman and she came from a background that was very, she has a very aggressive personality style and was clearly trying to make her mark, and looking for a way to do that in the first 50 days. So she made me know she was going to look for impact full things she could do in her first 2 months. And at the end of that 2 months, I walked into a meeting with her and not only was she in the meeting, but our lawyers were in the meeting too. And I knew from past situations in my life... (long silence). So that was kind of the incident. So the reason given for was that she wanted to go in a different direction. She wanted to have her own people in place from previous companies she worked before.”

R14: « [...] J'ai obtenu un emploi dans un organisme sans but lucratif où j'ai été engagée pour un poste idéal sur l'idée que je m'étais fait du milieu d'emploi, des collègues, du type de formation, des responsabilités, des tâches à faire, de l'autonomie qui était requise, etc., etc.

J'ai été à l'emploi pendant un an et trois mois. On me disait que ça allait bien, que j'avais des choses à corriger, et là, soudainement... et je dis

soudainement parce que l'on ne m'a pas prévenu... on m'a congédié pour un manque de compétences. »

R21 : « [...] I had been working in Toronto about six, seven months. I went on vacation for one week, my first vacation, and I came back. At ten o'clock in the morning, on my first day back, I was given my notices of my job and was set severance. I was given notices that I was being-- not fired, but maybe fired [chuckles]. »

R48 : « [...] Donc je travaillais en prévention. Donc je travaillais sur un quartier, et puis il y a eu des problèmes dans une autre équipe. Il s'en est suivi des mutations sur notre équipe. Et en fait, ce qu'il s'est passé, c'est que la personne qui a été mutée dans notre équipe, elle a très très mal vécu la situation. Et en fait, la situation dans notre équipe s'est dégradée. Et donc, on m'a demandé de travailler avec elle. Et c'est ce que j'ai essayé de faire. Et puis, en fait, petit à petit, il s'est avéré que... ça, c'est la thèse de l'employeur... il s'est avéré que ce qui était un retrait de sa part, de ma collègue, parce qu'elle avait très mal vécu sa mutation... mais par rapport à l'association, l'association prenait en fait, cette situation-là comme une mésentente entre elle et moi, et ils nous ont enfermé dans ce truc-là, qui fait que moi, j'ai continué à bosser, mais elle ne travaillait plus. Et donc du coup, à un moment donné, ils nous ont dit qu'on n'était plus en capacité de pouvoir mener la mission qui nous incombait au niveau de ce quartier-là, donc ils ont décidé en fait, de nous licencier tous les deux pour mésentente. Voilà. »

Trois répondants (R08, R24 et R42) ont particulièrement été déçus par une réorientation stratégique décidée par la Direction et des actions qui en ont découlées.

R42 : « [...] On est dans un grand projet d'implantation de systèmes de facturation pour la téléphonie. Le projet est dirigé par un directeur, puis il y a un autre directeur qui l'accompagne pour gérer le projet et il y a environ sept chargés de projet. On dirige une équipe d'à peu près 60 à 80 personnes.

Et puis un jour, on était environ au mois de septembre–octobre, et puis, la date d'implantation est prévue pour novembre. On s'aperçoit qu'on arrivera pas à la date de novembre. Alors, on fait une semaine, en fait,

quatre jours hors site, en retraite fermée, avec les deux directeurs, avec les sept chargés de projet, la PCO, la project control officer. Puis, on travaille à décortiquer le projet pour mieux replanifier le projet, lui donner une direction et essayer de voir qu'est-ce que serait un échéancier potentiel. Alors, on travaille fort, on fait des petits papiers au tableau, ainsi de suite... on est quand même sept chargés de projets: des gens intelligents, des gens dont certains je les connais, des gens brillants. La dernière journée, le vendredi, on décide de rapatrier toutes nos affaires, de s'en aller dans la salle de conférence principale, et de mettre au tableau (...) un mapping de toutes les activités, pour faire un genre de war room. On avait collé au mur, sur une grande surface, le plan qui nous amenait quelque part vers mars-avril. Alors que la date prévue était novembre.

Alors, on travaille là-dessus toute la journée. Il y a des chargés de projets, ça fait 30 ans qu'ils travaillent dans cette boîte-là, ils la connaissent. Arrivé vers trois heures environ, le directeur dit: « OK, c'est beau ». Et je le vois encore comme si c'était hier. Ça fait une semaine qu'on travaille là-dessus là. Et ça a été des longues journées là. Il s'en va voir son patron pour lui dire qu'on n'implantera pas en novembre, on va implanter en mars-avril.

Il revient. Il est debout. Je le vois, il est debout ou assis. Il regarde la place. Je suis au bout là-bas. Et il dit: « je viens d'aller voir [le directeur] ». Puis il dit: « oubliez tout ça ! On se baisse la tête et on fonce pour implanter en novembre. Oubliez cette affaire.»

Donc, en fait, ce que ça disait, c'est: « arrêtez de vous organiser. Faites juste travailler et forcez-vous ». C'est tellement inconcevable ! Ça défie toute logique de gestionnaire. (...) 10 jours après, j'étais parti. »

Cinq répondants (R09, R11, R32, R35 et R44) sont pour leur part, particulièrement déçus de décisions de recrutement qui ne leur ont pas permis d'obtenir la promotion qu'ils auraient souhaitée.

R11 : “[...] The fact that, yes, that when I think about my deepest disappointment was when I worked in intensive care for 11 years and I was doing a lot of projects, and I was doing a lot more than regular nurse. So, when the position came up to be assistant head nurse, I thought it would be great to be assistant head nurse on the floor, like assistant to chefs you know. And we went to the interview, and everything was perfect, and I didn't get the position. And not only that I didn't get the

position, but they told the person that was going to have the position before they told me that I didn't have the position. So everybody knew that it wasn't me, and then they told me. But you are supposed to do it the other way, right? You're supposed to tell people "you didn't get it," and then you announce it.

I think that for my career, that was the biggest, biggest disappointment that I didn't get that. In healthcare, it's weird because some people, they will just look at them and they would say: "you, you get the promotion, you're going to be good at this," and other people, it doesn't matter what you do. You will never get anywhere. Why? I have no idea."

Trois répondants (R25, R30 et R40) ont été déçus de décisions de leur superviseur concernant la gestion de leur carrière.

R40 : « [...] Alors une grosse déception, c'est au niveau de la promesse... la promesse à l'embauche... les quatre premières années... et la réalité en fait sur les quatre premières années. C'est-à-dire qu'en fait, dans cette entreprise, tu as un parcours quand tu es jeune diplômé où ils te proposent de rentrer, quand tu as un bac +5, comme jeune cadre, et on dit que... on nous propose un parcours sur 4 ans d'accélération de carrière, ils appellent ça.

Donc, là-dessus, ils ne dérogent pas à la règle, quand ils te disent ça fonctionne comme ça, ça fonctionne véritablement comme ça. Le seul truc c'est que en tant que jeune cadre, ils demandent que sur les 4 ans, le deal, c'est de tenir au moins 2 postes, d'avoir 2 expériences rapides du coup pour justifier le fait de prendre des positions de rémunération, d'augmenter ton salaire aussi rapidement, contrairement à quelqu'un qui est noté tous les 3-4 ans, voire même 5 ans...

Et en fait la grosse déception, c'est que le service qui m'a embauché et qui m'a donné l'opportunité par contre de rentrer dans cette organisation et d'avoir un CDI n'a pas respecté cette promesse et ils m'ont coincée, parce que je l'ai vraiment ressenti comme ça, pendant 4 ans sur le même poste. Alors de manière un peu filoutée, tu sais, ils ont filouté un peu le sujet parce qu'en fait, ils ont fait évoluer mon poste (...), mais le périmètre était pareil et puis du coup, on restait plus du tout, enfin, on quittait complètement la philosophie de départ, quand t'es jeune cadre où leur objectif c'est de te faire faire 2 choses un peu différentes, mais en peu

d'années, pour que tu puisses monter en compétence... Ça a été ma plus grande déception, c'est que j'ai effectué mon parcours jeune cadre au sein de la même équipe, avec le même responsable et j'ai pas pu profiter de ce parcours d'accélération qu'ils promettent en fait à l'embauche. »

Plusieurs répondants (R15, R19, R22, R27, R28 et R45) ont été fortement marqués par la pression à la performance imposée par l'organisation ou leur manager. Cette pression à la performance a eu plusieurs formes, que ce soit par le style de rémunération ou la sensation de surcharge de travail.

R19: “[...] In the past, I had a situation where we had a new person start with our organization. We were put together as a team, and I trained this person.

They were given an opportunity to come into our organization, first is on our admin staff, and then to come over and be trained as an executive recruiter because they certainly have the business document to do so. Anyway, I was paired with this person, and I trained them. I gave them the ins and the outs of the organization, and I supported them. I spoke well of them to management teams, etc. Then when it came to and I basically did all the fulfillment for this particular role and it was a senior HR role that we were working on. As I said, I did all, I would say, 80% of the work while training this individual. But because this individual, if you will, had their name on the project, when the project closed and it was a senior search and it was a good fulfillment rates of pay, if you will, she did not give me anything from the search scene which she should have. She should have shared it 50/50.

Because when we're working on searches together, we are, if you will, like independent companies when we're working this way. Yet you're working, if you will, your own business within a business. But my colleague did not share the placement fee which she should have done.”

R22: « [...] Donc l'entreprise où je travaillais, le directeur s'est mis dans la politique locale et nationale, et a décroché progressivement de la gestion de l'entreprise. Comme la nature n'aime pas les vides, ben forcément le vide a été comblé par moi en grande partie. Donc évidemment, il n'y a jamais eu de reconnaissance de quoi que ce soit. Et

malgré des alertes répétées, la société a sombré économiquement engendrant au final, au bout de trois ans, un plan de licenciement économique de cinq personnes, dont moi. (...) Au final, c'est moi qui me suis proposé dans le licenciement économique.

Je gérais tout l'interne de la société, mais sans en avoir la délégation complète. Donc, tu te retrouves à prendre des décisions et à les faire appliquer, et puis, le directeur il souffle le chaud et le froid comme ça l'arrange, et sans jamais se soucier s'il te soutient ou pas. Pareil avec les clients. Pareil avec les administrateurs. Et donc, ça a créé un climat de tension et d'incompréhension pour tout le monde, qui était énorme.»

R27 : « [...] J'ai fait pendant six ans ou sept ans, ce job en sous-traitance directe et la difficulté que j'ai rencontrée, en fait, et là où ça a été très dur à vivre, c'est d'être... bon, j'étais en CDI, mais j'étais quand même assujettis à un contrat qui était annuel et qui étaient renégociés chaque année, et on va dire qu'au vu de l'implantation géographique de ma boîte, si je perdais le contrat, ben c'était un peu comme si j'avais perdu mon job quoi.

J'étais complètement dédié à cette tâche-là, et mon seul client était [cette entreprise]. Je travaillais à l'intérieur de ses locaux, donc si je perdais [cette entreprise], on allait me demander de me muter à... je sais plus, pétaouches-les-bains... et j'allais dire non parce que je commençais moi ma vie à côté, à construire etc. et en fait, la difficulté, ça a été... pour la résumer... la difficulté pour moi, c'est le grand groupe industriel qui a une puissance de feu assez conséquente et qui a en particulier un métier que je ne supporte plus depuis, c'est les acheteurs, qui te serrent le kiki pour que tu leur en fasses toujours plus pour toujours moins ! Et qui n'ont pas de lien hiérarchique avec toi, mais qui ont un lien tout-puissant de vie ou de mort sur ton job. Donc du coup, ça te fout une pression folle et du coup, ton patron te met une pression folle... donc tu as une espèce de double effet Kiss Cool là, que j'ai très très mal vécu. Jusqu'à en faire un petit burnout en fait ! »

Deux répondants (R16 et R41) ont été surpris par des décisions de contrôler l'information à des fins budgétaires.

R16: “[...] A few years ago, the company I work for I’ve been there for over 11 years now. And so I’m part of the senior management team and the owner. As an example the owners had decided to do a company-wide wage increase that I did not receive ever. So that was a little insulting. I work for a small business, it’s not like the owner’s office was right next to mine. It is not like I work for Bell Canada or something where there are a bunch of management and what have you. It was a very close-knit company that had instituted like an open-door policy and what have you, so that anybody could go talk to anybody at any time. I was surprised and disappointed at the lack of communication and reasons behind why I wasn’t included in that at all.»

R41 : « [...] Mais ce qui est arrivé, c’est que j’étais mécanicien sur le plancher et je travaillais sur des moteurs de camions. En tout cas, j’ai été offert d’avoir une position comme rédacteur des réclamations ou claims warranty technician. OK, je m’occupais des réclamations qui étaient soumises par des concessionnaires autorisés à travailler sur des moteurs de Caterpillar et je faisais tout simplement l’examen, ou l’évaluation, sur la réclamation et je répondais au concessionnaire qui m’avait envoyé ses réclamations là. Alors, c’était la première fois dans ma vie que j’avais une position dans la gérance, une managing position. Et mon patron dans ce temps-là, je lui ai demandé: « est-ce que j’ai une augmentation ? ». Il a dit : « oui, tu as une augmentation, mais tu n’as pas d’overtime, de temps supplémentaire... mais si tu as du travail à faire, qu’il faut rester parce qu’il y a une urgence, ben toi, il faut que tu restes pour le finir. »

Alors, je lui ai dit : « correct. Pour moi, ça a de l’allure cette affaire-là. » Pis, j’avais demandé l’augmentation et ça valait la peine. En tout cas, j’ai fait l’ouvrage. Il y avait beaucoup d’arriérés (...) donc j’avais travaillé très fort le soir. Je restais jusqu’à neuf heures ou dix heures du soir. (...) Et pendant ce temps-là, je parlais de temps en temps avec une fille, et un jour j’étais en train de parler avec elle et elle m’a demandé ce que j’avais comme position, puis elle m’a dit: « donc, tu as droit à de l’overtime ». Ben, j’ai dit non, parce que le patron m’avait dit que je n’avais pas droit à de l’overtime... elle me dit: « attends, regarde ton chèque de paye, quel code il y a dessus. » Alors je lui ai dit. Elle m’a dit: « ça, c’est un code qui dit que tu as droit à de réclamer ton overtime ! ». Alors, j’ai dit: « whaaaat ?! ». Alors je suis allé voir les ressources humaines (...) et elle a regardé ma situation, et elle m’a dit: « oui en effet, tu as droit d’être payé overtime ». Alors, j’étais vraiment bouleversé d’apprendre que pour toute cette période-là, j’aurai pu réclamer mon overtime, pis que je ne m’étais pas fait payer tout le temps supplémentaire.

Donc c'est ça l'histoire. Ça faisait quasiment trois ans que je travaillais quasiment tous les soirs, que je rentrais même les fins de semaine, le samedi, pour essayer de rattraper tout le travail qu'il y avait à faire. Et puis que j'aurais pu être payé et où je pensais que je n'avais pas le droit de réclamer mon temps supplémentaire parce que mon patron m'avait dit que je n'avais pas le droit. Alors c'est vraiment ça ma déception. »

Deux répondants (R13 et R52) ont eu beaucoup de mal avec le style de gestion de leur superviseur.

R52 : « [...] Je sais même pas comment expliquer... parce que ça s'explique vraiment pas, j'pense, ben c'est la déception, c'est que j'étais adjointe administrative, et c'est la femme qui était mis comme un objet, et heu, cette personne qui est un homme, de sexe opposé, me prenait comme un objet, j'étais sa.... sa secrétaire, même si j'étais adjointe administrative pour les autres associés... j'ai travaillé là pendant 6 ans... et c'est le fait qu'il m'a frappée une fois... c'est juste parce qu'il était trop vieux et qu'il était pas capable de me voir comme... utile pour sa compagnie, qui l'avance... Il me voyait juste comme une femme... »

Au final, seuls trois répondants (R04, R17 et R39) ont été déçus par des comportements déviants au sein de leur organisation.

R04 : « [...] Alors, c'est arrivé il y a deux ans, au bureau. La patronne qui était une amie aussi, elle m'a aidée pendant que j'avais un moment difficile (...). Et voilà qu'un jour, au bureau, j'avais laissé une feuille d'alphabet arabe. Il y avait un associé qui était en avant d'elle qui a dit: « ah, qu'est-ce que tu fais ? Tu apprends l'arabe ? » Et là j'ai dit: « oui ». Et elle, elle a passé un commentaire devant... là, il y avait plus qu'un associé, il y avait aussi mes collègues de travail... et elle de dire: « ben, si tu arrives avec le voile au travail, saches que je vais te l'arracher de sur la tête ! ». Je n'ai pas réagi sur le coup, parce que je ne savais pas trop comment réagir devant tous les gens. Mais j'ai trouvé ça très mal placé et

pas à propos, ça n'avait pas de valeur ajoutée là ! Et de toute façon, si ma religion change, c'est personnel à moi, ça ne regarde pas les gens. »

R17: “[...] I worked for a company that was a retailer that sells natural supplements. The owner is a man from India and he has very bad temper and he treats the women with lower-class. He treats the men like part of a boys club and the women -- basically, he would be yelling at me. Well, he yelled at a lot of people but the experience that I had was, he was yelling and degrading. And in the way that he talked to you like I would be -- sitting right beside, I mean, he would be -- the way he was talking and the way he was yelling and the way he was putting me down and making things a lot worse than -- you know.”

R39: «[...] Je travaillais dans deux associations. Cette association a embauché, au départ, à l'origine plutôt, des psychosociologues. Moi, j'ai été embauchée en tant que psycho-clinicienne, mais j'ai été accueillie par l'équipe un peu dans un contexte de déception, c'est-à-dire qu'ils voulaient un psychosociologue et pas un psychologue. Donc moi, j'avais une équipe un peu qui n'était pas très favorable, du coup, pas à moi en tant que personne, mais avec le choix de la direction. (...) Quand je suis revenue, je suis revenue dans un contexte associatif très conflictuel, que moi je ne connaissais pas. Et il était conflictuel entre les éducateurs et les cadres, et les éducateurs et la gouvernance associative. Donc moi, j'ai repris mon poste spécifiquement sur une réunion, où les éducateurs ont fait un putsch ! Ils ont exigé de la gouvernance associative qu'elle prenne des mesures contre le directeur, parce qu'ils disaient que ce que faisait le directeur ne leur allait pas. La gouvernance associative a dit non, ce n'est pas comme ça que l'on fait. Les éducateurs ont quitté la pièce. Donc il y a eu un gros putsch. On s'est retrouvé nous, un peu dans ce contexte-là. Suite à ça, le directeur est parti en arrêt, il a fait un burnout assez important. Et moi, je suis partie en formation avec deux des éducateurs.

Je suis partie en formation, donc moi, je pensais que le contexte était à peu près serein, que c'était juste une réunion qui s'était mal passée. Et au cours de la formation, j'ai subi des violences très importantes, donc en l'occurrence des insultes, des menaces et j'ai été aussi en partie séquestrée !

C'est-à-dire que la formation s'est passée, bon dans un lieu, peu importe, c'était à Créteil. Donc j'étais quand même à 10 heures de route-huit heures de route de chez moi, et on était évidemment logé dans un hôtel, est en fait, les éducateurs ne m'ont pas demandé, hein, mais m'ont contrainte à rester dans ma chambre. Donc à ne pas aller manger avec eux,

à ne pas aller à la formation en déplacement avec eux. Dans la formation, je n'ai pas mangé avec eux. Donc j'ai eu deux jours et demi comme ça. Et notamment, les transferts, ça a été huit heures de route. Donc huit heures de route en camion à l'aller où personne ne m'adressait la parole. Quand je posais une question, je n'ai pas eu de réponse. Et au retour pareil.

(...)Finalement, je suis dans un hôtel et puis moi, j'ai réagi aussi à la gueule, on va dire. C'est-à-dire que quand l'éducatrice m'a dit: « tu n'as pas intérêt à venir manger avec nous, sinon tu vas passer un sale quart d'heure. » Moi j'ai dit: « ben ça tombe très bien, je n'ai aucune intention de manger avec vous. » Et du coup, je suis restée dans la chambre alors que bon, ce n'était pas vrai entre guillemets, mais du coup, je me suis retrouvée dans la chambre à me dire que si je descends, ils vont me défoncer. J'avais peur. Clairement, j'avais peur. Alors que sur le coup, j'ai fait plus la maligne. J'ai dit: « tu sais quoi, va manger. Fais-toi plaisir. Moi je vais rester là avec ma téléche, peinarde. » Voilà, je lui ai répondu comme ça sur le moment. Je n'ai pas eu du tout le côté « je suis en pleurs, laisse-moi sortir, s'il te plaît, laissez-moi venir avec vous... » Absolument pas ! Mais en rentrant, je me suis dit: « mais qui elle est pour me dire: « tu n'as pas intérêt à descendre » ? » Je me suis dit: « mais ça ne va pas quoi ! Mais ça, c'est n'importe quoi ! »

Je me suis fait traiter de « grosse pute », que j'étais « une grosse merde ». Il y a eu, par rapport au directeur, il... il y a eu (alors, désolé, mais je répète les termes) « tu ne peux pas lécher les couilles du directeur comme ça, et attendre que nous on cautionne ». Tout ça parce que, comme je suis cadre, de fait, je me range derrière les décisions de la direction»

5.2 L'émotion Déception

5.2.1 L'absence de contrôle

Suite à cet événement organisationnel, les individus ont généralement précisé qu'ils estimaient aussi n'avoir eu aucun contrôle sur la situation, soit parce que leur pouvoir d'influence était limité, soit parce qu'il était trop tard : la décision était déjà prise et ils n'avaient pas la possibilité de réagir.

R07 : “[...] The problem was that I didn't have that choice because I was, you know... It wasn't like I chose to split up, it was something that happened, so it's part of life, you know. So I don't think I could have done anything... you know, I don't know if I could have done anything different. I mean, if circumstances had been different, it would never have had happened. But it wasn't one thing I did or didn't do, it was an all series of things that were happening“.

R10: “[...] This is corporate level decisions, nothing to do with anybody. Like I told you, even if my bosses wanted to give me a promotion, they couldn't.”

R15: “[...] I don't think I could change anything because I couldn't change him and his behaviour, and in his mindset, how he organized things, how he conducted things. I couldn't change him.”

R23: « [...] Cela aurait été complètement inutile [d'intervenir]. En fait, on avait zéro contrôle. Tu sais, ça aussi c'est quelque chose que l'on savait, que l'on avait zéro contrôle. C'est quelque chose qui se passait complètement en marge de notre travail. Ce qui rend la chose encore plus peut-être frustrante, parce que tu te dis que tu n'aurais même pas pu influencer ou donner mon point de vue, parce qu'il n'y a personne qui a été consulté. »

R48 : « [...] Donc du coup, en fait, moi j'ai laissé la procédure suivre. De toute façon, je ne pouvais rien faire. Le licenciement était prononcé. »

5.2.2 L'attribution

Le déclenchement de la déception est également associé au besoin d'identifier la personne ou l'entité perçue comme responsable de la déception. Cette responsabilité est généralement attribuée à des personnes ou entités externes, comme le manager, la Direction ou l'organisation en général, mais elle peut aussi être attribuée à l'individu lui-même.

5.2.2.1 Attribution interne de la responsabilité

Certains répondants pensent qu'ils ont une part de responsabilité dans cette expérience de déception.

R14 : « [...] Tous les soirs, tu sais au moment où on s'endort, l'esprit dérape et je me dis: « ouais, j'aurais pu arriver 15 minutes à l'avance »... je portais des talons très très hauts, tous les jours. Ça énervait les gens qui me disaient « tu n'as pas mal aux jambes ? » Mais je m'habituais. Parce que je n'avais pas beaucoup d'argent et je les avais achetés chez renaissance pour vraiment pas cher. C'était une belle paire de chaussures confortables, fait que je les portais. Je portais des talons. Je sais pas si le fait que j'étais fière de rencontrer les candidats, d'avoir mon bureau, tout ça... j'étais vraiment contente. J'étais vraiment contente de mon emploi, j'aimais vraiment beaucoup ça. Pis c'est ça, je me disais: « j'aurais dû m'acheter des souliers plats. Tu sais comme, pour donner l'impression d'être comme tout le monde... je n'aurais pas dû mettre du rouge à lèvres, je n'aurais pas dû trop me maquiller... j'aurais dû faire attention à mon non verbal... mais en même temps je ne sais pas comment faire ça ! »

Je pense que c'est beaucoup mon non verbal. Elle n'était pas en mesure de lire ou d'obtenir chez moi, comment dire, une transparence. Probablement, elle était malaisée avec moi. Il y avait un malaise. Mais je n'arrive pas encore à comprendre... et c'est plus cet aspect-là qui est l'objet de ma déception. »

R48 : « [...] Question : est-ce que vous pensez que vous auriez pu faire quelque chose différemment pour que ça se passe mieux ? Que ce soit avec cette personne ou pour éviter le licenciement en général ? »

Avec cette personne-là, je ne sais pas. Je ne sais pas. Je ne sais pas parce qu'elle était visiblement dans un état d'esprit particulier. Mais par contre, effectivement, ce qui aurait pu changer, c'est dans mon positionnement institutionnel, peut-être qu'effectivement si j'avais été un peu moins ferme avec mes positions et tout ça, ça aurait peut-être pu passer quoi. Si effectivement, je n'avais rien dit... alors voilà, mais le problème, c'est que pour moi, ce n'était pas possible. J'avais quelque chose à dire et je l'ai dit. Et donc du coup, ça n'a fait qu'accentuer la situation. »

R28 : « [...] Si je devais prendre ma part de responsabilité, c'est toujours de savoir mieux s'organiser, mais au bout d'un moment, quand tu as vraiment trop de trucs, c'est vraiment dur de s'organiser et d'être très rigoureux. Et moi, je ne suis pas d'un naturel très rigoureux, c'est mon défaut. Et je pense que mon vrai problème, c'est d'avoir remonté au dernier moment mes alertes. »

Mais la plupart du temps, les répondants estiment que ce n'était pas de leur faute et qu'ils avaient fait de leur mieux pour éviter cette situation.

R02 : « [...] Je relativise la situation et je me dis que mine de rien, et au moins ce qui m'aide à encaisser le coup, c'est que je n'ai pas été virée à cause de mes compétences, à cause d'un manque de compétences. Ce n'était pas de ma faute, c'était vraiment un problème administratif. Donc, tu le vis vachement mieux parce que tu sais qu'on appréciait ton boulot et sérieusement, ils n'ont pris personne pour me remplacer. Ils ont réellement réduit les effectifs, donc ce n'était pas du bullshit comme on dit. »

R45 : « [...] Franchement non, je ne vois pas comment j'aurais pu faire mieux parce que je ne m'en sortais pas, quoi. Après, je manquais peut-être d'organisation, mais, je ne vois pas trop, avec le recul, comment j'aurais pu faire différemment et me dépêtrer de ça, non. »

R46 : « [...] Je pense que j'ai fait pas mal ce que je pouvais faire, dans le sens où j'ai fait leur job de leur montrer une description de poste. La seule

chose que je n'ai pas faite, c'est d'aller chercher un comparatif dans le marché. Je les ai, les comparatifs, parce que j'ai des gens qui travaillent ailleurs qui font une job sensiblement comme la mienne. Dès que j'ai des comparatifs verbaux de eux, mais je n'ai pas des données officielles de ressources humaines des autres entreprises.

Est-ce que ça, ça aurait fait changer quelque chose ? Je ne suis pas sûr. Je pense pas. »

R36 : « [...] Du coup, à chaque fois, ça me fait hurler d'entendre ça ! Parce que oui, je le sais que ça a été nul, mais ça a été nul, pas de la faute des équipes qui ont travaillé et qui ont fait tout ce qu'elles ont pu, mais c'est la faute des responsables qui ont impulsé un état d'esprit complètement merdique. Et du coup, à chaque fois que j'entends: « ah j'espère que la conduite du changement, ce ne sera pas comme celle de GA paye, parce que c'était nul », mais c'est comme si tu me foutais une baffé quoi ! Alors que voilà, je n'étais pas responsable, toute seule. Mais en tout cas, j'étais vraiment dans l'équipe, et ça me bouffe de l'entendre maintenant ! Tu vois ? »

5.2.2.2 Attribution externe de la responsabilité

Tous les répondants ont attribué la majeure partie de la responsabilité de leur déception à un individu ou une entité externe. Majoritairement, il s'agit du manager, mais parfois il peut s'agir d'un collègue ou plus généralement de l'organisation ou du système.

R01 : « [...] Je n'aimais pas le fait qu'ils avaient comme une myopie en ce qui concerne les gens qui était à l'interne. Je voulais bouger, mais je ne pouvais pas, donc pour moi, j'ai fait tout mon effort, c'est qu'il y a quelque chose de l'autre côté. C'est la faute à l'entreprise si je n'ai pas bougé. C'est un peu ça. Parce que j'étais prête, pis j'étais là pis... la faute à l'entreprise parce qu'ils ne m'ont même pas invité à une entrevue. S'ils m'avaient invité pour une entrevue, pis après ils me disent : ah, y'avait quelqu'un de plus compétent, par exemple avec plus d'expérience, ça m'aurait... Un minimum. Mais rien. Juste un courriel que ta candidature n'a pas été retenue, c'est tout. »

R12: “[...] It becomes clear to everybody that she wasn't the one getting the awards, it was actually everybody else that's doing the work to get the awards, and she was, in fact, the one causing all of the problems.”

R17: “[...] What I learned is that at the end, when you saw that everybody else was being treated like that, I realized it wasn't me. It was him. It was a bad environment.”

R40 : « [...] J'en veux à mon N+1 parce que, il m'a pas lâché assez vite, du coup, j'ai été en... j'ai été malgré moi mise, il m'a mise dans une situation, si tu veux, un peu en otage quoi... peut-être que lui aussi que sa tête allait être coupée, j'en sais rien, ça par contre je le sais pas, j'ai eu cette sensation aussi d'être un... voilà, il a fait traîner les choses et puis, du coup, ben, lui, il est tombé et pis ben moi je suis coincée quoi. Voilà, il m'a emportée dans sa chute même si j'suis pas tombée avec lui, et du coup, il m'a pas permis d'avoir un parcours jeune cadre classique.

Et après je vais en vouloir aux N+2 et N+3 qui m'ont claqué ""ben tu sais la conjoncture, elle est différente, c'est comme ça que ça marche"", alors que c'est pas vrai du tout ça, alors qu'eux ils me passaient de la pommade et ils... bien quoi, bon ben voilà ! J'en veux pas à une personne en particulier, j'en veux à plusieurs personnes (rire). »

R45 : « [...] Je me suis fait pourrir. C'est le premier truc qui m'a un peu refroidi. Je me suis dit « ben... » Et puis j'ai rien osé dire parce que j'étais un peu timide et que je me suis dit que c'était ma faute, quoi. Bon après, avec le recul, j'ai quand même réalisé que c'était pas quand même trop une façon de faire. »

5.2.2.3 Intentionnalité perçue

Pour l'ensemble des répondants, les personnes et entités identifiées comme responsable de leur déception que ce soit le manager, le collègue ou la direction générale, leurs actions ont été perçues comme étant intentionnelles, et non le fruit du

hasard ou d'une erreur humaine. De plus, selon les répondants, ils ont agi ainsi afin de satisfaire leur intérêt personnel, dans le cadre de leur agenda personnel.

R03: "[...] She was trying to make a point to grow her business. She never saw me as a partner, she was just trying to be a shark trying to eat me. The thing is I was a whale but she made me look like I was a little fish. There's no way I could win. I realized that there was nothing I could do. Everyone was having their own agenda. My CFO was trying to protect his job, the CEO was trying to make a space for him because he was also supposed to be laid off. Everyone's trying to protect themselves."

R19: "[...] You have two managers now to please, your internal client and then also the external client that's hiring the firm. There's a myriad of relationships that you've got to deal with and personalities you've got to deal with and sometimes conflicting agendas."

R22: « [...] Je pense qu'il était coincé déjà, pour déléguer officiellement parce que ça voulait dire donner un titre qu'il aurait fallu justifier au conseil d'administration qui lui fait 200 % confiance et qui pense que ce monsieur, il est sur tous les fronts en même temps et que c'est un Cador et qu'il réussit tout, tout seul. Et donc, ça voulait dire qu'il officialisait le fait qu'en fait, il était payé pour ne pas travailler pour la structure. Donc vis-à-vis du conseil d'administration, je pense que ça se serait mal passé.

La deuxième raison fort probable, c'est le coût pour la société, c'est-à-dire que légitimer, officialiser des fonctions, ça veut dire aussi se mettre en accord en termes de rémunération, et donc forcément, c'est un coût supplémentaire pour la boîte.

Et enfin, troisième raison, c'est l'estime de soi vis-à-vis des salariés de l'entreprise qui ne sont pas contents, qui voient très bien que le directeur, il est physiquement absent 90 % du temps. Et de voir qu'en fin de compte, et ça a été d'ailleurs une question des délégués du personnel, qui était de dire... parce que le directeur avait demandé l'accord aux délégués du personnel pour me passer directeur adjoint... donc évidemment, le tac au tac des délégués du personnel a été de dire: « ben ouais, mais si on paye quelqu'un pour faire ton boulot, pourquoi est-ce qu'on continue à te payer toi ? ». Et vis-à-vis des salariés, ça la foutait mal. »

R27 : « [...] Je réclamais moi, une aide ponctuelle, qu'on engage un mec en CDD pendant six mois pour foutre un grand coup de Raouf pour les six derniers mois du contrat, pour vraiment en foutre plein la vue au client et que l'on soit (...), pour essayer de montrer au client que oui, il y a une vraie stratégie, un vrai effort mis là. Et en fait, il a refusé lui, de m'allouer cette somme-là, et donc ce mec-là. Et en fait, j'ai appris que cette somme-là, il s'en était servi lui. Donc que c'était juste pour récupérer cette somme-là. Donc au lieu de me la donner, et de faire en sorte que cela se passe bien, il l'a récupéré pour lui. Très clairement, il se l'est attirée. C'était une somme d'argent qui venait d'en haut, et au lieu de me la donner à moi, il a décidé de se la garder pour lui. Bon après, je ne sais pas ce qu'il en a fait: s'il s'en est servi lui ou si stratégiquement, il en a fait autre chose. Mais en tout cas, il se l'ait gardé quoi. »

R01: « [...] Mais je ne sais pas, j'ai senti qu'ils nous gardaient comme « il faut que ce groupe-là reste là ». Parce qu'il y'avait d'autres projets, ils ont racheté d'autres filiales. Donc ils avaient besoin juste d'un groupe à l'interne, pour tester leurs procédures, pis ils ne voulaient pas ce groupe-là bouger. Parce qu'ils ne voulaient pas recruter. J'étais déjà la dernière à être recrutée à l'interne, la dernière. Ils n'ont recruté aucune personne après. Mais ça, on ne le sait pas, on le sait a posteriori. »

R23 : « [...] Comme dans toute entreprise, il y a des jeux politiques. Il y a des choses qui arrivent derrière des portes closes que l'on ne sait pas. Et mon équipe, elle dérangeait parce que nous on avait un rôle intégrateur pour le volet-conseil »

Plusieurs répondants ont également perçu une volonté de leur nuire personnellement.

R04 : « [...] J'allais au bureau à reculons vraiment. Et c'est sûr que ça paraît dans ton travail aussi quand on ne se sent pas bien. Je me sentais, je ne sais pas trop comment dire, mais attaquée dans mon travail personnellement parce qu'elle, elle avait un comportement différent quand elle corrigeait mes états financiers, ceux sur lesquels moi je travaillais. Ce n'était vraiment pas la même chose.

Son attitude est devenue encore plus venimeuse à mon égard. Elle m'a même appelée une fois dans mon bureau pour me dire: « là, ton travail, ça n'a aucun sens. Tu travailles mal. Tu fais beaucoup d'erreurs. » On n'en

fait tous des erreurs... elle aussi fait beaucoup d'erreurs... mais bon. Alors, la situation première, celle liée aux commentaires, a été suivie de situations encore plus... qui ont fait que c'était presque invivable ! J'allais au bureau de reculons parce que je me sentais, je sentais que mon travail n'était tout d'abord pas apprécié. Ce que je fais, c'est tout d'abord, on monte des états financiers, ma patronne révisé des états financiers et à chaque fois qu'elle révisait mes états financiers à moi, elle faisait des soupirs, je pouvais l'entendre de son bureau. Elle faisait des soupirs, elle barbouillait mes états financiers à la place de faire un trait rouge comme elle faisait d'habitude, elle faisait un gros barbeau sur mon erreur... son patron, elle disait que c'est un associé, ils sont très amis et les deux, ils se parlaient et, je ne suis pas idiote, je pouvais bien voir qu'ils parlaient de moi...

(...) Dans mon évaluation, je me suis fait ramasser, que je n'étais pas un teamplayer, que mon attitude dérangeait l'équipe, et tout ça. (...) Ah oui, on m'a dit aussi que je ne fittais pas le moule, qu'il y avait un moule à [dans cette organisation] et que moi, je ne fittais pas dedans. Alors, je n'ai pas compris ce que cela voulait dire... et je n'ai pas compris encore, parce qu'il n'y a pas de moule [dans cette organisation]. C'est « deux poids, deux mesures » pour chacun des employés.

Je leur ai dit très sincèrement et très sec que si ça ne faisait vraiment pas leur affaire, et que c'était ça leur opinion, ils avaient une décision à prendre. Et que je serais correcte avec cette décision qu'ils prendraient. (...) Bon, ils ont décidé de me garder parce que je pense que je suis quelqu'un d'assez indispensable dans leur équipe. Alors je pense que c'est la raison pour laquelle ils m'ont gardé, mais ça n'a pas fait l'affaire de [ma supérieure]. Je pense que [ma supérieure] voulait vraiment que je parte. »

R07: “[...] She was focused on making an impact. She wanted to do something impactful and she wanted to show that if there's a weak link... well she saw me as a weak link because there was this one big project that was in trouble and that was causing that was being highlighted to the executive team, so she didn't want anything negative going up to the executive team. So she thought that by making a change she could show both at the client and the company, that if things aren't going well, and there's a lot of things you know, going on, then we'll make some change before and we will get rid of the person that is responsible for this. Even though I didn't make the problems. I was trying to fix the problems. But it was related to some of my team's doing. So it was me personally. This woman didn't like me. You know when somebody doesn't like you. And

I get along. There are very few people that I didn't get along with in a professional sense, but she clearly didn't like me and there's nothing you can do to change that. If somebody doesn't like, you can't make them like you. She just doesn't like me.

I don't know why. She's a very aggressive assertive person and I guess, she saw that I had a good relationship with my team but she saw that there was a problem with a project and I think she just went "well, this person isn't..." again, I can't read her mind but I think she saw me as a bit of a threat because I was well positioned in the executive group but then, she saw me as vulnerable because I was going through emotional issues, and there was this problem with a project... It was just a combination of things. "

R49: «[...] C'est un vrai complot, et cette personne, ou une de ces personnes en tous cas, qui était très amie l'une avec l'autre, euh... et bien... on va dire...en essayant de me soudoyer mon poste, en tous cas, en prouvant à Paris que je n'étais pas à la hauteur, euh ...ce qui était ridicule...mais ils ont fait un beau travail de sagement puisque c'était leur objectif.

Par exemple, en ne me donnant pas les bonnes informations quand j'avais des réunions à Paris, en disant ben finalement elle est pas présente quoi, pourtant il y avait une réunion, elle n'est pas présente, ben moi je n'avais cette information que par certains biais, donc effectivement l'une des 2 personnes assistait à ma place à ces réunions, donc elle a progressivement pris mon poste, donc ça a été subi pour moi comme une véritable mise au placard, avec impossibilité euh...de rencontrer la direction, la direction faisait barrage, mais pas qu'avec moi, ça a été fait avec d'autres aussi en France, mais moi je l'ai vécu personnellement de cette façon-là, donc je me suis terriblement accrochée, parce que je ne suis pas du genre à baisser les bras, euh... simplement ça a été très très extrêmement violent, et puis ça a été au sabotage de ma voiture, par exemple, puisque sur site, un jour, il y a eu une réunion nationale à Pau et je devais aller chercher à l'aéroport et accueillir un responsable national. »

5.2.3 L'intensité

5.2.3.1 La surprise

L'événement déclencheur a systématiquement été associé à une sensation de surprise : aucune des personnes interrogées ne s'attendait à cet événement. Pour les personnes interviewées, le résultat supposé était généralement à l'opposé de celui obtenu, et ses probabilités de succès étaient élevées.

R02 : « [...] Et là, tu sais, t'arrives et tu te dis... tu croyais qu'ils allaient juste trouver une solution. T'arrives, t'es un peu contente, tu t'attends à une bonne nouvelle et là, BAM, tu prends une bonne douche froide et on te dit « bon ben désolé, tu n'as plus de travail ». Donc là, tu es complètement sonnée par ce qu'ils t'apprennent.

(...) Moi, au moment où c'est arrivé, je sens que j'ai arrêté absolument tous les processus mentaux dans ma tête. C'était un grand blanc. Tu es là, et tu t'attends à quelque chose. Tu arrives, et on te présente quelque chose auquel tu ne t'attendais vraiment pas, mais complètement. Et là, tu es là, c'est comme si c'est un grand blanc, comme si tu te prends un grand coup de poing en boxe, et tu es sonnée. (...) Dans le sens où « Bam », c'est comme si tu te prenais un grand coup de poing dans la figure. Tu ne comprends plus rien pendant quelques secondes, et après, tu as toutes les idées qui reviennent rusher en vitesse dans ton cerveau ! »

R23 : « [...] J'étais en état de choc total. En fait, j'avais zéro émotion. Quand la VP m'a annoncé ça, j'ai eu zéro émotion. D'abord parce que je m'attendais tellement pas à ça ! C'était un effet de surprise tellement totale que j'étais totalement impassible. »

R38 : « [...] Ça m'a fait un choc psychologique. Vraiment. Je ne m'y attendais, mais alors absolument pas ! J'attendais tout sauf ça. (...) J'étais abasourdie. Ça m'a fait un choc, je ne savais plus quoi dire, et à un moment je l'ai regardé, j'ai soutenu son regard, et je lui ai dit : « mais c'est une blague ? » Il m'a dit : « non, non, ce n'est pas une blague ». On a notre propre chef de service au sein du CHRS, donc on va la faire pivoter et l'amener. »

R39 : « [...] Quelqu'un se met en colère, qu'il ait des propos qui dépassent sa pensée, OK, je connais. Ça arrive, ce n'est pas très agréable, mais ça arrive. Mais d'avoir des postures aussi violentes, non. Ça, je ne m'y attendais pas du tout.(...) J'ai été surprise par l'intensité. Par le processus, non. Je savais qu'il y avait de la colère. Je savais qu'il y avait une volonté d'en découdre, de combattre, de gagner, d'être le plus fort, d'écraser l'autre. Ça, ce n'était pas nouveau. Parce qu'il y avait déjà des choses de cette nature-là dans les réunions d'équipe, des petites piques blessantes, des choses comme ça. Ça, il y en avait. Mais que ça atteigne cette intensité, ouais, j'ai été au-delà de surprise, j'ai été scotchée. »

R07: “[...] It's like walking into a room and you're getting a knock. You know, you see this in the movies all the time, like when somebody comes and there's a police officer and your loved one is dead or something horrible like that. Something that you're totally, totally not expecting. I just sort of felt like that.”

R29: « [...] Ah ben oui ! Ah ben, bien sûr. Moi je ne m'y attendais pas du tout ! Surtout que l'on nous avait promu officiellement. Enfin voilà, c'était génial ! On était content ! On mettait de nouvelles choses en place, tout se passait bien ! Ah oui, oui, non franchement, je ne m'imaginai pas que ça se passerait comme ça, vraiment ! Je pensais que le passage de relais entre les deux directions de la communication allait se faire en douceur, qu'il y aurait peut-être quelques petits aménagements à la marge, mais je ne pensais pas que le mec qui arriverait ferait : bon ben je casse tout, on recommence tout à zéro et je n'en ai rien à faire de ce qui a été fait auparavant. Non, non. Je ne pensais vraiment pas que ça se passerait comme ça. »

5.2.3.2 La déception, une émotion complexe

La déception étant une émotion dite complexe, en plus d'être déçus, les répondants ont ressenti également des émotions secondaires comme de la colère, de la tristesse, de la frustration, de la honte ou un sentiment d'être rejeté. La force de ces émotions secondaires ressenties vient ainsi amplifier l'expérience de déception. Ainsi, la

majorité des répondants (28) disent avoir ressenti de la colère suite à leur expérience de déception.

R09 : “[...] So I was passed over for a promotion and, I think, for a work perspective and for a number of factors, that made me feel, frankly, disappointed, and not only disappointed but also then, a little bit of feelings of anger, and other fairly strong emotions.”

R10: “[...] Right away, I think it was shock. Because they told us that at the end of the day and as I was going home, my shock turned into real anger. I was really really angry. I think I've kept a little bit of that anger, I've let it go a little bit. Disappointment has replaced the anger. But once in a while when I think about it, I still get angry. It's probably 50/50 now, between disappointment and anger. I wasn't even sad, it was more disappointed and really really pissed off.

They did it to everyone, everyone has the same title. I don't know what the hell the title is anymore, I don't even care. I put it in my signature and I get mad every time I look at it. I don't look at it anymore. [Chuckles].”

R12: “[...] Loads [of emotions]. Outrage, anger, bitter disappointment. As we say in the UK, I was gutted, absolutely gutted. Incredulation would be another one, I literally could not believe it was happening. Shock was another one. It's similar to the -- you know, people talk about the five stages of separation you go through when a relationship ends. You have disbelief, bargaining, depression, anger, and finally, acceptance. I definitely went through all four [sic] of those.

Now, if I think about it for too long and in too much detail, these feelings come back to me. There's this feeling of like I was bullied, I was betrayed, I was manipulated, and I was censored. After all that, they even had to add insult to injury for me to get any kind of severance pay whatsoever that they made me sign a legal document to say that I couldn't talk about it. That meant that psychologically, in theory, I should never have gone to counselling.”

R13: “[...] There I was furious. I was absolutely furious, I was so angry. I was absolutely angry.”

R14: « [...] Quand j'ai appris la nouvelle, c'était, hélas, je ne mâcherai pas mes mots, c'était entre de l'indifférence et j'aurais pétié un char. Moi,

je suis comme ça. Je ne m'appuie pas nécessairement à pleurer ma vie, mais je péterai un char avec un bâton de base-ball. »

R17: “[...] Anger. You feel anger. You feel frustrated because you know you were doing a good job and they weren't respecting and identifying how hard you were working. Like I saw that in other people as well.”

R27: « [...] De la colère, puisque j'avais envie de le frapper ! Ouais, de la colère, vraiment de la colère. (...) Mais bon, je me soigne parce que j'ai compris que ça ne sert à rien de rentrer bille en tête dedans, mais voilà, c'était de la colère ! De la colère et ouais, de... ouais non, de la colère essentiellement.

J'avais cette colère qu'il a fallu que j'évacue en allant voir cette personne, mais très très vite, c'est sorti. »

R29 : « [...] Ah, de la colère, hummm, de la frustration. Beaucoup d'aigreur aussi. Et à partir du moment où tu te dis, à 31 ans, que tu commences à être aigri, c'est qu'il faut partir quoi. Du découragement... de la démotivation... voilà »

R36 : « [...] Alors là, je crois que j'avais tout le panel ! Alors déjà, très souvent de la colère. De la colère, parce que... alors, de la colère rentrée, parce que je suis quelqu'un de relativement... mais parce qu'à un moment donné, quand tu as quelqu'un qui crie, ou quelqu'un qui démolit un collègue formateur devant témoins, tu as juste envie de donner une claque ! Donc ça, ça me... donc vraiment de la colère ! De l'impatience aussi, très souvent. De se dire: « non, mais attends, ce n'est pas possible ! » Alors du coup, il faut prendre sur toi, parce que tu ne peux pas te permettre d'être hystérique. »

R39 : « [...] Après, j'ai ressenti de la colère. Vraiment. Je me suis dit: « mais ils sont cons ou quoi ? Mais pourquoi ils ne veulent pas me voir ? Pourquoi ils ne me laissent pas leur expliquer ? Comment c'est possible qu'ils protègent les éducateurs ? » Vraiment, de la colère. Et après, ça a été vraiment par phase. Après, il y a eu un moment d'incompréhension.

Je me fais superviser par un autre psychologue. Et c'est vrai que là, pendant ce temps-là par contre, oui, je lui en ai parlé. Donc ces phases de ressenti, je lui en parlais à lui. Il me disait: « dis-moi là où t'en es ? » « Mais je suis en colère ! J'ai envie de tous les exploser ! » Donc, ces

phases-là, je les ai traversées en ayant pleinement conscience de ce que je ressentais et d'où j'en étais. »

R42 : « [...] De la colère extrême. J'étais en tabernacle ! J'étais hors de moi. Pis, je le sais, je me connais. Je suis ESTJ et quand je suis en grande période de stress... stress moyen, et c'est quelqu'un qui m'a dit ça une fois et c'est tout à fait vrai, stress moyen, je vais magasiner. J'ai besoin de réconfort. Stress extrême, je deviens un I... »

R43 : « [...] Bien sûr, de la colère, de la frustration. De l'incompréhension, parce que l'on demande des explications et on nous en donne pas. (...) Ben, il y avait de la frustration, de la colère. »

R49 : « [...] Ils ont gagné à court terme. Mais moi j'ai une colère profonde quand même parce que... j'arrive pas... je pourrai le dépasser. Mais c'est très difficile aujourd'hui de pouvoir récupérer, j'ai plus 30 ans non plus, j'ai 46 ans. (...) Donc, en fait, euh j'ai eu, euh ...oui ...un grand sentiment d'abandon, un grand sentiment de colère, mais surtout un grand sentiment de peur, vraiment de peur, j'ai eu très très peur. Voilà. »

Par contre, pour d'autres répondants (8), l'expérience de déception a aussi créé de la tristesse.

R07 : “[...] Hum, well... You know... as you would expect obviously, there were different aspects. I felt sad, I felt angry. You know, the normal emotions you would feel in that situation, mostly. Mostly, mostly, sadness and a little bit of anger.

(...) I still feel kind of sad and disappointed by the whole situation. And I did go for counselling because immediately, I found I was feeling pretty sad about the whole thing.”

R11: “[...] Yeah, I was so disappointed. I was crying. I felt rejected, I felt super sad.”

R32 : « [...] J'avais de la tristesse parce que ce n'est pas comme ça que je voulais que ça finisse. »

R50 : « [...] J'avais beaucoup de... oui, une grande tristesse forcément, et une déception, après, heu... je sais pas si c'est... j'ai pas eu une émotion

particulière, je sais pas. C'était un mélange, quoi, c'était particulier. C'est bizarre, quand même, hein. »

Il est important de noter que, bien que toutes les expériences racontées aient été intenses et que tous les répondants aient été choqués et marqués par cette expérience, certains répondants ont toutefois été plus traumatisés que d'autres par cette déception.

Les répondants R11 et R12 sont des exemples particulièrement frappants de l'impact psychologique qu'ont eu ces déceptions.

R11 : « [...] I remember that it was like Christmas time, so I was, I think, like decorating the tree. And I remember crying. It was horrible. I felt... Yeah, it was the only thing I really, really wanted, like when I think career-wise. »

R12: « [...] As a result of that, I suffered a near breakdown. My marriage crumbled and I ended up getting divorced as a direct result of that experience. I lost about 50% of my friends in Canada because I'd only emigrated to Canada two or three years before this experience occurred. About a year and a half later, I almost hung myself. I was very, very close to suicide. »

Il faut dire que la déception vise un enjeu vraiment important pour certains. Ainsi, pour les répondants R49 et R25, cette expérience remet en cause leur rêve.

R49 : « [...] Ben depuis, je fais que des boulots alimentaires, quoi. J'ai carrément laissé tomber mon rêve quoi. C'est quand même pas possible quoi, cette histoire ! En fait c'est comme si on m'avait retiré mon rêve, tu comprends ? C'est comme si on ne me donnait plus accès à mon rêve ! »

R25 : « [...] Moi, ça a toujours été un rêve de vivre à New York, fait que je me suis dit: « j'essaye ». (...) Fait que j'ai essayé de lui expliquer que moi, c'était carrément un rêve pour moi, que ce soit un succès ou pas, je

m'en fous ! Mais juste que de faire l'essai d'aller vivre à New York, c'est quelque chose. Et puis, j'ai réfléchi pendant deux jours, et j'ai vraiment évalué... j'ai regardé les pour, les contre, vraiment, j'ai hyper analysé la situation et lui, il est venu me dire quasiment comme : « ben ton rêve, c'est niaiseux, c'est con, c'est de la merde, qu'est-ce que tu fais !? »
« OK ! ? »

Plusieurs répondants (9) assimilent même cette expérience de déception à un deuil dont il faut se remettre.

R02 : « [...] À l'intérieur c'était... bon, ben t'es là, boom, et là, c'est le vide, le vide, pendant quelques secondes, et après tu as les idées qui reviennent, tu réalises la situation et là c'est un peu comme si tu faisais un deuil en fait. Tu vois ? Oui, c'est vraiment comme un deuil. Tu le vis un peu comme un deuil quand tu perds ton boulot de manière inattendue comme ça ! Et du coup, bon ce n'est pas exactement la même chose, mais quelque part tu enterres la vie que tu avais au moment où tu avais cette situation que tu croyais plus ou moins stable, et quelque part tu le vis un peu comme une renaissance. Parce que, mine de rien, c'est toujours quand tu fais table rase que tu peux te reconstruire aussi. »

R07: “[...] But it was a real shock and really, it hit me to the core. Because I was so proud of the work I've been doing on this job and I so, so love the company to this day. I would say that it was the most wonderful job I ever had was that job. And that's just that in a matter of minutes, it was just gone! It was like finding out that somebody close to you has just been hit by a car and killed or something, yeah something horrible like that. It was just a really really bad shock.

It was disappointing in this case for me like a death in the family. You feel like a part of you has been killed off. I don't want to think of it that way, but it was a pretty big deal for me, in this case.”

R38: « [...] Et du coup, quand il m'a annoncé ça, après une colère, et l'injustice, et là en ce moment, c'est même pas de la colère, la colère, c'est passé. Comme je dis, cette espèce de rupture, c'est comme un deuil. C'est la même chose, c'est des phases du deuil. Exactement pareil. Donc... c'est: je perds mon identité. Ouais, je perds mon identité. »

R40 : «[...] J'ai eu l'impression de devoir faire un ...un... un deuil sur ce que je m'étais imaginé sur mon évolution de carrière accélérée comme ils l'appellent, pour les satisfaire parce que j'étais coincée par des évolutions organisationnelles qu'ils avaient en tête et qui faisait que ça me coinçait, et puis ils s'en foutaient un peu de savoir si moi, derrière, ça allait me permettre de me réaliser pleinement sur mon projet professionnel pour la suite quoi... »

5.3 Le rôle du refus de la singularité de l'individu au travail

Une grande majorité des déceptions intenses (38) que nous avons rencontrées au cours de cette recherche ont été fortement influencées par un manque de reconnaissance. Certains répondants ont critiqué le manque de respect en tant que professionnels lorsque leurs compétences n'étaient pas reconnues. Pour d'autres, il s'agissait d'un manque de respect en tant que personne, car ils se sont sentis traités sans égards ou humiliés. Certains ont été déçus par le manque de reconnaissance des efforts qu'ils avaient déployés dans leur travail, quand d'autres répondants ont regretté le manque de reconnaissance concernant la qualité de leur travail, qui était critiqué ou dénigré.

5.3.1 Le déni de reconnaissance

5.3.1.1 L'absence totale de considération

L'absence de reconnaissance est une caractéristique récurrente et importante des expériences de déception détaillées dans cette recherche.

R22 : «[...] Le plus, c'est la non-reconnaissance. C'est-à-dire qu'il te laisse faire, sous-entendu tu as les compétences et ce que tu fais c'est bien,

puisqu'on te laisse faire, mais en même temps on ne le reconnaît pas sur le papier, c'est-à-dire sur la classification ou sur le titre. »

R24 : « [...] J'ai trouvé qu'il n'y avait pas eu beaucoup de reconnaissance qui a été faite par rapport à tout le commun, nous comme individu et comme contributeur individuel, ce qu'on avait mis comme effort... »

R32 : « [...] J'ai tout donné et ils ont tout pris. Et ils ne m'ont rien donné en échange. Jamais. Pas de remerciement, ou de reconnaissance. »

Plusieurs répondants estiment n'avoir jamais reçu de reconnaissance à leur travail de la part de leur superviseur.

R05 : « [...] Tu ne t'attends plus à de la reconnaissance dans ton cadre de travail ni être appuyé... le fait que tu es quelque chose d'autre te permet de continuer.

Et toutes ses pop-sciences qu'on lit, toutes les choses que l'on sait qu'il faut faire pour garder quelqu'un, comme la reconnaissance au travail, appuyer son employé, l'écouter... tout ça, j'y crois béton. J'y crois fondamentalement que tu ne peux pas survivre dans des endroits comme ça si tu n'as pas ça. »

R06 : « [...] Manque de reconnaissance aussi, c'est juste le truc que j'étais sûre que... pas pour me monter sur une estrade, mais qu'on allait me dire: « merci Sylvie, on s'est fait avoir par un prof. Et si tu n'avais pas vu ça... », mais non, au contraire !

Dans tous les emplois que j'ai eu, et j'en ai eu trois vrais après mon bac, c'est rare que tu as des patrons qui te félicitent, c'est très très rare. Tu es payé pour faire ton boulot, fais ton boulot, merci pis c'est ça. Tout ça pour dire que la reconnaissance, tu l'as pas ici. Moi, je ne l'ai jamais ressentie ici. »

R22 : « [...] Donc l'entreprise où je travaillais, le directeur s'est mis dans la politique locale et nationale, et a décroché progressivement de la gestion de l'entreprise. Comme la nature n'aime pas les vides, ben

forcément le vide a été comblé par moi en grande partie. Donc évidemment, il n'y a jamais eu de reconnaissance de quoi que ce soit. »

R30 : « [...] Je n'avais pas de reconnaissance du tout pour tout le travail que j'avais fait, parce qu'en plus d'être vice-doyenne de la faculté aux affaires étudiantes pendant 13 ans, j'ai été l'agent disciplinaire pour l'université aussi...

Qu'est-ce que j'ai appris de cette expérience ? Que les gens peuvent être très cruels. Que bien souvent, tout ce qu'on donne à un travail, ça ne veut pas dire que l'on va recevoir, que l'on va être reconnu pour le travail qu'on fait. Pis c'est à peu près ça, là, ma déception. J'ai pas retenu rien de positif, il faut dire. »

Certains répondants se sont donc sentis absolument ignorés par l'organisation ou leur supérieur.

R11: “[...] I learned a negative thing which is: working hard doesn't always pay, like you don't always get recognized for working hard. Sometimes going above and beyond, you have to do it for yourself, especially in my career, I find everything we do, it has to be very internal the recognition, and you will never have anybody coming up to you and say: “You did a really good job there.” It's very, very, very slim. So, like, we don't get... It's a weird profession that I work in. You don't get evaluations, yearly evaluations, you don't get some kind of merit-based promotions, we don't get... It's a bizarre thing... So anything you do, and you do it well, it has to come internally. We have to internalize a lot of “okay, so I did a good job there, I know, because of my patients” and this is the outcome. So I learned that instead of waiting for the outside, external recognition, it has to be more internal might has to be from me. That way I don't get disappointed you know.”

R31 : « [...] Donc il y avait vraiment au début, de l'étonnement. Puis, de la désolation complète : c'est-à-dire que se lever le matin pour aller travailler dans un endroit où on ne vous donne pas de travail, c'est absolument désolant. Mes journées sont extrêmement longues. Après, ben c'est ça, un peu de... je ne veux pas vous dire de dépression, mais un sentiment de déprime : voilà, on se sent inutile, on se sent pas du tout reconnu. »

R46 : « [...] J'ai l'impression d'être... pas abandonné, mais d'être ignoré, et je hais ce sentiment-là être ignoré. Donc je le vis vraiment à tous les jours. Donc tu sais, il y a eu quelques événements plus flagrants ou plus marquants avec elle, mais ça revient toujours aux mêmes éléments, ou aux mêmes points de ne pas donner de retour, de ne pas donner de feedback, d'être en retard, de me sentir ignoré... tout tourne autour de cet aspect-là qui crée en moi une grande déception et une grande frustration. »

Mais la plupart demandaient simplement à être traités avec un minimum de décence

R13: “[...] I don't expect people to-- the fact of the matter is I've been in a workforce for a long time, I have a lot of experience. I don't think it's unfair to ask for a little bit of respect, all right.”

R18: “[...] It was a restructuring, it had nothing to do with performance, it just had to do with the structure of the team, but the way they treated it and the way they made me feel, was that I was fired. That I had done something wrong and get the heck out of the building as quickly as possible. That's the difference. Even though I was restructured, they handled it and treated me, like I had stolen from the company and had to be dismissed right away. That's the difference and that's the part-- If I have to be restructured, I have to be restructured. That's business, that's not a big deal. It's the way they handled it that made it hurt so much.”

5.3.1.2 Une reconnaissance inadéquate

Pour d'autres répondants, la reconnaissance offerte ne correspondait pas du tout à leurs attentes en la matière.

R10 : “[...] For me, from a recognition level, it makes a big difference. Because you have to understand that at my job there are two levels of employees. There are the ones that do almost nothing or really the minimum they could do and there are the ones that work their ass off to

be the top employees. That's where I was, now I'm like what's the point. Here's really no purpose, I have zero motivation now.

I'm sure they're going to find a way to-- "Well, it's not the promotion, it's knowing that you're doing a good job. You know we give you a bonus every year." Yes, the bonus is money, but it's not recognition. It's not recognition, that I can show to my other colleagues. Because the bonus is secret, you're not supposed to tell anyone you got a bonus."

R18: "[...] When I had my 25-year anniversary, you can usually pick a gift from the catalogue and usually the staff meeting, the big monthly staff meeting, anybody who has a work anniversary is recognized.

I remember I got up that morning going, "Oh, it's the monthly meeting and my 25th anniversary is tomorrow, so I better wear a nicer suit" and whatever, because I'm probably going to have to go to the front of the room. Literally, it came. My name flashed on the screen and came down, the VP was looking around going, "Don't we have a plaque or something to give Kris?" My manager goes, "Oh, I thought we would do that as a smaller team later." He did nothing. I think he finally felt guilty and got a little cake. At the end of the day, I said, "I was really disappointed by that," and I said, "It's a big deal." I said I was hurt, and I told him. Then the employee that reported to me but used to report to him, he had a cake and made a big huge deal of her one-year anniversary. Which made me feel even worse. I'm like, 'Wow.' [Laughs] You couldn't be bothered with my 25, but her one-year anniversary is like the second coming !?"

R22: « [...] Je pense que le plus frustrant dans tout ça, ou le plus blessant, c'est plus la reconnaissance qui ne passe pas que par la paye, ça passe aussi par le statut, ça passe par le fait de savoir remercier ou de savoir valoriser... il n'y a pas que l'argent, loin de là. »

5.3.1.3 La reconnaissance négative

Finalement, la reconnaissance négative, pouvant aller jusqu'à l'humiliation, est extrêmement présente dans les expériences de déception obtenues dans cette recherche.

Certains répondants estiment qu'on leur a menti et qu'on les a manipulés dans le cadre de leur travail, et maintenant qu'ils s'en rendent compte, ils se sentent humiliés.

R03: "[...] I feel like a fool. More importantly my foolishness was affecting other people's lives. I really believed because we were a very cheap operation. We were being very successful meaning cost wise cost of resources, cost of location, facilities, technology, everything, we're having huge margins and profits. Actually before all that, I believed that it was going to be good for my team, for my quality analyst and trainer, for the supervisor, for the other supervisor, for the level 2 engineer, for the level 1 analyst.

I thought it was good and people believed in me. I promoted and told the guys, "This is good.""

R09: "[...] I mean, I would have been unhappy anyways, but having gone through the interview process, at the end of it all... I didn't get the VP position because of... whatever... I could have accepted that... but I think what bothered me most was the fact that I had trusted my boss and it was "oh my god, he just made a fool of you." That was the biggest disappointment."

R19: "[...] I think I felt doubly betrayed. One of the women supporting a woman in a primarily male-dominated business. So I felt let down from that perspective. I certainly felt let down on a business perspective. She didn't respect me as a businesswoman.

I trusted and liked her and bought into the, "I don't have any money," scenario, "So, I really need to take this whole fee, but thanks." She didn't tell anyone else within the company that I had assisted as well, so it's like being doubly cheated. It's one thing to say, "You know what, I couldn't have done this without Janine. And I really thank her, etc." Then, even offering to as we do in the business, make good on the next search that I do. I've had this with business partners internally before. It's like, "Well, okay I can't give you a fee out of this search, but I have another search that I'm working on which is solely mine. I will give you a portion of that fee to make you whole." There are different, there's different credibility with that and then you go in knowing that these are the parameters of play. But for somebody to take you all the way through, in this case, a search, and then be -- for them to be kudos pat on the back, etc. about this amazing search they did and give no recognition to the person that

supported you and helped you achieve this and then on top of that, not compensate them.”

R40: « [...] Ben c'est ça, c'est de la frustration, de la colère, quand je dis j'étais pas motivée, c'était pas sur le poste, mais j'étais moins enjouée qu'avant, après je suis quand même hyper investie, et je sais que je travaille pour des gens, donc je pouvais pas ...heu...moins bien travailler. Par contre, j'étais tellement frustrée et démotivée que je croyais plus en eux... t'as plus confiance, t'as l'impression qu'ils se moquent tout le temps de toi, ben voilà quoi »

R41 : « [...] Premièrement, c'était le mensonge. Mais deuxièmement, ce qui m'a bouleversé, c'est que le patron en chef a réagi de la façon qu'il a réagi. Juste parce que je lui ai demandé comment ça se fait que j'avais droit de faire ça, pis on m'a dit que j'avais pas le droit. Tu sais, je l'ai pas dit quasiment avec les culottes à terre...

Le grand patron, quand je suis allé le voir... c'est parce que j'avais débuté en lui disant que j'avais fait beaucoup d'heures supplémentaires, Il a dit : « oui, mais comment on sait que tu n'es pas venu au garage pour travailler sur ta voiture ? ». J'ai dit : « voyons donc ! » Il m'a accusé que peut-être je rentrais dans le garage pour travailler sur ma voiture personnelle pendant le temps supplémentaire. J'étais là : « mais voyons donc ! Je n'ai jamais fait cela ! Tu peux demander à n'importe qui, je n'ai jamais amené ma voiture dans le garage pour travailler dessus ! » Et puis, là, par après, il a commencé à juré, à dire des obscénités et puis, ça c'est fini comme ça. »

D'autres répondants estiment qu'ils ont été tyrannisés par leur responsable.

R18: “[...] For about a year and a half, close to two years, the relationship started to erode because basically, the guy was a bully. I was bullied, I was demeaned, my value was diminished. It wasn't just me, a lot of people recognized it, my co-worker, the other director. There was numerous occasions where I would try to say, "Okay, look, this is my employee, I would like the work to come through me so I can manage all of the workflow." But I was told I was too hierarchical: "Focus on the problem, employee.”

[But] here's the joke, he gave the summer student to her so that she would get managerial experience. My colleague and I were not supposed to ask the summer student directly for work, it had to go through my employee because she was the boss of the summer student and to show her respect and all this stuff, which I was like-- My colleague and I would go for a drink and I'm like, "How two-faced is that? Because that's exactly what he does to me every day. He completely bypasses me and goes directly."

R07: "[...] So the minute this person came in, I guess I can say, we just never really hit it off. It was another woman and she came from a background that was very, she has a very aggressive personality style and was clearly trying to make her mark, and looking for a way to do that in the first 50 days. (...) I think she needed to make her mark. That was the sense I got. She wanted to show that she was going to make a big change in the organization. She actually went after one of my colleagues. (...) He was a much stronger individual and I think, she bounced off of that and that she decided that "well, I have to go after someone else but I have to make some significant change" and the sense I've got was that I was being used as a scapegoat. (...) She decided that she had to get read of someone.

(...) She clearly didn't like me, she didn't want me on the team. I don't know if I was a threat to her. I think that a part of it was that she wanted to make an impact and make an example of me. (...) So basically, I went from being very happy in a company that I loved and respected and I thought that I had the respect of my executive peers, of my team, of other people on other parts of the company outside of Canada. And I went from being basically kicked out.

(...) [And] I was just coming out of a very difficult personal situation, I was showing up for work every day, I was working hard. I did a pretty admirable job in a very difficult environment and in a very difficult situation, and then [she] kicked me when I was just started to come up for air."

R21: "[...] People just kept their heads down and their mouths shut a little bit, because she was a bit of a bully and so people didn't want to expose themselves. A little bit of a bully, because she wouldn't explain or have conversations. She would just tell. Maybe the bully is too strong, but she wasn't very communicative, not very warm, not collaborative. That was a little surprising to people, so they were scared that she might do something unpredictable to them."

R36: « [...] D'avoir, pendant une période, d'avoir affaire à des gens de mauvaise foi avec qui tu ne peux pas travailler, en sachant que tu as une obligation de résultat, qu'il faut que t'animes une équipe, et tout ça, on a fait quoi.

(...)Moi, j'ai des gens qui ont craqué, qui ont pleuré, qui ont... Et tous, la main dans la main, on s'est vraiment serré les coudes. Mais dans l'équipe formation, uniquement. Et tout le reste... il y avait la partie métier... ouais, ils se sont comportés comme des sagouins, quoi, enfin... mais vraiment !

(...)Ça a été un projet très très dur. Enfin humainement, j'entends. Humainement, ça a été vraiment dur. Après techniquement relativement dur aussi, c'est clair. Mais en plus, là, on avait l'humain qui était... ouais, à chaque fois que j'en parle, ça m'énerve, quoi ! »

R52 : « [...] Moi j'arrivais pas à dealer avec ça là, les mentalités qu'une femme, ça tape à la machine, pis ça prend les notes et ça parle pas. J'y arrivais pas moi, pour moi c'était difficile de ...tu sais, je suis quand même née dans les années quatre-vingt, la fin des années 70, c'est sûr que moi c'est important de garder la femme carrière, la femme qui est capable de.. de... qui vote, qui a l'expression, qui a une opinion, qui a quelque chose à dire, on... c'est ça, c'est important de garder cette liberté-là, ça, c'est une chose, mais c'est sûr qu'y a d'autres choses que...

QUESTION : Donc c'était vraiment parce que vous étiez une femme dans ce rôle-là qu'il ne vous considérait pas, en fait ?

Oui, exactement. C'était très difficile de percer, parce que comme je vous dis, il avait 80 ans. C'est sûr que lui il avait commencé à travailler dans les bureaux quand les femmes elles commençaient, mais il y avait seulement des secrétaires et elles tapaient seulement à la machine pis ...y avait pas des femmes comme on dit, maintenant on en voit beaucoup des femmes CEO là comme on dit, c'est difficile pour à percer. Sauf que pour lui une femme qui a une opinion qu'elle essaie de concilier dans sa vie plus business, peut-être que ça a été un bémol parce que moi je suis quelqu'un qui a besoin de s'exprimer, j'étais plus qu'une secrétaire qui ferme sa gueule et qui tape des lettres, c'était peut être là le problème. Enfin j'pense que moi ça me permet de m'assumer pis de voir c'est quoi mes valeurs et à continuer à foncer dans ce que je crois à fond, pis aussi ça m'a permis, c'est tout de suite après le travail, j'suis partie, j'suis revenue à l'université pour faire les ressources humaines, moi c'était tellement important de travailler dans les ressources humaines justement pour mettre l'équilibre entre les employeurs et les employés, parce que

pour moi, cette compagnie n'avait aucune Ressources Humaines et je ne pouvais rien faire, c'était... C'était une petite boîte et j'pouvais rien, absolument rien faire. Donc j'étais complètement... j'pouvais ni faire une plainte même j'vais voir un autre associé, ça a été "mais non voyons c'est pour faire des blagues". C'est que moi j'étais pas protégée, et quand t'es pas protégée ben... Donc j'ai eu envie de partir, mais ça m'a pris un an, mais je suis partie. »

D'autres répondants estiment que les décisions prises manquaient de considération et les humiliaient aux yeux de leurs pairs et collègues.

R10 : “[...] If people are looking, outside people, brokers, people at head office, if they're looking at my position and my signature, it went from a senior position to nothing, so it looks like I got demoted. Honestly, that's really insulting considering that I worked my ass off. Now I just don't anymore, I spend most of my time on the internet. I do my job but that's it. I only do my job.”

R28: « [...] Et moi, j'étais juste à côté en train de me dire : « merde, je suis en train de me faire désavouer, je suis fatigué. C'est juste l'humiliation ce que je suis en train de vivre ! » Et l'autre personne en face qui était juste ravie de prendre sa revanche et de me donner des ordres pour me dire : ben faut faire ci, faut faire ça, et des trucs complètement débiles accessoirement qui n'allaient pas résoudre leurs problèmes ! »

R33 : « [...] Je me suis senti humilié en fait, par rapport à ça. Je me suis senti humilié et finalement, c'est comme si le directeur m'avait communiqué une forme de honte aussi. Donc il y avait quand même un rapport ambigu aussi, un sentiment de malaise profond. Parce que je me suis senti humilié par rapport à cette classe, par rapport aux parents d'élèves principalement, mais par rapport au directeur que j'estimais beaucoup et à d'autres personnes référentes de l'établissement, et là j'avais plus un sentiment de malaise, dans le sens où j'ai le sentiment de ne pas être dans une situation claire parce que les choses ne sont pas dites. La conséquence que ça a pu avoir pour moi en termes d'émotion, c'est que j'ai intégré une sorte de honte par rapport à ma propre estime de moi. C'est faire entrer dans le côté obscur de l'estime de soi, dans la mésestime de soi »

R35: « [...] Il y avait une forme d'humiliation, de manque de considération pour ce que j'ai accompli dans l'organisation. Donc oui, humiliation. C'est un sentiment que j'ai tout fait ça pour rien. Parce que moi je le faisais, c'est un organisme communautaire, donc il y a un volet professionnel, mais il y a aussi un volet citoyen, un volet engagement, don de soi... et je me disais, c'est de même que c'est fait la vie. Tu es jetable. Tu as donné de bons résultats, mais maintenant... mais ce n'est pas ceux qui m'appréciaient, et qui m'ont recruté qui m'ont fait partir. C'est d'autres personnes avec une autre vision des choses.

(...) Et je me disais que moi, je ne voulais pas me retrouver dans cette situation-là. Bon, ce n'est pas un congédiement que j'ai vécu là, mais il y avait une forme d'humiliation, de manque de considération pour ce que j'ai accompli dans l'organisation aussi là. »

R44 : « [...] J'étais humiliée. Je me sentais humiliée. Je ne voulais pas que ça paraisse trop. Tu sais, un mini orgueil. (...) Tu peux avoir toutes les compétences sur la planète, s'ils ne te veulent pas, ils ne te veulent pas. Pis, quand ils ne m'ont pas choisi, j'ai compris qu'il ne faut pas mettre tous ses espoirs dans le pouvoir des autres. »

Enfin, certains répondants se sont sentis humiliés par la façon dont ils ont été traités lors de leur licenciement.

R18: "[...] I think the thing that disappointed me the most-- People get let go from jobs, so be it. It's the way they handled it. I get that it needs to be a surprise, but the whole, "I'll go get your purse" and it was brought in to me, and I got escorted down the elevator-- I even said to them, "I'm not going to vandalize anything. I'm not going to go jump in front of the subway train. You really don't have to walk me down the stairs", but they did.

I had to get into the elevator with two strangers. People who had seen me in the morning never saw me again, so they were all like, "What the heck happened?" It was just treated really poorly and then to find out that my manager who had been let go for a cause was allowed to come back and clean out his desk. I'm like, "What the heck is that?"

R39 : « [...] Que ça ne soit même pas sanctionnable, rien. Et alors, ce qui est d'autant plus décevant, c'est qu'au jour d'aujourd'hui, l'association continue à tenir le discours sur la place publique que, de manière

honteuse et scandaleuse, le directeur et la psychologue les ont lâchés ! Donc pour eux, c'est nous en plus. Ce n'est pas seulement qu'ils ne nous ont pas soutenus, mais c'est nous qui n'avons pas géré comme il faut ! Et ça, effectivement, non seulement on subit des violences pour le coup que moi j'estime graves, et en plus c'est nous le problème ! »

5.3.2 Jugement moral

Ce manque de respect et ce refus de reconnaissance viennent s'ajouter à la déception et vont alors inciter le répondant à prendre conscience de la situation dans laquelle il se trouve.

R17: “[...] It was an eye opener because as I said, that kind of culture, you can't treat people like that. Shouldn't be.”

R45 : « [...] La seule chose que je pense que cela peut t'apprendre, c'est à faire face et à ne pas se laisser écraser, ou ne pas se laisser faire. Ouais, je ne sais pas comment tu peux le dire en termes un peu plus correct... mais... prendre un peu plus confiance en soi tout en étant capable d'admettre ses erreurs, ne pas admettre, ne pas tolérer un comportement pareil de la part d'un supérieur, quoi. Et savoir le faire entendre également, savoir le dire que ce n'est pas possible de travailler dans ces conditions-là, et qu'il y a un minimum de respect à avoir pour l'autre, quoi ! »

R27: « [...] Bon moi, j'ai un petit souci avec l'injustice, bon c'est très personnel, mais j'ai souvent... je suis sensible à ça, on va dire. J'ai la mayonnaise qui prend vite quand je suis confronté à des situations que je sens injustes, quand je sens le système qui écrase l'individu quoi. »

R21: “[...] Because I didn't want the shame, like how dare you shame me by trying to fire me over something that I didn't think was correct. What I'm not-- I would have got-- self-righteous, I think that's the word, self-righteous.”

Pour de nombreux répondants (15), ce manque de reconnaissance a mené à un sentiment d'injustice par rapport à la manière dont ils ont été traités.

R09: “[...] Overall, I think that was the biggest thing. The title, I could have probably lived to fight another day if I would have thought the process would have been fair and I would have thought that there would have been the support.”

R10: “[...] Now everybody is on the same level which is very unfair because we're really not all at the same level, at all.”

R12: “[...] There was the injustice of the entire thing, that the fact that they were effectively bullying people and almost bullying them to death, but accepting no responsibility whatsoever.”

R13: “[...] I don't think it's unfair to ask for a little bit of respect, all right. It's different if somebody is constantly coming in late and making up excuses, and so on and so forth. But with this kind of attitude, it's like: we agree.”

R29: « [...] Tout était fait par cooptation, pas du tout de mérite quoi ! Enfin, c'était de l'injustice ! En fait, le mot le plus fort, je crois que tu peux mettre dans l'émotion, c'est un sentiment d'injustice. Vraiment ! C'est le plus fort celui-là ! »

R32 : « [...] J'ai des fois, peut-être un sentiment d'injustice. Je me dis (excusez mon langage, je vais parler en bon québécois): « mon Dieu, c'est ben chien ! C'est moi qui l'avais aidé, moi qui le connaissais depuis 20 ans, je ne sais pas. » Tu sais, j'ai publié des articles avec lui. C'est ça la considération qu'il avait pour moi. Pis là, je me dis non, ça parle de lui. Lui, il a rempli ses propres besoins au détriment des besoins des autres. Sauf que même si on dit ça, sur le relationnel, sur le plan émotif, ça fait mal. »

R38 : « [...] Déjà c'était l'étonnement, la sidération, sidérée par l'annonce... et puis après une injustice. Je me suis dit, non, mais attends, c'est, c'est je rêve, je suis dans un rêve, c'est pas possible, ils m'ont pas fait travailler trois ans, reprendre un service comme ça et puis me jeter comme une malpropre. »

R46 : « [...] Je me sens démotivée puis que j'ai pas nécessairement envie d'en faire plus par rapport à cette situation-là d'injustice, comme je te dis. Ouais, l'injustice aussi. Ça je ne l'ai pas nommé, mais je sens que la situation est injuste, qu'il y a des gens qui ont le titre, qui ont un plus gros salaire, alors que je fais exactement la même chose qu'eux, mais je n'ai pas ce qui va avec ! »

Plusieurs répondants ont alors pris conscience d'une divergence de valeurs morales entre eux et leur superviseur, ou entre eux et leur organisation.

R05 : « [...] De plus en plus, je m'en rends compte qu'il y a une question qui s'appelle les valeurs. Moi, je ne travaillerai pas avec un gars comme j'ai fait les neuf dernières années qui ne partage absolument aucune de mes valeurs, c'est l'antithèse de ce que je suis ! Le gars, il allait déjeuner avec le gars qui l'a envoyé en cours, parce que sa femme lui avait dit qu'il fallait rester proche de ses ennemis... ça te donne une idée de l'éthique qu'il a comme personne...

Au final, soit je pars à mon compte, et je suis plus ou moins mon compte. Soit je me trouve un endroit... moi, je veux juste travailler dans une organisation quand je veux avoir l'impression que ça partage 50 % de mes valeurs. Sinon je ne retourne plus dans une organisation. Parce que finalement tu as l'impression que tu as enduré, et tu n'as pas envie d'endurer encore. Tu as enduré et tu as reçu quelque chose aussi, mais j'ai trop enduré. Il ne faut pas trop endurer des cadres de travail comme ça, ça use trop. »

R24 : « [...] Mais en même temps, fondamentalement, quand c'est une question d'orientation pis de valeur, ça ne se débat pas, ces choses-là.

Pour améliorer la situation, et ne pas en arriver à un bris de rupture psychologique avec lui en particulier, oui, j'aurais pu en faire plus. En même temps, sur le plan des orientations de la business comme telle, ça ne se discute pas les valeurs. Et puis, on avait des valeurs différentes, fait qu'à mon avis, je n'aurais pas pu. Ça ne se change pas les valeurs, ça ne se discute pas. Moi j'ai mes valeurs, toi tu as les tiennes, pis après, quand ça rentre en conflit et que c'est trop important par rapport à des décisions, ben ça, je n'aurais pas pu surpasser ça. Fais que l'on n'en serait sûrement arrivé là à un moment donné pareil. »

R28 : « [...] Ils tiennent des discours: « oui, l'humain, c'est important... nanani nanana... », mais en fait, mon cul, oui ! C'est toujours la même chose en fait. Toutes les entreprises ! De toute façon, toutes les entreprises qui revendiquent des valeurs, en général, c'est qu'elles n'en ont pas beaucoup ! (Rire) Si tu as de vraies valeurs, ma tu ne les mets pas, tu ne les plastronnes pas sur ta plaquette. Tu les lis, et c'est tout, et puis les gens les ressentent, et c'est tout, quoi. »

R29 : « [...] Tant par rapport au fait que des gens ont été mis à des postes alors qu'ils ne le méritaient pas, quoi. Et que ceux qui, au contraire, travaillaient très bien et depuis longtemps, ont été remerciés, ou placardisés, ou harcelés. Enfin, l'inverse des valeurs normales au travail, quoi !

D'habitude, quand tu travailles bien, que tu es rigoureux, que tu es ancien, que tu mets du cœur à l'ouvrage, ben normalement tu es récompensé. Or là, c'était: « plus tu es jeune et incompetent, et plus tu iras haut. » C'est l'inverse ! Et en plus de ça, dans une institution publique qui devrait au contraire faire figure d'exemple, quoi ! C'est un peu les deniers du citoyen qui passent dans le salaire de gens pareils. En fait, il y avait tellement de choses révoltantes dans tout ça !

(...) Et tout ça, encore une fois, dans une institution publique qui est censée être quand même une institution qui met en avant des valeurs d'égalité, de justice, de droit syndical, enfin voilà quoi !

(...) C'est juste faire en sorte que les choses soient normales, que le boulot pour lequel tu as été embauché se fasse de manière normale, selon les règles de la... je sais pas, du respect, du respect de ton métier, (...) du respect de tout quoi... et tu te dis que tu es vraiment à l'opposé des valeurs de ces gens-là quoi. »

R31 : « [...] Ben moi, ce qui m'a le plus déçu, c'est de voir que aujourd'hui encore, on puisse traiter aussi mal les gens en fait. Ça me choque que l'on traite les gens comme ça. Ça me choque vraiment ! Je peux comprendre la difficulté qu'il peut y avoir : un chef de projet qui n'a pas de travail à donner à des membres de son équipe, je peux comprendre que ce soit difficile pour lui, qu'il ne sache pas comment s'y prendre... je comprends la conjoncture, mais je ne comprends pas comment on peut traiter l'humain de cette manière-là. C'est à vous dégoûter du travail et des organisations, très honnêtement quoi.

(...) Aujourd'hui, ça influence davantage ma recherche d'emploi. C'est-à-dire que je vais peut-être davantage être plus regardante sur, comment

dire, les valeurs affichées ou pas que peut avoir un employeur en termes de qualité de vie au travail de ses employés, le mode managérial, etc. Je vais peut-être être davantage plus soucieuse de ça. »

R34 : « [...] Je suis déçu... je pense que j'ai des idéologies de bien commun, pis de gros bon sens, pis qui pour moi, ne sont pas de grandes idéologies. En fait, j'ai l'impression, j'ai le sentiment que tout le monde devrait avoir ces idéologies-là. Mais c'est ça, j'ai des valeurs qui sont présentes et que je ne veux pas renier. Pis quand je vois, pis quand j'ai vu des décisions qui étaient prises qui n'étaient pas dans l'intérêt commun, qui étaient dans l'intérêt personnel des VP ou des PVP, ou encore qui étaient juste des décisions pour bien paraître, ça me dégoûtait. Ça me dégoûtait, pis tu te dis que c'est de là qu'embarque normalement la politique, pis je refuse d'entrer dans ce système-là. Je veux bien, je comprends l'influence. Je comprends que c'est pas parce que tu as une idée qui est bonne, qu'elle va être admise par tout le monde. Je comprends que tu peux avoir des logiques d'influence, mais pas des logiques de pouvoir juste pour le pouvoir. Ça, ça me répugne. »

R39 : « [...] J'ai été atteinte plus en termes d'idéal et de valeurs morales, de me dire que punaise, des éducateurs font ça ! Ça a plus atteint les valeurs que j'ai et la représentation que j'ai de ce métier et des gens qui l'exercent. Pour moi, il y a le côté social, il y a le côté humain, il y a de la bienveillance, il y a du soutien, il y a toutes ces valeurs-là. Je me suis dit : « Ben non. C'est des gens qui peuvent te séquestrer dans une chambre et te dire que si tu sors, on t'éclate ! ». Je me suis dit « Ben ça, c'est des éducateurs ?! » Ça, ça a été dur, parce que ça touchait des valeurs et des convictions profondes, qui du coup ont été mises à mal.

La déception, elle a été du côté de la gouvernance associative. Je me suis dit qu'en fait, ce sont achetés la paix associative. Ils se sont acheté une paix sociale. Et si au milieu, ça a sacrifié deux personnes, en l'occurrence le directeur et moi-même, ben pour eux, ça n'a pas d'importance. Ils se sont dit : « c'est pas grave, on les met à l'échafaud, et puis on n'en embauchera d'autres. » Ça, ça a été dur, décevant et dur. Je me suis dit qu'en fait, pour eux, on n'était que ça.

R42 : « [...] Mais pour moi, c'est important... ça a toujours été le cas... je l'ai découvert avec le temps... que j'ai des valeurs profondes, et que si ça ne coïncide pas avec mes valeurs, je ne suis pas intéressé à rester. Je suis une personne trop émotive et c'est d'ailleurs ce qui a drivé ma carrière, ça a été des choix émotifs. Pas forcément émotif, mais surtout drivé par la

passion, on va dire ça comme ça. Pas le côté péjoratif d'émotifs, l'autre. Quand il n'y a plus de valeurs qui coïncident, je suis toujours parti. »

R43 : « [...] Je croyais qu'une grande organisation, dû à leur éthique et dû au contrôle, et tout, serait beaucoup mieux. Et ce que j'ai réalisé, c'est que tout simplement, on écrit de belles valeurs sur un bout de papier, mais quand vient le temps de les mettre en pratique, c'est la même chose que dans une petite organisation ou lorsqu'il y a un propriétaire unique, ça n'a aucune valeur. On n'en fait ce que l'on veut. »

Enfin, plusieurs répondants se sont sentis trahis quand la personne à qui ils avaient accordé leur confiance a eu un comportement qu'ils ont jugé déloyal.

R07 : “[...] I must say I felt betrayed by him because we have been pretty close. I looked at him. We had a very good working relationship as I did with all my fellow members of the executive team. And I just thought that if they had made a decision like that, he should have been the one to do it.”

R09: “[...] I put a lot of trust in that man, to provide me support and to be there when I needed him, especially given the role they were asking me to fulfill and at the end of it, when it turned out no, he actually wasn't supporting me, and frankly, he was probably working behind the scenes to basically, throwing me under the bus. You know, I was disappointed.

Overall, I think that was the biggest thing. The title, I could have probably lived to fight another day if I would have thought the process would have been fair and I would have thought that there would have been the support.”

R19: “[...] It really was two-fold. She had become a friend. I had championed her internally with our management because some of the management were not supportive of her new role going from one of our administrative assistants to one of our executive recruiters. Whenever I got the opportunity, I would speak to her abilities and her skills etc. so I think I felt doubly betrayed. One of the woman supporting a woman in a primarily male-dominated business. So I felt let down from that

perspective. I certainly felt let down on a business perspective. She didn't respect me as a businesswoman.”

R30: « [...] Ça a été comme si j'aurais reçu un couteau dans le dos. OK ? J'ai été très, extrêmement déçu. Ça a été comme si quelqu'un en qui j'avais mis toute ma confiance en cette personne m'avait trahi. Je me suis sentie vraiment trahie. Je me suis sentie... j'ai été très fâchée, « angry », ok ? »

R32 : « [...] Mais c'est aussi la trahison. Tu sais, j'ai aidé cette personne-là. Je ne dis pas que cette personne n'aurait pas eu le poste de vice-recteur sans mon aide, hein, les gens ont leurs propres compétences et sont capables de prendre leur chemin. Mais je me serais au moins attendu a peut-être un peu plus de transparence : voici, c'est mes orientations. On ne sera sûrement pas d'accord, mais c'est moi qui ai le pouvoir et c'est comme ça que je veux orienter les choses. Mais non, il faisait tout en catimini et ça m'a extrêmement déçue. »

R47 : « [...] Moi à partir du moment que j'ai pris ça comme une trahison, donc la confiance tombe et on oublie ça, par après. Donc s'ils veulent me faire des promotions par après, quand ça fait quelques années que je suis dans l'entreprise, je pourrais dire que malheureusement je n'y croyais plus déjà. »

5.4 L'impact du refus de la notion de collectivité au travail

L'isolement est clairement une partie intégrante de l'expérience de déception. Toutefois, on observe deux types de réactions entre ceux qui ont pris pour acquis qu'ils étaient seuls et n'obtiendraient jamais de soutien au sein de leur organisation, et ceux qui ont essayé de chercher du soutien en vain, ce qui a accru leur déception.

5.4.1 Quand l'isolement limite les choix d'action

5.4.1.1 L'isolement

Donc de nombreux répondants se sont rapidement sentis isolés, avec l'impression que personne ne pouvait les aider face à cette déception.

R11: "[...] But I never found that there was a lot of support from the organization. There is recruiters and there is like, your director, and if he sees somebody that wants to move up, like they are supposed to, you know, guide you... But I never felt that."

R25: « [...] Fait que, mon organisation, non, je n'ai pas senti le soutien de mon organisation. »

R27 : « [...] Non, aucun soutien. Je ne me suis jamais senti soutenu à aucun moment. »

Pour plusieurs répondants, l'isolement qu'ils ont ressenti a une part intégrante dans leur expérience de déception, tout particulièrement ceux qui ont été tablettés (placardisés), mais pas uniquement.

R05 : « [...] On a fait deux séminaires d'internationalisation au niveau de l'[UNIVERSITÉ]. Moi, je n'ai pas su ça ! Je ne l'ai su que la dernière semaine ! Donc je n'ai pas fait partie de la préparation, même si je fais partie de l'équipe. Donc on est vraiment marginalisé dans l'ensemble, en termes d'informations, et en termes de tâches... »

Par exemple, pour le répondant R01, cet isolement est lié aux conditions de travail, puisqu'il a été sollicité pour travailler pendant le quart de nuit pendant une courte période qui a été régulièrement prolongée.

R01: « [...] Aussi, ça m'énervait tout le temps parce que je travaillais tout le temps les week-ends, donc je ne pouvais pas voir mes amis, je pouvais ne voir personne. Parce que quand je travaillais, tout le monde était en repos. Pis quand je me reposais, y'a personne qui était là. J'étais vraiment dissociée, carrément, de ma vie. Je ne voyais pas mes personnes, mes amis. »

Pour le répondant R03, cet isolement est dû au contexte organisationnel de restructuration où tout le monde se protège de peur de perdre son emploi.

R03: “[...] There's no way I could win. I realized that there was nothing I could do. Everyone was having their own agenda. My CFO was trying to protect his job, the CEO was trying to make a space for him because he was also supposed to be laid off. Everyone's trying to protect themselves. I felt like I was completely by myself. I couldn't talk with anyone.”

Dans le cadre de son conflit avec la direction de son organisation et de son processus de licenciement, le répondant R48 s'est retrouvé seul, sans le soutien de ses amis et collègues de longue date, car ils auraient eu peur de subir le même sort.

R48: « [...] Je n'ai pas eu de soutien de la part de mes collègues. Personne n'a voulu prendre position. Et je pense qu'il y avait déjà de la part du directeur, qu'il avait déjà travaillé le terrain. Et c'est assez difficile de se retrouver isolé quand on a travaillé avec des gens pendant une quinzaine d'années, de se retrouver comme ça, tout d'un coup.

Je ne me suis pas senti soutenu. Je pense qu'il y avait quand même une certaine peur de se mettre en opposition, jusqu'à ma compagne, hein. C'était vraiment très compliqué ça. Je n'avais plus du tout de soutien. Je me suis senti vraiment très seul. J'ai été vraiment isolé, quoi. Et j'ai été mal pendant longtemps après. »

Et d'autres répondants se sont même sentis rejetés par leur organisation.

R14: « [...] C'était un peu ça, le rejet. J'ai beaucoup vécu ça dans ma vie, et ça, ça a été le plus dur. La compréhension du problème, je me questionne encore, mais le rejet, ça là, ça démolit l'homme. Ça démolit l'homme. Et j'ai l'impression que ça va venir à bout de ma résilience. Le rejet. »

R31 : « [...] C'est sûr qu'il y a eu beaucoup de transparence par rapport à la situation, par rapport à la fermeture du poste. Mais il n'y a pas eu beaucoup de soutien, en tout cas je n'ai pas ressenti beaucoup de soutien. Je n'ai pas ressenti beaucoup d'implication. Et puis, je n'ai pas ressenti pendant tous ces mois où j'étais désœuvrée, mais vraiment désœuvrée, d'implication de la part des managers et des chargés de projets pour m'impliquer sur d'autres projets, pour profiter de ma présence, pour utiliser mes compétences à quelque chose qui soit utile à l'organisation plutôt que de me laisser dans un coin à ne RIEN faire, et être payé à ne RIEN faire. »

R46 : « [...] Ben je sens de la colère. Je sens encore une fois, l'aspect de me faire ignorer/rejeter. Je ressens l'émotion de ne pas me faire reconnaître à ma juste valeur. Puis je sens une déception associée à tous ces éléments-là. »

Finalement, d'autres répondants se sont retrouvés isolés suite à leur déception, ce qui a accru leur désarroi. Le répondant R32 qui a dû changer de poste pour un autre dans la même organisation s'est tout à coup senti isolé, loin de tout.

R32 : « [...] Moi, là, je me retrouve du jour au lendemain, je ne veux pas exagérer, et avoir l'air d'une victime, mais je me retrouve du jour au lendemain isolée, chez nous où je travaille: je ne suis plus dans l'action, je ne suis plus dans la prise de décision, je ne suis plus dans rien. »

Le répondant R12, suite à son licenciement, s'est retrouvé seul, sans emploi. Sa femme l'a quitté, ses amis ont disparu et il est entré dans une grave dépression qui l'a mené au bor[...] d du suicide.

R12: "When all this happened, my wife and I, we had literally, just bought our first home. We just started the mortgage, we just paid the deposit down and we were very, very poor at the time. This is one of the other reasons why my marriage failed because, in order for us to stay together, we would have to have had a severe change in our lifestyle, and my wife wasn't prepared to accept that. She would rather end the relationship and maintain her lifestyle than continue in the relationship and maybe move to a smaller apartment.

(...) Especially since the divorce, I lost a great many of my friends because they had to choose between my ex-wife and I, and they've known my ex-wife for longer. They cease to be my friends as soon as the divorce came through.

(...) I managed to survive a near suicide and pretty much bankruptcy in Canada. My parents actually had to come across from the UK, pay off all my debts. Because by that time, I've developed agoraphobia, I literally couldn't leave the house. I certainly couldn't do a job, but I still had to pay rent. I was just getting further and further into debt. I think by the time they came and rescued me, I owed about \$30,000 to \$35,000. »

De plus, ces répondants considèrent que le service des Ressources Humaines n'est pas là pour les aider et ne sont donc pas allés leur demander de l'aide.

R01 : « [...] On parlait, mais indirectement. Mais pas du tout, du tout avec les RH. Parce que moi, je n'ai pas confiance d'abord, dans les RH. Pour moi, c'est pro-gestionnaire. C'est une perception personnelle. De 2), le gestionnaire, lui aussi, on le sentait tellement impliqué dans la procédure, pis c'était le seul qui restait... dans ma tête, ça ne sert à rien de lui parler parce qu'il ne va jamais m'aider. Il ne va jamais venir contre l'entreprise ou forcer des choses. »

R05 : « [...] Les ressources humaines, ils sont de son côté finalement. Ils répondent à ses besoins. D'un point de vue des employés, c'est la merde ici. C'est de la merde.

Ils prennent des notes. Mais tout le monde ici, prend des notes. OK. On est une université, on dirait que tout le monde a compris qu'il fallait prendre des notes. Ici, personne n'a de couilles. Il n'y a personne qui va t'aider. »

R18 : “[...] I'm disappointed maybe I didn't go to HR about this manager, but HR usually will take the manager's side.”

R29: « [...] Très franchement, non,[il n'y a pas de RH qui aurait pu me soutenir par rapport à ça]. J'ai envie de te dire non, parce que la Ville, c'est une très très grande administration. Il y a 50 000 agents et tu es juste un grain de sable parmi un énorme tas de sable. Et tu auras beau... si tu veux, si tu n'as pas de relations déjà pour avoir accès à la personne qui s'occupe de ton dossier dans un obscur bureau, d'une obscure direction, il faut que tu passes je ne sais pas combien de strates d'informations... enfin, si tu veux, c'est tellement tentaculaire, tu n'as absolument aucune proximité avec la direction des ressources humaines, aucune proximité avec... éventuellement, tu as tes syndicats, mais comme tu as pu le remarquer, leur pouvoir s'arrête rapidement ! On leur coupe rapidement l'herbe sous le pied dès qu'ils commencent à remuer un peu dans les brancards. Donc que j'ai envie de te dire que la réponse est non. »

R46 : « [...] En fait, les ressources humaines, souvent, quand on les consulte pour ce genre de chose là, ils vont toujours dire: « ah, mais adresse-toi à ta chef de service. C'est sa responsabilité à elle. » J'ai déjà tenté de discuter avec les ressources humaines par rapport à cette situation-là qui perdure depuis quelques années en fait. Là, c'est nouveau depuis un an à cause d'un nouveau titre, d'une nouvelle responsabilité si tu veux, mais avant, j'avais discuté avec les ressources humaines sur justement la notion de « pour l'équipe au complet », comme quoi on devait nous, réviser notre titre, notre grade, pis ça, ça date d'il y a trois ans quand même !

Donc j'ai adressé la première fois avec les ressources humaines. Voyant très bien que ça ne mènerait pas de nulle part, ben là, depuis une année, je n'ai pas consulté les ressources humaines à ce sujet-là, parce que je me suis dit que c'était peine perdue, qu'elle va me référer à ma chef de service, pis je vais tourner en rond et je vais perdre du temps.

Fait que, dans ce cas-ci, depuis un an, non, je ne l'ai pas adressé avec les ressources humaines, mais je l'ai adressé avec ma chef de service »

5.4.1.2 Un choix d'actions limité

Ces répondants ont estimé qu'il était vain de chercher du soutien, ou d'essayer de changer les choses seuls. Pour eux, les seules solutions possibles étaient donc de démissionner ou d'accepter la situation.

Plusieurs répondants ont donc choisi de quitter leur organisation en espérant trouver un environnement de travail qui leur correspondrait plus, particulièrement en termes de valeurs. D'autres ont choisi de rester, mais de ne rien dire : l'absence de soutien les a convaincus qu'une action de leur part ne serait pas bénéfique, voire pourrait être contre-productive.

Parmi les 51 expériences de déception, 17 répondants ont choisi de quitter leur organisation ou leur poste suite à leur déception. Ainsi, la majorité a démissionné, deux répondants se sont déclarés volontaires dans le cadre de plans de licenciement.

R03: "[...] I mean I don't regret leaving, based on my feelings. The truth is as I said before, maybe I was more idealistic before. We're talking about keeping the money, somebody is talking about retention bonuses. I could've stayed working there after that. The truth is, me leaving, I don't believe it made any difference for the people who stayed there, those who were on my team. I also left because the job market in Montreal is so limited. Especially if you're not fully francophone. But to me in my head, I was saying, "Collect this money I'm going to spend it in a year trying to find another job."

Honestly, I could've stayed. I could've been there for two years, it's not that I could've liked to, but I could've had keep the job for two years, and look for a job for two years and collect that money. I could've not ever taken it like that. I don't know. Maybe before I had more energy. I'm not having second thoughts, what motivated me to leave and react was the lie, the situation that I went through. In that sense, I don't regret leaving. I don't know, I guess I would have to, again in that similar situation, to see if I have changed or not. I still keep my values and my ethics, they haven't changed since then, that's still the same."

R13: “[...] There I was furious. I was absolutely furious, I was so angry. I was absolutely angry. At the time I was very angry but now it's like I wasn't irresponsible enough to walk out then. I had already made my decision that I wasn't going to be around so it didn't matter.”

R22: « [...] Ça s'est accentué et ça a été le déclencheur d'une situation qui était invivable, à un tel point qu'au final, c'est moi qui me suis proposé dans le licenciement économique. C'est-à-dire que la société ne voulait pas me licencier, et j'étais le seul volontaire. »

R42 : « [...] J'étais travailleur autonome à ce moment-là. Et quand tu es travailleur autonome, tu n'as pas cette attache-là à ta grande firme de consultation. Donc ce que j'ai fait, c'est que j'ai décidé par moi-même.

Je ne gérais pas cette situation-là avec le directeur défaillant, je gérais ça avec mon autre directeur. J'ai dit: « Je pense que vous n'avez plus besoin de moi. » Il a dit: « si tu veux t'en aller, c'est correct ». Alors en deux jours, j'ai acheté une croisière et je suis parti en croisière. »

Dix-huit répondants ont été licenciés, et sur ces dix-huit personnes, douze ont accepté la situation telle qu'elle était. Ils ont généralement assumé qu'ils n'avaient pas le pouvoir de faire appel de la décision au moment du licenciement.

R31 : « [...] J'ai l'impression d'avoir beaucoup subi. Est-ce que j'aurais pu être moins passive par rapport à ce qu'il s'est passé ? Je ne sais pas. C'est difficile à dire parce que, c'est ça, l'impression qu'une espèce de rouleau compresseur vous passe dessus et que de toute façon, on ne peut rien faire pour aller contre.

Est-ce que j'aurais pu davantage monter au créneau ? Peut-être. Je n'ai pas osé le faire. J'avais peut-être peur d'être mal vue... j'avais peut-être peur aussi de trop embêter mon propre manager. Est-ce que j'aurais dû alerter davantage les RH ? Est-ce que ça aurait servi à quelque chose ? Je n'en sais rien et je n'en suis pas certaine, très honnêtement. Mais effectivement, j'ai l'impression d'avoir vraiment beaucoup subi pendant de longs mois. »

Parmi les 14 répondants restés en poste, 9 personnes ont décidé de ne rien faire :

R16: “[...] Looking backward, now I probably should have just quit and changed jobs at that point. Essentially that was the situation that was played out before me. I watched 10 people around me get 10% increase in wages, where I was making the same plus cost of living. (...) They didn’t really provide a reason, they just didn’t include me. (...) I did pose the question, they kind of blew it off and unfortunately, I had to live with it because of other pressures whatever that was going on at the time.”

R19: “[...] When you are in an organization, it's all business. They are not interested in emotions. So if you have a business problem, you come to me with that, I will help you with the business from that. If I had wanted to challenge her on the scene, at the time I could have taken it to one of my managers, and he would have got me the 50% of the fee that I deserved. Would that have caused internal conflict with the wrong people, but I do not want to be the enemy's way? Absolutely.

So you need to know what -- and I know what battles I need to fight for right and what battles I'm just going to walk away from and choke it up to experience. So that's why I didn't challenge that situation because of all the other pieces that would have been attached to that, it could have ended up so I would have had to leave the company because it would have been too uncomfortable to stay.”

R32: « [...] Je dois dire que j’y ai pensé, j’ai pensé à quitter l’organisation. Au même moment où tout ça se passait, il y a eu une offre d’emploi pour un poste au Ministère de l’Éducation et j’ai postulé. Il fallait un doctorat et tout. Mais je n’ai pas été prise. C’est une autre personne qui a été prise et qui est très compétente. Mais je n’ai pas été prise. Mais depuis, je ne regarde pas vraiment les postes à l’externe, comme un poste de DRH par exemple. Parce que je perdrais de l’argent. Parce que ce serait quasiment impossible d’atteindre le même niveau de rémunération. Donc j’ai réfléchi, j’ai 58 ans. Dans 5 ans, je pourrai être en retraite progressive. Et je peux même augmenter mon revenu en faisant de la consultation. Donc je suis mieux de rester à l’université pour maintenir mon niveau de rémunération. »

5.4.2 Quand l'action démontre l'isolement

5.4.2.1 L'action : l'expression de leur déception

Parmi les 51 répondants, 17 personnes ont essayé de changer les choses, ou tout du moins ont essayé de faire valoir leur point de vue, que ce soit auprès de la direction, de leur manager ou du service des RH. Plus particulièrement, sur les 18 personnes licenciées, plusieurs ont essayé d'agir suite à leur déception. Cependant, pour les répondants R09 et R12, l'expression de leur ressenti a contribué à leur licenciement.

R09: "[...] I mean I was pretty angry and I let him have it, like I let him know exactly... just everything came out: the months of pressure, the months under intense pressure and everything that we have gone under and I think it was just the straw that breaks the camels back. So he took it and went behind the scenes. You know, he did all the stuff he had to do as a boss: you know, go to HR, go to his boss, finish the hiring process... because they needed me, so they couldn't have me walk out the door immediately because they needed me to cover until they had the VP and everybody else in place.

So I think, he was taken aback and he was a bit shocked and at the end of the day, you know, he did what he needed to do as a boss and our relationship was mostly polite deference."

R12: "[...] I researched it, I analyzed it, I created a plan for how to fix it and then presented it to my managing director. (...) By asking for the meetings, my managing director discussed the plan. All I did was highlighting the fact that I was aware that there was an issue, and that I wasn't happy about it, and I felt that something needed to be done about it. For that, I was wrongfully dismissed.

That's a real no-no in this culture. Just the thing that's going above somebody's head. Actually, it was bad enough that I went to the HR person. That was already perceived as going above her head. The only reason why I did it was -- it was actually my wife's idea. She suggested it and I was struggling to think of anything that I could do and I hadn't tried that. Number two, the conversation I had with the HR person was supposed to be confidential.

The information that I shared with her was supposed to be known only to me and to her. I was actually betrayed by the HR director in the organization. It was a struggle just to go to her. I couldn't have dreamed of going to my bosses' boss that would have meant going to the senior partner in the company. I'm pretty sure that if I had done that, it would have had exactly the same results. I would have ended up being wrongfully dismissed in exactly the same way."

Suite à la décision de licenciement, le répondant R21 a simplement refusé la décision de son supérieur de le licencier et est allé chercher un autre manager pour être transféré dans son équipe.

R21 : " [...] I was called into my boss's office and she said, "It wasn't working out. Thank you very much. Here's your one-month notice." I was really surprised, because we had no discussions of my performance or my -- that it's not working out or anything, it was a complete surprise to me. That took me aback, clearly, and so I said, "Oh, well, I guess I'll have to think about that." And I left her office.

I was a project manager in the organization. I had three projects going. She was the project director of this project management office. I had three internal customers or sponsors. I went to one of the project mediums, my customer as it were and I said, "Wow, this just happened to me, could I move my -- I know you want the work to continue and I haven't had anything but good reviews from you, would you be able to move my box at the organizational chart? Could you move my box over to your organizational unit?" and she said, "Oh, I'm not sure I can do that, but let me check." It ended up that I didn't accept my four weeks' notice, but I was able to have my customer argue for me to continue on because it was important. This work was important to get done. Then I worked another three months and gave them notice after that."

Deux répondants ont cherché à faire valoir leurs droits une fois hors de l'entreprise. Ainsi le répondant R14 a porté plainte auprès des Normes du Travail pour une gestion

abusive de son départ, et le répondant R48 a gagné aux Prud'hommes pour licenciement abusif.

R14 : « [...] Au début, elle me regardait comme un chien battu: «On va te congédier, on est désolé ». Quand j'ai répondu: « elle est où la gradation des sanctions ? », elle est devenue folle. Et j'ai dit: « et arrêter ça, vos yeux de chat, ça m'agresse. » C'était totalement infantilisant. Et de se faire démonter comme ça ! Je comprends pas encore ce que j'ai fait pour être traitée comme ça.

Maintenant, je n'ai plus de contact avec l'entreprise. Je n'ai pas voulu signer leur « commun accord », donc ils ont fermé les pourparlers. Ils m'ont dit: « c'est ton choix. On ne te donne pas tes deux semaines. On ne te donne qu'une semaine. » Parce qu'ils voulaient me faire renoncer à mes droits, en me donnant une semaine de plus « pour que je prenne soin de moi. » Donc il me rajoutait une semaine si j'acceptais de signer le papier disant que c'était d'un commun accord... mais ce n'était pas d'un commun accord... et il disait que c'était pour que je prenne soin de moi...

C'est ce qu'on m'a dit. Pour prendre soin de moi. Que c'était confidentiel. J'ai dit: « je ne suis pas d'accord. Je ne veux pas signer ça. » Ils m'ont dit: « Pars. Va lire ça tranquillement. ». « Très bien, je vais aller lire ça ».

J'ai appelé des amis professionnels, ils m'ont tous dit de ne pas signer ça.

J'ai porté plainte contre eux. Il y avait plusieurs variables, mais ils ne m'ont même pas donné deux semaines. C'est encore en discussion. Mais avec les normes du travail. Et pas avec moi. Ils ne veulent plus communiquer avec moi, parce que je n'ai pas voulu signer le papier. »

R48 : « [...] Je suis allé aux prud'hommes. J'ai perdu, mais dans le conseil d'administration, il y avait beaucoup de gens de mon syndicat. Et le président du prud'homme, ce jour-là, était quelqu'un de mon syndicat qui a voté avec les employeurs pour me débouter de toutes mes demandes ! Donc du coup, j'ai fait appel. En appel, j'ai gagné. Et l'association est ensuite allée en cassation, et là, ils ont perdu. Donc du coup, voilà, j'ai eu des dommages et intérêts par rapport à un jugement qui avait été jugé abusif. Mais je n'ai pas été réintégré. »

Parmi les 17 répondants démissionnaires, 3 personnes ont essayé de faire entendre leur déception. Le répondant R03 a confronté son manager à ses mensonges ; le répondant R45 a expliqué à un de ses managers l'injustice qu'elle éprouvait, mais n'a pas pu parler avec le manager qui lui posait réellement problème. Finalement, le répondant R52 est allé se plaindre du comportement de son manager à un autre associé pour essayer d'obtenir du soutien.

R03: "[...] This email was actually sharing with me, was explaining what was the ramp down the process, absorbing the entire operation and you know what Paula, all this time, all these months that we've been working together, you've been lying to me in my face. You've been lying to me and I let you lie to me. I let you lie because I wanted to see how far you could go. This is the situation right now Paula, first of all, no more lies, Okay. The facts are quite simple. I am here sitting in my office because you need to justify your acquisition. I am here sitting in this office because I need to pay my bills. The truth is Paula that, as soon as you don't need me or as soon as I don't need you, either I'm going to quit, or you going to fire me. The truth is that you have lied to me and the trust is broken.

There's nothing you can do to fix this. I don't trust you. Moving forward, if you want to justify your acquisition and your \$25 million and I want to justify or get my income for paying my bills, the only thing you're going to have to do is stop lying to me. I want full disclosure of everything. I will take it from there. We will see when you stop needing me and when I stop needing you. Obviously, she was quite surprised. ”

R45 : «[...] Quand j'ai eu mon entretien sur le blâme, là, j'ai dit à mon chef ce que je pensais et je lui dis que je trouvais ça franchement injuste, que je ne comprenais pas qu'il soit si dur avec moi, que ça, pour faire des reproches et m'engueuler et m'en foutre plein la tronche, il n'y avait pas de problème, ils étaient là... alors que quand on faisait un truc bien, il n'y avait aucune reconnaissance ! Ça, je leur ai dit hein... « vous ne dites jamais quand on fait quelque chose de bien. Moi, je n'ai pas forcément confiance en moi, je me sens complètement écrasée quoi. » Je leur ai dit, je me sens écrasée, je ne me sens pas soutenue, et plus tu es stressé, plus tu fais de la merde, en fait. Concrètement, plus tu es maladroit... plus tu fais des erreurs... ça, je l'ai dit lors de mon entretien à mon chef et il a été d'ailleurs, assez compréhensif parce qu'il n'y avait pas l'autre, l'autre

folle, du coup, ça, il a été assez compréhensif. Il a dit qu'il allait de leur côté, aussi faire des efforts, pour un peu plus cité entre guillemets ou me dire quand tu fais du bon boulot tout simplement. C'est pas grand-chose, mais y en a bien besoin en tout cas.

Mais avec elle, je n'ai jamais réussi à discuter. Non, non, non. Je n'ai jamais réussi. Elle était complètement hystérique ! C'était vraiment un personnage, c'était une femme un peu paumée. Avec le recul, ça ne m'étonnait pas. C'était pas spécialement visé sur moi. Je l'ai déjà vu se lâcher sur d'autres collègues de façon irraisonnée, donc... »

R52 : « [...] Justement quand je suis allée parler avec celui-là que je vois même aujourd'hui, c'était plus : « ben non voyons, c'est pas grave, il a pas voulu faire son méchant, ne le prenez pas comme ça, vous le prenez trop personnel ». C'est comme... plus comme si c'était de ma faute et je pouvais pas avoir la sécurité. Je n'attendais pas que il va se faire virer, là, c'était impossible de le faire virer, c'est comme... le plus vieux patron, si je dois dire, mais on n'ose pas. »

Les deux répondants en arrêt maladie ont aussi tenté de faire entendre les difficultés qu'ils éprouvaient.

R28 : « Eh ben en fait, j'ai déjà remonté l'alerte quelques jours avant en disant: « là, je suis un peu fatigué. Ce serait bien qu'on arrête, enfin pas qu'on arrête, mais qu'on rééquilibre les charges parce que sinon, non, je ne vais pas tenir ! » Et j'avais vu un médecin au même moment qui m'a dit: bon, un arrêt de travail, c'est quand même un peu violent... donc voyez avec votre hiérarchie ce qu'elle en pense. Et puis, si votre hiérarchie ne vous soutient pas, bon ben ok, on va vous arrêter quoi. Donc j'ai fait comme ça.

J'ai déclenché une alerte, j'ai vu que je n'ai pas été soutenu dans les 3 jours qui ont suivi. J'aurai peut-être dû tenir plus, mais je n'ai pas tenu plus. Il y a un moment où vraiment, si je restais une heure de plus, je risquais de m'énerver sur quelqu'un et ça n'aurait pas été vraiment. Donc j'ai dit: hop, à la maison. J'ai été voir le médecin qui m'a arrêté pour un mois et pis, voilà. »

R39 : « [...] En rentrant, moi, je demandais à la gouvernance associative de se positionner. C'est-à-dire que j'ai fait un courrier où j'ai dit, voilà ce

que j'ai vécu, c'est inadmissible, je vous demande de prendre des mesures. Et ils ne l'ont pas fait. Donc je me suis mis en arrêt, forcément. Et suite à cet arrêt, j'ai développé une presque phobie de retourner sur les lieux, quoi. Donc moi, j'étais en arrêt. J'ai demandé quand même, pendant mon arrêt, à rencontrer le président, le vice-président et des administrateurs. Ils me l'ont refusé. Ils m'ont dit: « ben on te rencontrera quand tu auras repris le boulot ». Moi je leur ai expliqué que tant qu'il n'y avait pas quelque chose de désamorcer, j'étais dans l'incapacité de venir au siège, parce que j'étais terrorisée de subir encore des choses comme ça, mais ils n'ont rien voulu savoir. Et donc, ça s'est clôturé par une inaptitude définitive, prononcée par la médecine du travail. Et j'ai été licenciée économique le 1er septembre. »

5 répondants sur les 14 personnes restées en poste ont essayé de changer les choses et de faire valoir leur point de vue.

R04 : « [...] J'ai laissé passer quelques jours, mais ça m'a vraiment fait de la peine que cette personne-là, c'était quelqu'un comme je te dis, ma patronne, mais aussi, on était devenue proches. Je suis allée m'asseoir dans son bureau et je lui ai dit: « Ça m'a beaucoup dérangée ce que tu as dit. Ça m'a fait énormément de la peine. » Elle de me dire: « ben, tu sais, c'est pourtant bien parce que de toute façon [dans cette organisation], ils n'acceptent pas le voile, alors tu serais congédiée ». Encore là, de ne pas dire « je m'excuse, c'est plate, mais je ne voulais pas te faire de la peine », mais là elle enchaîne avec « moi, je ne comprends pas le voile. C'est des femmes soumises. » Comme si moi, parce que je suis avec [mon ami], j'allais être une femme soumise. Et que, ce commentaire était fait au travail, que je trouvais ça bizarre, que moi, une Québécoise, je me fasse comme... c'était comme de la discrimination là ! »

R17 : “[...] I've never yelled back at my boss before. You get to a certain point where there's only so much you can take. Some people choose to quit and some people like what I did, like choose to yell back.”

R27: « [...] Ah il m'insultait carrément. Il m'insultait, il m'insultait au téléphone. Il m'a menacé une fois de me foutre son téléphone dans la gueule... parce que je n'allais pas dans son sens en fait. Au bout d'un moment si tu veux, j'avais l'expérience du contrat et je savais ce qui marchait ce qui ne marchait pas, et j'en avais aussi un peu marre de

baisser ma culotte tout le temps, et j'acceptais de le faire si j'étais soutenue par ma hiérarchie. Mais si ma hiérarchie commençait à prendre parti pour le client, voilà, alors ça marchait plus quoi. Donc au bout d'un moment, moi aussi, je n'ai peut-être pas été... j'ai essayé de l'emmerder. J'ai essayé de le coincer à ce mec-là. Et j'ai essayé de le mettre devant ses contradictions. J'ai essayé de mettre ses contradictions en lumière, et de les montrer à sa hiérarchie à lui, à mon n+2 voir n+3... donc, je l'ai mis en porte-à-faux. Je réclamaï moi, une aide ponctuelle, qu'on engage un mec en CDD pendant six mois pour foutre un grand coup de raouf pour les six derniers mois du contrat, pour vraiment en foutre plein la vue au client et que l'on soit aidé. Et en fait, il a refusé lui, de m'allouer cette somme-là, et donc ce mec-là. Et en fait, j'ai appris que cette somme-là, il s'en était servi lui.

Donc en fait, je l'ai mis devant sa contradiction et je lui ai demandé pourquoi il m'avait refusé cette somme-là alors que je savais par A+B, qu'il avait dépensé pour des conneries à côté. Et en fait, il n'a jamais répondu à ce courriel-là. J'ai insisté, j'ai fait deux-trois mails, et puis, le quatrième mail, j'ai écrit directement à toute la chaîne hiérarchique au-dessus de lui jusqu'au directeur général en expliquant voilà que ça faisait trois semaines que je n'avais pas de réponse, que je trouvais que ma question était légitime, voire même stratégique au niveau du renouvellement du contrat, et donc pour la pérennité du contrat du[client], et que je ne comprenais pas que l'on ne me réponde pas, ou qu'au minimum l'on ne me dise pas merde. Et quand il a vu ce mail, il a pété un câble ! Il m'a téléphoné et il m'a insulté, et il m'a dit qu'il me foutrait... je me souviens qu'il disait que s'il était en face, il me foutrait le téléphone dans la gueule. Il a été violent avec les mots, moi je suis resté un peu abasourdi parce que je savais un malin, mais il n'avait jamais été violent dans les mots quoi. Si je me souviens bien, je crois que j'ai raccroché. Et après, j'ai appelé la RH de chez moi, en lui disant que voilà, il s'était passé ça, ce mec c'est un fou furieux, je ne veux plus rien avoir à faire avec lui."

R40 : « [...] Question : Quand tu as senti que les choses traînaient, est-ce que tu as essayé de faire quelque chose ? De relancer ?

Oui, tout le temps, tout le temps, tout le temps, c'est d'ailleurs même moi qui ai trouvé l'entretien pour changer de boulot, etc... parce que donc, on a des conseillères, comment ça s'appelle, carrière. Et cette personne-là, quand je lui ai expliqué que je voulais faire des journées découvertes, car je savais que ça se faisait, alors pareil, parce que il y a une fondation qui

s'est créée, il y a 3 ou combien de temps maintenant ? 4 ans, et donc je me suis inscrite, j'ai été vite dans le truc, après on te fait des afterwork, il y a tout un tas de petits trucs qui sont organisés, où ça te permet de rencontrer des gens, d'ailleurs, de partout dans l'entreprise, et donc quand j'ai échangé avec eux, je voyais qu'on peut faire des journées découverte, enfin voilà, donc j'étais allée voir la conseillère Carrière pour demander des journées découvertes, puisque c'est elle qui s'en occupe, comme je lui expliquais que j'avais envie d'aller sur le terrain, elle me dit, mais moi je ne connais personne, je ne sais pas comment je vais faire pour trouver un contact, et je me suis débrouillée toute seule !

Alors j'ai trouvé mon contact, j'ai fait 2 jours de découverte, le premier au bout de 2 ans et demi, pour savoir justement, avant de commencer à postuler quand même si le terrain allait me convenir, que j'ai pas une fausse idée de ce que ça allait être sur le terrain, et puis ça me convenait, ça me donnait un peu envie, ça me faisait un peu flipper, mais c'était un challenge, voilà et puis de toute façon, je me disais il va bien falloir que j'y passe pour travailler sur le cœur de métier, et donc après j'ai postulé sur des postes à dimension plus terrain, et donc le premier entretien que j'avais eu était beaucoup plus opérationnel et orienté terrain. Ça s'est passé et du coup, après, à la fin de mon cursus jeune cadre, quand je sentais qu'il fallait encore que je me débrouille, j'ai dû trouver une autre journée de découverte et cette fois-ci encore sur le terrain et puis ça a un peu été l'élément déclencheur pour trouver le poste que j'ai aujourd'hui, parce que du coup, maintenant ça y est, j'ai changé de travail et j'ai un poste opérationnel maintenant. »

R41 :« [...] Je suis allé voir mon patron et je lui dis: « excuse-moi... tatatata... pis, il paraîtrait que j'aurai droit à de l'overtime ». Pis, il m'a regardé dans les yeux et il m'a dit directement: « moi, je ne t'en parlerai pas, je ne discuterai pas de ce sujet-là avec toi. Si tu veux en discuter, vas voir [mon supérieur] (celui qui était en charge de la division) ». Donc je m'en vais le voir, et je lui explique la situation et il m'a répondu... Je suis quasiment gêné de te raconter la façon dont il m'a envoyé promener ! Avec de vraies obscénités ! Dans le genre: « si tu n'es pas content, criss ton camp ! » et « Fuck you » et toutes ces choses-là.

C'est passé avec le temps. Il savait que moi je le savais. Alors j'avais arrêté à ce moment-là de faire du temps supplémentaire.

QUESTION :donc vous, vous avez arrêté de faire des heures en plus ?

Oui, oui, oui. Immédiatement, j'ai arrêté complètement. [Ils ne m'ont pas fait de remarque] parce qu'eux-mêmes, ils ont remarqué qu'il y avait

beaucoup moins de réclamations qui passaient entre leurs mains...alors, non, ils ne m'ont vraiment rien dit du point de vue des heures supplémentaires. Et je n'en ai pas fait d'autres. Mais ils n'ont jamais insisté ou quoi que ce soit sur ce sujet. »

Cependant certains répondants ont toutefois cherché l'appui du service RH pour les aider à gérer la situation. Suite à sa rencontre avec la personne des RH, le répondant R12 a été licencié, tandis que le répondant R04 a dû subir d'autres remarques déplacées de la part de la responsable RH cette fois.

R12 : “[...] I went in one Monday morning and spoke to the HR person, and she said, "Well, yes, this is a tricky situation. I wasn't aware of a lot of the information you're telling me. Come back on Wednesday. Let me think about it and I'll see if I can figure out a way to help you.”

I did that. When I went back on Wednesday, I walked into the office of the HR director having had a confidential off-the-record discussion with her. I opened the door to find my managing director in the room, the company lawyer in the room, and the company accountant in the room, and they dismissed me on the spot.”

R04: « [...] J'ai été voir les ressources humaines, et la réponse des ressources humaines m'a encore plus déçue ! Elle m'a dit: « ah ben tu sais, tu sors avec un étranger alors tu vas être obligé de t'habituer à des répliques comme ça dans la vie ». Alors, dans ma tête, ça ne rentrait pas là que les ressources humaines pouvaient me dire ça, parce que je trouve qu'au travail, j'ai le droit à être respectée. Moi, je respecte les gens. J'ai une collègue de travail qui est témoin de Jéhovah, mais je ne vais pas lui faire des jokes plates là : « Alors, les gens, ils cognent à la porte, c'est fatigant »... non ! C'est son choix à elle. Ça ne me regarde pas et ça ne regarde pas les autres non plus. Elle a décidé de me le dire, mais je ne le dis pas à voix haute devant tout le monde. Alors, ça m'a déçue d'être traitée comme ça, parce que je pensais que les ressources humaines allaient au moins me dire: « oui, on va essayer... est-ce que ça te tente que l'on fasse une rencontre avec [ma supérieure] ? Vu que toi, tu as essayé de t'asseoir, mais ça n'a pas fonctionné ? » non, rien de tout ça ! C'était encore à moi, il fallait que je m'habitue à me faire dire des choses comme ça ! »

Le répondant R27 a voulu remonter le comportement agressif de son supérieur à la DRH, mais si ceux-ci l'ont écouté, ils n'ont pas agi pour autant. Le répondant R49 a dû insister fortement pour rencontrer la DRH pour expliquer la situation de harcèlement qu'elle vivait, mais la DRH a répondu agressivement en retour.

R27 : « [...] Et après, j'ai appelé la RH de chez moi, en lui disant que voilà, il s'était passé ça, ce mec c'est un fou furieux, je ne veux plus rien avoir à faire avec lui. Et puis, finalement, ce qui m'a écœuré, parce qu'ils n'ont rien fait. Ils lui ont pardonné, il avait des circonstances atténuantes, bla-bla-bla...

Ils ont dit que c'était inacceptable. Et qu'il n'aurait pas dû s'énerver. Mais ça s'est arrêté là, quoi. Il ne s'est rien passé. Il n'a pas eu de... Ils m'ont juste demandé de me calmer... »

R49 : « [...] Pour ma part, quand j'ai demandé les rendez-vous à la direction à Paris, au siège, la directrice, la RH de Paris qui m'avait recrutée et qui trouvait que j'étais un excellent élément, qui m'a accompagnée pendant ces 12 ans, euh ... a refusé de me recevoir, donc j'ai insisté, j'ai dû payer mon billet d'avion moi-même pour aller la voir, et quand je suis arrivée à Paris, elle ne m'a pas reçue, voilà, le harcèlement allait très très loin, donc j'ai mis le poing sur la table et elle a fini par venir, donc elle m'a reçue 10 minutes.

Quand elle m'a reçue à Paris, qu'elle n'a pas voulu me recevoir, mais que j'ai tellement gueulé, qu'elle a fini par sortir de son bureau, elle m'a dit : « mais pour qui vous vous prenez !? »

Non, mais là c'est quand même fort, hein ? Je lui explique que je suis harcelée, je lui explique que je ne comprends pas, elle qui m'a reçue, qui m'a donné mes postes, qui m'a appuyée et qui m'a... je lui ai dit : « mais que se passe-t-il, quoi ? » Elle me dit : « mais vous vous prenez pour qui !? » Ben alors là, t'hallucines. »

Finalement, plusieurs ont dû faire affaire avec des représentants du service RH, mais uniquement dans un rôle très administratif, et non de soutien ou d'écoute, particulièrement lors des licenciements.

R31 : « [...] L'autre déception, elle vient plus, pour moi, de ce que je perçois en termes de pratiques de gestion des ressources humaines dans une grande organisation comme celle-ci. Je me dis qu'une organisation qui justement veut capitaliser sur ses talents, capitaliser sur son personnel, on ne peut pas être dans une logique... enfin, il faudrait dans ce cas là être cohérent et se dire qu'on met en place les outils de gestion du personnel pour s'assurer de garder à l'interne les compétences, s'assurer de mettre en place des dispositifs de mobilité qui soit pertinents. Ne pas être dans une logique de « tiens, j'ai besoin d'une ressource maintenant sur quelque chose et puis quand ça se termine, hop ! Je la jette. » Donc ça, ça me choque beaucoup en fait. Mais bon voilà, c'est... ouais...

J'ai cette impression du cordonnier qui le plus mal chaussé. Et en plus, je le vis d'autant plus mal que je viens de ce monde-là quoi. Tout ce que je n'aime pas dans les RH, j'ai l'impression de l'avoir subi là et c'est tout ce que je déteste.

C'est un métier de gestion. Oui, je le perçois tout à fait. C'est un métier de gestion. Et on gère des individus, on est encore sur des logiques de quantité en fait, d'individus, alors que moi j'ai plus une approche par les compétences. c'est effrayant. Moi, j'ai l'impression que l'on est au siècle dernier là. Et sous couvert en plus de vocabulaire très pompeux: alors on est l'équipe « gestion des talents », on s'occupe de gérer les talents et la culture, sauf que la culture, elle n'existe pas, et les talents, vous vous en foutez quoi ! Donc voilà, il y a un vrai vrai décalage entre les messages qui sont affichés... il y a un décalage entre la posture affichée et la réalité, et ça moi, j'ai l'impression que c'est la déconvenue pour moi. C'est l'expérience que j'ai faite. Ma déception porte essentiellement là dessus, quoi. »

R09: “[...] The day they let me off. Because of my level and because of what I had access to and the people I had access to, the process they get to do right then is that they arrange a meeting in a separate room, away from your desk. Effectively, your boss says that they are going in a different direction, which means that you're being laid off. The HR person takes you through what the next steps are and then they walk you directly to your door. You're not allowed to go back to your desk. You're not allowed anything. So I had to ask: “I need my jacket and my phone.” Which, you know, I said was “my phone.” I said: “here is my pass card and the computer and everything else is upstairs. But I need my jacket and my phone and my house keys” And I said: “then, I leave.” And then, they walked right out. And that's typical, at senior level, they tend to walk you out unless it's a retirement or a mutually agreed upon that you quit.”

R23 : « [...] Donc ça s'est fait de manière assez cavalière et par quelqu'un qui finalement, n'a par rapport du tout avec moi et qui en fait, était très mal à l'aise, qui m'a annoncé ça en trois minutes et quart et qui s'est sauvé ! Parce qu'elle a dit: « voici votre conseiller RH, elle va vous prendre pour la suite des choses » et elle est vraiment partie en coup de vent. Puis là, la conseillère RH, bien sûr, elle était ultra mal à l'aise et elle m'expliquait tout ça. Mais tu sais, au bout du compte, tu es en état de choc, parce que tu rencontrais une nouvelle VP et tu pensais que ça allait être ta VP, parce que tu ne savais pas ce qui t'arrivait, pour que finalement, elle t'annonce que ton poste est aboli ! Elle fait rentrer quelqu'un qui n'a par rapport, la fille, elle a une procédure à suivre au niveau des conventions de départ, bla-bla-bla... je veux dire, c'est très procédural. Et toi, tu es juste en état de choc. Tu n'es plus en train de suivre la conversation... »

Seul le répondant R41 a reçu du soutien de la part des RH et il est le seul à avoir vécu une expérience positive avec ce service.

R41 : « [...] J'étais vraiment bouleversé. Et je suis allé voir les ressources humaines et je leur ai raconté l'histoire. Et elle m'a dit, si tu veux en parler... parce que ce n'est pas correct de parler aux employés comme ça et bla-bla-bla bla-bla. Et j'ai dit non, je voulais juste que tu le saches ce qui s'est produit, mais laisse ça tel quel.

[Les RH] m'ont complètement soutenu. La madame, j'aimais bien cette femme-là, elle connaissait son affaire. Et elle m'avait offert d'aller leur parler et de peut-être, faire quelque chose, mais j'ai dit non. Mais vraiment, ça m'a énervé du point de vue que j'avais peur pour ma position, j'avais peur que tout d'un coup, ils deviennent méchants et qu'il faudrait que je quitte. Parce que j'aimais beaucoup le travail. Je voulais tout simplement régler ça de manière calme. Je voulais qu'ils sachent que je savais et que j'étais vraiment déçu, ça, c'est sûr. Ça, c'était vraiment le point. Le point de vue de l'argent, je ne regardais pas ça. Tout ce que je me suis dit, c'est qu'il y a beaucoup d'argent que j'aurais pu faire, mais c'est comme ça... that's the way it went...

Mais oui, elle voulait les confronter. Mais moi je ne voulais pas qu'elle y aille. Tout simplement, je ne voulais pas brasser de la schnouf. Alors je lui ai dit: « non non non, prend ça en note, et puis, on l'aura en note et

point final ». Comme ça elle savait exactement qui c'est qui avait dit quoi. Et puis, c'était noté. »

5.5 La part de la servitude volontaire

5.5.1 Apprentissage et désillusion

Ces expériences de déception ont engendré plusieurs types d'apprentissages : à la suite de ces événements, ils sont devenus plus méfiants, plus critiques et plus distants.

Tout d'abord, de nombreux répondants (20) se sont déclarés être devenus plus méfiants vis-à-vis des organisations, mais aussi dans leurs relations aux autres.

5.5.1.1 Méfiance généralisée

R09: “[...] [I also learned] that you just have to be careful. You know, in a work environment especially. You know, I think for me, what I kind of... where I landed is that I, now, when people do things, I start looking at motives: you know, why are they doing the things they are doing? And what's driving that behaviour? And I'm a little less trusting.

And then, I always thought that my career was my own responsibility, so that hasn't changed, but it sort of how I develop relationships with my coworkers and that kind of stuff... I kind of look at it a little closer.”

R35 : « [...] Je suis peut-être maintenant trop méfiant, mais dès que je vois des signaux. Avec mon partenaire, on est en train d'essayer de recruter une adjointe administrative, ou un adjoint administratif, pis on a eu deux tentatives qui au point de vue interpersonnel, ça ne fonctionnait pas. Donc on va plus loin alors que ça se trouve, des gens avec qui on est bien au travail, avec qui on connaît où ça commence, où ça s'arrête, et pis on se respecte, on valide: « est-ce que tu es toujours à l'aise dans ça ? Est-ce que tu as d'autres suggestions ?... » Un peu d'humanité là.

Parfois, ce que je dis, c'est que je veux rester naïf jusqu'à la fin de mes jours. C'est là qu'est ma plus grande déception, c'est qu'on a réussi à entamer un peu cette partie-là. Mais moi je veux être capable de faire confiance au premier venu, jusqu'à la fin de mes jours. Après, on verra ! (rire) quand je rencontre les gens, la, ils sont là (signe main en haut): ils sont au sommet. Et après, je le regarde descendre. Mais je ne l'aimais pas la (signe main en bas), puis à essayer de les tenir pour ne pas qu'ils montent. Il y en a qui restent en haut dans ceux que je rencontre, quand je les mets en haut. Il y en a qui arrêtent, descendent un petit peu, mais qui arrêtent, et pis il y en a qui s'écrasent complètement. (Rire), mais je vais continuer à les mettre en haut. »

R41 : « [...] Alors ça m'a appris une leçon. Ça m'a appris de ne pas nécessairement prendre pour parole ce que les gens me disent. Que si j'ai un doute, et ben fais tes recherches. Alors ça m'a appris de ne pas nécessairement avoir pleine confiance dans toutes les choses de ce que les gens me disent. Si tu sens qu'il y a quelque chose, ben méfie-toi et fais des recherches tu peux. »

R45 : « [...] Ben c'est sûr, du coup, forcément, on se méfie un peu des gens au travail... Mais je ne sais pas si je suis vraiment méfiante. Voilà, je sais comment ça se passe dans le monde du travail, hein... mais après, je suis toujours plutôt optimiste. J'ai toujours envie quand même que ça fonctionne avec les gens, dans tous les cas. Je reste toujours quand même un peu optimiste en me disant que ça peut bien se passer. Je fais tout pour que ça se passe bien, pour m'adapter aux autres et pour qu'on puisse travailler dans de bonnes conditions, quoi. »

R47 : « [...] Maintenant, c'est sûr que je suis un peu plus sur mes gardes. Quand mettons que j'ai à passer une entrevue, ou que j'ai une promotion... je suis devenu très très méfiant. Je l'avoue. On promet des choses, et puis... je pense que c'est correct aussi parce que je suis quand même une personne positive, mais donc peu importe ce que les gens disent, il y a toujours deux côtés à une médaille. Donc il faut être un peu plus méfiant, garder les deux pieds sur terre, pis être réaliste. C'est ce que j'ai appris avec cet événement-là.

Mais c'est sûr que je crois que, tant que l'on n'est pas entrepreneur, tant que l'on n'a pas notre propre entreprise, ou est-ce que l'on peut imposer ses propres règles, et donc oui on est toujours un petit peu plus, au niveau des entreprises, on prend toujours ça avec un grain de sel un peu... donc on reste toujours... ça revient à la méfiance, hein, toujours. »

R50 : « [...] En fait, c'est ça aussi, j'ai appris ça, c'est que... bon moi, j'ai du mal aussi à faire confiance, souvent, en l'autre, et il me faut du temps, il me faut du temps pour là... là j'ai pas eu le temps, il a fallu de suite que je fasse confiance à cette équipe, parce que de toute façon on n'avait pas le choix, il fallait de suite... »

R51 : « [...] Une méfiance un peu pour ne pas retomber dans le même cas, parce que je voyais les éléments que je n'aimais pas de mon ancien patron, mais je vivais avec depuis 10 ans et ça ne me dérangeait pas trop. »

5.5.1.2 Méfiance par rapport aux autres

R07: “[...] Yeah, I learned that I probably shouldn't have told that... you know, like, the woman that attacked me... I should not have been as forthcoming with my personal situation. So I tend to be the kind of person, well you can't tell because I opened up with you because I know you need that information for your research, even though I have never mentioned it before. But what I learned is that you have to be more careful about what you tell people and sometimes you have to present your outside face, it has to be different from what you're feeling inside. You have to be very careful in certain situation, so... I would be more careful in the future. And what I learned is, yeah, that nobody is indispensable. Even though you think you might be doing a really, really great job, you know, it only matters to the person in the next position of power. If they don't think that, well.... Then you're not necessarily in a position of strength. ”

R14: « [...] Mais ce que j'ai appris, ben je ne parlerai plus de ma santé. Je vais écouter les gens, je vais essayer d'être comme low profile. »

R19: “[...] I just walked away from the challenge because this is an individual I had to work with from here on in. I did carry on working with her for a couple of years until she left the company. For me, it was a lesson learned. Yes, it was an expensive lesson learned. But then, from there on in, I made sure I had a written commitment from her that was recorded in our database.

Just now, lessons learned. In the future, I'm going to do this differently. That comes from my maturity in business and thinking through, as somebody will always say, "Okay, if you do this, what's the outcome? And is that the outcome you want? If you go this direction, what would be the outcome? What do you want?" So it's the lesser of the evils, if you will. You have to think of your business relationship with everyone else that you work with and also external clients.

You learn from these relationships and you'll, unfortunately, have a number of people like that in your life over time and it's only through wisdom that you understand who they are and where you should place them within your framework of friends: business friends, acquaintances, colleagues, etc. It's learning how to deal with all these different personalities and assessing it for yourself in how and what you need from this relationship."

R21: "[...] I learned that I can do stuff that I'm not proud of, and I learned that there's no guarantee. It's like things keep surprise you at work. I learned that people in more powerful positions can do stuff like that [laughs]. Whatever, I don't know where it came from. We weren't best of buddies, maybe she had to cut her budget, but she was not willing to say that. I learned that I don't know the whole story.

I was hurt. I learned that social relationship is more important to me than maybe I thought. That was a little surprising to people, so they were scared that she might do something unpredictable to them. [She was] a little bit of a bully, because she wouldn't explain or have conversations. She would just tell. Maybe the word bully is too strong, but she wasn't very communicative, not very warm, not collaborative."

R24: « [...] C'est tellement une situation qui était difficile que... ouais, ben je pense que si j'ai appris quelque chose, c'est que je n'arriverai plus jamais dans une relation d'affaires aussi émotionnelle que je vais devoir éviter, que je ne serai pas capable d'avoir des conversations franches et directes. Ça, c'est sûr, que ça ne m'arrivera plus jamais.

C'est sûr que c'est à cause du contexte, parce que la dynamique que j'avais, j'étais redevable, j'étais jeune, c'était comme un père pour moi, pis en même temps, ça ne l'est pas. Tu sais, il y a de l'amitié. Mais ça, je pense que j'ai appris ça.

Honnêtement, je n'aurais plus jamais de relations d'affaires où est-ce que ça va être aussi émotionnel. Si j'ai un partenaire ou un client, ben on va s'asseoir et on va se dire: « regardes, voici mes limites.» Tu sais, j'ai fait beaucoup d'évitement, mettons, pis c'est ça, j'ai décidé de gérer ça comme ça et il est trop tard. Mais pour ne pas arriver au bris, je pense que oui, ce que j'ai appris, ça serait de peut-être faire un peu moins d'évitement pour ne pas avoir peur de nommer les émotions...»

R28 : « [...] C'est quand même bien pour apprendre à comprendre les relations. En fait toutes les relations du travail sont quand même des relations humaines à la base, et ça te permet quand même d'avoir une compréhension complémentaire approfondie des tenants et des aboutissants des gens qui sont pilotés par leurs propres enjeux. En fait, il faut le voir pour le croire. On critique facilement les patrons, les machins... quand tu lis dans les journaux, une boîte que tu connais pas et que tu la critiques... oui, bon, d'accord... mais quand tu le vis en direct, tu comprends mieux, tu te l'appropries mieux.

Et ça, du coup, oui, je pense qu'il y a vraiment une connaissance que j'en aurai appris. Au-delà des compétences de consultant que j'ai pu développer, hein. Ça se, c'est un autre sujet... parce que, du coup, je ne suis pas trop mauvais dans la gestion de projet, dans la compréhension des aspects humains, des aspects RH, et tout. Donc voilà, il y a ça. Mais je pense que ça m'aidera notamment dans l'avenir, pour gérer mes relations avec les gens. C'est peut-être un peu flou comme réponse...

Gérer les conflits si tu veux. Gérer, savoir anticiper, connaître ses limites et gérer les conflits, parce que les relations avec les gens, quand ça se passe bien, ce n'est pas très intéressant. C'est vraiment savoir anticiper, gérer les conflits et connaître ses limites vis-à-vis de ça. Je pense que je ne ferai pas deux fois la même erreur. Ça, par exemple je ne le ferai pas deux fois ! Enfin j'espère ! »

R26 : « [...] J'ai appris à me battre un peu contre moi-même, plutôt qu'avec les autres. Avec moi-même, dans le sens où j'ai appris à me battre pour bien dire les choses. Pendant ce truc-là, je suis beaucoup rendu compte que la clé était beaucoup dans la communication, et de savoir s'écouter, pour pouvoir parler, dire les choses, reconnaître ce qu'il y a à l'intérieur, tu envies, ce que tu n'as pas envie... et si tu n'as pas envie, ce n'est pas grave. Tu n'as pas envie, tu as peut-être envie d'autre chose. Donc ouais ça m'a beaucoup appris, oui. Et ça m'a appris à faire autrement. Enfin j'espère.

R35 : « [...] Ce que j'ai appris de cette expérience... (Rire) c'est ce que j'enseigne aussi, donc je devrais pouvoir l'appliquer... hum, ni romantisme ni cynisme. Je pourrais être cynique et dire: «ah, fie-toi pas jamais à personne. Ne fais pas confiance. Pis assure tes arrières... pis soit certain que tu gardes la maîtrise de ta valeur ajoutée pour pas que l'on puisse te l'enlever... » Mais non, ce que j'ai appris, c'est plus à titre personnel, c'est: « réalises ton projet! », Pis « va pas à la sécurité ». Aucun compromis. Maintenant, je vois passer des postes... je pourrais envoyer mon CV, là, j'ai les compétences. Mais non... sinon, je serais encore sur la voie facile. Je veux réaliser mon projet. Comme là, je vais avoir accompli... j'ai déjà fait beaucoup dans ma vie, que je pensais au départ, mais ce que je suis capable de faire au mieux, faut jamais mettre ça sur la glace. C'est ce que je dis à mes enfants, c'est: « ne travaille jamais pour personne. Ne deviens jamais l'employé de quelqu'un. Sois le patron. Développe ton talent, la compétence unique, singulière. Ne deviens jamais l'employé de quelqu'un »

Je vois souvent une phrase à laquelle je suis d'accord... c'est: « Cherche pas une job, cherche un patron. Cherche pas le bon job, cherche le bon patron. » Ce serait le compromis peut-être, parce que moi, c'est un grand privilège maintenant... le fondateur de maison plein cœur avec qui j'ai travaillé jusqu'en 2012, c'est un ami personnel. Et puis, c'est une personne qui m'a permis, qui a eu beaucoup d'influence dans le fait que je me suis accompli parce qu'il m'a fait confiance: il m'a donné des responsabilités, et puis j'ai construit mes capacités là-dessus. Je n'aurais pas pu avoir ça si je n'avais pas été employé là. Mais ne tolère pas une personne qui est... plus jamais de personnes toxiques dans mon entourage professionnel, c'est ça. »

R51 : « [...] C'est difficile à répondre. Mais l'élément le plus important, et ça je ne me laisserai plus jamais abattre comme ça, c'est de me laisser diminuer. Un peu... je veux pas dire le syndrome de la femme battue, mais c'est un peu ce qui m'est arrivé. Tranquillement pas vite, on m'a abaissé pendant des mois et des mois et des mois. À en venir à un point où je n'avais même plus confiance en moi-même. Et ça, cet aspect-là, j'ai énormément changé sur cet aspect-là. Ça, je le sais: ça n'arrivera plus jamais.

En entreprise, c'est sournois. C'est des petits gestes ou des paroles qui te laissent croire... du style de la CIO qui passe devant ton bureau et qui dit: « Oh c'est bien, vous l'air d'avoir du plaisir... » Tu riais avec tes

ressources tantôt. Pis là, elle part. Et toi, tu interprètes ça comment ? Pourquoi elle dit ça ? Je comprends pas. Pourtant je suis pas bête... J'ai du plaisir avec mes ressources... Qu'est-ce qu'elle veut dire ? Et là tu te mets à trop y penser... pis elle m'aimait pas. On avait un conflit de personnalité, il faut croire. Je ne sais pas trop.

De toutes sortes de façon. Pis même la façon dont elle parlait aux autres aussi. Ça, je laisse moins passer. Il faut toujours faire attention, comme je le disais tantôt. La communication, c'est très important, et la perception que tu as des gens, elle peut varier énormément en fonction de ce que les gens vivent comme événement personnel ou autre. On vit plein d'affaires dans la vie qui a de l'impact aussi au bureau, donc il faut faire très attention. »

R52 : « [...] Oh... quand même plusieurs, je pense que... pour pas dire des conneries tout de suite et faire des blagues, pour moi c'est important de... de...de... j'pense que c'est important de garder... euh... les générations... de voir les générations des patrons, des..., c'est sûr que là j'travaille pas, pas dans un bureau, mais... le travail autonome c'est pas pareil, mais... j'pense que c'était après ça, quand j'ai eu une autre travail, j'ai regardé plus les générations qui travaillaient avec moi, c'est important pour moi de garder... pas avoir, c'est drôle de se dire, c'est un jugement, mais j'arrivais avec une blessure de dévalorisation et pis d'intimidation au travail, j'voulais pas avoir des vieux avec moi (rire), c'est une des choses que j'voulais pas, j'voulais avoir des gens de mon âge ou soit un petit peu plus âgés, mais dans les quarantaines, mais pas plus que ça. »

5.5.1.3 Cynique/critique

De plus, plusieurs répondants (25) disent être devenus plus réalistes, plus critiques, voire plus cyniques par rapport à l'environnement organisationnel.

R02: « [...] Donc tu apprends te détacher et à devenir plus indépendant. Parce que tu réalises que l'employeur ne va pas penser à ton bien-être. Il va penser à son bien-être à lui ou au bien-être de sa boîte, mais l'employé ne fait pas du tout partie de ces considérations. L'employé est là et on l'utilise comme on peut. On fait ce qu'on peut avec ce qu'on a. Au final

c'est plus un outil qu'on utilise. On dit l'humain, l'humain, l'humain. Oui, l'humain existe on va dire dans certain genre de boîte, mais tu sais, quand tu travailles pour des gros studios, clairement nous ne sommes que des numéros ! Et ça, c'est évident. Nous ne sommes que des numéros. »

R07: “[...] Well, I think that (the professional world) can chew people up and spit them out, like it can burn people out more easily than I had ever really anticipated or thought.”

R10: “[...] Sure [I became more cynical afterwards]. Absolutely, 100%. At my age, it was hard to believe that I wasn't already as cynical as I could be because I'm not young anymore. Maybe your first job, you're 20 years old you are very like, wow, everything is perfect and I have a job. You think at 42 you'll be like, I've been there. I've seen all that. But there was still a little part of me that was, “this is fun: I'm going to get a promotion and now I'm like, whatever.” I think, unfortunately that it made me cynical and I don't know is it cynical or more realistic? I feel like maybe I'm a bit more realistic now. My expectations are at a more realistic level than a higher level.

I didn't think I was naive but now I'm like, I guess I was still a little bit naive. You know what, I can't guarantee you that it won't happen again in my next job because part of it is human, right?

If we get to a point where we don't believe anyone and we are so cynical that “are you even going to leave your house?, what's the point?” I think we all still have that “I want to believe that there are some good people out there” and “good things are still going to happen” because then you are like, what's the point, right?

I realized I can't be that person [who just come to work for the money and that's it]. I can be it a little. It will come to a point where I will need an extra challenge. I can't just be like “it's a paycheck.” A lot of people can do that and I envy them. I wish I could do that but I can't. I'm not close enough to retirement where I'm like maybe if I was 60 and I knew I was retiring in a couple of years I'd be like “who cares? Whatever,” but I'm not. I still have 25 years of work to go. I can't be like that. I can't.”

R12: “[...] Absolutely, yes. Cynical, not necessarily in a negative way, but also in a positive way. I'd always had a distrust of authority anyway. I always used to say, “I don't mind authority, it's the lack of authority that I can't work with” because if I was belligerent or insubordinate, senior people would tell me, “Well, you have a problem with authority.” My

response would always be, "Well, It's not that I have a problem with authority, I have a problem with taking orders from people who don't know what they're talking about or who understand less than I do".

In terms of being cynical, it's not being cynical in a sort of flipping childish immature way, it's a much more earnest type of cynicism where I question everything. If someone says, "Well, this is true." I say, "Prove it," and if they can't prove it then I don't believe it until I can prove it. I'm much more likely to research things now as a result. Although cynicism is one word that would use to describe the way that I am now as a result, it isn't the main word.

Hand in hand with that, without trying to sound egotistical, my elevated understanding of that firm, this life, this culture, this era of human kind, while I do experience cynicism, I also experience great sympathy because there's still a great deal of people out there who are being exploited, who are being abused. It's happening on a daily basis; it's happening all over the place. It's generally being covered up so no one's aware of how bad the issue is, and people are suffering every day because of it. Their relationship is suffering. Their health is suffering.

It's somehow this desire to try to change things for the better if I can, but I have come beyond cynicism. When you understand the reason for these types of behaviour inside the organization, it's due to the fact that we still have the profit motive and we still use money. Then you understand why do we still use money, why do we have to trade when we're actually all the same species inhabiting the same planet. Then you understand that something has gone very wrong, we're purposely being held back here which means everybody here on this planet at this time is a victim. You can't view victims with cynicism, you have to view with sympathy."

R16: "[...] Yes [I became more cynical afterwards]. [Laughs]. Cynical, skeptical. [I was cynical before] but probably nowhere near as what I am now.

It's hard to describe. I would try and stay on the positive side of things at all times. I would do a positive focus when I'm having a bad day. I'm no longer that type of person. I just let my bad day runs its course and start the next day fresh. [laughs]"

R18: "[...] I think I maybe became a bit more cynical of HR, as a profession. [Laughs] Yes, it's just a very lopsided equation that they're not necessarily human in human resources.

Yes. I'm even finding with-- even with recruiters and stuff like that, which is a form of HR or even applying for jobs, I jokingly say to my husband, "I'm still trying, I keep swinging the bat. One of these times, I'll get a hit." It's like sending your resume into a black hole because a computer has to look at it first and then maybe an HR person. There was a position at Royal Bank and it was a job I had done, Director of Student, and I found out about it late and the HR guy said it was a one-week posting, which usually means they've already got somebody in mind, they're just putting the posting up because they have to. That was fine. Then, a year later, it was open again, so I called somebody I knew at that bank and said, "What's up with this position? Did the person not work out or whatever?" He goes, "No, they decided they didn't like banking and were going back to their old job."

I found out the manager and everything else, I got it in in time. Didn't even get the first HR interview, which really puzzled me, so I went back to the HR guy that I'd talked to before and I said, "Okay, I know that this isn't your posting but I just would like to get some feedback because I did this job at another major bank, so I would have thought I would have at least gotten the HR interview, so could you tell me if it's my resume?" I was just looking for some feedback, some help and he said, well, he'd try to find out what he could and then I never heard anything again.

The nicest I've had is there's some companies like Starbucks I applied to and I got an email out of the blue a week or two ago that said, thanks for the application. They've decided not to go forward with this position. I hadn't even gotten the HR interview but they at least were getting back to candidates to say the job's no longer there. That can be all automated nowadays. They can automate reading the resume, they can automate sending a reply. I use that a little bit of a gauge of, hmm, is this a company that seems to have its act together on the HR side and that they're going to do a good job of bringing people in and getting them on boarded and everything else. Yes, not a cynical thing, but I'm probably a little bit more aware of how the HR reflects the company."

R22: « [...] Carrément [je suis devenu plus cynique après ça]! (Rire) Carrément! C'est le bon terme! Je ne l'aurais pas exprimé comme ça, mais... ouais. Mais je reste toujours aussi gentil avec les gens, il n'y a pas de souci. Mais c'est clair que j'ai un regard très très noir sur le monde politique, le monde professionnel, sur les dirigeants, que je tenais malgré tout en estime avant, parce qu'après, ils ne sont pas tous comme ça aussi, j'en connais qui sont des mecs qui se défoncent pour créer trois emplois, et qui se défoncent sans compter! Mais ce n'est pas la majorité. En fait, je

me rends compte que dans le monde professionnel, ceux qui réussissent, ce sont ceux qui affichent une belle vitrine, mais ce n'est pas forcément les compétents. Et depuis qu'il y a l'outil informatique, je me rends compte que c'est encore plus frappant. Que si tu as un super profil LinkedIn, Viadeo et tout ça, et puis que tu es beaucoup dans le paraître, c'est-à-dire que tu vas faire du réseautage en allant à toutes les assemblées générales, à tous les colloques, etc., ben en fait, parce que les gens te voient, ils te considèrent comme compétent. Alors qu'en fait, ce n'est pas vrai. Et je me rends compte que beaucoup de gens qui réussissent, ils ne sont que dans l'apparatchik, que dans la présentation, et que dans les faits derrière, ils ne font jamais rien en fait. Et par contre, les petites mains qui travaillent et qui se défoncent et qui créent de la richesse, ils ne sont pas reconnus, voire ils sont relayés à un niveau très péjoratif quoi. Et ça me dégoûte un peu. Ça me dégoûte un peu.

Alors est-ce que c'est mondial, est-ce que c'est typiquement français ? Je suis un peu dégoûté du monde de l'entreprise du travail globalement en France. Et j'avais des salariés qui étaient australiens, irlandais, etc., et qui ont beaucoup travaillé à l'étranger, et il y en a un à qui j'ai proposé un CDI, et le mec qui m'a dit texto: « ce sera non, parce que de toute ma vie professionnelle, il n'y a qu'en France où je suis resté deux ans au SMIC à un poste opérateur sans évoluer ». Et il me dit: « Partout où j'ai bossé ailleurs, on ne regarde pas les diplômes. Si tu fais l'affaire, tu évolues. » Donc du coup, ouais, j'ai un regard assez noir sur le monde du travail en France. J'ai l'impression que la compétence est très rarement reconnue quoi. C'est très rare. »

R32 : « [...] Bien sûr [je suis devenu plus cynique après ça]. C'est évident que oui. Je veux dire que oui, surtout parce que je reste dans la même organisation. Si j'étais partie, si j'avais changé d'organisation, je pense que j'aurais été juste un peu plus prudente. Mais là, je suis toujours dans la même organisation, et je suis définitivement plus critique. »

R44 : « [...] Oui, je suis plus réaliste dans le sens où je ne mets pas tout mon être... je ne donne pas tout le pouvoir aux autres. Je ne suis pas forcément méfiante, mais mettons que si tu offres un poste et que je le veux ce poste, ben, je vais faire les étapes, j'ai faire ce qui doit être fait pour que tu me choisisses, mais si tu ne me choisis pas, tu sais quoi, c'est ta décision, je le respecte et je vais de l'avant. Like "I'll move on". Pour être moins touchée. C'est pour que je me protège... beaucoup, beaucoup, beaucoup. »

5.5.1.4 Changement de perception quant à l'organisation

Plusieurs répondants (7) affirment également que leur perception de leur organisation a changé radicalement depuis cette expérience.

R02 : « [...] En fait, ma perception a déjà changé dans mon premier contrat dans le sens où, moi j'avais eu de la chance d'avoir été gardée jusqu'au bout de mon premier contrat. Et dans le premier contrat, je voyais autour de moi des employés qui commençaient à sauter, on était tous sur un siège éjectable d'octobre jusqu'à juillet ! Et tu voyais les employés qui sautaient comme ça, tout le monde tombait comme des mouches et tout le monde était en train de se demander quand est-ce que son tour allait arriver ? Parce que la série était très en retard, ça se passait mal, c'était très mal géré et c'est les employés qui payaient les pots cassés des conneries administratives et de gestion de production. Et tout le monde était en train de se demander, parce que l'on voyait nos collègues disparaître comme ça, toujours au lendemain, qui se faisait virer sans sommation ! Et puis, tu es là, et tu te dis : « quand est-ce qu'il va venir mon tour ? » Donc c'est à partir de là que tu te dis, que tu réalises à quel point les boîtes te font miroiter qu'elle tienne à toi, patati, patata, et tu te rends compte à quel point c'est vraiment du bullshit tout ce qu'ils te racontent. Et clairement, c'est des boîtes où tu te rends compte qu'ils te demandent d'aimer ton travail plus que la boîte ne t'aime toi en tant qu'employé. »

R04 : « [...] Ce que ça m'a fait aussi, c'est que je ne regarde plus la boîte de la même façon. Maintenant ma vision de [cette organisation], ma vision de la boîte, c'est les gens, ils n'ont pas de professionnalisme. »

R10: “[...] If something like this should happen to me again my reaction might be different because it won't be the first time, I'll be like “whatever, who cares?” it's what I was expecting. I think because I had them at a higher level of expectation maybe the drop was a lot more. If I walk in there already with the idea that, “the management, they are probably not

going to do this anyway” and “then they do it,” I will be like, wow. If they don't, I'll be like, yes, it's pretty much what I was expecting.”

R19: “[...] A work environment can be a minefield. And you have to know where the hidden landmines are so that you don't step on one and get blown up one day. You have to, again, always assess the situation. What do I want out of this? Is it in my best interest even though it would make me feel damn good doing this and it would increase my bank account, is this going to serve me on every level? If the answer is no, then you've got to reassess the situation.”

R43 : « [...] Oui. Je croyais qu'une grande organisation, du à leur éthique et du au contrôle et tout, serait beaucoup mieux. Et ce que j'ai réalisé, c'est que tout simplement, on écrit de belles valeurs sur un bout de papier, mais quand vient le temps de les mettre en pratique, c'est la même chose que dans une petite organisation ou lorsqu'il y a un propriétaire unique, ça n'a aucune valeur. On n'en fait ce que l'on veut. »

R46 : « [...] Ce que j'ai appris, c'est juste venu confirmer que les organisations aiment ça fourrer les gens ! (Rires) c'est que ça, c'est pas positif. J'ai appris comme je te dis, que c'est peut-être mieux d'essayer de négocier avant, ou d'avoir la certitude de certaines affaires avant d'embarquer. Moi, je suis quelqu'un qui fait confiance, mais là, ça m'a laissée un petit peu méfiante. »

R47 : « [...] En fait, moi je ne jurais que par les grosses corporations, et finalement je travaille pour un petit bureau de courtage, mais qui traite de gros comptes. Alors maintenant, vous comprenez ce que je veux dire ? Ça a changé ma perspective d'entreprise. Dans le fond, les grosses corporations ne sont pas nécessairement les meilleures, ils n'offrent pas les meilleures conditions. Ils sont assujettis au changement, peu importe leur solidité financière.

Pis je dois vous avouer que dans une petite entreprise, on a aussi peut-être un peu plus de liberté aussi. Parce que bon, il y a d'autres employés. Donc s'ils accordent une permission à un, les autres vont peut-être se plaindre, donc il y a toujours comme une sorte de zone grise. Alors ils tiennent les règles un peu plus serrées, comme les congés ou, peu importe, finir un peu plus tôt parce que l'on a un rendez-vous... alors que quand on est moins employé, que c'est une plus petite entreprise familiale, comme là où je travaille présentement, et ben c'est sûr que c'est plus facile

d'avoir des permissions spéciales. C'est ce que je me suis aperçu. Il y a plus de zones grises permises. »

5.5.1.5 Apprentissage personnel

De nombreux répondants ont également déclaré avoir appris sur eux-mêmes et sur ce qui est important pour eux.

R12: “[...] I learned a massive amount about my own personality type, my own strengths, and weaknesses. I understood much more thoroughly the reasons why I ended up in that situation and why what happened, happened. There's a lot of self-learning that came out of that. Through the therapy that I had to go through because of it, I also learned a great deal about culture in North America.”

R22: « [...] [J'ai appris] qu'il ne faut pas s'oublier, c'est qu'il faut penser à soi d'abord. C'est-à-dire qu'il faut être beaucoup plus égoïste que je ne l'ai été jusque-là. Après quand même, grosse déception sur l'humain, parce que je suis toujours partie du principe que par défaut, les gens sont bien, et après on peut être déçu. Mais en fait, je me rends compte que la norme, c'est plutôt l'inverse. Par défaut, les gens, c'est des salops, et parfois, tu peux être surpris. Et ça change tout, en termes de regard.

Et puis dernier truc, c'est que la politique, c'est quand même tous des pourris. Ça se confirme. Surtout quand tu vois les choses de l'intérieur. »

R29 : « [...] Qu'est-ce que j'ai appris de cette expérience ? hummmmmmm. On va dire que... attends, j'essaie de trouver les bons mots... la remise en question, en fait. Je pense que j'ai appris à me remettre en question, à remettre en question mon choix de carrière et en fait, jusqu'où je pouvais aller pour réussir, en fait. En fait, ça m'a permis d'apprendre à prendre du recul et à me remettre en accord avec ce que je suis. Et ça m'a surtout appris à taper du poing sur la table et à dire: « merde, je n'accepte pas et je m'en vais ». Et ça m'a aussi appris à faire des choix, à conserver une rigueur de travail malgré une situation qui est très inconfortable. Donc c'est un peu de l'endurance quoi, tu vois: tu courbes le dos et puis, tu avances. Mais on va dire que je suis moins naïve

plutôt. Voilà. J'ai développé un regard critique beaucoup plus poussé qu'avant. »

R34 : « [...] Je suis plus prudent. Quand on me propose vos affaires, je vais dire: « on peut-tu y aller par étapes ? Faisons une première action, voyons ce que ça donne, pis après ça on verra ». Tu sais, j'y vais plus par prototypage, j'y vais plus par petites actions, parce que : « essayons de garder le contrôle sur ce qu'on peut », pis essayer de voir comment le système réagi, pis testons le système avant. Donc je pense que ça a impacté ma façon de faire du développement organisationnel. Je pense. Bon là, je rentre dans mon système de croyances à moi, mais je pense que ça marche mieux de même. Donc il y a ça, ce que j'ai appris au niveau professionnel. Vraiment, je pense que je suis devenu un meilleur conseiller par rapport à ça. Pis au niveau personnel, je pense que, c'est cliché, mais il faut écouter sa voix intérieure. Quand on se rend compte que ça ne marche pas, que l'on n'est pas bien, il faut juste changer. Pis ça, je pense que j'ai appris être plus centré, et puis, à plus m'écouter par rapport à ça. Pis à reprendre le contrôle sur moi-même, et ne pas à laisser ce contrôle-là à d'autres personnes. »

R36 : « [...] Au final, je suis contente d'avoir vécu ça parce que oui, ça m'a appris plein de choses quoi. Humainement parlant, tu vois ce que je veux dire ? Alors après, je ne sais pas comment on peut résumer ça, je n'ai pas de terme qui me vient là.

Mais c'est surtout que je me suis découvert des choses que je ne connaissais pas chez moi. Tu vois, parce que j'avais... parce que dans le cadre de mon activité professionnelle classique, ben voilà, je n'avais pas vu ça. Ça ne m'était jamais arrivé. Et du coup, au final, je me dis: « mais putain, je ne savais pas que j'étais capable de ça ! »

Tu vois, c'est plus ça que je retiens, en fait, plus que les difficultés. Il y a eu effectivement des périodes de malade. Des fois, je rentrais chez moi le soir et moi, j'aurais tout cassé quoi, tellement j'étais énervée. Mais au final, ce que je retiens, maintenant que tout ça est terminé, c'est de me dire: « Purée ! Quand même ! Je fais tout ça ! J'ai su le faire, et humainement, je ne savais pas que j'étais capable de faire ça » »

R38 : « [...] [J'ai appris] à ne plus avoir confiance. Voilà. De mettre des limites. De se mettre des limites à soi-même. C'est surtout ça. De se protéger, de mettre des limites, oui, oui. Et euh... oui, de mettre des limites. »

R45 : « [...] Je ne sais pas si ça m'a appris vraiment... ben non, à part que, voilà, aujourd'hui, je ne me laisserai pas agresser comme ça, quoi ! Je ne laisserai plus personne psychologiquement, me faire du mal à ce point. Enfin, je dis ça, je n'en sais rien, peut-être que... bon, je n'espère pas que ça me ré arrivera, mais je pense que je... parce que bon, je me suis un peu défendu, mais j'étais quand même super mal à l'aise et je n'avais pas trop de ré pondant. Mais je pense qu'en fait, la prochaine fois qu'on me parle comme ça, si ça m'arrive, je me casse, enfin ! Je ne reste pas avec la personne ! Je dirais: « ben, si c'est pour me parler comme ça... on ne discute pas la » et je m'en irai. Je me barrerai. Je ne resterai pas. Je ne resterai pas dans la même pièce... »

5.5.1.6 Distance vis-à-vis de l'organisation

Cependant, ils ont surtout appris qu'ils devaient se protéger en se détachant de l'organisation.

R02 : « [...] Et au final, c'est à partir de là que j'ai déjà commencé à me détacher de tout ça.

Et à partir de là, je me suis déjà détachée et je me suis dit: « non, moi, je fais mes huit heures. Ça ne leur plaît pas, ils vont se faire foutre. Moi, je n'ai pas envie de donner ma santé et ma vie pour une boîte qui n'aura vraiment aucun scrupule et ne va pas réfléchir une seconde à faire sauter les gens si ça l'arrange ! » Donc, déjà que ce n'était pas un projet qui me passionnait. En plus, la boîte n'est pas correcte. Donc je me disais: « non, maintenant tu penses à toi, il faut être égoïste. »

Je pense que tu apprends à te détacher en fait. Tu apprends à te détacher et surtout dans notre domaine à nous, qui est très spécial, le domaine artistique, parce que tu touches à la passion, donc c'est un travail passion et ce n'est pas juste un travail genre tu es caissière. Donc nous, il y a des gens pour qui c'est naturel d'être détaché de son boulot parce que la vraie vie entre guillemets, c'est à côté. Mais nous dans notre genre de travail, notre boulot, c'est notre vie. Mais ta passion, tu dois la vivre ailleurs parce que clairement, les employeurs ne sont pas passionnés par leurs employés comme leurs employés sont passionnés par leur travail. C'est clair. Donc tu apprends te détacher et à devenir plus indépendant.

J'ai compris que les boîtes et les entreprises, clairement, elles ne vont pas prendre en considération l'employé. La majorité en tout cas dans mon domaine, ce qui compte c'est le budget, c'est le profit, c'est l'avancée de la série et il ne faut pas croire qu'ils tiennent à toi. Ils peuvent te le faire croire au quotidien, mais si ça arrange quelqu'un que tu sautes, et bien tu vas sauter sans problème ! Ce n'est pas un problème ça. Donc tu apprends à te détacher, en fait voilà. Tu te détaches complètement et c'est pour ça que, surtout dans mon domaine, on te dit qu'il ne faut pas te nourrir que d'une main. Il ne faut pas compter que sur une seule main pour te nourrir. C'est pour ça qu'au fur et à mesure, tu te dis que c'est clair, tu vis toujours avec un plan B, C, D, E, F, G... parce que tu ne peux pas te reposer sur le plan A. Ce n'est pas possible. »

R04 : « [...] J'ai appris qu'il faut garder une ligne très claire entre patrons et employés, et de ne pas trop parler de soi, de ses histoires personnelles au bureau, de garder vraiment travail et maison séparés, tant au niveau de mes autres collègues. C'est sûr que [ma collègue], la personne avec qui je travaille depuis plus de sept ans, on est plus proche, mais quand même, je ne lui dis pas tout de A à Z. Je me méfie de ce que l'on peut utiliser contre moi.

Je n'étais pas méfiante du tout [avant]. J'étais plus à livre ouvert. (...) Non, c'est quelque chose auquel je n'avais jamais pensé que ce que je disais pouvait être utilisé contre moi, ou que ma vie personnelle pouvait être utilisée contre moi au travail. »

R08: “[...] I kind of learned not to invest myself so much in a product, because if something like that happened and the product gets cancelled, you know, it may be not fault on your own, maybe something in the organization, and it may just be that again, there's a product which has got, whatever, more urgent or whatever, better returns... that you know, or it's just the timing could be wrong. So I kind of became more detached from the process and maybe a little less... I don't want to say naïve, that's not the right word... but I think a little more aware of some of the other stuff just which could happen.”

R10: “[...] I've learned not to trust a lot of what management says. Especially, their intentions might be good, but not everything is under their control. I feel I should have done the work just for doing the work and not done it just for the promotion. Because now that they took that possibility away, I'm like, “whatever, who cares?” Maybe if my attitude had been different, my disappointment would have been less. Could be a

future job would probably be able to tell me if that's what I learned. It's hard for me now because I'm still in it. It's difficult for me to say I learned this for the future because I don't know. I don't know, maybe my expectations have changed, maybe that's what I learned.”

R27: « [...] J'ai appris à relativiser. J'ai bon dos de dire ça maintenant que j'ai plus de sécurité. Mais j'ai quand même appris à relativiser qu'un travail, ce n'est qu'un travail. C'est qu'un moyen. Et même aujourd'hui, alors que je suis très bien dans mon job, le vrai bonheur, le vrai moment intense, je les vis en dehors de mon job. Et je considère mon job comme un moyen de les vivre. C'est un moyen d'être tranquille, apaisé et ouvert pour vivre tout le reste avec intensité et intention. Je fais beaucoup d'autres choses à côté. Je fais de la politique locale. Je suis parti sur la liste municipale de mon bled en 2014. On a perdu, mais bon, j'ai rencontré plein de gens et je me suis rapproché de plein de gens. Je fais beaucoup de musique, j'ai un groupe. On fait des concerts, on fait plein de choses. J'ai plein d'activités... j'ai monté une chaîne YouTube avec un pote et j'écris des sketches pour lui. J'ai plein de choses à côté. J'ai ma famille avec qui ça se passe super bien et mes filles qui sont géniales !

Donc en fait, ce que ça m'a appris, c'est de me dire que le taf, c'est bien, c'est chouette, mais c'est vraiment pas la peine de se prendre la tête trop non plus parce qu'il y a plein de choses à côté. Il y a cette idée aussi, de voilà, que j'ai peut-être un moment donné voulu lutter contre un système, tout seul, une espèce de David contre Goliath là, et justement parce que je suis un peu sensible à la justice, à tout ça, ça me remue quoi ! Donc j'ai peut-être aussi juste de l'expérience quoi. Je vieillis sûrement, voilà, qui fait que j'apprends les choses avec beaucoup plus de sérénité et de calme et de recul. Voilà. Mais c'est aussi peut-être le fait d'avoir vécu les choses peut-être un peu trop intensément, sans réfléchir, et je me suis un peu brûlé. Donc maintenant, voilà, je mets un peu de recul et je me dis que c'est que du travail. C'est important, oui c'est sûr, c'est 40 heures par semaine... mais ce n'est qu'un moyen pour arriver au reste. Je le dis comme ça. Ça m'a apporté ça. »

5.5.2 La pression des contraintes organisationnelles

Dans le cadre de cette expérience, la plupart des répondants ont donc pris conscience du type de relation qui les rattache à leur organisation.

R03: “[...] You are a slave. [The company] is buying you with all the advantages they are offering. But people aren’t happy and they are treated as a number just because they own you.”

R06: « [...] Je me suis fait dire, et même par les ressources humaines, que l’[université] était une belle cage dorée. Parce qu’on se sent comme ça, on n’est pas épanouie, tout le monde est découragé, tout le monde est sous le choc... mais on se dit qu’on est bien payé. »

R09: “[...] Because I’ve learned... You know, have been laid off three times now in my career. And the first time, it didn’t change my mindset. The second time, it changed my mindset a bit. But this last time, it was like: no, it’s fool to fight the fight, you owe a company nothing! Right? You got a salary which cover the work you do, beyond that you know, you don’t owe them anything because if you are doing the work that you are being paid to do, then that’s where your obligations end. I’m mean, because you have to take care of your own career, because there are very few situations where companies are going to take care of you. And more often than not, you will see, especially in North America, more often than not... But yeah, companies now, if you look at how employment offers have progressed over the years... That should be enough to tell you that you don’t owe company anything. Frankly they are not looking after your best interest.”

R12: “[...] I learned all sorts of facts about psychology, sociology, organizational behaviour, organizational change, interpersonal communication. I learned a lot of Orwellian stuff and things like doublespeak. I learned a lot about morality. Not directly as a result of that experience, but because of the way that that experience changed the direction of my life, I now have a much better understanding of human sociology and the way the society functions on Earth, especially with respect to money and the profit motive.

I see the world in a totally different way now. I actually feel a lot more grounded now. I feel as though I’m much better informed as to the way that things work and the way that humans function here. (...) There are all

sorts of repercussions of that experience, because it basically taught me that you shouldn't assume that things are the way that they are. We certainly shouldn't be afraid to question authority. When I realized the extent to which I've been lied to, the extent to which I've been deceived, it made me wonder about what else have I assumed that I knew and I assumed that this was the case when actually it might not be so. It led to me questioning what I saw on the news. It led to me questioning what I learned on my degree, what I'd been told in school.”

R23 : « [...] À ce stade-ci, au bout d'une semaine, ce que j'ai appris, c'est qu'au bout du compte, l'organisation, là, elle donne plus ou moins d'importance sur toi comme personne et ce que tu fais dans l'organisation, parce que tu sais, tout le monde est remplaçable, on le savait. Je le savais que tout le monde remplaçable, mais de ne pas trop m'en faire, à dire que j'ai assez donné, que je m'en vais. De me donner ce droit-là de quitter l'entreprise et de ne pas avoir de remords, c'est ça que ça m'a appris, parce que l'organisation n'a pas de remords du tout du fait qu'elle a licencié 83 gestionnaires.

J'ai eu une opportunité l'année passée pour changer... parce qu'on était en train de regarder pour aller aux États-Unis. Mon chum avait une opportunité, mais j'avais tellement culpabilisé parce que ça faisait un an que j'étais dans mon équipe et que je me disais que ben non, je ne pouvais pas les laisser tomber après un an... et finalement, on n'y est pas allé et c'est correct. On ne regrette pas ça, mais dans d'autres circonstances, je me serais dit que de toute façon l'organisation au bout du compte, elle s'en fout de toi. »

R34 : « [...] Une grande grande leçon professionnelle, c'est que tu n'as aucun impact sur les résultats, comme personne. Tu ne peux pas t'attendre à avoir des impacts directs par rapport à ce que tu fais. Tu es dans un système, pis un système, ça va gober ce que tu proposes d'une façon toujours inattendue. Des fois ça se passe bien, des fois ça ne se passe pas bien, mais il faut que tu arrêtes d'avoir des attentes. Parce que si tu as des attentes, tu es nécessairement déçu. J'avais suivi une formation avec Meg Whitley, qui disait: « expectations are just premature disappointments » ou quelque chose du genre. C'est pas exactement ça... mais effectivement, à partir du moment où tu as des attentes, tu peux juste être déçu par rapport à ça. Fait que ça, j'ai appris. Et je travaille en gestion du changement, et en développement organisationnel, fait que je devrais être un fervent défenseur de: « oui, tu vas faire ça, ça va donner ça », ben non, « peut-être... mais fait pour le mieux, et on verra ce que ça va

donner ». On est dans un système humain, donc il y a toujours des impondérables. On ne sait pas comment ça va se passer. On peut imaginer et il y a des techniques qui nous aident, qui favorisent ça, mais encore là, n'ai pas trop d'attente. Fait que ça, j'ai appris à gérer mes attentes. Ça veut pas dire que je ne suis pas encore idéaliste, je le suis encore, mais je me distance par rapport aux résultats attendus. »

R37: “[...] You have to learn. You realize that, regardless, you do your job professionally. Even if you're - Even if disappointed because of externalities. If you're unmotivated, you have to be professional. That you always have to do your side, you always have to ensure that you do the work in front of you. I think that's what it comes out. Even though you might not-- it's not what you would like to do, or what you want to do, but the contract between the company and you, the firm and you says we're paying for your services. You have to end up delivering—

It's just really a contractual agreement. I think when you realize that it's a contract, and that's what it is. It's not a relationship or family. It's a contract.

It's a contract. Everything we do is a contract. Whether you rent or buy your condo or house, it's a contract. Everything you do, you're contractually bound. Did I understand? Mentally, yes, I understood that, but I really didn't have real life experience with this, until it impacted me in the market. It's when you realize that you'll have many careers, that's when you realize that you'll have to go around and have different contractual relationships with people.”

R46: « [...] Honnêtement, la seule raison pour laquelle je suis encore là présentement, dans cette position-là. Un, parce qu'en tant qu'organisation, ils offrent quand même des avantages sociaux assez bien. Tu sais ce genre de grandes organisations là sur le marché, les avantages sociaux, les vacances, et tout ça, c'est quand même positif. Ça vaut quand même un certain montant. Pis c'est sûr que si je faisais le même boulot dans une autre organisation, mon salaire de base serait plus grand, ça c'est clair. Est-ce qu'au final, avec les avantages sociaux, ça serait l'équivalent, je ne sais pas. Donc ça, c'est une des raisons qui font que je suis là. C'est que tu sais, c'est comme moi qui est maître de ma destinée. C'est moi qui ai pris cette décision, consciente là, de rester. Fais que cette frustration-là, elle est perpétuelle aussi peut-être parce que moi-même, je la carbure... pas que je la carbure, mais que, tu sais, je connais la situation, c'est moi qui est maître de ma destinée, qui pourrait m'en aller, mais pour une

raison X je demeure, donc je demeure dans cette situation la qui me déplaît. »

R47 : « [...] Mais je me suis aperçu que, parce que ma famille, c'est tous des entrepreneurs, ils ont toujours eu des business, donc je m'aperçois que l'on est moins libre et que l'on est toujours à la merci un peu de ce qu'ils peuvent nous offrir dans le fond. »

Plusieurs répondants se sont sentis coincés, pris au piège dans leur environnement de travail, avec peu de pouvoir pour changer les choses, et ce, pour diverses raisons. Le répondant R01 s'est senti coincé du fait du poste qu'il occupe dans l'organisation. Par contre, les répondants R03 et R40 se sont sentis piégés suite aux mensonges et manipulations de leur superviseur respectif, comme tous ceux dont les promesses à l'embauche n'ont pas été respectées.

R01: « [...] On se sent vraiment moins que rien. Je suis venue ici pour ça, parce que j'étais ambitieuse... pis là, je me retrouve à faire quelque chose que je n'aime pas. Pis qui m'emprisonne un peu. Tu fais ta job, pis c'est tout. T'es en bas de l'échelle. Tu n'as même pas le droit de réfléchir. Tu es là juste pour appliquer la procédure. Parce qu'il y a des personnes, en haut, qui décide ce que tu dois faire. »

R03: “[...] She tricked the numbers. So I felt that it didn't matter how solid my facts were, because if you have someone in front of you who's going above the structure and is showing wrong information, what I am going to fight? (...) She was trying to be a shark to eat me. The thing is that I was a whale, but she made me look as if I was a fish. So there was no way I could win! So I realized that there was nothing I could do.”

R40: « [...] On m'a expliqué que le deal, c'était pendant 2 ans je suis sur un poste et après on me propose une mobilité qui est soit fonctionnelle, soit géographique et, surtout, d'avoir un poste managérial, de devenir manager, alors que le premier poste, on t'embauche pas spécialement sur un poste de manager où tu as une équipe à gérer. Et en fait la grosse déception, c'est que le service qui m'a embauchée, heu... et qui m'a donné

l'opportunité par contre de rentrer [dans cette entreprise] et d'avoir un CDI n'a pas respecté cette promesse et ils m'ont coincée, parce que je l'ai vraiment ressenti comme ça, pendant 4 ans sur le même poste, alors de manière un peu filoutée. J'ai l'impression d'avoir été menée en bateau, en fait. »

Bien que les déceptions intenses présentées ici ont généralement généré une situation insupportable, la plupart des répondants ont choisi de ne rien faire et d'accepter la situation telle qu'elle était.

R03: “[...] It was like a David and Goliath situation, meaning there was nothing I could do. There was no exit. I had to suck it up.”

R42 : « [...] Ce que j'ai appris... que le respect est important pour moi... Oui, j'ai appris une chose, c'est que c'était correct de fermer ma gueule et de ne rien dire. Et ça, j'ai appris ça parce que, je l'ai fait instinctivement, mais j'ai réutilisé ça souvent après ailleurs. Des fois, tu es mieux de plus rien dire. »

Parmi les 16 répondants ayant essayé de réagir face à leur déception, même si l'expression de leur déception a pu amener quelques changements, la grande majorité n'a pas eu d'autres choix que d'accepter la situation.

R03: “[...] We got along after that I realized that I didn't have anything in my hand. I didn't have any job security. I had a retention bonus that was basically a year of salary that I wasn't supposed to collect if I would have to stay for a year again January 2012 this conversation with her boss back in May, June 2012. I was supposed to stay until May 2013 to collect a year of salary as the retention bonus, that's all. I continued working with her, I just move forward. I obviously didn't want to create an impression that I was a flight risk, so I continue playing her and says, "Hey listen I would really like to move to Austin, Texas I would really like to work for [the company]. You guys are great you guys, you guys are the better, the best I have seen" which was all bullshit. Again sorry for my expressions, because you have to think, you have to protect yourself right? She liked

that, she started talking about me potentially relocating to Austin Texas, all the things I could do in the company here and there. While I was gaining time with that, I started applying to jobs to every single place I could until one day back in June, let me remember the dates. Around June 20, I got a job offer.”

R04 : « [...] Après que j’ai décidé de changer mon attitude, d’adopter plus d’indifférence et de ne vraiment pas me préoccuper de comment elle se comportait, de ce qu’elle disait et comment elle le disait, je l’ai comme totalement bloquée, ça allait mieux. C’est sûr que ce n’est pas une place de travail qui est confortable. Oui, je n’ai pas porté plainte parce que je voyais plus que le résultat de la plainte, ce serait probablement le congédiement avec pas de recommandation, et si je restais au bureau, j’aurais vraiment eu un nuage noir au-dessus de moi, ça aurait encore plus envenimé la situation. Alors c’est pour ça que j’ai opté pour plutôt ne pas porter plainte. »

R12: “[...] It’s a feeling that you are the only one. I looked around me and I thought, "Well, everybody else is managing to cope with this system." A lot of other people are aware of what's going on, they're aware of the abuse, they're aware of the malpractice. This is before you even get to some of the financial things that were going on behind the scenes.

I thought, "You know, it must be my fault because I'm the only one who can't cope with it. I'm the only one that went to the boss and said that we have a problem here. It's serious, we really need to fix this but I think I know how," but nobody else had done that. After I got dismissed, I thought, "Well it must be me. I must be the odd one out here. Everyone else seems to be fine, and everyone else goes to work every day and they have nice vacations, and nice houses, and nice cars.

The problem must be me."

R18: “[...] So I think I've maybe learned to-- if it wasn't working and it was bullying as bad as this case was, I would probably go to HR sooner and not worry about the consequences. Or I guess, the other thing I learned is, if somebody is that much of a bully, even it gives you ulcers, if you need the money bad enough, you suck it up and I think it's just I got tired of sucking that up. Sorry, that's a Canadian, part American expression.

I put up with it. He was a very political individual and I'm not as good at the politics, so maybe I need to be a bit better at the politics.”

R19: “[...] I know what battles I need to fight for right and what battles I'm just going to walk away from and choke it up to experience. So that's why I didn't challenge that situation because of all the other pieces that would have been attached to that, it could have ended up so I would have had to leave the company because it would have been too uncomfortable to stay.”

R41: « [...] Je suis resté. Et puis, environ un an et demi plus tard, ils m'ont offert une autre position qui était encore meilleure. C'est passé comme l'eau endessous d'un pont. C'est passé avec le temps. Il savait que moi je le savais. Alors j'avais arrêté à ce moment-là de faire du temps supplémentaire. »

5.5.3 La pression des contraintes externes

Ainsi, bien que pour certains, leur relation avec leur entreprise touche à sa fin et que la grande majorité ne ressent aucune motivation ou engagement envers leur travail et leur entreprise, les répondants sont également conscients de la pression des contraintes externes telles que les normes de la société ou les normes de recrutement. Le besoin de survivre et le besoin de trouver un autre emploi.

R47: « [...] Ma philosophie, c'est quand même toujours les références. Donc toujours offrir mon 100 %. Mais quand je commence dans une entreprise, je pouvais offrir 150 % si j'avance. Là, je faisais ce que j'avais à faire. Je donnais mon 100 %, je n'en donnais pas moins. Si je devais terminer à cinq heures et que finalement, mon dossier obligeait de terminer à six heures, je le faisais quand même. Mais, je ne donnais plus mon 150 %, là, au point d'aller au-delà et de faire des heures supplémentaires et tout, non. Et ça a été tout de suite la recherche d'un nouvel emploi.

Encore une fois, je le fais toujours pour les références. Mais donc j'avais plus la passion là, de commencer un nouvel emploi. Je me levais le matin, on commence, et j'étais déjà pas de bonne humeur. Un manque de motivation, carrément. Une fois arrivée sur les lieux, au travail, je n'avais

pas le choix, vu que j'étais en probation, c'est sûr que j'étais analysé sous toutes les coutures, comme on dit. Donc j'avais un coach à côté de moi aussi. Donc je n'avais comme pas le choix de démontrer un minimum d'intérêt. Mais à l'intérieur de moi, c'est sûr qu'il y avait un manque de motivation. Au lieu de faire du 150 %, on tombe à du 100 % ou du 90 %. »

R28: « [...] En plus, j'ai un âge où il faut que je fasse autre chose ou sinon, je vais me retrouver coincé. Le problème, quand tu fais ces métiers trop longtemps, c'est qu'après, on ne peut pas te prendre. Il est encore temps. Je pense qu'il y a une pente à remonter et il est encore temps de faire autre chose. »

D'autres répondants se sont rendu compte qu'il s'agit plus que d'une résignation nécessaire, mais d'une obligation de se soumettre aux demandes de l'organisation. Par exemple, le répondant R02 explique qu'en tant qu'étrangère avec un visa en fonction de sa situation de travail, elle n'a pas d'autre choix que de se soumettre aux demandes illégales et excessives de son employeur. Les répondants R04 et R07, en tant que mères monoparentales, sont obligées de se soumettre aux conditions de l'organisation.

R02: « [...] Ils nous faisaient travailler des heures pas possibles, genre du 15 heures par jour des fois... et ils nous forçaient même, ils nous faisaient du chantage même parfois, ils nous forçaient même à venir travailler les week-ends. (...) Et on n'était même pas rémunéré pour les heures supplémentaires. Ouais, donc c'était plutôt balaise, pis on était tous un peu... parce qu'ils nous tenaient par les... je ne veux pas dire le mot... Parce qu'ils notent ceux qui ne viennent pas lorsqu'ils demandent à tout le monde de venir, tu vois. Donc tu es un peu fiché quelque part. »

R04: « [...] Surtout quand tu es monoparentale et que c'est toi le soutien familial, c'est comme si eux, ils ont le plus gros coup de bâton, parce que je dépends d'eux, c'est ma source de revenus et je ne peux pas perdre ma source de revenus quand c'est juste moi qui subviens aux besoins de ma fille. Alors, ça te fait te sentir coupable. Mais non, ce n'est pas de ma faute que ma fille est malade, je ne peux pas prévoir non plus... »

R07: “[...] So I feel betrayed by my boss. But you know, I still have a relationship with him today. He’s giving me references when I’ve gone for other jobs. I have coffee with him 2 or 3 times a year. But I still feel kind of sad and disappointed by the whole situation.

I still needed to bring in money, because I’ve got to put my 2 children through university. You know, I’m a single mom and that kind of thing. So, I just kind of was on autopilot and I just did what I had to do to keep the lights on, so to speak.”

Ainsi, parmi les répondants, il y avait clairement une crainte de représailles en dehors de l'entreprise. Cela pourrait concerner les références futures, mais aussi les représailles financières et judiciaires. Par exemple, le répondant R45, lorsqu'elle a donné sa lettre de démission, a été menacé par son gestionnaire avec de mauvaises références:

R45: « [...] Et d'ailleurs, elle m'a menacé, hein ! Elle m'a dit: « vous verrez ! Quand vous chercherez du travail, quand les gens appelleront ici, vous allez voir ! Je vous descendrai ! » En gros, elle était vexée que je m'en aille parce que ça ne lui convenait pas, les conditions dans lesquelles je m'en allais... Donc, du coup, je pense, après coup, qu'elle était très consciente de ça, de ce qu'elle faisait et qu'elle n'en avait rien à foutre parce qu'elle avait une overdose de pouvoir, elle avait le power ! C'est un peu, vas-y, je m'enflamme ! Tu sais, les gens, le pouvoir, ça les rend fous ! Même dans une petite boîte ! »

Quant au répondant R12, on lui a demandé comme clause de résiliation de ne pas parler de la situation qu'il avait vécue dans l'entreprise:

R12: “[...] There's this feeling of like I was bullied, I was betrayed, I was manipulated, and I was censored. After all that, they even had to add insult to injury for me to get any kind of severance pay whatsoever that made me sign a legal document to say that I couldn't talk about it. That meant that psychologically, in theory, I should never have gone to counselling.”

Et cette crainte de représailles était même renforcée par des avocats extérieurs à l'entreprise qui décourageaient les gens de porter plainte et d'intenter des poursuites contre leur société passée.

R12: “[...] I took legal counsel on my situation and I said to the lawyer, "Is there any way that I can prosecute my former employer for this?" and he said, "Well, based on the evidence you've given me, yes, we can prove a case of wrongful dismissal. Yes, you can take them to court, and yes, you can win, but here's the problem. The first one is because you didn't work for that firm for more than two years, the most amount of money that you can sue them for wouldn't even cover the cost of taking them to court in the first place. That's the first problem. The second problem is that they can afford much better lawyers than you so if you try and take them to court, they can use their lawyers to just stretch out the legal process and they can bankrupt you. Even though he said, yes, they are in the wrong, yes, they have broken the law, yes, you can take them to the court and yes, you can win, as my lawyer, he still advised me not to do it because he said, "It's much more likely that they will play it out and extend it, and they will bury you and me in paperwork. You'll never even get it to court, you'll be bankrupt long beforehand." It's not just an issue with that manager, it's not just a cultural issue within that firm, it's actually a systemic issue either within North America or potentially on planet earth, where the legal system has been engineered to protect the employer but not the individual.”

R18: “[...] The first thing the lawyer said to me is, "Oh, yes, this is pretty good because I worked for this company for a while and I looked at this agreement." That should've been the alarm bell to say, "Sorry, conflict of interests." But she worked at a firm of a friend of mine. My friend didn't want to do it, for obvious reasons, because she doesn't do friends and family.

But my friend was the one who had advised me to keep notes and keep track of things. So in the course of reviewing my settlement, I also brought all this other stuff that I'd gathered, but she said, "That's not really-- It's not going to be relevant to this. It's not going to get any more-- There's no rule against assholes.”

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Suite à cette analyse approfondie, nous allons confronter les informations obtenues aux théories retenues dans la revue de littérature, ainsi qu'à notre cadre conceptuel. Ce chapitre fait ainsi suite au codage et à l'approfondissement tels que mentionnés dans la stratégie d'analyse au chapitre IV, et comprendra comme annoncé, une conceptualisation et une décomposition temporelle de l'expérience de déception intense au travail. Nous allons ensuite nous concentrer sur les nouveaux éléments ayant émergé de notre analyse de données concernant tant l'émotion déception que le système d'emprise. Ces éléments nouveaux de silence de quiescence, de comportements Dark-Sides et de toxicité, démontrent l'influence spécifique tant du contexte organisationnel que de l'intensité, et nous ont menés à proposer une nouvelle définition spécifique à la déception intense au travail.

6.1 Retour sur le cadre conceptuel du système d'emprise

Comme nous l'avons vu précédemment, le cadre conceptuel de cette thèse s'appuie sur l'idée du système d'emprise développée par Pagès *et al.* (1998). Selon ces auteurs, les organisations mettent en place un système d'emprise où les avantages proposés à l'individu l'incitent à accepter sans réserve les contraintes organisationnelles.

Suite à une revue de littérature approfondie s'appuyant sur plusieurs champs tels que la sociologie ou la psychodynamique du travail, nous avons identifié quatre concepts qui ensemble, permettent selon nous de représenter la notion de système d'emprise.

Le 1^{er} mécanisme est la servitude volontaire qui a été définie par La Boétie en 1576 et qui correspond à l'idée que les individus, bien que libres par nature, choisissent de se soumettre à l'organisation et à ses règles en vendant leur force de travail en échange d'une rémunération. Ce mécanisme va donc pousser les individus à accepter sans réserve les contraintes de l'organisation.

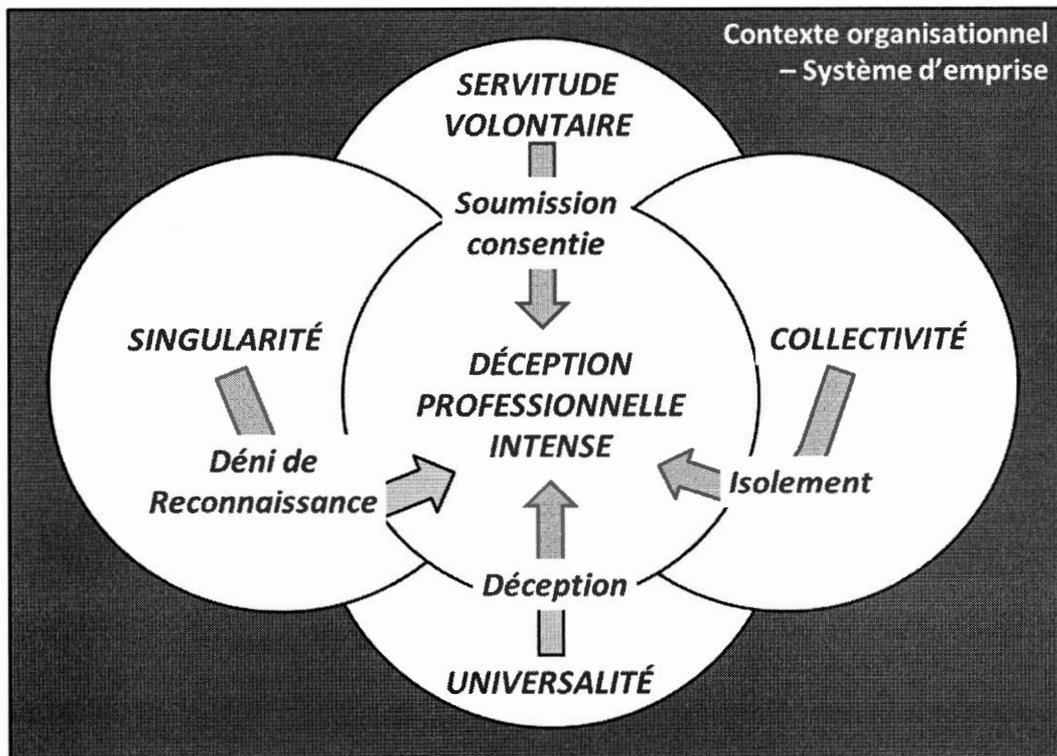
Le refus de la singularité au travail est le 2^e mécanisme et s'appuie tout d'abord sur la notion de travail prescrit développée par Dejours (1998). Selon lui, l'organisation établit ses normes, processus et objectifs en fonction d'une conception prescrite du travail, et non du travail réel. Le travail prescrit est conçu dans un environnement de travail idéal, dans des conditions de travail idéales, avec des personnels aux comportements idéaux, et s'appuie sur l'idée que tout fonctionne parfaitement. Mais comme le souligne (Dujarier, 2012), « le travail n'est jamais l'exécution stricte de la prescription », comme le démontre les grèves du zèle par exemple. Il s'agit en effet, plutôt de combler les lacunes de la prescription pour s'adapter aux circonstances. Et selon Arendt (1994), l'écart entre le prescrit et le réel est là où l'individu se réalise, s'approprie son travail et démontre sa singularité. Mais l'organisation ne s'intéressant qu'au travail prescrit, elle ne peut pas prendre en compte l'existence de cette singularité, ce qui pourrait créer un déni de reconnaissance.

Le refus de la collectivité, le 3^e mécanisme, s'est peu à peu développé dans les organisations suite aux mouvements sociaux et aux revendications collectives (Chaignot, 2012). Les organisations ont mis en place des dispositifs managériaux qui ont pour objectif de limiter les regroupements et la coopération entre les agents, comme par exemple l'individualisation des tâches ou l'évaluation individuelle des

performances. Ces dispositifs peuvent ainsi mener à l'isolement des individus, et limiter tant les possibilités de soutien en cas de difficulté, que les possibilités de reconnaissance des pairs.

Finalement, la notion d'universalité est le 4^e mécanisme et fait référence à l'idée développée par Ledoux-Wlodarczyk (2012) qui dit qu'il existe une certaine homogénéité des règles et des pratiques au sein des organisations occidentales, et donc des comportements professionnels encadrant les relations au travail.

Donc selon notre cadre conceptuel, les mécanismes d'universalité, de servitude volontaire, de refus de la singularité et de refus de la collectivité devraient créer un système d'emprise favorable au développement de déception intense au travail.



6.1.1 Retour sur les résultats de l'analyse de données

Selon notre cadre conceptuel, le mécanisme d'universalité dans les organisations favorise la mise en place de pratiques de gestion similaires créant une certaine homogénéité parmi les organisations occidentales. Il existerait ainsi une certaine homogénéité dans les pratiques organisationnelles à l'origine des déceptions.

Les expériences de déception obtenues se sont révélées très hétérogènes, et ce pour de multiples raisons tant liées à l'individu et sa perception de son environnement, qu'à l'organisation et ses acteurs. En effet, le type, la taille, le pays, le domaine d'activité, la structure de l'organisation, etc., sont autant de facteurs qui distinguent ces expériences entre elles. Toutefois, malgré toute cette diversité, les expériences de déception intense au travail obtenues dans cette recherche suivent un processus sensiblement similaire qui débute invariablement par un événement perçu comme négatif par et pour le répondant. Cet événement résulte d'une décision prise par le manager, la Direction générale ou un collègue et qui consiste en pratiques organisationnelles et managériales courantes dans les organisations. Cette homogénéité parmi les événements déclencheurs correspond à l'impact du mécanisme d'universalité prévu par notre cadre conceptuel.

« *I got called into a meeting room and was suddenly told that they were restructuring and that my position was eliminated.* »

-----> **Pratique organisationnelle**

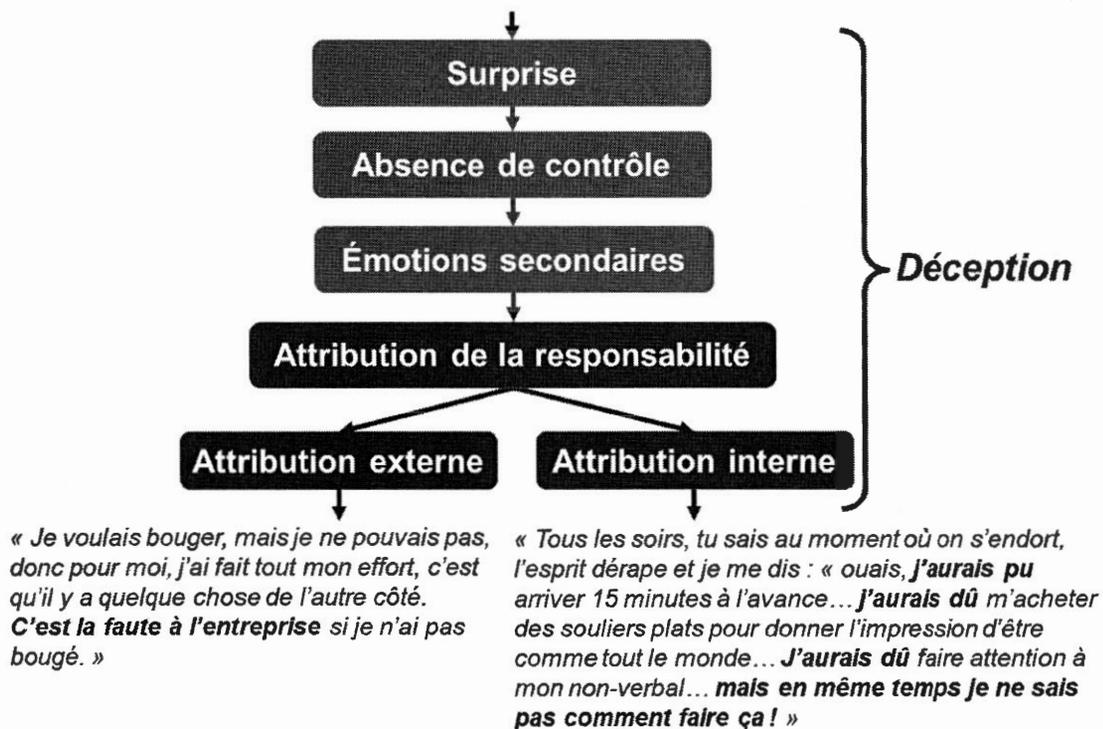


La recherche antérieure nous a par ailleurs amené à postuler que l'émotion déception est généralement associée à un événement évalué négativement (Ortony *et al.*, 1990; van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a; Zeelenberg, M. *et al.*, 1998), une absence de contrôle sur l'événement (Delquié et Cillo, 2006a; Frijda *et al.*, 1989; van Dijk, W. W. et Zeelenberg, 2002a) et une attribution externe de la responsabilité de la déception (Frijda *et al.*, 1989).

On retrouve dans nos observations, les différentes caractéristiques de la déception telles qu'elles sont décrites dans la littérature sur la déception. Les pratiques organisationnelles à l'origine de la déception ont été évaluées négativement. De plus, les répondants estiment qu'ils n'avaient aucun contrôle sur l'événement et ne pouvaient le modifier ou l'influencer. D'autre part, cet événement allait fortement à l'encontre de leurs attentes, ce qui a déclenché chez eux, surprise et choc. Par contre, l'événement a déclenché également des émotions secondaires fortes de colère, tristesse, frustration et/ou anxiété. L'impact des émotions secondaires sur la déception n'avait pas été retenu dans les critères définissant cette émotion, mais c'est une information importante qui renvoie au degré d'intensité des expériences de déception observées.



D'autre part, si tous les répondants attribuent la cause de leur déception à la pratique intentionnelle et organisationnelle d'une entité externe (organisation, DG, manager ou collègue) comme le soutient notre revue de littérature, beaucoup d'entre eux se remettent aussi personnellement en cause. La présence d'attribution interne est donc plus présente que prévu, toutefois elle est en accord avec la littérature sur le sujet, car la remise en cause observée vise généralement des éléments incontrôlables comme l'accès à plus d'informations ou liés à sa personnalité.



C'est en général à ce moment-ci que les répondants ont compris qu'en plus de l'événement organisationnel décevant, la personne responsable de leur déception s'était « mal » comportée, c'est-à-dire s'était comportée de façon non professionnelle, voire irrespectueuse, envers eux. Selon notre cadre conceptuel, le refus de la singularité de l'individu au travail prend la forme du déni de reconnaissance. Le déni de reconnaissance peut prendre trois formes : la reconnaissance négative, la reconnaissance inadaptée ou l'absence totale de reconnaissance (Renault, 2004, cité dans Guéguen et Malochet, 2014).

Ainsi en effet, les répondants ont généralement trouvé que l'événement décevant reflétait un manque de reconnaissance et/ou de respect. Pour certains, leur déception est exacerbée par une absence totale de reconnaissance vis-à-vis de leur travail, de leurs compétences ou de leur investissement. Ils se sentent ignorés et rejetés. Pour d'autres, la reconnaissance fournie est très insuffisante et ne correspond pas du tout à

leurs attentes en la matière. Et finalement, plusieurs répondants se sont même sentis humiliés, manipulés et harcelés. Comme prévu par notre cadre conceptuel, on retrouve donc les trois types de refus de reconnaissance qui sous-tendent le mécanisme de déni de la singularité au travail. Et ce n'est pas tant la pratique organisationnelle en soi, que la façon dont ils ont été traités qui a rendu l'événement intense et marquant pour les répondants.

Prise de conscience d'un mauvais traitement

« *J'ai tout donné et ils ont tout pris. Et ils ne m'ont rien donné en échange. Jamais. Pas de remerciement, ou de reconnaissance.* »

Selon le cadre conceptuel, le refus de la collectivité est essentiellement lié à des pratiques d'isolement des individus (Dejours et Bouniol, 2012), ce qui va limiter le champ des réactions possibles pour faire face à sa déception et inciter l'individu à se concentrer sur ses capacités propres pour analyser la situation et essayer de l'améliorer.

Toutefois, nous avons remarqué que la pratique organisationnelle ayant déclenché la déception associée au mauvais traitement associé au déni de reconnaissance a alors déclenché une première prise de conscience par rapport à l'injustice de la situation et à l'absence de valeurs morales et professionnelles partagées dans leur environnement de travail. Cette prise de conscience est liée à un jugement moral quant à l'organisation et ses acteurs. Alors que jusqu'à présent, l'individu était déçu des conséquences négatives de l'événement déclencheur sur sa propre personne, il se rend alors compte que la façon dont il a été traité, reflète un problème plus global remettant en cause des valeurs jugées standards et normalement partagées comme la justice, le respect, l'honnêteté, etc. Les valeurs morales étant la base de la vie en collectivité

(Haidt, 2003), le déni de ces valeurs partagées constitue ainsi un impact imprévu du mécanisme de refus de la collectivité.

↓
Jugement moral
 ↓

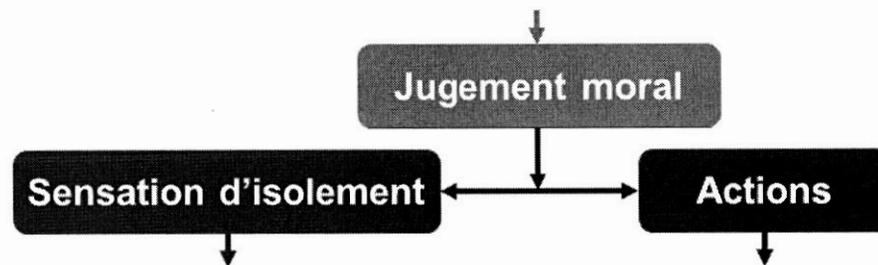
« Je suis déçu... je pense que j'ai des idéologies de bien commun, pis de gros bon sens, pis qui pour moi, ne sont pas de grandes idéologies. En fait, j'ai l'impression, j'ai le sentiment que tout le monde devrait avoir ces idéologies-là. Mais c'est ça, j'ai des valeurs qui sont présentes et que je ne veux pas renier. Pis quand je vois, pis quand j'ai vu des décisions qui étaient prises qui n'étaient pas dans l'intérêt commun, qui étaient dans l'intérêt personnel des VP, ou encore qui étaient juste des décisions pour bien paraître, ça me dégoûtait. »

Suite à cette première prise de conscience, les répondants ont remarqué qu'ils étaient seuls et isolés, que personne dans l'organisation n'allait les aider ou les soutenir face à leur désarroi, que ce soit leur manager, leurs collègues ou le Service des Ressources Humaines. Confrontés aux décisions de la Direction générale, les managers ont peu de pouvoir, et face aux décisions du manager, les collègues préfèrent ne pas prendre position de peur de répercussions. De plus, la relation au service des ressources humaines est complexe. Au Canada en particulier, les répondants déclarent une méfiance forte vis-à-vis des responsables de ressources humaines dont le rôle est perçu comme pro-management. Ceux qui sont allés chercher leur soutien ont d'ailleurs pu renforcer leur opinion sur le sujet, quand, à la suite de la rencontre, ils ont dû faire face à encore plus de difficultés, voire ont été licenciés. Pour les autres, les responsables des ressources humaines n'ont généralement été jugés d'aucune aide, car absents ou inefficaces.

Tel que prévu par notre cadre conceptuel, cet isolement reflète le mécanisme de refus de la collectivité. Ce mécanisme transparait également dans les réactions

subséquentes des individus, car l'isolement et le manque de soutien ont limité le choix des actions possibles, particulièrement quand on est licencié et que l'on est escorté jusqu'à la porte de sortie sans pouvoir dire adieu. Malgré un fort sentiment d'injustice associé à leur licenciement, les répondants ont rarement cherché à faire valoir leur point. Plusieurs répondants ont aussi choisi de démissionner face à un environnement qui ne partageait pas leurs valeurs et ne reconnaissait pas leur investissement. Les autres ont préféré ne rien faire pour ne pas mettre en péril leur situation de travail déjà jugée précaire.

Certains répondants ont tout de même essayé de communiquer leur déception et de faire prendre en compte leur volonté de changement. Mais ils se sont heurtés à une fin de non-recevoir, et cet effort vain associé à ce refus de soutien les a finalement convaincus de leur propre isolement.



« En rentrant chez moi, j'ai demandé à la gouvernance associative de se positionner, c'est-à-dire que j'ai fait un courrier où j'ai dit que ce que j'ai vécu était inadmissible et que je leur demandais de prendre des mesures. Et ils ne l'ont pas fait. Donc je me suis mis en arrêt, forcément. Et suite à cet arrêt, j'ai développé une phobie de retourner sur les lieux. J'avais peur. »

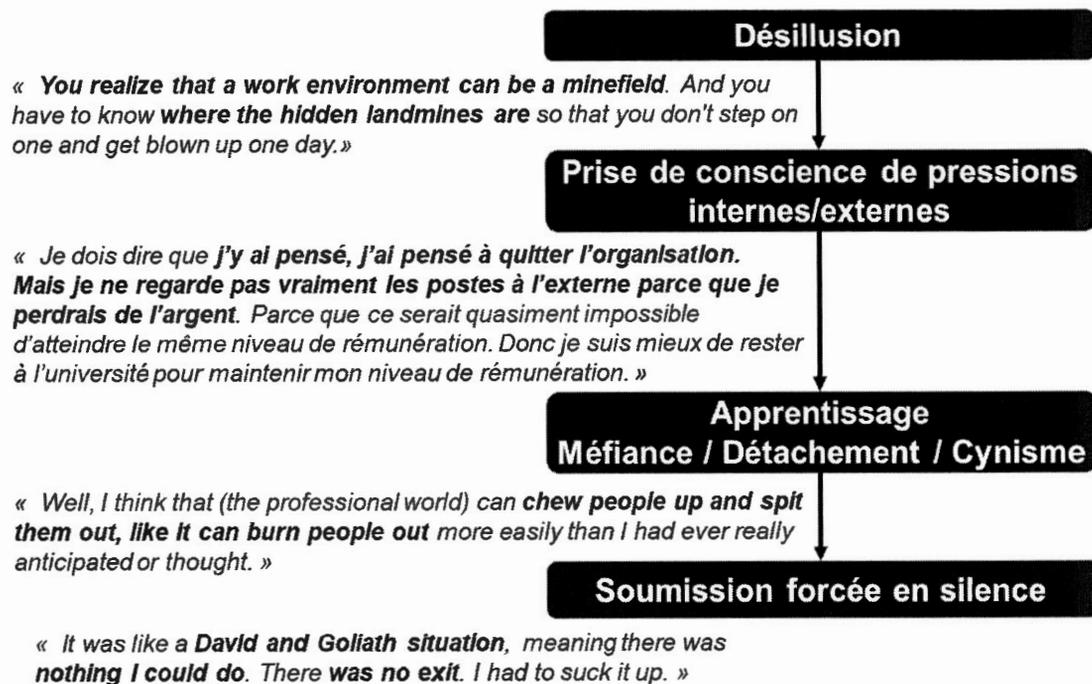
Finalement, notre cadre conceptuel propose que le mécanisme de la servitude volontaire mène à une soumission complète des employés aux décisions organisationnelles (Pagès *et al.*, 1998). L'individu ne pensera donc pas à se plaindre auprès d'autres acteurs organisationnels, malgré l'intensité de sa déception. Nous

avons également postulé que la déception professionnelle intense pourrait mener à une désillusion pouvant inciter l'individu à remettre en cause sa soumission, ou en tout cas à analyser la situation et prendre position pour ou contre sa soumission future, en tout état de cause.

Selon notre analyse, nous observons que les déceptions intenses ont toutes mené à un apprentissage similaire d'une désillusion générale concernant l'organisation et les relations de travail. Ils disent être devenus plus réalistes, moins naïfs. L'expérience de déception intense a amené les individus à prendre conscience que l'organisation ne valorise pas les liens affectifs ou les standards moraux, mais s'appuie plutôt sur des relations contractuelles et une recherche de profits, tant personnelle qu'organisationnelle. Bien que cette réalisation ne semble pas leur plaire, ils sont conscients de pressions externes et internes qui les obligent à accepter la situation. En effet, la nécessité de travailler pour vivre et subvenir aux besoins de leur famille les contraint à taire leur déception de peur d'être licenciés ou de ne pouvoir obtenir des références positives pour trouver un nouvel emploi. Pour certains, au Canada en particulier, une certaine pression externe s'est même fait sentir quand ils ont cherché à porter plainte et que leurs avocats les en ont dissuadés, car même si leur dossier était bon, le risque de faillite pour le plaignant était élevé face à une organisation avec des moyens financiers bien plus importants.

Cette désillusion générale associée au sentiment d'être coincé va rendre les individus plus méfiants, voire cyniques et critiques, et les inciter à se distancier de leur organisation.

Pour les répondants intensément déçus, la soumission volontaire n'est donc plus vraiment volontaire. Ils estiment avoir peu de choix en la matière et ils se sont sentis forcés au silence pour éviter des représailles liées à l'expression de leur mécontentement. Ils sont devenus plus méfiants et vigilants. Isolés, ils n'ont d'autres choix que de se replier sur eux-mêmes, de se concentrer sur leurs besoins et leurs capacités pour réussir à survivre dans le système. La désillusion associée à l'expérience de déception intense n'entraîne pas systématiquement une remise en cause de la soumission, mais mène plutôt à une soumission forcée: les répondants se sentent seuls, isolés, sans pouvoir et sans réel autre choix que d'obéir aux contraintes organisationnelles en silence.



6.1.2 Conceptualisation

Suite à nos observations et notre analyse sous le prisme de notre cadre conceptuel, nous proposons une représentation graphique de l'expérience de déception intense au travail.

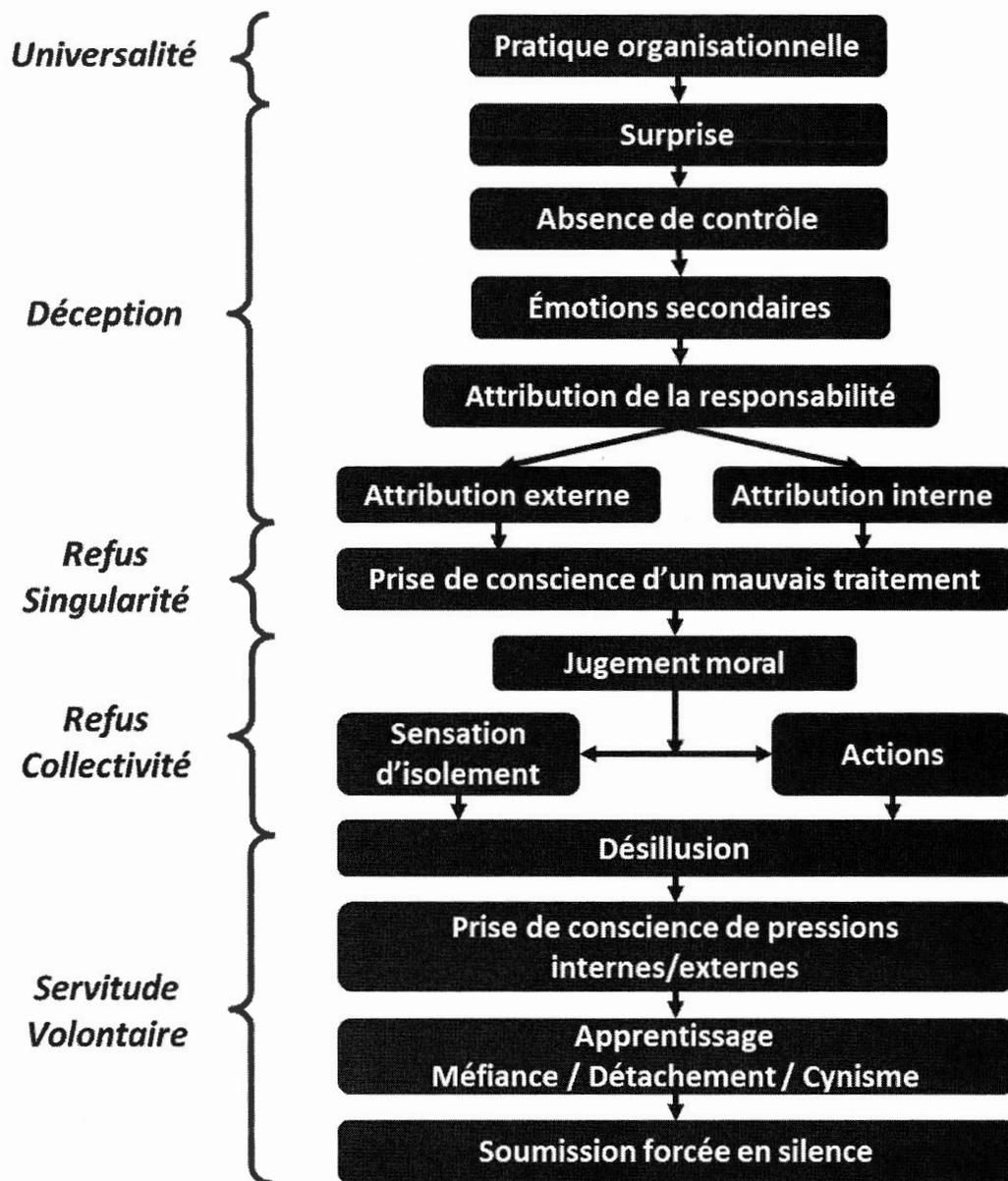


Figure 8 - Modélisation de l'expérience de déception intense au travail

Une pratique organisationnelle sur laquelle l'individu n'a aucun contrôle engendre une déception. L'individu ne s'attendait absolument pas à cet événement, ce qui déclenche un fort sentiment de surprise. En plus d'un sentiment de déception intense, l'individu ressent des émotions secondaires fortes de colère, tristesse, frustration, etc.

Il cherche ensuite à comprendre qui est responsable de sa déception : la majorité du temps, il attribue cette responsabilité à une entité externe, quoique parfois s'attribue également une part de responsabilité.

L'individu réalise alors que ce n'est pas tant la pratique organisationnelle que la façon dont l'événement a été géré qui l'a déçu. Cette mauvaise gestion de l'événement reflète un mauvais traitement généralement illustré par un déni de reconnaissance. Cette réflexion le pousse à établir un jugement moral par rapport à l'injustice de la situation.

Ce jugement moral l'incite à agir pour rectifier le tort qu'on lui a fait. Toutefois, certains individus réalisent qu'ils sont seuls, isolés, sans soutien, et que donc personne ne les aidera dans cette démarche, ce qui diminue leur motivation à agir pour la prise en considération des torts qui lui ont été causés. Ceux qui ont décidé d'agir malgré tout, sont restés inentendus, ou cela s'est retourné contre eux. Dans les deux cas, cela leur a confirmé leur isolement.

Face à cette perception d'injustice et l'incapacité à changer les choses, l'individu devient plus réaliste et méfiant vis-à-vis de l'organisation et des autres acteurs de l'organisation. Il prend de la distance vis-à-vis de son travail et se recentre sur lui. Il prend aussi conscience de pressions tant internes à l'organisation (risque de licenciement, blocage à l'évolution professionnelle, manque soudain de flexibilité, menace de mauvaises recommandations, etc.) qu'externes (responsabilité familiale,

hypothèques, système judiciaire, etc.) qui le rendent plus méfiant et cynique vis-à-vis de l'organisation, et le poussent à se soumettre en silence.

6.1.3 Décomposition temporelle

La décomposition temporelle ne propose pas un processus séquentiel prévisible, mais plutôt une façon différente de structurer la description des événements pour faire ressortir les continuités, chevauchements et discontinuités de chaque période (Langley, 1997).

Le mécanisme d'universalité et l'émotion déception constituent un premier bloc qui est ressenti de manière instantanée par l'individu, alors que les mécanismes suivants vont nécessiter le temps de la réflexion.

Le premier élément est nécessairement l'élément déclencheur qui est évalué négativement par l'individu, car il s'oppose à ses attentes ou à sa logique.

L'émotion déception débute par un élément de surprise, car l'individu ne s'attendait absolument pas à cet événement. Ensuite, il réalise qu'il n'a aucun pouvoir pour l'en empêcher et en attribue la responsabilité à une entité externe principalement. Cette réalisation ouvre la porte à plusieurs émotions secondaires qui s'ajoutent à l'émotion déception telle que la colère, la tristesse, l'anxiété et/ou la frustration. Cette première période se passe très rapidement, car une émotion est une réaction instantanée faisant suite à une évaluation automatique d'une situation.

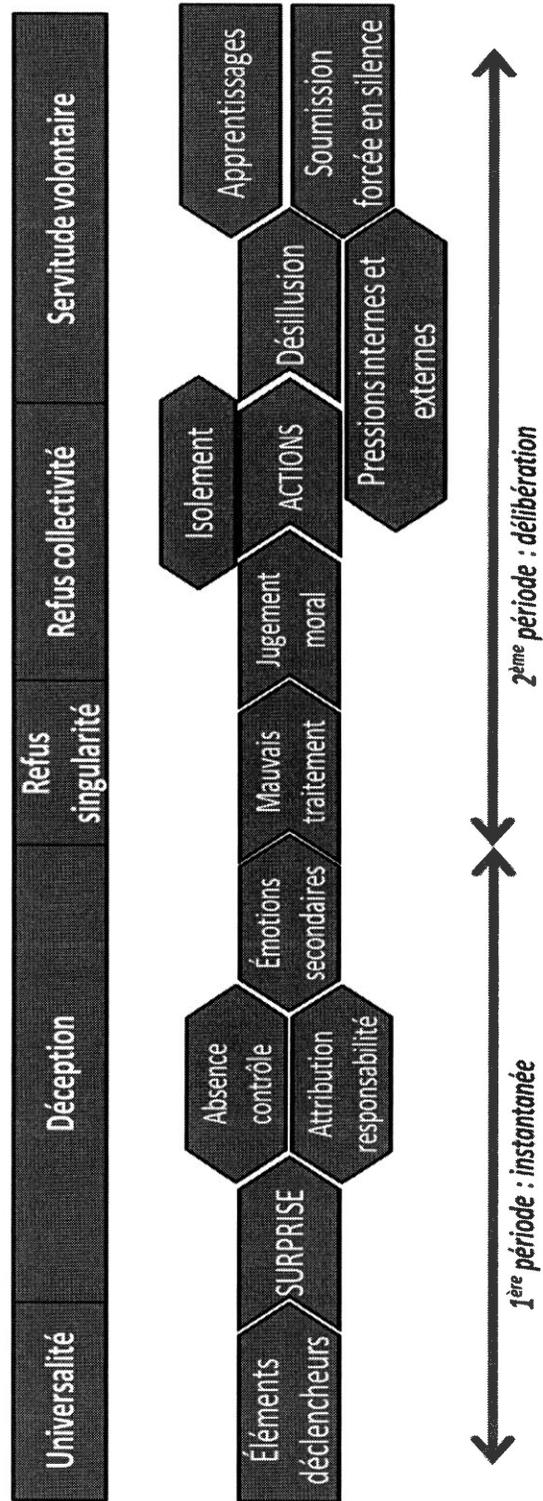


Figure 9 - Schéma de décomposition temporelle de la déception intense au travail

Après la réaction émotionnelle instantanée, on entre dans une période de délibération, car l'individu cherche à comprendre ce qui lui est arrivé. L'individu prend conscience en premier lieu d'avoir été traité indûment, ce qui reflète le mécanisme de refus de la singularité. De cette perception de mauvais traitement découle un jugement moral vis-à-vis du responsable de la déception. Ce jugement moral n'est pas immédiat mais est forgé peu à peu à l'aide d'exemples antérieurs et/ou postérieurs à la déception : comme il cherche à comprendre et à confirmer son jugement, l'individu va devenir plus vigilant par rapport aux agissements du responsable.

Le volet moral pousse à l'action, mais cette action est limitée en fonction de la perception d'isolement. Si la perception d'isolement est élevée, l'individu va soit démissionner, soit se taire, alors que si la perception d'isolement est faible, l'individu peut également essayer de se faire entendre et de changer les choses. L'individu va cependant se rendre compte que toute action est vaine, voire peut se retourner contre lui, ce qui va dès lors augmenter sa perception d'isolement.

L'action est également contrainte par des pressions internes et externes qui incitent, voire obligent l'individu à demeurer en poste. Mais ces pressions internes et externes jouent également un rôle dans l'apprentissage du comportement de soumission forcée en silence, car elles font comprendre à l'individu qu'il est coincé et qu'il n'a pas d'autre choix que de se soumettre aux conditions de l'organisation ou du système. Ce comportement est renforcé par la désillusion associée aux prises de conscience successives menant à une méfiance généralisée, du cynisme et une prise de distance vis-à-vis de l'organisation.

Si la première partie est plutôt linéaire et instantanée, la deuxième partie est plus mesurée : l'individu prend le temps de la réflexion, cherche des informations passées

et présentes pour corroborer ses conclusions et l'aider à déterminer l'action la plus adéquate pour lui. Si les différentes prises de conscience semblent suivre une suite logique dans notre analyse, il est toutefois possible que cette causalité logique soit due essentiellement à l'aspect narratif des entretiens.

6.2 Une nouvelle approche de l'émotion déception

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les caractéristiques de l'émotion déception relevées dans notre revue de littérature ont été confirmées. Toutefois, plusieurs nouvelles informations ont émergé de notre recherche exploratoire concernant le processus de déception dans son ensemble.

Nous nous intéressons, dans cette partie, à ces nouvelles données et tout d'abord, à la présence d'un volet moral qui nous amène à considérer la littérature sur les émotions morales. Ensuite, compte tenu de la souffrance vécue par les répondants du fait tant de l'événement déclencheur que des comportements associés à celui-ci, nous nous interrogeons quant à la toxicité de cette émotion. Nous discutons ensuite des apprentissages associés aux expériences de déception intense au travail. Finalement, nous proposons une nouvelle définition spécifique à la déception intense au travail. Cette définition prend en compte l'impact du contexte organisationnel, mais aussi celui de l'intensité, sur l'expérience de déception.

6.2.1 La déception intense au travail : une émotion morale ?

En prenant en considération les résultats obtenus, nous pouvons dire que les répondants développent un jugement moral négatif à l'encontre des personnes perçues comme responsables de leur déception au travail. Un jugement moral est le résultat d'une évaluation systématique du caractère moral (bien ou mal) d'une situation par rapport à des standards moraux (Piolat et Latchimy, 2013).

Les répondants en disant vivre des situations d'injustice, de manipulation, de manque de respect, etc., estiment que ces personnes ont violé des standards moraux qu'ils pensaient être partagés au sein de leur organisation. Ces standards moraux correspondent à « des principes éthiques basés sur une logique exhaustive, l'universalité et la cohérence »⁷ (Kohlberg et Hersh, 1977, p. 55) qui sont « dictés d'une part, par des lois morales universelles, et d'autre part, par des interdits culturels spécifiques »⁸ (Tangney *et al.*, 2007, p. 346). Plus précisément, ce sont des « principes universels de justice, de réciprocité et d'égalité des droits de l'homme et de respect de la dignité humaine en tant qu'individu »⁹ (Kohlberg et Hersh, 1977, p. 55). Un jugement moral se préoccupe du bien commun en général (Haidt, 2003) basé sur des normes morales internalisées (Tangney *et al.*, 2007).

La présence d'un volet moral dans le processus associé aux émotions est un sujet d'étude assez développé qui a donné naissance à une abondante littérature sur les émotions morales. Une émotion morale, selon Haidt (2003), est une émotion associée

⁷ Traduction libre

⁸ Traduction libre

⁹ Traduction libre

« aux intérêts ou au bien-être des autres ». C'est une émotion qui va au-delà de l'intérêt personnel et de la façon dont l'événement déclencheur touche l'individu, mais qui se préoccupe plutôt de son impact si ce n'est sur la société, tout du moins sur les autres en général (Haidt, 2003).

Ce volet moral suscite notre intérêt, car il joue un rôle motivationnel qui conduit à l'adoption de comportements visant la réparation des torts causés (Kroll et Egan, 2004; Piolat et Latchimy, 2013). Cet aspect moral élève l'individu en lui donnant une justification supérieure, à savoir la conviction d'agir pour le bien commun et non uniquement pour ses intérêts propres. Les émotions morales ont tendance à inciter à l'action et à donner l'appui moral nécessaire pour le faire.

Selon la littérature sur le sujet, les émotions morales négatives peuvent être regroupées en deux catégories : celles qui blâment une personne pour la violation d'un standard moral comme la colère ou le mépris, et celles qui sont focalisées sur l'individu lui-même et sa part de responsabilité dans la violation, comme la honte ou la culpabilité (Haidt, 2003). Plus précisément, selon Lindebaum et Geddes (2016), la colère « morale » diffère de la colère parce qu'elle est associée à quelque chose de plus grand que l'intérêt personnel, mais aussi parce qu'elle mène inéluctablement à une action réparatrice. Selon ces auteurs, toutes les émotions morales suivent le même processus, à savoir la reconnaissance de l'existence d'un problème moral, l'expression d'un jugement moral, puis la résolution de placer les préoccupations morales au-dessus des autres, et finalement l'action pour les réparer. La colère « morale » est selon Lindebaum et Geddes (2016), un état émotionnel issu d'une violation d'une norme morale qui impacte plus les autres que soi-même, et qui incite un comportement réparateur, même face à un risque personnel.

Or dans la littérature comme dans les expériences obtenues, la déception est issue dans un premier temps, de conséquences négatives pour l'individu lui-même et le jugement moral apparaît dans un deuxième temps uniquement. En effet, les expériences de déception observées ont toutes concerné dans un premier temps, l'impact négatif de l'événement sur l'individu lui-même, et non sur les autres. Cette émotion apparaît donc largement aut centrée.

De plus, il nous semble important de noter que si le jugement moral suppose un dépassement de soi et de son intérêt personnel, nous avons observé qu'il ne repose pas pour autant sur une comparaison et association avec d'autres membres de l'organisation, mais plutôt par rapport à des normes sociales de respect des individus. Le jugement moral observé est donc au niveau sociétal et pas uniquement de l'organisation. Mais si l'on s'en tient aux critères prédéfinis par la recherche dans le domaine, la déception intense au travail ne peut donc pas être considérée comme une émotion morale.

Toutefois, cette composante morale nous apparaît être une caractéristique importante de l'expérience de déception intense, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, ce volet moral incite à l'action et fournit une validation morale supérieure justifiant cette action. Cette tendance à l'action ressort dans nos observations, mais s'oppose aussi fortement au silence forcé final. Le volet moral accentue le sentiment d'injustice associé à la déception intense, car les individus intensément déçus estiment être dans leur bon droit et avoir raison moralement, mais comprennent que ce n'est pas suffisant pour être entendu.

6.2.2 La déception intense au travail : une émotion toxique ?

Les expériences de déception obtenues ici ayant été particulièrement intenses et difficiles, cela nous a amenés à nous poser la question de la toxicité de cette émotion. Les émotions négatives ne sont pas nécessairement néfastes, car elles peuvent avoir un impact neutre ou positif, tant sur l'individu que sur son environnement (Frost, 2004; Glasø et Vie, 2009). Cependant les émotions négatives peuvent devenir également destructrices et elles sont alors considérées comme toxiques (Glasø et Vie, 2009). Une émotion toxique est une émotion négative, intense, réprimée (Glasø et Vie, 2009) issue d'un événement toxique et fréquent (Frost, 2004) qui va entraîner des réactions toxiques comme de la dépression, de l'insatisfaction, de la souffrance au travail, de la détresse émotionnelle, des maladies cardiovasculaires, etc. (Lawrence, 2008).

Selon Frost (2004), les événements toxiques à l'origine de ce type d'émotion peuvent être regroupés en sept catégories selon qu'ils sont liés à l'intention, l'incompétence, l'infidélité, l'insensibilité, l'intrusion, l'institutionnalisation ou l'inévitabilité, et les expériences vécues par les répondants s'insèrent dans plusieurs de ces catégories. En effet, certains ont vécu du harcèlement et se sont sentis manipulés (intention) alors que d'autres se sont sentis trahis par leur manager, leur collègue ou leur organisation (infidélité). Quelques répondants ont été blessés par le manque d'empathie de leur manager ou de leur organisation lorsqu'ils ont été licenciés ou ont été rétrogradés (insensibilité), alors que d'autres ont vécu des burn-outs suite à une surcharge de travail qui les épuisait (intrusion). De plus, de nombreux répondants ont ressenti une certaine forme d'injustice dans le cadre de leur expérience de déception intense (institutionnalité). Finalement, le sentiment d'inévitabilité est inhérent à la déception, car une de ses caractéristiques est l'absence de contrôle et de pouvoir du répondant qui ne peut empêcher l'événement, ni même le prévoir.

Comme le soulève Lawrence (2008), les événements toxiques reflètent tous essentiellement la façon dont les individus sont traités, ce qui correspond particulièrement à la première prise de conscience de notre processus de déception intense. En effet, ce n'est pas tant la pratique organisationnelle que la façon dont elle a été gérée qui a rendu l'expérience de déception marquante selon les répondants. Par contre, si la recherche sur le sujet associe uniquement ce type de mauvais traitement à une perception d'injustice de la part des employés (Glasø et Vie, 2009; Lawrence, 2008), nos observations montrent que le manque de reconnaissance et de respect joue également un rôle primordial : l'individu ne cherche pas tant à se comparer aux autres qu'à comparer ses propres attentes aux comportements de la personne responsable de leur déception.

De plus, bien que la pratique organisationnelle à l'origine de la déception soit perçue comme inattendue, les exemples de mauvais traitement entourant cet événement étaient généralement nombreux et cette multiplicité permet de justifier et de conforter l'individu dans son ressenti.

Au-delà de ces événements toxiques, une émotion devient particulièrement néfaste quand elle est réprimée (Lawrence, 2008; Van Winkle, 2000). Le fait de refouler les émotions négatives a des effets physiologiques négatifs immédiats sur le système cardiovasculaire (Mauss et Gross, 2004), du fait de la dissonance entre ce qui est ressenti et ce qui est exprimé (Glasø et Vie, 2009). Ainsi, plus une émotion sera intense et réprimée, plus elle sera toxique. Or, bien que certains répondants aient cherché à exprimer leur déception, pratiquement aucun n'a réellement été entendu, et leur tentative a pu même les desservir. Tous les répondants sont arrivés à la même conclusion et le refoulement de l'émotion de déception transparait dans notre processus, à travers le silence forcé final résultant de leur expérience de déception intense. En

effet, peu importe qu'ils aient ou non exprimé leur déception, les répondants en ont tous conclu que cette expression était vaine, voire contre-productive, et qu'il valait mieux pour eux taire leur déception. La déception intense est donc une émotion particulièrement toxique, car son expression ne soulage pas l'individu, et elle mène inéluctablement à son propre refoulement.

6.2.3 Un double apprentissage organisationnel et émotionnel

La déception intense au travail est ainsi associée à une double réaction émotionnelle et organisationnelle. Si les comportements émotionnels observés sont de l'ordre de l'expression ou du refoulement de l'émotion, au niveau organisationnel, nous avons trois types de réactions : démissionner, rester en poste sans rien dire ou communiquer sa déception dans le but de faire évoluer la situation. Cette double réaction donne lieu à un double apprentissage tant organisationnel qu'émotionnel.

Au niveau organisationnel, Hirschman (1986) a développé le modèle Exit/Voice/Loyalty (EVL) illustrant les types de réponses possibles face à l'insatisfaction au travail. Ce modèle a ensuite connu des développements pour devenir Exit/Voice/Loyalty/Neglect (EVLN) (Archimi, 2011). Il a été utilisé pour expliquer et prévoir les comportements des individus face à des conditions d'adversité au travail (Archimi, 2011; Naus *et al.*, 2007). Les employés vont alors soit quitter leur organisation (*exit*), protester (*voice*), rester (*loyauté*) (Hirschman, 1986) ou laisser passivement la situation se détériorer (*neglect*) (Archimi, 2011; Naus *et al.*, 2007).

Plus précisément, la notion d'*exit* fait référence à la décision ou l'intention de partir et de quitter une organisation (Hirschman, 1986). Cette action permet de rendre manifeste son mécontentement vis-à-vis de l'organisation (Archimi, 2011), sans pour autant le communiquer ouvertement, contrairement à la notion de *voice* où l'individu va exprimer son insatisfaction afin de changer la situation (Hirschman, 1986). La notion de *loyalty* correspond aux employés qui ont tout tenté pour améliorer la situation et se résignent à ne plus agir (Hirschman, 1986), alors que la notion de *neglect* correspond à un comportement d'indifférence, voire de nuisance, vis-à-vis de l'organisation (Archimi, 2011).

De nombreux répondants ont décidé de quitter leur organisation (*exit*) suite à leur déception, faisant l'hypothèse qu'il serait vain d'essayer de changer les choses. Par contre, comme il n'est pas toujours possible de quitter une organisation, et ce pour des raisons financières, personnelles ou autre, Withey et Cooper (1989) ont remarqué qu'il était toutefois possible de quitter mentalement une organisation. Parmi les répondants, tous ceux qui sont restés en poste, même ceux qui avaient dans un premier temps cherché à améliorer la situation (*voice*), ont expliqué qu'ils avaient pris du recul vis-à-vis de leur organisation, qu'ils avaient diminué leur engagement, mais en gardant un comportement professionnel. Ils ne cherchaient pas à nuire à leur organisation, mais plutôt à se protéger émotionnellement tout en s'assurant de ne pas mettre en péril leur emploi. Si certains répondants ont ainsi fait preuve de *voice*, aucun ne s'est dit associé à *loyalty* ni à *neglect*. Et à la fin du processus, tous les répondants peuvent être associés à la notion d'*exit*, car ils sont tous devenus méfiants et distants vis-à-vis de leur organisation.

Au niveau émotionnel, on observe par ailleurs essentiellement du cynisme de la part des répondants. Tantôt étudié comme une émotion, un trait de personnalité, un

mécanisme de défense ou une attitude, la définition du cynisme en entreprise change en fonction des contextes et des points de vue (Abraham, 2000; Dean *et al.*, 1998). Il existe cinq conceptualisations différentes selon les contextes et les points de vue étudiés : le cynisme lié à la société, le cynisme comme trait de personnalité, le cynisme lié aux caractéristiques spécifiques d'un emploi, le cynisme de l'employé et le cynisme lié au changement (Dean *et al.*, 1998). Face à ces multiples définitions, Dean *et al.* (1998, p. 345) ont proposé une définition du cynisme organisationnel : le cynisme organisationnel est « une attitude négative d'un employé envers son organisation composée de trois dimensions : 1) d'une croyance que l'organisation manque d'intégrité, 2) d'un affect négatif envers l'organisation et 3) de tendances à des comportements critiques et désobligeants envers l'organisation »¹⁰. Il n'y a toutefois pas de liens directs entre le cynisme organisationnel et la performance d'un employé (Johnson, J. L. et O'Leary-Kelly, 2003; Naus *et al.*, 2007; Neves, 2012).

Le cynisme organisationnel est donc composé de trois dimensions : les croyances, l'affect et les comportements. La première dimension cognitive repose sur la perception de l'employé envers son organisation et également sur la notion d'intégrité. Cette dimension est associée aux principes moraux d'honnêteté, de justice et d'équité, mais aussi aux notions d'échanges sociaux et de contrats psychologiques (Abraham, 2000; Dean *et al.*, 1998). Le cynisme organisationnel est ainsi fondé sur la ferme conviction de l'employé que le management va régulièrement manquer de répondre à ses attentes (Dean, 1995). Le cynisme organisationnel est donc anticipatoire par nature (Johnson, J. L. et O'Leary-Kelly, 2003).

¹⁰ Traduction libre

Cette conviction serait par ailleurs généralement accompagnée par des sentiments tels que le mépris, la colère, la déception, la désillusion, mais aussi l'apathie, la résignation, le détachement, la suspicion (Andersson, 1996; Andersson et Bateman, 1997; Dean *et al.*, 1998; Naus *et al.*, 2007). Ces émotions rattachées au cynisme organisationnel constituent la deuxième dimension qu'est l'affect. En effet, le cynisme organisationnel serait autant ressenti que réfléchi (Dean *et al.*, 1998).

La troisième dimension est finalement comportementale. Le cynisme organisationnel suppose en effet un comportement négatif envers l'organisation, critiquant ouvertement, et pouvant utiliser un ton humoristique ou sarcastique pour cela (Dean *et al.*, 1998). Selon Brandes et Das (2006), les individus cyniques présenteraient en effet deux types de comportement, à savoir l'humour cynique ou la critique cynique. Le cynisme peut également être utilisé « *as a sword* », c'est-à-dire de manière agressive, manipulateur, voire machiavélique, ou « *as a shield* » pour se protéger des désillusions (Kanter et Mirvis, 1992, p. 58). Le comportement lié au cynisme organisationnel est donc aujourd'hui, en entreprise, plus ou moins ostentatoire.

6.3 Le système d'emprise revisité

Comme nous l'avons vu dans notre analyse, les quatre mécanismes du système d'emprise sont effectivement présents et effectifs. Cependant notre analyse a permis de faire ressortir plusieurs inconvénients liés à ce système, tant pour l'individu que pour l'organisation. Dans un premier temps, nous nous intéressons aux impacts contreproductifs du système d'emprise et en particulier, aux comportements déviants, voire *dark-side* qui paraissent favorisés par ces mécanismes. Ensuite, nous allons pousser notre réflexion sur l'apprentissage associé à la servitude volontaire, à savoir

le silence quiescent. Finalement, nous concluons par une discussion autour des nouvelles connaissances que cette recherche nous apporte concernant le système d'emprise mis en place par les organisations, quant à ses avantages et ses inconvénients.

6.3.1 La déviance organisationnelle issue du système d'emprise

Nous observons grâce à notre analyse que le système d'emprise psychique mis en place par les organisations fonctionne selon les objectifs voulus. Le mécanisme d'universalité est bien présent dans l'homogénéité des pratiques de gestion à l'origine des déceptions. Le mécanisme de refus de la singularité, via le déni de reconnaissance, augmente l'intensité de la déception, alors que le mécanisme de refus de la collectivité, via l'isolement, limite le champ des actions possibles. Finalement, le mécanisme de servitude volontaire force à une soumission et enferme l'individu dans le silence et l'obéissance.

Nous observons que ces mécanismes créent une souffrance chez les employés, mais ce système génère aussi des effets secondaires contreproductifs pour l'organisation. En effet, selon Vaughan (1999, dans Linstead *et al.*, 2014), tous les systèmes d'actions vont inévitablement générer des effets inattendus qui, s'ils sont contreproductifs pour l'organisation, peuvent être associés à de la déviance organisationnelle. Ici, les mécanismes du système d'emprise permettent d'une part de contrôler les employés et de s'assurer d'obtenir certains comportements, mais fournissent également des opportunités pour des comportements contreproductifs cachés.

Toutes les expériences de déception obtenues dans notre recherche décrivent ainsi des pratiques associées à des comportements *dark-side*. Les comportements *dark-*

sideregroupent les comportements qui ont des conséquences négatives pour un individu, un groupe d'individu ou l'organisation elle-même, et qui sont intentionnels, c'est-à-dire que leur auteur a conscience de ses actions et de leurs conséquences (Griffin *et al.*, 2004). Alors que les comportements déviants s'opposent aux comportements normativement acceptables, les comportements *dark-side* vont plus loin, car ils prennent en compte l'intentionnalité et pas uniquement les agissements (Griffin *et al.*, 2004). Par exemple, licencier un individu qui pose problème en l'avertissant à l'avance et en lui donnant la chance de s'améliorer est différent de licencier soudainement un individu pour asseoir son pouvoir ou pour le remplacer par un ami.

Parmi les expériences obtenues, nombreuses sont les déceptions qui sont dues à une intention pouvant être préjudiciable tant pour l'individu que pour l'organisation. Toutes les expériences de déception rapportées dans cette étude font ainsi état d'une personne ou d'un groupe d'individus qui prennent une décision visant à poursuivre leur agenda personnel sans prendre en compte l'intérêt des autres employés ou celui de l'organisation. Pour les répondants, les décisions prises ayant déclenché ou contribué à leur déception intense ne sont absolument pas le fait du hasard ou d'une erreur humaine, mais bien d'une action consciente et éclairée. En plus de cette intention d'agir dans leur propre intérêt uniquement, plusieurs répondants ont également perçu une volonté délibérée de leur nuire de la part de la personne responsable de leur déception. Par contre, aucun des comportements décrits n'avait pour but de porter atteinte spécifiquement à l'organisation, mais aucun n'avait non plus pour objectif premier de contribuer à la productivité de l'organisation.

Selon les explications des répondants, la grande majorité des critiques liées au manque de reconnaissance (*refus singularité*) ainsi que celles liées au déni des

valeurs morales (*refus collectivité*) peuvent être assimilées à des comportements *dark-side*. En effet, ceux qui ont critiqué l'absence de reconnaissance estiment qu'un minimum de reconnaissance aurait été normal face à tout le travail qu'ils ont effectué et que le fait de ne pas recevoir de reconnaissance a été une décision délibérée de leur supérieur hiérarchique. Quant à ceux qui se sont sentis ignorés, rejetés, voire ont été placardisés (tablettés au Québec), ils estiment que ces agissements démontrent une volonté de la part de leur manager de les exclure de leur environnement professionnel. Enfin, ceux qui ont vécu un manque de respect, des insultes et des humiliations rapportent des comportements *dark-sides* sans équivoque, c'est-à-dire « situations in which people hurt other people, injustices are perpetuated and magnified, and the pursuits of wealth, power or revenge lead people to behaviours that others can only see as unethical, illegal, despicable, or reprehensible » (Griffin *et al.*, 2004, p. xv)

En ce qui concerne les valeurs morales, la perception de leur déni au sein des organisations par les individus intensément déçus reflètent selon eux, le fait que les acteurs de l'organisation privilégient la poursuite de leur propre intérêt, plutôt que des valeurs collectives de bien commun. Alors que ces valeurs existent pour nous permettre de vivre en société (Haidt, 2003), elles ne sont pas valorisées par les organisations et cela se reflète selon eux, dans les injustices et les trahisons qu'ils ont vécues.

Ces comportements *dark-side* génèrent alors une quantité de coûts indirects pour l'organisation, car cela va entraîner auprès des employés, de la démotivation, du détachement, une baisse de comportements citoyens, une perte de confiance et une augmentation du cynisme. Mais il peut aussi y avoir des coûts plus directs, par exemple quand les employés s'absentent trop ou sont mis en arrêt maladie comme avec le répondant R28, ou quand les employés démissionnent, car il faut financer leur remplacement, ou également quand les départs (tant liés aux licenciements qu'aux démissions) entraînent des pertes d'expertise ou de compétences clés pour

l'organisation, et que l'on doit embaucher plusieurs personnes pour remplacer une seule personne comme avec le répondant R18, mais aussi quand il y a des conflits qui débouchent sur des règlements aux Prud'hommes ou aux Normes du travail, ou encore quand des investissements financiers sont indûment réappropriés par le responsable, comme avec le répondant R27.

Finalement, le silence forcé créé par le mécanisme de servitude volontaire amène les employés à se taire et à ne pas remonter les comportements *dark-side* auxquels ils sont confrontés, ces comportements sont donc cachés tant par les contrevenants que les victimes. L'organisation ne s'en rend pas compte et ne voit pas l'impact des comportements *dark-side* présents en son sein, et ne peut donc pas mesurer les effets secondaires négatifs des mécanismes d'emprise qu'elle favorise.

Les quatre mécanismes participent ainsi à la mise en place d'un système favorisant des comportements *dark-side* dommageables tant pour les individus que pour l'organisation.

6.3.2 La servitude volontaire, génératrice d'un état de *quiescence*

Après avoir vécu le refus de leur singularité et celui de la collectivité, les répondants ont expérimenté une période de désillusion quant aux organisations et aux relations de travail. Cette désillusion est présentée comme étant un apprentissage général faisant suite à leur expérience. Leur expérience de déception intense leur a en effet appris en effet à être plus vigilants et à se méfier des autres au travail. Ils ont appris qu'il vaut mieux éviter de s'investir trop personnellement pour ne pas être blessé plus

tard, que des relations distantes leur éviteraient des problèmes, que les injustices et la négation des valeurs morales ont leur place dans les organisations, que prendre du recul et de la distance par rapport à leur travail leur permettrait de survivre à ces mauvais traitements sans être trop touchés personnellement, qu'il faut qu'ils se protègent émotionnellement et physiquement de ce type de situations qui a de grandes chances de se reproduire, car propre au contexte organisationnel.

Parallèlement à cette désillusion, ils se sont rendu clairement compte qu'il existe des pressions internes et externes à l'organisation qui les forcent à obéir et à se soumettre aux contraintes organisationnelles. En effet, un individu responsable d'assurer la survie financière de sa famille doit faire son possible pour garder son emploi même s'il n'est pas d'accord avec ce qu'il y subit. De plus, les références sont tellement importantes pour obtenir un autre emploi que les individus préfèrent éviter toute confrontation, même s'ils ont décidé de quitter l'organisation. Ces pressions internes et externes forcent donc les personnes fortement déçues à être silencieuses et à garder pour elles leur mécontentement.

Cependant, il est important de noter que ce silence est loin d'être synonyme de consentement. Il est vrai que le proverbe populaire « qui ne dit mot consent » nous incite à assimiler le silence à un consentement passif, ou encore l'expression « la majorité silencieuse » souvent utilisée en politique fait référence aux citoyens qui ne revendiquent pas de changements, et consentent ainsi à l'état actuel des choses. Le silence a longtemps été étudié en opposition à l'action ou à l'expression. Hirschman (1986) présente le silence comme faisant partie de la notion de loyauté où les employés loyaux souffrent en silence en attendant que les choses s'améliorent. Mais ici, les répondants ne sont pas loyaux, ils sont distants et méfiants.

Le silence peut également être associé à la résignation. De nombreuses recherches ont été faites sur l'impuissance apprise qui désigne l'apprentissage d'une sorte de

résignation par l'individu qui ne peut changer les choses : l'impuissance est un état qui se concrétise quand l'individu perçoit que son comportement n'influence pas le résultat obtenu, ce qui l'incite à arrêter d'essayer de changer les choses (Seligman, 1975 in Ashforth, 1989). Il s'agit toujours d'un comportement de distanciation (Ashforth, 1989) qui apparaît suite à un événement incontrôlable par l'individu (Zimmerman, 1990). Toutefois, ce type d'apprentissage est particulièrement présent quand l'individu attribue la responsabilité de l'événement à des facteurs internes, généraux et/ou stables, plutôt qu'à des facteurs spécifiques, instables et externes (Zimmerman, 1990). Or, les répondants de notre étude ont tous attribués la responsabilité de leur déception à des facteurs externes et spécifiques tels que le manager, un collègue, la haute direction, etc.

Les répondants ne sont donc pas résignés : ils sont en colère et s'ils pouvaient faire quelque chose pour que leur souffrance soit reconnue et respectée, ils le feraient encore aujourd'hui, même 20 ans après. Ils ne sont donc ni d'accord avec le statu quo ni résignés. Ils sont persuadés, et à raison à leurs yeux, que leur voix ne sera pas entendue, voire leur portera préjudice. Le silence forcé et imposé par une nécessité de survie face aux pressions internes et externes à l'organisation, est ici un silence de type *quiescence* tel que décrit par Pinder et Harlos (2001). Selon ces auteurs, un employé en état de *quiescence* est en désaccord avec sa propre situation : il souffre en silence tout en étant conscient de l'existence d'alternatives pour changer le statu quo, mais préfère ne pas les explorer de peur de représailles. De plus, il est prêt à rompre le silence si les circonstances qui ont mené à son silence changent.

Ainsi comme on l'a vu avec le mouvement #METOO où les femmes qui ont subi du harcèlement ou des agressions sexuelles ont rompu leur silence dernièrement, ou lors de la dénonciation en chaîne de viols dans le corps de l'armée canadienne en 1998 (Pinder et Harlos, 2001), les individus silencieux en état de *quiescence* attendent que

leur moment arrive, que leurs circonstances changent, que la société évolue suffisamment pour pouvoir enfin être entendus.

On pourrait croire qu'avec le développement de lois pour aider les employés à dénoncer et à se battre contre les milieux de travail hostiles, la société a mis en place des espaces protégés pour ces victimes de mauvais traitements. Mais quand malgré la solidité de leur dossier, les avocats découragent les répondants de porter plainte, car le système judiciaire est contre eux, et quand tant les Normes du travail au Canada que les Prud'hommes en France ne peuvent traiter que des conséquences de la souffrance au travail, on comprend qu'il y a encore du chemin à faire. De plus, le contrôle et la punition ne sont pas des moteurs de changement.

L'organisation pense donc que la majorité silencieuse de ses employés consent, alors qu'elle se détache, qu'elle a perdu son engagement, sa motivation. Et si un jour le moment arrive où la parole devient possible, le flot de critique pourrait avoir des impacts réels sur l'organisation. Alors qu'aujourd'hui, la pression est mise sur les organisations pour qu'elles aient une image et une éthique irréprochable, pour qu'elles développent leur responsabilité sociale, pour qu'elles fournissent le meilleur environnement de travail, la médiatisation de ces expériences pourrait avoir des impacts très négatifs sur l'organisation.

6.3.3 La servitude volontaire forcée et le cadre conceptuel ajusté

La déception entraîne donc plusieurs prises de conscience, ainsi qu'un double apprentissage, organisationnel et émotionnel. La déception intense change donc les perceptions et les comportements des individus. Alors qu'ils acceptaient, avant la déception, le contrat de perdre leur liberté en échange d'un travail et d'une

rémunération, désormais, plusieurs clauses de ce contrat leur paraissent inadmissibles. Mais à cause des pressions internes et externes, les individus se sentent contraints et forcés de se conformer au système. Désormais, ils estiment ne pas avoir de réel choix, mais d'être obligé d'accepter les contraintes organisationnelles.

Le système d'emprise s'appuie ainsi sur des phénomènes conscients et inconscients qui peuvent donner aux gens l'impression d'être emprisonnés (Pagès *et al.*, 1998). Une fois la personne déçue intensément, elle perd ses illusions et ne peut retourner en arrière. La déception ouvre les yeux et présente une réalité différente que celle qui était perçue avant l'événement. Cette nouvelle réalité ressemble à une prison où la liberté de choix n'existe pas, où les décisions sont imposées, où l'on se sent tel un esclave moderne, obligé de se taire et de faire comme tout le monde. Les prises de conscience successives entraînent la fin de l'adhésion inconsciente. Ils se conforment aux demandes, mais n'adhèrent plus.

La servitude volontaire ne peut donc plus être considérée comme volontaire, car les répondants se sentent coincés et estiment ne pas réellement avoir de choix. De plus, la servitude n'a pas mené à de la résignation, mais plutôt à une obéissance forcée, contrainte, en silence. Cette découverte nous a donc poussé à proposer un cadre conceptuel ajusté où le titre du mécanisme a été remplacé par servitude forcée, et où le mécanisme associé de résignation a été remplacé par une soumission forcée en silence.

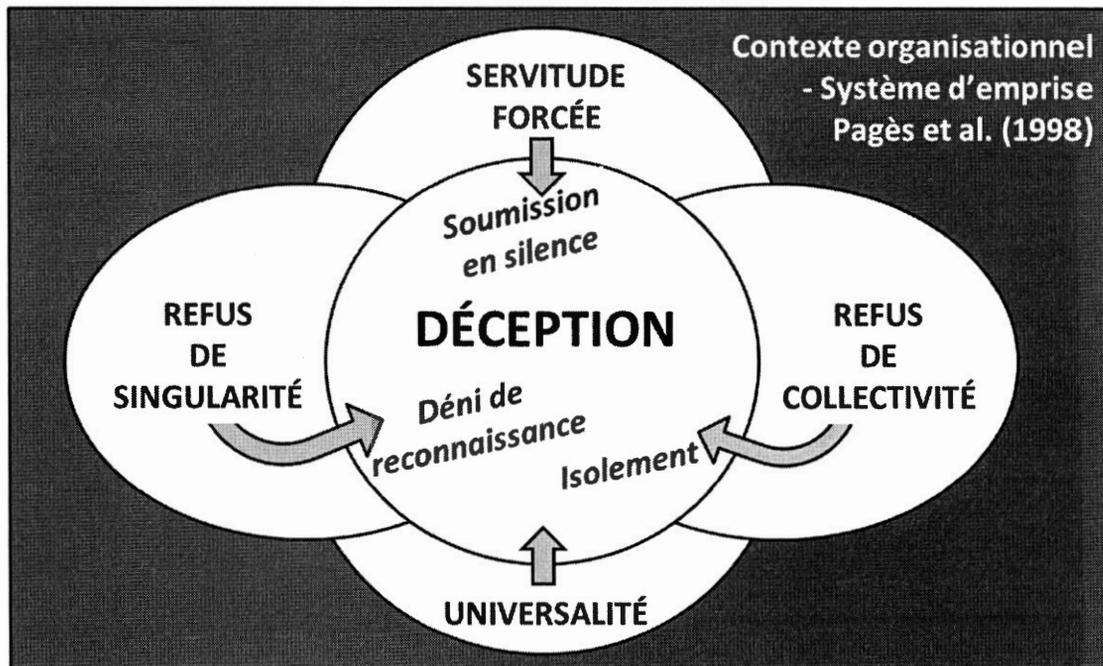


Figure 10 - Cadre théorique ajusté

6.3.4 Le système d'emprise - conclusion

Une représentation courante et largement dominante veut que la croissance des organisations soit associée à la croissance de la société : travailler et performer dans son entreprise visait le bien commun et s'intégrait aux normes collectives de la société. Cependant, depuis la mondialisation et la montée de la concurrence, la pensée néolibérale a pris le pas au sein des organisations (Charazac, 2010). Cette idéologie s'appuie sur l'idée que l'intérêt général est la somme des intérêts personnels (Comélieu, 2000, p. 167), ce qui a encouragé le développement et la mise en place de pratiques individualistes au sein des organisations comme la performance individuelle (Charazac, 2010). Désormais, les employés ne travaillent plus pour le

bien commun, mais pour eux-mêmes, l'idée étant qu'en encourageant les individus à augmenter leur profit personnel, cela permettra d'augmenter le profit de l'entreprise. La compétition les incitant à donner le meilleur d'elles-mêmes, les organisations ont souhaité instaurer une saine compétition au sein de leurs propres employés pour les encourager encore plus, et éliminer ceux qui seraient moins efficaces. Les managers, les collègues et même la direction générale subissent les mêmes pressions et doivent démontrer leur performance, parfois au détriment des autres. L'instauration de cette notion de compétitivité entre les employés semble en effet avoir des effets contre-productifs quand cela incite à nuire aux intérêts des autres, car alors les intérêts de l'organisation sont touchés. Mais la grande majorité des expériences de déception obtenues dans le cadre de cette recherche est le résultat d'actions visant à répondre à l'agenda personnel et aux intérêts personnels de la personne perçue comme responsable de la déception. Les expériences obtenues sont en effet le produit d'une personne qui a décidé de privilégier ses intérêts personnels et de ne pas prendre en compte les intérêts des autres personnes autour d'elle, voire qui a considéré que dans un environnement compétitif, les intérêts des autres pouvaient être contraires aux siens.

Mais la banalité du mal ne réside pas tant dans les grands principes, que dans une obéissance aveugle et un respect inaltérable des règles. En effet, quand Arendt (1994) a étudié le phénomène de la banalité du mal en s'intéressant au travail et à la personnalité d'A. Eichmann, elle a noté que c'était avant tout, une personne qui avait arrêté de penser et qui peu à peu en était devenue incapable. Le mal incarné par Eichmann n'est pas un mal absolu, mais un mal banal lié aux respects des règles et validé par les normes institutionnalisées par le III^e Reich. Le III^e Reich a en effet instauré un système totalitaire refusant le concept d'humanisme sur lequel se fondent les cadres de pensée des sociétés occidentales. Petit à petit, le cadre de pensée de l'époque en Allemagne et en Europe a changé, et avec lui ses normes, engendrant un phénomène de désinstitutionnalisation/ réinstitutionnalisation. Les actes qui sont

habituellement assimilés au mal sont devenus des standards, des pratiques quotidiennes, des règles et des habitudes de société.

Ce phénomène de désinstitutionnalisation / réinstitutionnalisation semble avoir également eu lieu avec la montée en puissance et l'application généralisée de la pensée néolibérale : ce changement de normes vécues au sein des organisations actuelles favorise désormais la performance individuelle et la concurrence face aux normes collectives et morales, mais ces nouvelles normes laissent place à des comportements déviants et *dark-side*. Les organisations ne peuvent empêcher ces comportements préjudiciables, car ils sont validés par le système, intégrés et invisibles.

Le système d'emprise donc, s'il réussit à limiter les mouvements collectifs et les plaintes individuelles et à inciter les gens à se conformer aux règles sans rien dire, génère aussi des comportements délétères qui mettent à mal les individus comme les organisations. En s'attaquant à des aspects qui allaient contre ses intérêts de performance comme les grèves et les revendications collectives par exemple, les organisations ont créé des dynamiques négatives de banalisation du mal qui s'attaquent à leur propre performance et laissent place à la prolifération des comportements préjudiciables tant pour les employés que pour leur organisation.

6.4 Vers une définition spécifique de la déception intense au travail

Suite à notre recherche et notre analyse, nous pensons qu'à cause du contexte organisationnel et de l'intensité de l'émotion, la déception intense au travail présente des différences intéressantes quant à l'émotion déception. Nous présentons ici un récapitulatif des caractéristiques spécifiques de la déception intense au travail, ainsi qu'une proposition de définition.

La recherche antérieure définissait l'émotion déception comme une émotion générée en conséquence d'un événement évalué négativement, centrée sur les conséquences de cet événement sur l'individu. L'émotion déception est également associée à une absence de contrôle sur l'événement et une attribution de la responsabilité à une cause externe.

Par ailleurs, selon la littérature sur le sujet, l'intensité de la déception est sujette au degré d'effort investi, à la désirabilité des objectifs, à la probabilité élevée de succès de son objectif, au degré de nouveauté concernant l'événement, aux préoccupations des individus et à la capacité de régulation de l'individu, mais aussi à la durée du souvenir, la fréquence des souvenirs, l'ampleur des changements physiques, l'ampleur des changements de comportements et la tendance à des comportements radicaux.

Les pratiques organisationnelles évaluées négativement à l'origine de la déception intense au travail peuvent être de l'ordre des décisions stratégiques de réorganisation, de dissolution, de réorientation stratégique, des décisions de licenciement par le N+1, de recrutement, de contrôle de l'information à des fins budgétaires et d'actions de pression à la performance.

Les individus déçus estiment n'avoir aucun contrôle sur l'événement, ne pas pouvoir le modifier ou l'influencer, et attribuent principalement la responsabilité de leur déception à la pratique intentionnelle et organisationnelle d'une entité externe (organisation, DG, manager ou collègue), même s'ils peuvent aussi l'attribuer en partie à une cause interne ciblant des éléments incontrôlables comme l'accès à plus d'informations ou liés à la personnalité.

Suite à la déception intense au travail, on observe des comportements tant organisationnels qu'émotionnels. Au niveau organisationnel, il est possible de démissionner, rester en poste sans rien dire ou communiquer sa déception pour essayer de faire évoluer la situation. Au niveau émotionnel, la déception, en tant qu'émotion toxique, mène inévitablement à son propre refoulement, car son expression ne soulage pas l'individu.

La déception intense au travail génère un double apprentissage : au niveau émotionnel, les individus sont portés à se montrer plus cyniques envers le responsable de la déception ou l'organisation en général, alors qu'au niveau organisationnel, ils sont devenus plus méfiants et distants vis-à-vis de leur organisation et prennent une position d'Exit, c'est-à-dire que s'ils ne quittent pas leur organisation physiquement, ils la quittent mentalement.

Concernant l'intensité, la surprise, le choc, mais aussi la force des émotions secondaires démontrent l'intensité de l'émotion due à l'événement déclencheur. Mais l'intensité de la déception au travail vient tout d'abord de la double déception issue tant de l'événement déclencheur que de la mauvaise gestion de l'événement. Les comportements du responsable ont envenimé la situation et l'ont rendu inoubliable.

Le volet moral augmente le sentiment d'injustice, car les individus estiment être dans leur bon droit et avoir raison moralement, mais savent qu'ils ne seront pas entendus pour autant. La perception d'isolement comme celle des pressions internes et externes vont accroître le sentiment des individus d'être pris au piège dans une situation qui ne leur convient pas en limitant les possibilités d'action et en poussant à la soumission forcée en silence. Le système d'emprise participe donc à l'intensification de la déception au travail et mène inéluctablement vers un silence de quiescence.

La déception intense au travail est une émotion déclenchée par une décision organisationnelle perçue comme négative pour l'individu, surprenante, injuste et/ou inappropriée au contexte professionnel qui va entraîner une désillusion et va mener à des comportements de méfiance, de détachement et de cynisme. Cette émotion est accrue par un déni de reconnaissance professionnelle, une perception d'isolement et par des pressions internes et externes à l'organisation qui vont enfermer l'individu dans une soumission forcée et un silence quiescent.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous allons présenter les contributions théoriques et méthodologiques de cette recherche, pour continuer sur les implications managériales pour lutter contre les déceptions intenses et le système d'emprise psychique. Ensuite, nous identifions les différentes limites de cette étude ainsi que les futures avenues de recherche potentielles.

Cette recherche a permis de corroborer certains aspects des recherches antérieures sur l'émotion déception, mais grâce à son côté exploratoire, elle a permis d'approfondir nos connaissances sur la déception intense en tant qu'émotion, avec l'existence d'un volet moral et d'un potentiel de toxicité. Cette recherche a aussi permis d'enrichir et de préciser le cadre conceptuel grâce à des données empiriques riches. De plus, elle a permis de relever des conséquences inattendues, négatives tant pour le travailleur que pour l'organisation. Comme les comportements dark-sides, le silence de quiescence ou la toxicité de l'émotion. Et finalement, elle nous a permis d'ajuster le cadre conceptuel et de proposer une nouvelle définition spécifique à la déception intense au travail.

Concernant les implications pratiques, face aux inconvénients du système d'emprise tant pour l'organisation que pour les travailleurs, nous conseillons aux organisations de déconstruire les mécanismes qu'elles ont mis en place d'assujettissement forcé, d'universalité, de refus de la singularité et de la collectivité. Pour déconstruire ces

mécanismes du système d'emprise, il faudrait s'attaquer aux différents rouages identifiés dans cette thèse, et les démanteler.

Cette thèse, comme tout travail de recherche, présente des limites, dont la principale est la méthode de collecte des données via des entretiens narratifs qui peut avoir influencé les histoires racontées.

7.1 Contributions théoriques et méthodologiques

7.1.1 Contribution à la théorie des émotions

Cette recherche a tout d'abord permis de corroborer et valider certains aspects des recherches antérieures sur la déception. Ainsi, un individu est déçu suite à un événement évalué négativement auquel il ne s'attendait absolument pas. L'individu estime que cet événement est dû à une action intentionnelle de la part d'une personne et que personnellement, il n'avait aucun contrôle pour l'en empêcher. L'attribution personnelle apparaît cependant un peu plus fréquente qu'annoncée dans les recherches passées, mais l'individu ne remet effectivement en cause que des aspects difficilement modifiables. L'individu perd ensuite ses illusions et remet en cause ses attentes pour éviter une nouvelle déception.

Cette recherche, de par son côté exploratoire, a également permis d'approfondir nettement les connaissances sur la déception intense et de faire émerger des informations nouvelles. La première découverte est l'existence d'un volet moral, c'est-à-dire que les répondants font un jugement moral quand ils disent vivre des injustices, des manipulations et autres trahisons, car ils ont évalué le caractère moral (bien ou mal) de leur situation par rapport à des standards moraux (Piolat et Latchimy, 2013). Si l'on ne peut parler d'émotion morale pour la déception intense, car

l'individu reste focalisé sur sa propre situation, nous avons déterminé que ce volet moral jouait tout de même un rôle important dans le processus de la déception intense. Le volet moral joue en effet un rôle moteur et pousse à l'action pour réparer les torts causés en donnant à l'individu une sorte de justification supérieure, de validation morale, c'est-à-dire la conviction d'agir pour le bien commun et non uniquement dans leur propre intérêt (Piolat et Latchimy, 2013). Ce volet moral va donc s'opposer à la servitude forcée et rendre l'expérience de déception d'autant plus intense.

La deuxième découverte correspond au fait que la déception au travail, quand elle est intense, peut devenir toxique. Une émotion toxique, c'est une émotion négative, intense et réprimée, issue d'un événement toxique (Glasø et Vie, 2009). Et un événement toxique reflète essentiellement la façon dont les gens sont traités (Frost, 2004). Pour les répondants, c'est en effet tout autant la pratique organisationnelle déclencheuse que la façon dont l'événement a été géré, qui ont rendu leur expérience intense et toxique. De plus, plus une émotion est réprimée, plus elle est toxique, et cette toxicité va entraîner des réactions nocives comme de la dépression, de la souffrance au travail, des maladies cardiovasculaires, etc. (Lawrence, 2008). D'un point de vue organisationnel, les répondants suite à leur déception intense, ont présenté principalement des comportements de l'ordre de l'Exit selon le modèle de Hirschman (1986). En effet, ils ont tous perdu leur motivation et leur engagement, ils sont devenus méfiants et cyniques, et ont pris une certaine distance par rapport à leur environnement de travail.

Concernant la 3^e découverte, on s'est rendu compte que la déception était associée à des réactions tant émotionnelle qu'organisationnelle qui allaient engendrer un double apprentissage. Au niveau émotionnel, les répondants ont fini invariablement par refouler leur émotion, ce qui les a généralement amenés à devenir plus cyniques. Au niveau organisationnel, nous avons observé trois types de réactions, soit quitter, rester en poste sans rien dire ou communiquer sa déception. Toutefois, tant ceux qui n'ont

rien dit que ceux qui ont cherché à améliorer la situation en communiquant leur frustration, ont déclaré avoir pris du recul et s'être désengagés. Ils sont devenus distants et ont quitté mentalement l'organisation.

Finalement, cette recherche nous a permis d'identifier les caractéristiques spécifiques associées à l'impact de l'intensité sur la déception intense au travail.

7.1.2 Contribution sur la théorie de l'emprise psychique des organisations

Nos données valident plusieurs aspects de la théorie sur l'emprise psychique des organisations. Nous avons en effet, retrouvé le mécanisme d'universalité dans l'homogénéité des décisions managériales derrière les expériences de déception, malgré l'hétérogénéité des données obtenues. De plus, les organisations, via leur système d'emprise, instaurent et valorisent l'individualisme, la compétition et limite l'action collective. Les gens sont isolés et ne peuvent ni obtenir du soutien ni comparer leurs expériences. Les modes de management ne reconnaissent que la performance et le respect des règles, et non l'individu dans sa singularité. Faire différemment et obtenir, par ce biais, une meilleure performance n'est pas valorisée, car ce qui importe est le respect des règles prescrites, peu importe si elles peuvent être adaptées ou améliorées selon les besoins des employés. En plus de l'isolement pour limiter l'action collective, nous avons démontré que les organisations vont aussi limiter la place des normes morales. Bien que ces normes morales permettent aux gens de vivre ensemble, en société (Haidt, 2003) en entreprise, elles sont secondaires après la performance, le contrôle et le pouvoir.

Mais notre analyse a également permis de faire ressortir des conséquences inattendues liées au système d'emprise.

La première conséquence inattendue est le fait que le système va favoriser sans s'en rendre compte des comportements contreproductifs qui vont être dommageables tant pour les travailleurs que pour l'organisation. Un comportement Dark-Side, c'est un comportement contreproductif qui a des conséquences négatives pour un individu, un groupe ou l'organisation elle-même, et qui surtout est intentionnel (Griffin *et al.*, 2004). Ainsi, c'est différent de licencier quelqu'un qui pose un problème en l'avertissant à l'avance et en lui donnant une chance de s'améliorer, que de licencier quelqu'un soudainement, sans donner de raison, en l'escortant jusqu'à la porte sans lui laisser dire au revoir, pour en fait le remplacer par un ami ou simplement asseoir par ce geste, son pouvoir de domination. Et la grande majorité des répondants ont effectivement décrits des comportements Dark-Side. En incitant les individus à valoriser leur propre intérêt et en mettant en place un climat de compétitivité, on obtient des individus prêts à favoriser leurs propres intérêts au détriment des autres, voire prêts à nuire aux intérêts des autres. De tels comportements qui refusent d'encourager, de motiver, de reconnaître le travail accompli, et qui humilient, rejettent, ignorent et trahissent, ont généralement des effets délétères sur les personnes touchées.

Un des aspects particulièrement problématiques est que le silence forcé par l'assujettissement fait penser que l'organisation tolère, voire valorise ces comportements; mais en plus, il empêche les employés de les dénoncer. Ils restent donc cachés, et ce au détriment de l'organisation, car de tels comportements ont généralement des impacts négatifs sur les employés et peuvent diminuer leur satisfaction au travail, leur engagement, leur assiduité, et donc leur productivité (Griffin *et al.*, 2004). Ces personnes déçues et en souffrance ne sont plus motivées et ne sont donc plus aussi performantes, ce qui peut à force, nuire à la performance générale de l'entreprise, voire lui coûter en termes d'absentéisme, de frais médicaux ou de réputation.

La seconde conséquence inattendue porte sur la servitude forcée et le silence qu'elle impose. Au sein des organisations, le mécanisme de servitude incite les individus déçus à se taire et obéir aux contraintes organisationnelles s'ils veulent garder leur emploi. Nous avons remarqué qu'il existait également des pressions externes à l'organisation, comme la nécessité d'obtenir des lettres de référence pour changer d'emploi, ou le poids de la responsabilité financière des mères monoparentales, ou encore un système judiciaire favorable aux entreprises. Mais malgré cette pression, il serait erroné de penser que ce silence est synonyme de consentement ou de résignation. Les répondants ne sont pas résignés : ils sont en colère et s'ils pouvaient s'exprimer même 20 ans après, ils le feraient. Ce silence forcé est plutôt ici un silence de quiescence tel que décrit par (Pinder et Harlos, 2001). L'état de quiescence fait initialement référence aux insectes qui ralentissent ou arrêtent leur développement si l'environnement n'est pas accueillant, et reprennent leur croissance au moindre redoux.

Les employés intensément déçus, silencieux, en état de quiescence, attendent ainsi que leur moment arrive, que les circonstances changent, que la société évolue suffisamment pour être enfin entendus. Ils arrêtent tout investissement, toute implication, font le minimum et attendent que leur tour arrive. Et on peut imaginer que quand cela arrivera, le flot de critiques pourrait avoir un impact fortement négatif sur les organisations.

La servitude volontaire ne peut donc plus être considérée comme volontaire, car les répondants se sentent coincés et estiment ne pas réellement avoir de choix. De plus, la servitude n'a pas mené à de la résignation, mais plutôt à une obéissance forcée, contrainte, en silence. Cette découverte nous a donc poussés à proposer un cadre conceptuel ajusté où le titre du mécanisme a été remplacé par servitude forcée, et où le mécanisme associé de résignation a été remplacé par une soumission forcée en silence.

Finally, this research has allowed us to identify specific characteristics associated with the impact of the organizational context on intense work disappointment. Thus, due to the impact of the organizational context and the degree of intensity, intense work disappointment presents sufficiently specific characteristics to distinguish it from the emotion Disappointment, and for which we confer a specific definition.

7.1.3 Contribution méthodologique

The open call for participation was open to all people with professional experience and who had experienced intense disappointment in their work. This allowed us to demonstrate that there is no age barrier to being intensely disappointed, but also that no professional category seems protected from this phenomenon. Injustices, humiliations, lack of respect, etc. affect not only workers, nurses or telephone counselors, but also hit high-level managers, artists, university professors, etc.

This methodological approach proved very interesting by providing rich and varied data on a subject usually perceived as difficult to access. In fact, it is relatively complex to find people willing to share their personal, traumatic and often humiliating experiences. This approach allowed us to give these people an opportunity to express themselves and to be listened to without putting any pressure on them, as it was up to them to contact us if they wished to participate.

7.2 Implication managériale

La souffrance au travail est un concept qui a été particulièrement médiatisé depuis les années 2000, et qui a été fortement marqué en France par les vagues de suicides au travail présentes dans plusieurs organisations telles que France Télécom dans les années 2008-2009, ou à La Poste en 2016. Selon C. Dejours (Audouin, 2019), le suicide au travail est une pathologie mentale nouvelle qui n'existait pas au XXe siècle, et qui serait liée « à la transformation de l'organisation du travail, et à l'avènement des gestionnaires qui dirigent les hommes à partir de données quantitatives ». Et les gens touchés par ces changements organisationnels et susceptibles de commettre ces actes suicidaires, sont généralement des personnes passionnées par leur travail, très engagées, dont le monde s'écroule quand leur travail devient une souffrance (Audouin, 2019).

Un point étonnant avec les vagues de suicides travail, c'est qu'il a fallu qu'il y en ait plusieurs avant que les organisations et les autorités réagissent. Comme le remarque C. Dejours (Audouin, 2019), quand un accident mortel survient dans le cadre d'un chantier de construction, par exemple, on ne va pas attendre d'avoir plusieurs accidents mortels et on va arrêter le chantier jusqu'à ce qu'on ait identifié le problème. Pourtant avec les suicides, seulement sa multiplication permet que l'on s'y arrête... Évidemment, la différence avec l'accident, qui est dû au hasard, c'est l'intention et le message accusateur derrière le suicide; personne ne veut en prendre la responsabilité.

Mais surtout, selon C. Dejours (Audouin, 2019), « le suicide au travail, c'est le haut de l'iceberg. C'est ce qui se voit. Et il y a tout ce qu'on ne voit pas : ceux qui sont malades, ceux qui ont capitulé. C'est un indicateur de la destruction du monde social ».

Suite à cette forte médiatisation de la souffrance au travail, de nombreuses solutions ont été envisagées tant par la recherche académique que par les professionnels du domaine. En matière de santé au travail, et plus particulièrement de souffrance au travail, de nombreuses mesures de prévention ont été mises en place dans les 15 dernières années. Les préconisations pour favoriser et augmenter le mieux-être au travail se sont également multipliées. Cette médiatisation a donc permis une conscientisation de l'impact de la souffrance au travail sur les gens, les entreprises et la société, ce qui a engendré un certain nombre de démarches pour essayer de contrecarrer ce fléau.

Selon les livres de Saba et Dolan (2013), St-Onge *et al.* (2017) et McShane et Benabou (2013), la promotion du mieux-être au travail passe ainsi, au Canada, par des programmes d'aides aux employés rencontrant des difficultés, des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, des programmes de saines habitudes de vie et de gestion du stress. Le gouvernement encourage la prévention du harcèlement psychologique au travail et propose également une norme « Entreprise en santé ». Les solutions proposées sont donc généralement de deux types : soigner la souffrance un fois qu'elle est survenue (PAE, gestion du stress, séance de relaxation, voire des politiques de whistleblowing, etc.) ou essayer de prévenir et de limiter les comportements sources de souffrance au travail. Les solutions de premier type sont généralement les plus simples à déployer et renvoient la responsabilité de l'action sur l'employé.

Les solutions du second type sont celles qui permettent d'avoir un réel effet sur la diminution du phénomène de la souffrance au travail, car elles s'intéressent directement aux causes. Ces solutions sont complexes à appliquer, mais le coût exorbitant de la souffrance au travail tant pour les organisations et que pour la société n'est plus à justifier tellement il est analysé, décortiqué et présenté régulièrement par les organismes publics de prévention de la santé au travail. Et

comme le souligne C. Dejours (Audouin, 2019), «on peut faire autrement, car l'organisation du travail, ce sont des choix, des décisions humaines ».

Bien qu'il semble difficile d'éliminer les déceptions en entreprise, car il est impossible de contrôler les attentes et les perceptions des gens. Toutefois, nous pensons que déconstruire les mécanismes d'assujettissement forcé, d'universalité, de refus de la singularité et de la collectivité que les organisations ont mis en place pour asseoir leur pouvoir, permettrait de limiter tant leur nombre que leur intensité. Pour déconstruire ces mécanismes, il faudrait donc s'attaquer aux différents rouages identifiés dans cette thèse, et les démanteler.

Le refus de la collectivité exacerbe l'isolement des individus. Il est donc indispensable de créer de nouveaux espaces de collaboration, d'échanges et d'entraides. Il faut également de limiter les procédures visant à diviser les individus comme les procédures d'évaluation de la performance individuelle, les objectifs individuels ou la rémunération individualisée. Ces procédures peuvent exister mais elles ne doivent pas être centrales et doivent être systématiquement accompagnées de procédures visant le groupe, et non uniquement l'individu. Il est important de limiter la compétitivité en interne et de remettre en cause la valorisation de ses propres intérêts avant ceux des autres. Comme le décrivent Vézina et Saint-Arnaud (2011), « le travail implique une nécessaire coopération qui, contrairement à la coordination, ne peut être prescrite, car elle repose sur la confiance, le respect et l'estime des autres, autant d'éléments qui se construisent dans l'action en référence à des normes ou des valeurs communes », il est important de réfléchir à des manières pratiques de favoriser cette indispensable coopération afin qu'elle supplante la compétition dans les relations de travail au sein des organisations.

Le refus de la singularité passe par l'absence de mécanisme de reconnaissance. En favorisant le travail en équipe, cela va tout d'abord permettre de développer la reconnaissance des pairs. Mais il va également falloir promouvoir la reconnaissance de la singularité des individus. Pour cela, il est important de favoriser l'écoute, l'empathie et la communication pour s'assurer de comprendre et de valoriser ce que chaque individu apporte individuellement à l'organisation, et en tant que co-équipier d'un groupe de travail.

De plus, le processus de reconnaissance dans les organisations est généralement dissymétrique et unilatéral où « l'un reconnaît l'autre mais n'est pas reconnu » alors que « l'autre est reconnu mais ne reconnaît pas » (Guéguen et Malochet, 2014, p. 32), on pourrait imaginer la mise en place systématique de situations de reconnaissance réciproque via des entretiens à 360 degrés intégrant les subordonnés et les collègues. Cette reconnaissance réciproque pourrait être intégrée au système de performance, ce qui pourrait montrer que tous les employés sont importants dans l'organisation, qu'ils sont tous entendus et pas seulement ceux qui ont suffisamment de pouvoir pour cela. Si cette évaluation réciproque existait et pesait réellement dans les décisions, cela permettrait de limiter les comportements inappropriés et dark-sides des superviseurs, ou simplement d'identifier des individus ayant de tels comportements, et de les licencier si nécessaire.

La servitude forcée mène à une obéissance contrainte en silence, à de l'esclavage moderne. La tendance des personnes déçues à ne pas parler des difficultés qu'elles rencontrent peut avoir des répercussions négatives pour l'organisation, car ces phénomènes et leurs sources deviennent alors invisibles et les leaders organisationnels n'ont alors pas accès à des informations potentiellement importantes pour prendre des décisions pertinentes pour l'organisation ou pour corriger les problèmes que rencontre l'organisation. Il est donc tout d'abord crucial d'encourager la parole, de créer des espaces sécuritaires et réellement confidentiels qui permettront

aux employés d'être entendus et écoutés. Mais il faut aussi que cette parole soit suivie d'actions de la part de l'organisation car c'est en prenant position contre ces comportements dark-sides qu'elle montrera qu'elle soutient ses employés et qu'elle reconnaît leur importance.

Finalement, la notion d'universalité fait référence au fait que les organisations occidentales se ressemblent car elles appliquent les mêmes *best practices*, elles valorisent les mêmes valeurs et comportements, elles évoluent dans le même environnement. Cette notion fait référence au système capitaliste qui valorise la compétition, le profit à court terme, le contrôle, et les intérêts personnels. Il est probable que nombre d'organisations ne soient pas réellement conscientes de mettre en place un tel système d'emprise, et encore moins des effets indésirables de ses mécanismes. Peut-être qu'il suffirait d'une simple prise de conscience des réels impacts des *best practices* permettrait de limiter leur prolifération, ou la prise de conscience que les entreprises les mieux classées par leurs employés sont souvent celles qui agissent différemment, choisissent les pratiques parce qu'elles sont les plus adaptées à leur besoin et leur culture, et non pour suivre une mode. Dans le documentaire « Les oubliés du XXI^e siècle ou la fin du travail »(Bürger, 2000) qui porte sur le travail et les changements qu'il subit, Jacques Attali fait la réponse suivante « Quel peut être l'utopie prochaine ?A mon avis, les grandes utopies du 19^e siècle ont tourné autour de la liberté. Ça a donné le libéralisme, qui continue aujourd'hui à exister, comme une utopie encore. Le 20^e siècle a eu comme utopie l'égalité. Ça a donné la sociale démocratie mais ça a donné aussi le barbarisme communiste ou nazi qui était l'égalité par la suppression des différences raciales. Liberté, égalité. Le 20^e siècle a aussi démontré que la liberté contredit l'égalité et que l'égalité contredit la liberté.

Et la devise de la république française n'est pas idiote. Elle vient d'une très longue réflexion philosophique: liberté, égalité, fraternité. Ça veut dire que la liberté et

l'égalité sont incompatibles sans la fraternité, qui rend possible d'être libre tout en étant égal. Je pense donc que le 21^e siècle tournera autour de recherches de fraternités: l'autre est mon frère et je dois faire en sorte qu'il soit heureux pour que je sois heureux aussi. »

Cette recherche de fraternité est peut-être la réponse au mieux-être au travail et à la diminution des déceptions intenses au travail.

7.3 Limites

Les méthodes choisies présentent cependant quelques limites. Tout d'abord, pour obtenir nos données, nous avons fait un appel à participation en invitant via plusieurs réseaux de communication, les individus ayant vécu une expérience de déception intense dans le cadre de leur travail à participer à notre étude. Les données obtenues sont uniquement le produit de personnes prêtes à partager leur expérience. De plus, cette démarche méthodologique ne nous a pas permis d'assurer un équilibre entre le nombre d'hommes et de femmes ayant répondu. Les individus réagissant différemment aux événements en fonction de leur genre, ce déséquilibre de genre peut avoir influencé nos résultats.

Étant donné qu'il s'agit d'une recherche qualitative sur un sujet hautement subjectif, toutes les données obtenues concernent les perceptions de la personne les ayant ressenties. Nous n'avons pas cherché à connaître la vérité des événements décevants, mais uniquement à comprendre comment les gens les avaient perçus et avaient géré cette expérience. Nos résultats s'appuient sur des biais perceptuels.

Comme nous avons fait appel à des souvenirs dont certains datent d'une vingtaine d'années, il a parfois été difficile pour les répondants de décrire tous les événements en détail, ce qui peut limiter encore la véracité des faits. D'autre part, en demandant aux répondants de nous raconter leur histoire nous les avons incités à présenter une chronologie et imaginer des liens de causalité qui sont peut-être différents de la réalité.

De plus, le choix d'avoir une multiplicité de contexte et d'expériences de déception différents peut créer des difficultés au moment de la comparaison des cas et de la synthèse des informations, alors que la stratégie de modélisation présente le risque inhérent d'une trop grande simplification des relations (Langley, 1999).

Les résultats de cette recherche sont donc contextuels et basés sur les expériences obtenues (Patton, 2002), et bien que nous ayons mis en place des mesures pour favoriser la transférabilité des données, nos conclusions ne sont pas entièrement généralisables (Yin, 2003).

7.4 Futures avenues de recherche

Notre recherche étant ancrée dans la théorie des émotions et la théorie de l'emprise organisationnelle, nous nous sommes délibérément appuyés ici uniquement sur une littérature en rapport avec ces théories. Toutefois, cette recherche oscillant entre la recherche en management critique, en comportement organisationnel et en gestion des ressources humaines, plusieurs théories issues de ces domaines pourraient être utilisées dans des recherches futures. Par exemple, il serait intéressant d'approfondir le lien entre la déception intense, l'influence de la perception de l'équité et la perception de justice distributive, procédurale et interactionnelle (Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Greenberg, 1990). De plus, bien que Rousseau *et al.* (2014) ont

exclu l'existence d'un lien entre déception et rupture de contrat psychologique, notre recherche montre qu'un lien pourrait toutefois exister entre la déception intense et la rupture de contrat psychologique.

Plusieurs liens pourraient également être faits entre l'expérience de déception intense, le système d'emprise et la recherche sur le harcèlement et les abus, en particulier la recherche sur la Roue du Pouvoir et du Contrôle (ou *Duluth model*) développée par Pence et Paymar (1993), car les thèmes remontées par ce modèle ressemblent sensiblement thèmes associés aux mécanismes d'emprise mis en place par les organisations.

Scott (2018) a dernièrement cherché à adapter ce modèle aux situations de harcèlement au travail. Toutefois, nous pensons qu'il serait réellement intéressant de voir quelles sont les différences et similarités entre la démarche d'emprise organisationnelle et la démarche des agresseurs sexuels ou des harceleurs qui utilisent des tactiques spécifiques pour asseoir leur contrôle et leur pouvoir afin de manipuler leur proie.

ANNEXE A

GUIDE D'ENTRETIEN EN FRANÇAIS

1. L'expérience de la déception

- *L'expérience :*

- Veuillez me raconter votre expérience concernant une déception professionnelle qui vous a marqué ? en commençant par me mettre dans le contexte de votre organisation.

- *Le contexte :*

- Pourriez-vous me préciser le contexte dans lequel s'est passée votre expérience de déception professionnelle ?

- Quand ?
- Poste ?
- Ancienneté ?
- Où ? Entreprise : taille, type, etc.
- Quelle était la source de votre déception ?

- Par quoi avez-vous été déçu le plus ?

Est-ce que c'est le résultat final ou l'action de l'individu qui vous a le plus déçu ?

- Individu : Pensez-vous que la personne était consciente de ses actes et de l'impact que cela aurait sur vous ?

- Résultat final :
- En quoi l'enjeu était important selon vous ?
- Pourriez-vous préciser ce qu'aurait apporté un résultat conforme à vos attentes pour vous ? pour votre département et vos collègues ? pour votre organisation ?
 - Est-ce que cela a eu un impact sur d'autres que vous ?
 - Si vous deviez associer un film ou un livre à votre déception, lequel serait-il ?
- *Les émotions en jeu :*
 - Quel type d'émotions vous souvenez-vous avoir ressenti à ce moment-là ?
 - Comment cet événement vous a fait vous sentir en général ?
 - Est-ce que vos émotions sont toujours les mêmes au souvenir de cette déception ?
 - Pourriez-vous me décrire la façon dont vos réflexions ont évolué à ce moment-là ?
 - Comment vous avez appris cette déception ?

2. L'intensité de la déception

- *Attribution responsabilité/Contrôle :*
 - Les événements que vous décrivez auraient pu prendre une meilleure tournure. Qu'est-ce qui aurait pu être différent selon vous pour obtenir une version plus positive ?
 - *Si une seule chose choisie :* selon vous, seulement « cette chose » aurait pu vous permettre d'avoir un résultat différent ?
 - Est-ce que cela aurait pu se passer autrement selon vous ?
 - Est-ce que vous pensez que vous auriez pu changer quelque chose ?
 - À votre avis, pourquoi cela ne s'est pas fait selon vous ?
- *Surprise :*
 - Est-ce que vous avez été surpris de l'événement et de ses conséquences ?

- Auriez-vous pu imaginer que quelque chose comme ça aurait pu vous arriver ?
- Est-ce que ce sont des pratiques courantes dans votre organisation ? ou pour la personne responsable ?
- Est-ce que vous pouviez vous douter que vous alliez être déçu ?
- Si non :
 - Avant que l'événement ait lieu, est-ce que vous aviez de bonnes raisons d'espérer que les choses se passent bien ?
 - Si vous aviez su au préalable que vous alliez être déçu, cela aurait-il changé votre comportement ou votre réaction face à cet évènement ? Comment ?
- *Souvenir :*
 - Combien de fois par an pensez-vous à cet événement ?
 - Pourquoi vous en souvenez-vous si clairement, selon vous ?

3. Le refus de la singularité

- Pourquoi cet événement vous a déçu ?
- En quoi l'enjeu était important pour vous ?
- En quoi cet événement ne correspondait pas à ce à quoi vous vous attendiez ?
- Selon vous, à quoi cet événement est dû ?
- Est-ce que vous vous étiez beaucoup investi dans l'événement déçu ?

4. Le refus de la collectivité

- Avez-vous envisagé de parler de votre déception à la personne responsable ?
 - Pourquoi l'avez-vous fait ? / Pourquoi ne l'avez-vous pas fait ?
- Avez-vous pu en parler autour de vous avec d'autres acteurs de l'organisation (collègues, RH, supérieurs) ?
 - Pourquoi l'avez-vous fait ? / Pourquoi ne l'avez-vous pas fait ?

- Vous êtes-vous senti soutenu par votre organisation (culture, supérieur, RH, collègues, pairs...) pour vous aider à faire face à cet événement ?
 - Si oui, quel type de soutien avez-vous reçu ?
 - Si non, comment avez-vous vécu cette absence de soutien ?

5. Remise en cause de la servitude volontaire

- Comment avez-vous réagi face à cet événement ?
- Comment cet événement a affecté votre travail et votre motivation ?
- Avez-vous pensé à obéir/refuser d'obéir ? à démissionner/rester ?
- Votre relation avec la personne responsable de la déception a-t-elle changé ?
- Votre relation avec votre organisation en général a-t-elle changé ?
- Est-ce que les déceptions se sont accumulées ou arrêtées ?
- Si vous gériez une équipe à l'époque, est-ce que cet événement a influencé vos relations avec vos subordonnés ?
- Parlez-moi des avantages/inconvénients de votre entreprise ?
- Suite à cet événement, votre comportement a-t-il changé ? Est-ce que cela a influencé vos choix de carrière professionnelle par la suite ?
- Qu'est-ce que vous pensez avoir appris de cette expérience ?
- Si vous deviez qualifier cette déception en un seul mot, quel serait-il ?

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN EN ANGLAIS

1. The disappointment experience

- *Experience :*
 - Please tell me about your experience with professional disappointment that marked you? starting with putting me in the context of your organization.

- *Context :*
 - Could you clarify the context in which was your professional experience of disappointment?
 - When?
 - Job title?
 - Seniority?
 - Where? Company: size, type, etc.
 - What was the source of your disappointment?
 - By what were you most disappointed?

Is it the end result or the actions of an individual who has most disappointed you?

 - Someone: Do you think that the person was aware of his actions and the impact it would have on you?
 - Final result:

- Why the issue was important for you in particular?
- Could you clarify what would have brought a result that meets your expectations for you? for your department and your colleagues? for your organization?
 - Has this had an impact on others than you?
 - If you were to attach a movie or book to your disappointment, what would it be?
- *The emotions involved:*
 - What kind of emotions do you remember having felt at that time?
 - How this event made you feel in general?
 - Do your emotions are still the same at the memory of this disappointment?
 - Could you describe how your thinking evolved in that time?
 - How did you learn about that disappointment?

2. The intensity of deception

- *Assigning responsibility / control:*
 - The events that you describe could have taken a better turn. What could be different depending on you to get a more positive term?
 - *If only one thing is chosen:* do you think that just "this thing" could have allowed you to have a different result?
 - Do you think that it could have gone differently?
 - Do you think you could have changed something?
 - In your opinion, why has it not happen?
- *Surprise :*
 - Were you surprised by the event and its consequences?
 - Could you have imagined that something like that could happen to you?
 - Is this common practices in your organization? or to the person responsible?

- Could you have suspected that you were going to be disappointed?
- If not :
 - Before the event occurred, did you have good reason to hope for things to go well?
 - If you had known in advance that you would be disappointed, would that have changed your behavior or your reaction to this event? How?
- *Memory:*
 - How many times a year do you think of this event?
 - Why do you think you remember it so clearly?

3. The refusal of the singularity

- Why this event has disappointed you?
- How the issue was important to you?
- How this event did not correspond to what you expected?
- In your opinion, what this event was due to?
- Did you invest a lot in the disappointing event?

4. The refusal of the collectivity

- Have you considered talking about your disappointment with the person responsible?
 - Why did you do it? / Why have you not done it?
- Were you at liberty to talk about it with other people in the organization (colleagues, HR, senior)?
 - Why did you do it? / Why have you not done it?
- Have you felt supported by your organization (culture, superior, HR, colleagues, peers ...) to help you deal with this event?
 - If yes, what kind of support have you received?

- If not, how did you feel about this lack of support?

5. Questioning the submission granted

- How have you reacted to this event?
- How this event has affected your work and your motivation?
- Have you thought to obey / refuse to obey? to resign / stay?
- Did your relationship with the person responsible for the disappointment have changed?
- Has your relationship with your organization in general changed?
- Do disappointments accumulate or stopped?
- If you were managing a team at the time, has this event affected your relationship with your subordinates?
- Tell me about the advantages / disadvantages of your company?

- Following this event, did your behavior change? Did it influence your career choice later?
- What do you think you learned from this experience?
- Do you think you became more cynical afterwards?

If you were to describe this disappointment in one word, what would it be?

ANNEXE C

PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE EN FRANÇAIS

Dans le cadre d'un travail de recherche universitaire mené par une étudiante au doctorat et ses directeurs de recherches de l'Université de l'UQAM, une enquête sera effectuée auprès des professionnels canadiens pour comprendre de quelle manière les déceptions peuvent être influencées par leur environnement professionnel. Votre participation est essentielle. En répondant à une interview, vous aurez l'occasion de vous exprimer et de nous aider à mieux comprendre votre expérience de déception intense, vécue dans le cadre de votre travail. En effet, nous faire part de votre expérience pourrait nous aider à mieux comprendre ce phénomène et faire avancer les connaissances en comportement organisationnel. Vous devez toutefois avoir conscience que cette rencontre peut présenter un risque d'inconfort, car certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre aux questions que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé. Nous pourrions également vous référer une ressource d'aide appropriée si vous souhaitez discuter de votre situation.

Votre participation est entièrement volontaire. Si vous acceptez de participer à notre recherche et de répondre à nos questions, tous les renseignements recueillis seront

confidentiels et sauvegardés de façon anonyme. Les seules personnes qui traiteront les données recueillies, n'ont aucun lien avec votre milieu professionnel, et ils travaillent à l'Université du Québec à Montréal. Les résultats obtenus feront l'objet d'une thèse et d'articles scientifiques.

Vous pouvez donc participer à notre recherche en toute confiance! Merci d'avance pour votre collaboration.

Chercheuse responsable : Manon Arnaud, doctorante ESG-UQAM

(514) 662-2336 - arnaud.manon@courrier.uqam.ca

Direction de recherche :

M. Ebrahimi, (514) 987-3000 poste 3710, ebrahimi.mehran@uqam.ca

E. Oiry, (514) 987-3000 poste 3362, oiry.ewan@uqam.ca

ANNEXE D

PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE EN ANGLAIS

As part of a university research work conducted by a PhD student and research directors of ESG UQAM, a survey is conducted among Canadian professionals to understand how disappointment can be influenced by their professional environment. Your participation is essential. In responding to an interview, you will have the opportunity to express yourself and to help us better understand your disappointment intense experience, experienced as part of your work. Indeed, we share your experience could help us better understand this phenomenon and to advance knowledge in organizational behavior. However you should be aware that this meeting may present a risk of discomfort because some issues could revive unpleasant emotions related to an experience you may have resented. You remain free not to answer questions that you feel awkward without having to justify yourself. It is the responsibility of the researcher to suspend or terminate the interview if he believes that well-being is threatened. We may also refer an appropriate help resource if you wish to discuss your situation.

Your participation is completely voluntary. If you agree to participate in our research and to answer our questions, all information collected will be kept confidential and stored anonymously. The only people who will treat the data collected, have no connection with your work environment, and they work at the University of Quebec in Montreal. The results will be the subject of a thesis and scientific articles.

So you can participate in our research with confidence! Thank you in advance for your collaboration.

Researcher in charge : Manon Arnaud, doctorante ESG-UQAM

(514) 662-2336 - arnaud.manon@courrier.uqam.ca

Research supervision :

M. Ebrahimi, (514) 987-3000 #3710, ebrahimi.mehran@uqam.ca

E. Oiry, (514) 987-3000 #3362, oiry.ewan@uqam.ca

ANNEXE E

EMAIL D'INVITATION EN FRANÇAIS

Bonjour,

Je viens vers vous parce que j'ai un grand besoin d'aide. Je cherche des professionnel(le)s canadien(ne)s [ou français(es)] ayant vécu(e)s des déceptions fortes à leur travail afin de les interviewer dans le cadre de ma thèse. L'objectif est de mieux comprendre comment les déceptions peuvent être influencées par leur environnement professionnel.

Est-ce que par hasard, vous connaissiez des gens susceptibles d'être intéressés à me répondre ?

Les gens intéressés ont juste à me contacter pour prendre rendez-vous et me raconter leur expérience au cours d'un entretien (en personne ou par téléphone). Cela devrait prendre environ entre 30 min et 1 heure (en fonction des expériences des individus), et cela permettra d'enrichir grandement ma thèse, la recherche académique, et de s'assurer que tous les types de déception seront pris en compte ! La participation est entièrement volontaire et tous les renseignements recueillis seront confidentiels et sauvegardés de façon anonyme.

Donc si vous pouviez transférer ma demande à un maximum de gens, ce serait fantastique.

Je vous mets en copie le document de présentation officiel.

Merci beaucoup pour votre aide,
Manon

ANNEXE F

EMAIL D'INVITATION EN ANGLAIS

PhD candidate in administration at ESG UQAM, my thesis focuses on the experience of disappointment at work. This is a scientific research conducted among Canadian professionals to understand how disappointment can be influenced by their professional environment. To deepen my approach, I try to interview personnes who experienced a strong disappointment of work experience in Canada. Your participation is essential. In responding to an interview, you will have the opportunity to express yourself and to help us better understand your disappointment intense experience, experienced as part of your work. Indeed, your experience could help us better understand this phenomenon and to advance knowledge in organizational behavior.

Interested people will then just contact me to make an appointment and tell me their experience during an interview (in person or by telephone). This should take between 30 minutes and 1 hour, and it will greatly enrich my thesis, academic research, and to ensure that all types of disappointment will be considered!

Your participation is completely voluntary. If you agree to participate in our research and to answer our questions, all information collected will be confidential and stored anonymously.

My details:

manon_arnaud@hotmail.com

phone: (514) 662-2336

ANNEXE G

TEXTE D'INVITATION FACEBOOK/LINKED'IN



Avez-vous déjà vécu une déception forte dans le cadre de votre travail ? Have you experienced an intense disappointment at work ?

Manon ARNAUD sur LinkedIn
20 novembre 2016

Avez-vous déjà vécu une déception forte dans le cadre de votre travail ? Have you experienced an intense disappointment at work ?

Publié le 20 novembre 2016  Modifier l'article |  Voir les stats



Manon ARNAUD

PHD Candidate - UQAM | Université du Québec à Montréal

7 articles



Dans le cadre de ma thèse, je cherche à interviewer **des professionnels ayant vécu une déception forte à leur travail**. L'objectif est de mieux comprendre comment les déceptions peuvent être influencées par leur environnement organisationnel. L'entretien devrait prendre 30-60 minutes et toutes les données sont confidentielles. Si vous êtes intéressé, n'hésitez pas à me contacter (arnaud.manon@uqam.ca), et si vous connaissez des personnes susceptibles d'être intéressées, n'hésitez surtout pas à leur transférer l'information !

For my PhD thesis, I'm looking for professionals to interview about **intense disappointment at work**. The aim is to better understand how disappointment can be influenced by its organizational environment. It would be an interview of 30-60 minutes. If you're interested, let me know at arnaud.manon@uqam.ca and if you know someone who might be interested, don't hesitate to forward the informations !

ANNEXE H

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT EN FRANÇAIS

ESG UQÀM

Formulaire de consentement

« La déception professionnelle intense : une étude exploratoire de l'influence potentielle du contexte organisationnel sur l'expérience de déception »

Chercheur responsable du projet : Manon ARNAUD
Programme d'enseignement : Doctorat en Administration
Adresse courriel : arnaud.manon@courrier.uqam.ca
Téléphone : (514) 662-2336

Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à comprendre de quelle manière le contexte organisationnel peut influencer l'expérience qu'est la déception professionnelle intense.

Ce projet est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat sous la direction des professeurs M. Ebrahimi, professeur du département de Management et Technologies de l'ESG UQAM, et E. Oiry, professeur du département d'organisation et ressources humaines de l'ESG UQAM. Ils peuvent être joints au (514) 987-3000 poste 3710 pour M. Ebrahimi et au poste 3362 pour E. Oiry, ou par courriel : ebrahimi.mehran@uqam.ca et oiry.ewan@uqam.ca.

PROCÉDURES

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée concernant une déception intense vécue dans le cadre de votre travail au Canada.

Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 45 minutes de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de l'émotion Déception, ainsi que de l'influence du contexte sur les émotions. De plus, elle pourrait permettre d'enrichir la recherche sur les émotions discrètes dans le champ des sciences de gestion et favoriser le développement théorique concernant la déception professionnelle.

Cette rencontre peut présenter un risque d'inconfort, car certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que votre bien-être est menacé. Nous pourrions également vous référer une ressource d'aide appropriée si vous souhaitez discuter de votre situation.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et ses directeurs de recherche, M. Ebrahimi et E. Oiry, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codés) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 662-2336 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec les directeurs de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CÉRPÉ), par l'intermédiaire de son secrétariat 514-987-3000 poste 7754 ou par courriel : mainard.karine@uqam.ca.

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

J'accepte que cet entretien soit enregistré dans le cadre de cette recherche

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du responsable du projet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

ANNEXE I

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT EN ANGLAIS

ESG UQAM

Consent Form

« The intense professional disappointment: an exploratory study of the potential influence of the organizational context on the experience of disappointment »

Research project manager: Manon ARNAUD
Curriculum: Ph.D. candidate in Management
Email: arnaud.manon@courrier.uqam.ca
Phone: (514) 662-2336

You are invited to take part in this project to understand how the organizational context can influence the experience that is the intense professional disappointment. This project is part of a doctoral thesis under the supervision of Professors M. Ebrahimi, professor of the Management and Technology Department at ESG UQAM, and E. Oiry, professor of the Organization and Human Resources department at ESG UQAM. They can be reached at (514) 987-3000 extension 3710 for M. Ebrahimi and extension 3362 for E. Oiry, or by email: ebrahimi.mehran@uqam.ca and oiry.ewan@uqam.ca.

PROCEDURES

Your participation is to give a personal interview during which you will be asked to describe, among other things, your past experience of intense disappointment in the course of your work in Canada.

This interview is recorded digitally with your permission and will take about 45 minutes of your time. The place and time of the interview are to be agreed with the project manager. The transcript that will follow will not identify you.

RISKS and BENEFITS

Your participation will participate in the advancement of knowledge through a better understanding of disappointment as an emotion, as well as the influence of context on emotions. In addition, it could help enrich research on discrete emotions in the field of management science and promote the theoretical development concerning professional disappointment.

This interview might be associated with significant discomfort because some issues could revive unpleasant emotions related to an experience you may have resented. You remain free not to answer a question that you feel awkward without having to justify yourself. The researcher will be responsible for suspending or terminating the interview if he believes that your well-being is threatened. The researcher will also be able to refer you to an appropriate help resource if you wish to discuss your situation.

ANONYMITY AND CONFIDENTIALITY

It is understood that the information collected in the interview is confidential and that only the project manager and research directors, Mr. Ebrahimi and E. Oiry will have access to your recording and to the content of its transcription. Research equipment (digital recording and coded transcription) and your consent form will be kept separately under lock and key by the project manager for the entire duration of the project. The records and consent forms will be destroyed five years after the last publications.

VOLUNTARY PARTICIPATION

Your participation in this project is completely voluntary. This means that you agree to participate in the project without any constraint or external pressure, and moreover, you are free to discontinue participation at any time during the research. In this case your information will be destroyed. Your agreement to participate also implies that you accept that the project manager can use for the purposes of this research (articles, brief essay or thesis, lectures and scientific papers) information collected on the condition that no information that could identify you will be publicly disclosed unless explicit consent from you.

Your participation in this project is free. A summary of the research results will be sent at the end of the project.

QUESTIONS ON THE PROJECT OR YOUR RIGHTS?

You can contact the project manager at the number (514) 662-2336 for additional questions about the project. You can also discuss with the research supervisors about the conditions of your participation and your rights as a research participant.

The project to which you will participate has been approved in terms of ethics of research involving humans. For questions that cannot be addressed to the research supervisors or to make a complaint or comments, please contact the Chair of the

Research Ethics Committee for Students (CERPE), through its secretariat 514-987-3000 7754 or E-mail: mainard.karine@uqam.ca.

Your collaboration is important to the realization of this project and we want to thank you.

ENDORSEMENT:

I have read this consent form and voluntarily consent to participate in this research project. I also agree that the project manager has answered my questions satisfactorily and I had enough time to reflect on my decision to participate. I understand that my participation in this research is completely voluntary and that it can be terminated at any time without penalty in any form, nor justification to give. It is enough to inform the project manager.

I agree that this interview is recorded as part of this research

Participant's signature:

Date:

Name (please print) and contact:

I declare I have explained the project's purpose, nature, benefits and risks, and have answered to the best of my knowledge to questions.

Project manager's signature:

Date:

Name (please print) and contact:

A copy of the Consent Form signed must be given to participants.

ANNEXE J

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 828
Certificat émis le: 22-04-2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE 1 : sciences de la gestion) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

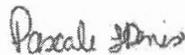
Titre du projet:	La déception professionnelle intense : une étude exploratoire de l'influence potentielle du contexte organisationnel sur le concept de déception
Nom de l'étudiant:	Manon ARNAUD
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Mehran EBRAHIMI
Codirection:	Ewan OIRY

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Pascale Denis
Présidente du CERPE 1 : École des sciences de la gestion
Professeure, Département d'organisation et ressources humaines

ANNEXE K

CERTIFICAT D'ACCOMPLISSEMENT

Groupe en éthique
de la recherche

Piloter l'éthique de la recherche humaine

EPTC 2: FER

Certificat d'accomplissement

Ce document certifie que

Manon ARNAUD

*a complété le cours : l'Énoncé de politique des trois Conseils :
Éthique de la recherche avec des êtres humains :
Formation en éthique de la recherche (EPTC 2 : FER)*

5 avril, 2013

ANNEXE L

TABLEAU RÉCAPITULATIF

Liste des 52 entretiens donnant des informations sur l'entretien (durée, lieu, langues), sur le répondant (genre, âge, poste), sur son entreprise (secteur d'activité, taille), sur la déception (date et explications succinctes).

n°	Nom anonymisé	Durée entretien (en min)	Lieu Déc.	Langue entretien	Genre	Age	Secteur	Secteur	Taille ets	Poste	Date Déc.	Détails de la déception
1	R01_QC_FR_F	52	Quebec	FR	Femme	35-40	Telecommunication	Privé	Grande	Agent de centre d'appel	<5	Pas d'évolution possible Temps partiel au lieu de temps complet promis
2	R02_CA_FR_F	37	Canada	FR	Femme	25-30	Entertainment industry	Privé	Moy.	Storyboarder	<5	Promesses non tenues Absence soutien RH pour démarche visa Conditions de travail dures
3	R03_QC_EN_H	76	Quebec	EN	Homme	40-45	Telecommunication	Privé	Grande	Manager	<5	Mensonge du N+1 concernant la restructuration Nécessité de mentir à son tour
4	R04_QC_FR_F	80	Quebec	FR	Femme	35-40	Industrie du Service	Privé	Moy.	Assistante Comptable	<5	Remarque déplacée sur religion Discrimination Absence de soutien de l'org. et des RH
5	R05_QC_FR_H	71	Quebec	FR	Homme	45-50	Education	Public	Grande	Expert développement international	<5	Isolément Refus communication Abolition du poste
6	R06_QC_FR_F	65	Quebec	FR	Femme	50-55	Education	Public	Grande	Expert développement international	<5	Isolément Refus communication
7	R07_CA_EN_F	60	Canada	EN	Femme	55-60	Industrie du Service	Privé	Grande	Vice President, Professional Services	<5	Problèmes personnels Jeux de pouvoir - a servi d'exemple
8	R08_CA_EN_H	51	Canada	EN	Homme	40-45	Telecommunication	Privé	Grande	Innovation and strategy team member	<15	Beaucoup d'investissement sur un projet qui n'est finalement pas abandonné par l'entreprise Manque reconnaissance du travail fait, de leur expertise
9	R09_CA_EN_H	72	Canada	EN	Homme	45-50	Industrie du Service	Privé	Grande	Directeur	<5	Refus promotion injuste Déjà en poste Mensonge du N+1 N+1 avait une liaison avec secrétaire de l'oe
10	R10_QC_EN_F	47	Quebec	EN	Femme	40-45	Industrie du Service	Privé	Grande	Assistante administrative	<1	Demotion pour l'ensemble du staff Absence de reconnaissance Promesse de promotion non tenue

n°	Nom anonymisé	Durée entretien (en min)	Lieu Déc.	Langue entretien	Genre	Age	Secteur	Secteur	Taille ets	Poste	Date Déc.	Détails de la déception
11	RI1_QC_EN_F	28	Quebec	EN	Femme	45-50	Services hospitalier	Public	Grande	Infirmière	<15	Très investi : tout fait pour répondre aux attentes Pas d'explication justifiant le refus
12	RI2_CA_EN_H	115	Canada	EN	Homme	40-45	Industrie du Service	Privé	Petite	Public relations division	<10	Licenciement injustifié + harcèlement
13	RI3_CA_EN_F	48	Canada	EN	Femme	45-50	Industrie du Service	Privé	Petite	Assistante administrative	<5	Promesses de flexibilité non tenues Critiques sur léger retard alors qu'arrangement dès le début Contrôle excessif + manipulation du responsable Contrôle social des collègues
14	RI4_QC_FR_F	169	Quebec	FR	Femme	25-30	OBNL	OBNL	Petite	Chargée du recrutement	<1	Manipulation Mensonges Critiques
15	RI5_CA_EN_F	47	Canada	EN	Femme	50-55	Industrie du Service	Privé	Petite	real estate agent	<5	Absences d'aide - mentorat faible Absences de compensation financière
16	RI6_CA_EN_F	43	Canada	EN	Femme	35-40	Industrie du Service	Privé	Petite	senior management position	<5	mis-management of communication
17	RI7_CA_EN_F	44	Canada	EN	Femme	55-60	Industrie du Service	Privé	Petite	marketing manager	<5	N+1 very controlling Bad tempered, yelling, degrading Women in particular Agressif - Humiliation - Manque de respect, de reconnaissance
18	RI8_CA_EN_F	70	Canada	EN	Femme	40-45	Banque	Privé	Grande	Director in marketing	<5	Réorganisation = licenciement après 26 ans mais doute que réelle raison Menee à la porte comme une criminelle N+1 was bully + faisait de l'ingérance Bcp d'heures, de stress, pas reconnu
19	RI9_CA_EN_F	52	Canada	EN	Femme	60-65	Industrie du Service	Privé	Moy.	Executive recruiter	<10	Trahisson professionnelle et personnelle

n°	Nom anonymisé	Durée entretien (en min)	Lieu Déc.	Langue entretien	Genre	Age	Secteur	Secteur	Taille ets	Poste	Date Déc.	Détails de la déception
20	R20_CA_EN_F	34	Canada	EN	Femme	35-40	Industrie pharmaceutique	Privé	Moy.	Scientist - lab manager	<15	Découvre que les scientifiques ne savent pas bien communiquer leur découverte, et que donc ces découvertes scientifiques sont parfois ignorées par les médecins. Donc a du s'autiformer pour pouvoir mieux faire valoir les intérêts de ces découvertes.
21	R21_CA_EN_F	45	Canada	EN	Femme	45-50	OBNL	OBNL	Moy.	Project manager	<15	Licenciemnt pour mauvaises performances selon N+1, mais c'est faux = refuse et se fait embaucher par un de ses clients internes
22	R22_FR_FR_H	67	France	FR	Homme	35-40	OBNL	OBNL	Petite	Responsable production	<5	Ingréance du N+1 Conflicts - pbm de gestion Manque de reconnaissance du travail effectué - statut officiel Whistle blower
23	R23_QC_FR_F	50	Quebec	FR	Femme	35-40	Banque	Privé	Grande	Directrice	<1	Licenciemnt soit disant lié à réorganisation, mais sans cause réelle Pas de pbm de performance Manque de clarté : incohérence, pbm communication Jeux de pouvoir
24	R24_QC_FR_F	52	Quebec	FR	Femme	35-40	Industrie du Service	Privé	Moy.	Consultant	<5	Manque d'éthique du N+1 - confrontation valeurs Promesses non tenues sur partage propriété Pbm de reconnaissances
25	R25_QC_FR_F	65	Quebec	FR	Femme	40-45	Industrie du Service	Privé	Grande	Assistante administrative	<5	Refus de soutien pour promotion/évolution vers N1 dans la même entreprise - voire opposition Intimidation : Menaces cachées de donner de mauvaises références pour l'empêcher de partir Harcèlement - Trahison Manque de clarté : pourquoi ?

n°	Nom anonymisé	Durée entretien (en min)	Lieu Déc.	Langue entretien	Genre	Age	Secteur	Secteur	Taille ets	Poste	Date Déc.	Détails de la déception
26	R26_FR_FR_H	74	France	FR	Homme	35-40	Entertainment industry	Privé	Petite	Artiste	<	Problème de communication, tensions, jeux de pouvoir Manque de clarté
27	R27_FR_FR_H	76	France	FR	Homme	35-40	Industrie aéronautique	Privé	Petite	Responsable mesures métrologie	<	1. seul client Pression excessive du N+1
28	R28_FR_FR_H	78	France	FR	Homme	30-35	Industrie du Service	Privé	Petite	Consultant	<	Promesses à l'embauche non tenues = rester sur Lyon Surcharge de travail = burn-out Mensonges Manque de soutien, surcharge Bouc-émissairisation des concurrents Phm de valeurs Phm de non reconnaissance
29	R29_FR_FR_F	60	France	FR	Femme	30-35	Administration publique	Public	Moy.	Communication	<	Promesses de promotion non tenues Démotivation générale + illégale Aucun respect Jeux de pouvoir
30	R30_QC_FR_F	41	Quebec	FR	Femme	60-65	Education	Public	Grande	Chargée de cours	<	Refus demande de retraite anticipée + embauche consultante Refus de reconnaissance Manque de clarté Trahison
31	R31_QC_FR_F	54	Quebec	FR	Femme	25-30	Industrie de la construction	Privé	Grande	Projets RH	<	Placardisation après congé maternité Burn-out Insécurité liée à l'emploi Licencierement
32	R32_QC_FR_F	85	Canada	FR	Femme	55-60	Education	Public	Grande	Doyen/Professeur université	<	Retire son support pour promotion Trahison - Manque de clarté Jeux de pouvoir Absence de reconnaissance

n°	Nom anonymisé	Durée entretien (en min)	Lieu Déc.	Langue entretien	Genre	Age	Secteur	Secteur	Taille ets	Poste	Date Déc.	Détails de la déception
33	R33_QC_FR_H	120	Quebec	FR	Homme	40-45	Education	Public	Petite	Professeur remplaçant collège <5	<5	Humiliation des étudiants Manque de clarté jeux de pouvoir Refus de renouveler contrat - pression parents
34	R34_QC_FR_H	36	Quebec	FR	Homme	35-40	Entertainment industry	Privé	Grande	Consultant en développement organisationnel	<5	Absence de reconnaissance compétences choc de valeurs: Profit personnel vs bien commun Manque respect employés Pbm management et décisions
35	R35_QC_FR_H	80	Quebec	FR	Homme	45-50	OBNL	OBNL	Moy.	Chargé de projet	<5	Présenti pour le poste Personne choisi moins compétente Pas d'explication justifiant le refus Nouveau boss - mauvaise relation
36	R36_FR_FR_F	80	France	FR	Femme	45-50	Transport	Public	Grande	Responsable projet SIRH	<5	Conflit mal géré par management Jeux de pouvoir Manque de reconnaissance Comportement inapproprié
37	R37_QC_FR_H	36	Quebec	EN	Homme	40-45	Industrie du Service	Privé	Moy.	Finance	<10	Déconnection entre ses attentes et le travail à faire Perte motivation et intérêt - décision de démissionner
38	R38_FR_FR_F	95	France	FR	Femme	45-50	OBNL	OBNL	Petite	Chef d'équipe	<5	Très investi : tout fait pour répondre aux attentes Pas d'explication justifiant le licenciement Choc - comportement inapproprié du N+1 Jeux politiques
39	R39_FR_FR_F	93	France	FR	Femme	45-50	Associatif	OBNL	Petite	Psychologue	<5	Agression verbale d'une collègue Menaces Refus soutien organisation
40	R40_FR_FR_F	64	France	FR	Femme	25-30	Transport	Public	Grande	chef de projets AMOA junior	<5	Comportement inapproprié du N+1 : manipulation N+1 pour coincer son évolution pour qu'elle reste ds même poste Absence soutien RH

n°	Nom anonymisé	Durée entretien (en min)	Lieu Déc.	Langue entretien	Genre	Age	Secteur	Secteur	Taille ets	Poste	Date Déc.	Détails de la déception
41	IR41_QC_FR_H	56	Quebec	FR	Homme	65-70	Industrie de la construction	Privé	Grande	Rédacteur des réclamations	≥15	Mensonge pour ne pas payer heures supplémentaires insultes du Directeur quand confronté
42	IR42_QC_FR_H	48	Quebec	FR	Homme	40-45	Entertainment industry	Privé	Grande	chef de projet	≥15	Très investi dans un projet, bcp de travail intensif N+1 décide de ne pas tenir compte de leurs préconisations - erreur de gestion + manque de respect Jeux politiques Manque de clarté
43	IR43_QC_FR_H	52	Quebec	FR	Homme	40-45	Banque	Privé	Grande	Directeur de compte	<10	Mensonge du N+1 pour valider licenciement Opposition de valeurs professionnelles : hunters vs farmer Comportements agressifs du N+1 très orienté performance et vente à tout prix
44	IR44_QC_FR_F	35	Quebec	FR	Femme	30-35	Industrie du Service	Privé	Moy.	Assistante administrative	<5	Personne choisie = zéro compétence Favoritisme - jeux politiques Manque de clarté
45	IR45_FR_FR_F	58	France	FR	Femme	25-30	Industrie du Service	Privé	Petite	assistante commerciale	<10	Surcharge Avertissement écrit injuste, disproportionné Aucun soutien Agression/colere du N+1 Infantilisation du N+1
46	IR46_QC_FR_F	50	Quebec	FR	Femme	40-45	Industrie de la construction	Privé	Grande	gestionnaire projet	<5	Se sent ignorée, pas reconnue officiellement dans son travail Manque de clarté dans la communication : excuse, délai, etc.
47	IR47_QC_FR_H	35	Quebec	FR	Homme	30-35	Industrie du Service	Privé	Grande	courtier en assurances	<5	Augmentation rémunération promise mais pas mise en application Horaires différents également

n°	Nom anonymisé	Durée entretien (en min)	Lieu Déc.	Langue entretien	Genre	Age	Secteur	Secteur	Taille ets	Poste	Date Déc.	Détails de la déception
48	R48_FR_FR_H	85	France	FR	Homme	65-70	Associatif	OBNIL	Petite	Éducateur spécialisé	≥15	Relation d'amitié avec directeur Absence de soutien collègues + famille Manipulation et opposition avec directeur Injuste
49	R49_FR_FR_F	89	France	FR	Femme	45-50	Industrie du Service	Privé	Grande	Commercial	<15	Harcelement, sabotage, manipulation Placardisation pour l'évincer de son poste Licencierement pour performance sur mensonge Jeux de pouvoir
50	R50_FR_FR_F	75	France	FR	Femme	50-55	Associatif	OBNIL	Petite	Chef de service	<1	Harcelement, sabotage, manipulation Jeux de pouvoir Blocage des employés
51	R51_QC_FR_H	53	Quebec	FR	Homme	50-55	Industrie du Service	Privé	Grande	Directeur service conseil	<5	Isolément, absence de soutien du N+1 Malhonnêteté, jeux politiques Manque de reconnaissance Licencierement Opposition valeurs, gestion
52	R52_QC_FR_F	40	Quebec	FR	Femme	35-40	Industrie du Service	Privé	Petite	Adjointe administrative	<10	Opposition valeurs : vieille génération qui considère mal les femmes Agression physique

BIBLIOGRAPHIE

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269-292.

Amado, G. (2008). Emprise et dégageement dans les organisations et les relations de travail. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 2(51), 15-32.

Amado, G. et Ambrose, A. (2001). *The transitional approach to change*. London : Karnac Books.

Anderson, E.W. et Sullivan, M.W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.

Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.

Andersson, L.M. et Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 18(5), 449-449.

Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M. et Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence. *Revue internationale des relations de travail*, 2(2), 14-25.

Archimi, C.S. (2011). Cynisme «instrumental» dans l'organisation: définition, mesure et conséquences. *Vie & sciences de l'entreprise*(1), 12-38.

Arendt, H. (1994). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy.

- Arendt, H., Kohn, J. et Fidel, J.L. (2009). *Responsabilité et jugement*. Paris : Payot.
- Ashforth, B.E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
- Ashforth, B.E. et Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy, N.M. et Humphrey, R.H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214-224.
- Aubert, N. et De Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Audouin, C. (2019). *Procès France Telecom : "Le suicide au travail, c'est la partie émergée de l'iceberg"*. Récupéré de https://www.franceinter.fr/justice/proces-france-telecom-le-suicide-au-travail-c-est-la-partie-emergee-de-l-iceberg?fbclid=IwAR3i_13SmmymulqENuf4kIMmbBelIVIdyBDMUx7w-aBeFV1cUbcGF3G7PK0
- Barrett, L.F. et Kensinger, E.A. (2010). Context is routinely encoded during emotion perception. *Psychological Science*, 21(4), 595-599.
- Barrett, L.F., Mesquita, B. et Gendron, M. (2011). Context in emotion perception. *Current Directions in Psychological Science*, 20(5), 286-290.
- Barsade, S.G., Brief, A.P. et Spataro, S.E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. Dans Greenberg, J. (dir.), *Organizational behavior: The state of the science (2nd ed.)* (p. 3-52). Mahwah, NJ, US : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Basch, J. et Fisher, C.D. (2000). Affective events - emotion matrix: A classification of work events and associated emotions. Dans Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. et Zerbe, W. J. (dir.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (p. 36-48). Westport, CT, US : Quorum.

Bédard, R. (1999). Les fondements de la pensée administrative : Le losange aux quatre dimensions philosophiques. *Centre Humanismes, gestions et mondialisation. Montréal: École des Hautes Études Commerciales*, 1-29.

Bell, D.E. (1985). Disappointment in Decision Making under Uncertainty. *Operations Research*, 33(1), 1-27.

Berg, B.L. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Needham Heights, MA, USA : Pearson.

Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie*. (4e éd.). Paris : Armand Colin.

Bilheran, A. et Bouyssou, G. (2010). *Harcèlement en entreprise: Comprendre, prévenir, agir*. Paris : Armand Colin.

Boudens, C.J. (2005). The Story of Work: A Narrative Analysis of Workplace Emotion. *Organization Studies*, 26(9), 1285-1306. doi: 10.1177/0170840605055264

Brandes, P. et Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: construct issues and performance implications Dans *Employee Health, Coping and Methodologies by Ferris et al. (2006). Research in occupational stress and well-being* (Vol. 5, p. 233-266).

Brief, A.P. et Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

Bryant, L. (2015). *Critical and creative research methodologies in social work*. Farnham, England : Ashgate.

Bürger, J.-C. (2000). *Les oubliés du XXIe siècle ou la fin du travail*. Récupéré de https://www.onf.ca/film/oublies_du_xxie_siecle/

Carey, M. (2012). *Qualitative research skills for social work: theory and practice*. Farnham, Surrey : Ashgate Publishing, Ltd.

Carpentier-Roy, M.C. et Vézina, M. (2000). *Le travail et ses malentendus: enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.

Chaignot, N. (2012). *La servitude volontaire aujourd'hui: esclavages et modernité*. Paris : PUF, Collection Partage du savoir.

Charazac, V. (2010). Le néolibéralisme au mépris du collectif. Souffrance au travail, management par objectifs et délitement des groupes. *Connexions*, 94(2), 121-133.

Charreire Petit, S. et Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} édition (p. 58-83). Paris : Dunod.

Cillo, A. (2007). *Essays In Non-expected Utility Theory: Behavioral Approaches To Risk*. (Doctoral dissertation). INSEAD.

Clancy, A., Vince, R. et Gabriel, Y. (2012). That Unwanted Feeling: A Psychodynamic Study of Disappointment in Organizations. *British Journal of Management*, 23(4), 518-531.

Clot, Y. et Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable ?* Paris : Armand Colin.

Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. et Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425

Comélieau, C. (2000). *Les Impasses de la modernité. Critique de la marchandisation du monde*. Paris : Seuil.

Coppin, G. et Sander, D. (2010). Théories et concepts contemporains en psychologie de l'émotion. Dans Pelachaud, C. (dir.), *Systèmes*

d'interaction émotionnelle (p. 25-56). Paris : Hermès Science publications-Lavoisier.

Corley, K.G. et Gioia, D.A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly* 49(2), 173-208.

Coutanceau, R. et Bennegadi, R. (2016). *Stress, burn-out, harcèlement moral: De la souffrance au travail au management qualitatif*. Paris : Dunod.

Coyle-Shapiro, J.A.-M. et Parzefall, M.-R. (2005). Explorer la théorie du contrat psychologique: questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. Dans Delobbe, N., Herrbach, O. et Lacaze, D. (dir.), *Comportement organisationnel - Vol. 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (p. 21-67). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Creswell, J.W. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA, US : SAGE Publications.

de Gaulejac, V. et Mercier, A. (2012). *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*. Paris : Desclée de Brouwer.

Dean, J.W., Jr. (1995). Cynicism in organizations. *École de Paris du management*. Retrieved December, 4, 2004.

Dean, J.W., Jr., Brandes, P. et Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management*. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

Dejours, C. (1990). *Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations in Chanlat J.-F. (ed.) L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec, Canada : Presses de l'Université Laval et Éditions ESKA.

Dejours, C. (1998). *Souffrances en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critiques des fondements de l'évaluation*. Paris : Editions Quæ.

Dejours, C. (2007). *Conjurer la violence: travail, violence et santé*. Paris : Payot.

Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail (Nouv. éd. augm.. ed.)*. (Nouv. éd. augm.. éd.). Paris : Bayard.

Dejours, C. et Bouniol, B. (2012). *La panne: Repenser le travail et changer la vie*. Paris : Bayard.

Delquié, P. et Cillo, A. (2006a). Disappointment without prior expectation: a unifying perspective on decision under risk. *Journal of Risk and Uncertainty*, 33(3), 197-215.

Delquié, P. et Cillo, A. (2006b). Expectations, Disappointment, and Rank-Dependent Probability Weighting. *Theory and Decision*, 60(2-3), 193-206.

Dujarier, M.A. (2012). *L'idéal au travail*. Paris : Presses universitaires de France.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Fortin, F., Côté, J. et Filion, F. (2005). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chenelière Education.

Frijda, N.H. (1986). *The Emotions*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.

Frijda, N.H., Kuipers, P. et ter Schure, E. (1989). Relations among emotion, appraisal, and emotional action readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(2), 212-228.

Frost, P.J. (2004). Handling Toxic Emotions:: New Challenges for Leaders and their Organization. *Organizational Dynamics*, 33(2), 111-127.

Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8(2), 27-36.

Gill, D. et Prowse, V. (2012). A structural analysis of disappointment aversion in a real effort competition. *The American economic review*, 102(1), 469-503.

Gingras, F.-P. et Côté, C. (2009). La sociologie de la connaissance. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 19-50). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Gioia, D.A., Corley, K.G. et Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Glasø, L. et Vie, T.L. (2009). Toxic Emotions at work. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(1), 13-16.

Gollier, C. et Muermann, A. (2010). Optimal choice and beliefs with ex ante savoring and ex post disappointment. *Management Science*, 56(8), 1272-1284.

Gomez, P.Y. (2013). *Le travail invisible: enquête sur une disparition*. Paris : F. Bourin.

Gooty, J., Gavin, M. et Ashkanasy, N.M. (2009). Emotions research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 833-838.

Greatrex-White, S. (2010). A research perspective: narrative research. Dans Pfund, R. et Fowler-Kerry, S. (dir.), *Perspectives on Palliative Care for Children and Young People: A Global Discourse*. Oxford, UK : Radcliffe Pub.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi: 10.1177/014920639001600208

Griffin, R.W., O'Leary-Kelly, A. et Pritchard, R.D. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. : Wiley.

Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194).

Gubrium, J.F. et Holstein, J.A. (2009). *Analyzing narrative reality*. London : SAGE.

Guéguen, H. et Malochet, G. (2014). *Les théories de la reconnaissance*. Paris : Repères.

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 1-19.

Gul, F. (1991). A Theory of Disappointment Aversion. *Econometrica*, 59(3), 667-686.

Haidt, J. (2003). The moral emotions. *Handbook of affective sciences*, 11(2003), 852-870.

Hareli, S., Zohar, E., David, S., Lasalle, M. et Hess, U. (2014). Seeing what you ought to see: The role of contextual factors in the social perception of achievement emotions. *Motivation and Emotion*, 38(4), 600-608.

Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. Paris : Syros.

Hirschman, A.O. (1986). *Vers une économie politique élargie*. Paris : Éditions de Minuit.

Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Editions du Cerf.

Inman, J.J., Dyer, J.S. et Jia, J. (1997). A Generalized Utility Model of Disappointment and Regret Effects on Post-Choice Valuation. *Marketing Science*, 16(2), 97-111.

Jia, J., Dyer, J.S. et Butler, J.C. (2001). Generalized Disappointment Models. *Journal of Risk & Uncertainty*, 22(1), 59-78.

Johnson, G. et Connelly, S. (2014). Negative emotions in informal feedback: The benefits of disappointment and drawbacks of anger. *Human Relations*, 67(10), 1265-1290.

Johnson, J.L. et O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

Joyeau, A., Robert-Demontrond, P. et Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites. *Management & Avenir*, 34(4), 14-39. doi: 10.3917/mav.034.0014

Kanter, D.L. et Mirvis, P.H. (1992). Cynicism: the new American malaise. *Business & Society Review*, 57-61.

Kohlberg, L. et Hersh, R.H. (1977). Moral Development: A Review of the Theory. *Theory Into Practice*, 16(2), 53-59.

Kroll, J. et Egan, E. (2004). Psychiatry, moral worry, and the moral emotions. *Journal of Psychiatric Practice*®, 10(6), 352-360.

Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37-50.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.

Lawrence, S.A. (2008). The case for emotion-induced toxicity: Making sense of toxic emotions in the workplace. *Research companion to emotion in organizations*, 73-89.

Lazarus, R.S. et Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. Dans Payne, R. L. et Cooper, G. L. (dir.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (p. 45-81). Chichester, England : John Wiley & Sons.

Ledoux-Wlodarczyk, M. (2012). La dialectique de l'universalité aujourd'hui. *Sociologie*, 3(4), 433-438.

Lelieveld, G.-J., van Dijk, E., van Beest, I., Steinel, W. et van Kleef, G.A. (2011). Disappointed in you, angry about your offer: Distinct negative emotions induce concessions via different mechanisms. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(3), 635-641.

Lelieveld, G.-J., van Dijk, E., van Beest, I. et van Kleef, G.A. (2012). Why Anger and Disappointment Affect Other's Bargaining Behavior Differently: The Moderating Role of Power and the Mediating Role of Reciprocal and Complementary Emotions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(9), 1209-1221.

Levine, L.J. (1996). The Anatomy of Disappointment: A Naturalistic Test of Appraisal Models of Sadness, Anger, and Hope. *Cognition and Emotion*, 10(4), 337-360.

Lindebaum, D. et Geddes, D. (2016). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 738-757.

Lindebaum, D. et Jordan, P.J. (2012). Positive emotions, negative emotions, or utility of discrete emotions? *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 1027-1030. doi: doi:10.1002/job.1819

Linstead, S., Maréchal, G. et Griffin, R.W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.

Loomes, G. et Sugden, R. (1986). Disappointment and Dynamic Consistency in Choice under Uncertainty. *The Review of Economic Studies*, 53(2), 271-282.

Loomes, G. et Sugden, R. (1987). Testing for Regret and Disappointment in Choice Under Uncertainty. *The Economic Journal*, 97, 118-129.

Luminet, O. (2008). *Psychologie des émotions: Confrontation et évitement*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

- Maguire, M.A. (1983). The effects of context on attitude measurement: The case of job satisfaction. *Human Relations*, 36(11), 1013-1030.
- Mandel, D. (2003). Counterfactuals, emotions, and context. *Cognition and Emotion*, 17(1), 139-159.
- Marcatto, F. et Ferrante, D. (2008). The Regret and Disappointment Scale: An instrument for assessing regret and disappointment in decision making. *Judgement and Decision Making*, 3(1), 87-99.
- Mauss, I.B. et Gross, J.J. (2004). Emotion suppression and cardiovascular. *Emotional expression and health: Advances in theory, assessment and clinical applications*, 60.
- McShane, S.L. et Benabou, C. (2013). *Comportement organisationnel: Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. (2e éd.). Montreal, Canada : Chenelière Education.
- Mellers, B.A., Schwartz, A., Ho, K. et Ritov, I. (1997). Decision Affect Theory: Emotional Reactions to the Outcomes of Risky Options. *Psychological Science*, 8(6), 423-429.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Morin, E. (2008). *La méthode*. Paris : Seuil.
- Morrison, E.W. et Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nadistic, T. et Steiner, D.D. (2010). Le management juste des ressources humaines à l'international: Universalité ou spécificités culturelles ? *Revue de l'organisation responsable*, 2, 59-75.
- Naus, F., Van Iterson, A. et Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.

- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.
- Noël, A. (2014). *La conduite d'une recherche: mémoires d'un directeur*. Montreal : JFD éd.
- Ortony, A., Clore, G.L. et Collins, A. (1990). *The Cognitive Structure of Emotions*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Pagès, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V. et Descendre, D. (1998). *L'emprise de l'organisation*. Paris : Presses universitaires de France.
- Park, C.L., Armeli, S. et Tennen, H. (2004). Appraisal-Coping Goodness of Fit: A Daily Internet Study. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(5), 558-569.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA, US : SAGE Publications.
- Pence, E. et Paymar, M. (1993). *Education Groups for Men Who Batter: The Duluth Model*. New York : Springer Publishing Company.
- Perret, V. et Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart, R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*. 3^{ème} édition (p. 13-33). Paris : Dunod.
- Pesqueux, Y. (2000). Culturalisme et mondialisation des entreprises. *Cahiers du LIPSOR*, 3, 46.
- Pinder, C.C. et Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Dans *Research in personnel and human resources management* (p. 331-369). Bingley, UK : Emerald Group Publishing Limited.
- Piolat, A. et Latchimy, I. (2013). Cognitions et émotions morales : de l'intérêt des études exploitant le dilemme du trolley. Dans *Psychologie du jugement moral* (p. 59-84). Paris : Dunod.

Piotet, F. (2011). Le piège de la souffrance au travail. [The Trap of Suffering at Work]. *Revue Projet*, 323(4), 23-31. doi: 10.3917/pro.323.0023

Richards, L. et Morse, J.M. (2007). *README FIRST for a User's Guide to Qualitative Methods, Second Edition*. Los Angeles : SAGE Publications.

Robinson, S.L. et Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

Robinson, S.L. et Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.

Roseman, I.J., Antoniou, A.A. et Jose, P.E. (1996). Appraisal Determinants of Emotions: Constructing a More Accurate and Comprehensive Theory. *Cognition and Emotion*, 10(3), 241-278.

Rosenthal, G. (1993). Reconstruction of life stories: Principles of selection in generating stories for narrative biographical interviews. *The narrative study of lives*, 1(1), 59-91.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D.M., de Rozario, P., Jardat, R. et Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations: comprendre les accords écrits et non-écrits*. Montreuil, France : Pearson.

Rusinek, S. (2004). *Les émotions: du normal au pathologique*. Paris : Dunod.

Saba, T. et Dolan, S.L. (2013). *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles*. (5e éd.). Saint-Laurent : ERPI.

Saloff Coste, M. et Dartiguyeyrou, C. (2006). Mimétisme et Singularité: 2 approches pour doper la croissance. *Kea&Partners*.

- Sander, D. et Scherer, K. (2009). *Traité de psychologie des émotions*. Paris : Dunod.
- Saunders, M., Lewis, P. et Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. (6th éd.). Harlow, Essex : Pearson Education.
- Schimmack, U. et Diener, E. (1997). Affect intensity: Separating intensity and frequency in repeatedly measured affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1313-1329.
- Scott, H.S. (2018). Extending the Duluth model to workplace bullying: a modification and adaptation of the workplace power-control wheel. *Workplace health & safety*, 2165079917750934.
- Shepperd, J.A. et McNulty, J.K. (2002). The Affective Consequences of Expected and Unexpected Outcomes. *Psychological Science*, 13(1), 85-88.
- Singularité. (2015). *Dictionnaire de français*. Paris : Larousse.
- Sonnemans, J. et Frijda, N.H. (1995). The determinants of subjective emotional intensity. *Cognition and Emotion*, 9(5), 483-506.
- Soulet, M.H. (2007). *La souffrance sociale: nouveau malaise dans la civilisation*. : Academic Press Fribourg.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. (5e éd.). Montreal, Canada : Cheneliere Education.
- Tangney, J.P., Stuewig, J. et Mashek, D.J. (2007). Moral Emotions and Moral Behavior. *Annual review of psychology*, 58, 345-372. doi: 10.1146/annurev.psych.56.091103.070145
- Tirmarche, O. (2010). *Au-delà de la souffrance au travail: Clés pour un autre management*. Paris : Editions Odile Jacob.
- Tykocinski, O.E. (2001). I Never Had a Chance: Using Hindsight Tactics to Mitigate Disappointments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 376-382.

Van den Hoonaard, D.K. (2015). *Qualitative research in action: A Canadian primer*. (Second éd.). Don Mills, Ontario : Oxford University Press Canada.

Van Dijk, T.A. (2006). Ideology and discourse analysis. *Journal of Political Ideologies*, 11(2), 115-140. doi: 10.1080/13569310600687908

van Dijk, W.W. et van der Pligt, J. (1997). The Impact of Probability and Magnitude of Outcome on Disappointment and Elation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(3), 277-284.

van Dijk, W.W. et Zeelenberg, M. (2002a). Investigating the Appraisal Patterns of Regret and Disappointment. *Motivation and Emotion*, 26(4), 321-331.

van Dijk, W.W. et Zeelenberg, M. (2002b). What do we talk about when we talk about disappointment? Distinguishing outcome-related disappointment from person-related disappointment. *Cognition and Emotion*, 16(6), 787-807.

van Dijk, W.W., Zeelenberg, M. et van der Pligt, J. (1999). Not Having What You Want versus Having What You Do Not Want: The Impact of Type of Negative Outcome on the Experience of Disappointment and Related Emotions. *Cognition and Emotion*, 13(2), 129-148.

van Dijk, W.W., Zeelenberg, M. et van der Pligt, J. (2003). Blessed are those who expect nothing: Lowering expectations as a way of avoiding disappointment. *Journal of Economic Psychology*, 24(4), 505-516.

Van Winkle, E. (2000). The toxic mind: the biology of mental illness and violence. *Medical Hypotheses*, 54(1), 146-156.

Vézina, M., Cloutier, E., Stock, S., Lippel, K., Fortin, É., Delisle, A., St-Vincent, M., Funes, A., Duguay, P. et Vézina, S. (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*. Québec : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail-Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.

Vézina, M. et Saint-Arnaud, L. (2011). L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant. *Travailler*, 25(1), 119-128. doi: 10.3917/trav.025.0119

Waxin, M.-F. et Barmeyer, C. (2008). *Gestion des ressources humaines internationales*. Paris : Wolters Kluwer France.

Weibel, A. (2007). Formal Control and Trustworthiness Shall the Twain Never Meet? *Group & Organization Management*, 32(4), 500-517.

Weiss, H.M. et Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Dans Cummings, B. M. S. L. L. (dir.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews, Vol. 18* (p. 1-74). US : Elsevier Science/JAI Press.

Withey, M.J. et Cooper, W.H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. doi: 10.2307/2393565

Wright, B.E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.

Yin, R.K. (2003). *Case study research design and methods. Third edition*. Thousand Oaks, CA, US : Sage Publications.

Zeelenberg, M. et Pieters, R. (1999). Comparing Service Delivery to What Might Have Been: Behavioral Responses to Regret and Disappointment. *Journal of Service Research*, 2(1), 86-97.

Zeelenberg, M. et Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of business Research*, 57(4), 445-455.

Zeelenberg, M., van Dijk, W., Manstead, A. et van der Pligt, J. (1998). The Experience of Regret and Disappointment. *Cognition and Emotion*, 12(2), 221-230.

Zeelenberg, M., van Dijk, W.W., van der Pligt, J., Manstead, A.S.R., Van Empelen, P. et Reinderman, D. (1998). Emotional reactions to the outcomes of decisions: The role of counterfactual thought in the experience of regret and disappointment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75(2), 117-141.

Zhao, H.A.O., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. et Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

Zimmerman, M.A. (1990). Toward a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment. *Journal of Research in Personality*, 24, 71-86.