

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

QUAND LA CONCILIATION TRAVAIL-VIE PERSONNELLE ET LES
COMMUNICATIONS INTERPERSONNELLES SONT UN ENJEU QUOTIDIEN.

RÉCITS DE FEMMES CADRES INTERMÉDIAIRES
EN CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
MÉLISSA BOURGOIN

SEPTEMBRE 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Le dépôt de ce mémoire est l'aboutissement d'un projet réparti sur plusieurs années. J'ai la chance d'être extrêmement bien entourée, et je tiens à remercier chaleureusement les personnes suivantes.

Mes parents, pour m'avoir toujours encouragée dans mes projets et pour respecter mes choix. Votre présence quotidienne et le soutien que vous m'avez apporté à ce jour sont très précieux. Mes frères et mes belles-sœurs, mon neveu et mes nièces, je suis fière de vous et de ce que vous accomplissez chaque jour. Michèle-Isis Brouillet, directrice de mon mémoire, pour la qualité et la rigueur de ton encadrement. Merci d'avoir respecté mon rythme, de m'avoir accompagnée dans tous mes doutes et d'avoir su relever mes bons coups. Aux quatre participantes de l'étude, pour vous être prêtées avec sérieux et dévouement à mon projet de recherche. Vos témoignages m'ont énormément touchée et ils m'accompagnent toujours. Merci à Lyne de m'avoir ouvert les portes du centre hospitalier universitaire où a eu lieu l'étude. Nicole Beaulieu, pour ta flexibilité qui a grandement facilité ma conciliation travail-études. Sophie Cadorette, pour la qualité de ton travail lors de la transcription des verbatims et Rachel Rouleau, pour la révision linguistique, grâce à laquelle je dépose mon mémoire dans son plus bel habit. Corinne Boulianne et Sarah Déraps, pour le partage de vos parcours et de vos expériences de rédaction. Vos conseils et vos confidences m'ont été fort utiles tout au long de mon cheminement. Sandra Aubé, ma précieuse amie, et Amélie Guay, ma complice. Vous avoir à mes côtés et partager les mêmes angoisses et les mêmes joies de la rédaction fut une source de soutien et de réconfort. Catherine Groulx, ma cheerleader la plus enthousiaste! Marie-Josée Carroll, Patrick Ducharme, Stéphanie Paris, Monique et Sylvain, pour le prêt d'un appartement, d'une maison et d'un chalet toutes les fois où j'ai eu besoin de m'évader pour écrire! Tous mes amis, amies, collègues et membres de ma famille qui m'ont encouragée dans mon ambitieux projet. Merci de vous y être intéressés et de m'avoir demandé chaque fois : « Pis, ça avance, ce mémoire? »

AVANT-PROPOS

Beaucoup de questions, et un peu de réponses...

À la fin de ma scolarité de maîtrise, je suis entrée sur le marché du travail pour faire mes premiers pas dans le domaine où je croyais travailler toute ma vie. Après quelques mois à titre de conseillère en communication dans un centre hospitalier universitaire québécois, ma capacité d'adaptation fut mise à rude épreuve : les projets augmentaient en quantité et en intensité, les ressources manquaient, les heures supplémentaires s'accumulaient, la reconnaissance des clients faisait parfois faux bond, et j'avais l'impression de ne pas être outillée pour faire face à tous ces défis. Je me posais des questions : comment trouver ma place dans un milieu en changement constant? À quel moment puis-je arrêter de faire mes preuves? Comment être passionnée de son travail sans tout prendre sur ses épaules? Combien de temps encore vais-je sacrifier ma vie personnelle à ma carrière? Est-ce que toutes ces heures investies en valent le coup (ou devrais-je dire : en valent le coût)? Alors que les magazines et les livres de psychopop nous disent de « lâcher prise » et de « trouver l'équilibre », moi, je me demandais comment j'allais faire concrètement pour y arriver.

Malgré les difficultés rencontrées dans mon milieu de travail, et malgré les doutes que j'ai pu avoir, je suis restée en poste plusieurs années. Pourquoi? Parce que j'avais des collègues du tonnerre! Une équipe qui carburait à l'entraide, à l'humour et à la reconnaissance des compétences. Des patrons à l'écoute, capables d'encouragement et d'accompagnement professionnel. Des collègues avec qui je pouvais ventiler et raconter mes bons coups comme mes moins bons en toute confiance, et qui savaient tout lâcher pour donner un coup de pouce à un collègue dans le besoin. Certains d'entre eux sont maintenant des amis; je n'aurais pas tenu le coup sans eux. Avec du recul, je comprends que les relations que j'ai développées avec mes collègues ont sûrement joué un rôle non négligeable dans mon bien-être au travail.

Avec les années, j'ai côtoyé des cadres intermédiaires de l'hôpital (infirmières-chefs, chefs de service, coordonnatrices). Des gestionnaires de cœur, qui croient en leurs équipes et qui font tout en leur pouvoir pour épauler leurs employés au quotidien. Les heures requises pour

accomplir leurs tâches sont incalculables et les conditions, aberrantes. Comment font-elles? Comment arrivent-elles à concilier le travail et la famille? Quand il est 17 h, qu'il reste encore plein de boulot et que le petit attend à la garderie, comment se sentent-elles? Comment assument-elles la charge de travail quotidienne qui leur est demandée? Comment font-elles pour garder le sourire, malgré les difficultés vécues au travail?

J'ai commencé à parler avec ces femmes de leur conciliation travail-famille et à leur faire part de mes questionnements. J'ai réalisé que cette réalité touche tout le monde, et qu'il y a beaucoup à dire sur le sujet. Par contre, la question des difficultés rencontrées au travail et de la souffrance qu'elles peuvent causer reste encore taboue, et il faut être très à l'écoute pour capter l'expérience de l'autre; des petites confidences parfois racontées du bout des lèvres, ou des flots de paroles d'une personne qui espérait depuis longtemps une oreille attentive. Merci à vous toutes de m'avoir éclairée sur votre vécu et de m'avoir donné des pistes de réflexion pour le présent mémoire; ces discussions informelles m'ont donné le goût d'entamer ce processus de recherche et m'ont convaincue de sa nécessité. J'espère que mon travail apportera quelques réponses ou, du moins, permettra de mettre en lumière votre expérience quotidienne.

Pour ma part, si je n'ai pas répondu à toutes mes questions (il y en avait trop!), j'ai maintenant l'impression d'être mieux outillée dans ma vie professionnelle, et aussi dans ma vie personnelle; parce que faire un mémoire sur un sujet qui me touche autant, c'était aussi faire un travail sur moi-même.

Bonne lecture,

Mélissa Bourgoin

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Le réseau de la santé comme lieu d'exploration.....	3
1.2 Être femme sur le marché du travail.....	4
1.3 Le rôle de cadre intermédiaire en mouvance.....	6
1.4 La perte de sens du travail et les impacts du paradoxe organisationnel.....	7
1.5 La conciliation travail-vie personnelle... à quel prix?.....	9
1.6 Le plaisir et la souffrance au travail.....	10
1.7 L'interactionnisme symbolique pour accéder à l'expérience vécue.....	12
1.8 La communication et le travail au quotidien.....	13
1.9 Questions de recherche.....	16
1.10 Objectifs de la recherche.....	17
1.11 Pertinence de la recherche.....	17
CHAPITRE II	
CADRE DE RÉFÉRENCE.....	19
2.1 Les multiples visages de la psychosociologie.....	20
2.2 Liens du travail avec l'organisation et le monde social.....	22
2.2.1 Définitions du travail.....	22
2.2.2 La posture du cadre intermédiaire.....	23
2.2.3 Être femme au travail : une réalité différente.....	27
2.2.4 Les enjeux de la conciliation travail-vie personnelle.....	28
2.3 Hyperactivité, perte de soi et brûlures internes.....	31
2.4 La quotidienneté du cadre intermédiaire féminin et la santé au travail.....	33

2.4.1	La psychodynamique du travail, un modèle d'analyse de la santé mentale au travail.....	34
2.4.2	Prémises de la psychodynamique.....	35
2.4.3	La souffrance et le plaisir au travail.....	37
2.5	Les différentes facettes de la communication au travail de la cadre intermédiaire.....	39
2.5.1	Les échanges : lieu d'élaboration du sens dans l'interaction selon la posture interactionniste et systémique.....	41
2.5.2	Les émotions au travail, le développement de la personne et le rapport authentique dans les échanges au travail.....	44
2.5.3	La communication quotidienne au travail.....	47
2.6	Cadre conceptuel.....	52
CHAPITRE III		
MÉTHODOLOGIE.....		
3.1	Posture épistémologique : approche qualitative et compréhensive.....	55
3.2	Rappel des dimensions à l'étude et stratégie de recherche choisie.....	56
3.3	Instruments d'investigation.....	59
3.3.1	L'entretien semi-dirigé.....	59
3.3.2	Le journal de bord des sujets.....	60
3.3.3	Le journal de bord du chercheur.....	60
3.4	Sujets de la recherche et accès au terrain.....	61
3.5	Démarche d'analyse des données.....	62
3.6	Dynamique itérative : adopter un double mouvement.....	63
3.7	Scientificité de la recherche.....	63
CHAPITRE IV		
PRÉSENTATION ET ANALYSE HORIZONTALE DES RÉSULTATS.....		
4.1	Particularités du milieu de travail et du moment où l'étude est menée.....	66
4.2	Portrait des sujets et résumé des thèmes abordés dans le récit.....	67
4.2.1	Linda : être maître de sa vie.....	68
4.2.2	Caroline : composer avec la culpabilité.....	72
4.2.3	Josée : militer pour de meilleures conditions de travail.....	76
4.2.4	Marie : se sentir accomplie au travail.....	80

4.3	Résumé horizontal des thèmes abordés par les sujets	84
4.3.1	Bilan des interactions quotidiennes au travail.....	85
4.3.2	Bilan des sources de plaisir au travail et des sources d'inconfort au travail	93
4.3.3	Bilan des autres thèmes significatifs.....	102
4.4	Précision concernant les données recueillies dans les journaux de bord.....	111
4.5	Des découvertes pendant les entretiens.....	112
CHAPITRE V		
DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....		114
5.1	Rappel des objectifs et des propositions de la recherche	114
5.1.1	Propositions de recherche nuancées.....	115
5.2	Les paradoxes, source de souffrance au travail.....	116
5.2.1	Agir contre ses valeurs : le paradoxe organisationnel.....	116
5.2.2	La flexibilité essentielle et irrégulière : le paradoxe de la conciliation travail-vie personnelle.....	117
5.2.3	Prendre soin de l'autre sans y arriver vraiment : le paradoxe relationnel.....	118
5.3	Des zones de confort malgré les paradoxes.....	121
5.3.1	Des stratégies défensives pour survivre aux paradoxes	121
5.3.2	L'environnement relationnel au travail : ne pas être seule face aux paradoxes	123
5.3.3	L'environnement relationnel dans le couple et la famille : partager les paradoxes	126
5.4	La communication avec soi : une solution pour être bien, malgré les paradoxes?.....	127
CONCLUSION		130
APPENDICE A		133
APPENDICE B		135
RÉFÉRENCES		136

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1 Dynamique de l'identité de Sigaud (1990).....	37
2 Triangle de la psychodynamique du travail (Dejours, 2008)	37

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1 Pressions vécues et sentiments négatifs engendrés comme déterminants de la charge de travail concrète et ressentie des cadres cliniques (Villeneuve, 2009).....	25
2 Interactions quotidiennes au travail vécues par les participantes et données qui y sont associées	86
3 Sources de plaisir au travail et leurs effets sur les participantes	94
4 Situations d'inconfort et stratégies utilisées pour y remédier	96
5 Thèmes vécus par les participantes et données qui y sont associées.....	103

RÉSUMÉ

De nombreuses femmes occupent des postes de cadres dans le réseau de la santé québécois et sont aux prises avec le défi quotidien de la conciliation travail-vie personnelle; en plus d'occuper un poste stratégique exigeant une charge de travail colossale, elles doivent concilier d'autres rôles dont ceux de mère et de conjointe. Dans un contexte où l'organisation du travail est peu propice à l'émergence d'échanges informels et de moments de plaisir au travail, il y a lieu de se demander comment font ces femmes pour préserver leur santé mentale au travail. Cette surcharge de rôles entraîne une souffrance, au sens entendu par la psychodynamique du travail, qui pousse l'individu à élaborer des stratégies défensives pour faire face aux situations vécues. Parmi celles-ci, nous avons déterminé les communications interpersonnelles au travail comme une stratégie incontournable.

Nous avons mené cette recherche exploratoire selon une approche qualitative et compréhensive auprès de quatre femmes cadres intermédiaires travaillant dans un centre hospitalier universitaire du Québec. La méthode du récit de vie a guidé la cueillette de données, et nous avons utilisé les outils d'investigation de l'entretien semi-dirigé et du journal de bord.

Les données recueillies et l'analyse thématique qui a suivi ont révélé que les paradoxes organisationnels et relationnels sont des sources de souffrance récurrentes qui poussent la femme cadre intermédiaire à adopter des stratégies de communications interpersonnelles pour créer une zone de confort et agir en cohérence avec ses valeurs. Nous avons également compris le caractère soutenant d'un environnement relationnel, tant professionnel que personnel, qui facilite la conciliation travail-vie personnelle, en réduisant les effets délétères des paradoxes organisationnels et relationnels. Les relations interpersonnelles de la cadre, en plus de permettre le plaisir au travail, doivent être significatives, c'est-à-dire utiles, réciproques et intenses. À partir de nos résultats, nous avons également émis l'idée que la communication intrapersonnelle est une piste de réflexion intéressante pour créer une zone de confort chez la femme cadre.

Mots clés : cadre intermédiaire, communications interpersonnelles, psychodynamique du travail, femme, paradoxe organisationnel.

INTRODUCTION

La conciliation travail-vie personnelle est un enjeu social de plus en plus préoccupant. Les travailleurs sont confrontés à de grandes attentes tant du côté du travail que de la vie familiale, et doivent faire des compromis de part et d'autre. Les femmes cadres intermédiaires des centres hospitaliers universitaires ne sont pas à l'abri de cette course effrénée. Comment font-elles pour ne pas s'essouffler et échapper aux problèmes de santé mentale?

Cette recherche vise la compréhension du rôle des communications interpersonnelles des femmes cadres intermédiaires dans la transformation de la souffrance en plaisir au travail dans un contexte de surcharge de rôles. De plus, nous souhaitons identifier les stratégies de communication interpersonnelle auxquelles recourt la femme cadre intermédiaire, tant dans ses relations avec ses pairs, ses employés et ses supérieurs, dans le contexte de conciliation travail-vie personnelle, et de voir si ces stratégies influencent réellement la conciliation travail-vie personnelle.

Notre recherche ne prétend pas vouloir généraliser ses découvertes à l'ensemble des femmes cadres du réseau de la santé; mais plutôt ouvrir une fenêtre sur leur expérience quotidienne. Nous avons mené une recherche exploratoire, appuyée par des données qualitatives. La démarche méthodologique privilégiée a comporté à la fois la conduite d'entretiens dans une perspective de récits de vie thématiques et l'utilisation de journaux de bord des sujets, soit quatre femmes cadres travaillant dans un centre hospitalier universitaire.

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier énonce la problématique, afin de bien situer les enjeux liés au monde du travail, à la conciliation travail-vie personnelle, à la santé mentale des travailleurs et au rôle que jouent les communications interpersonnelles au travail. Le deuxième chapitre se consacre au cadre de référence qui est basé essentiellement sur des auteurs des courants théoriques de l'interactionnisme symbolique, de la systémique et de l'humanisme. Nous y étudions également les auteurs qui se sont penchés sur les effets de l'organisation sur la santé mentale et les stratégies défensives adoptées par les travailleurs. Le troisième chapitre expose la démarche méthodologique retenue pour recueillir les résultats,

incluant la posture épistémologique, la stratégie de recherche choisie et les instruments d'investigation. La démarche itérative suivie tout au long de la recherche y est également discutée. Le quatrième chapitre présente les résultats de l'analyse de données, sous forme de résumés de récits individuels et horizontaux, et en dégage les éléments marquants. Finalement, le cinquième chapitre consiste en une discussion et une interprétation des résultats, en lien avec notre cadre de référence et nos propositions de recherche initiales.

« Il n'y a pas quelqu'un de sain d'esprit qui veut une famille, qui a des jeunes enfants, qui tombe cadre et qui va pouvoir faire 80 heures/semaine et être heureux là-dedans. C'est contre le gros bon sens. »

– Josée, participante de l'étude

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Le présent chapitre dresse le portrait de la question de recherche. Tout d'abord, nous situerons la problématique dans le réseau de la santé québécois, tout en expliquant les réalités de ce milieu de travail. Ensuite, nous exposerons la réalité des femmes cadres intermédiaires et les défis que présente la conciliation travail-vie personnelle. Nous aborderons brièvement le courant de la psychodynamique du travail. Finalement, nous définirons la perspective de la psychosociologie des communications et l'approche interactionniste de la communication auxquelles nous souscrivons, la question de l'étude, les objectifs et l'intérêt de la recherche.

1.1 Le réseau de la santé comme lieu d'exploration

Les difficultés rencontrées par le système de santé québécois depuis plusieurs années ne sont plus à démontrer; les problèmes de pénurie de personnel qualifié et le manque de ressources matérielles persistent. Les travailleurs du réseau de la santé doivent « faire plus avec moins » et vivent une pression de production constante : diminuer les frais d'exploitation, maximiser les espaces physiques, maintenir des statistiques satisfaisantes du roulement des lits, etc. Malgré le bon vouloir des travailleurs de la santé et leur préoccupation individuelle d'offrir des soins de santé de qualité, le contexte actuel fait en sorte qu'ils peuvent difficilement maintenir la qualité des soins souhaitée. La pression qu'ils ressentent se reflète également dans les autres niveaux de la hiérarchie du réseau. Évidemment, les postes reliés aux soins directs aux patients ont la

vie dure et méritent l'attention qu'on leur accorde. Toutefois, de nombreuses personnes travaillent dans d'autres secteurs essentiels au maintien des services. « Ce ne sont pas seulement les infirmières et les médecins; il faut voir aussi une quantité énorme de professionnels qui sont dans la santé et qui restent invisibles. Ces gens-là sont aussi surchargés. Ces gens sont aussi dans un état de pénurie » (Soares dans Lévesque, 2010).

Notre expérience de travail dans un grand centre hospitalier québécois nous a amenée à nous intéresser à la situation vécue par les femmes cadres intermédiaires du réseau (ex. : chefs d'unité, coordonnatrices, chefs de programme). D'une part parce que, comme nous le verrons d'abord, le fait d'être femme change le rapport qu'elles ont avec le monde du travail et, d'autre part, parce que la situation de cadre intermédiaire comporte des enjeux particuliers.

1.2 Être femme sur le marché du travail

Bien que la perspective de genre ne soit pas celle retenue pour notre étude, quelques éléments qui en sont tirés nous aident à comprendre la situation des femmes cadres sur le marché du travail. Nous retenons, entre autres, que la pression de la vie professionnelle et personnelle est différente pour les hommes et les femmes. En effet, le rapport *Le marché du travail et les parents*, publié par l'Institut de la statistique du Québec en 2008, et l'étude de Duxbury et Higgins (2007) affirment tous deux que les femmes qui occupent des postes de gestion ou des postes professionnels sont dans une situation « non favorable » pour la conciliation travail-vie personnelle¹, car elles ont des exigences professionnelles plus importantes que les autres femmes et des exigences familiales plus fortes que la plupart des hommes. Même si dans les dernières années l'homme a pris de plus en plus part à la vie familiale, il reste que la femme est

¹ À l'image de Duxbury et Higgins (2007), nous utiliserons l'expression conciliation « travail-vie personnelle » plutôt que « travail-famille », car nous la jugeons plus neutre et moins restrictive.

appelée plus souvent à s'occuper des enfants et des tâches ménagères (Corbeil et Descarries, 1997). Également, les étapes charnières de la carrière professionnelle de la femme coïncident avec le moment où elle vit la maternité, ce qui influence grandement son parcours professionnel (Genin, 2009; Ben Hassine, 2007; Fortier, 2008). Par sa condition biologique, la femme n'a pas le même rapport au temps que l'homme, car son développement physique est régulé selon les cycles de la fécondité (Carpentier-Roy, 1991; De Koninck, 1997). En utilisant un congé préventif ou le congé de maternité, la femme change le lien à l'emploi et doit mettre de côté temporairement ses ambitions professionnelles (Corbeil et Descarries, 1997). « La grossesse est vécue comme une inadaptation au temps social, comme rupture avec le temps tel que codifié et modelé socialement sur celui du travail, du rythme-marchand » (Quéniart, 1998, p. 138). Les systèmes politiques, sociaux et économiques historiquement bâtis par les hommes ne sont pas adaptés aux réalités des femmes : « Les femmes ont intériorisé longtemps (et intériorisent encore maintenant en bonne partie) ces représentations, les ont faites leur [*sic*], même si cette symbolique ne correspondait pas à la réalité qu'elles vivaient » (Carpentier-Roy, 1991, p. 109).

Des progrès majeurs ont été réalisés au cours des dernières années pour améliorer et adapter les conditions de travail des femmes. Celles-ci se retrouvent actuellement dans une phase de transition, c'est-à-dire qu'elles sont prises dans un modèle intériorisé qui leur convient peu et qu'elles subissent les changements qui s'opèrent dans la réalité des femmes au travail (Carpentier-Roy, 1991). Cette transition est d'autant plus importante que les femmes occupaient, en 2006, 26 % des postes de cadres supérieurs et représentaient 36 % du personnel de gestion au Canada (Statistique Canada, 2006a), et elles dirigent actuellement le tiers des petites et moyennes entreprises du Québec (Société Radio-Canada, 2009).

1.3 Le rôle de cadre intermédiaire² en mouvance

Notre intérêt pour les femmes cadres intermédiaires du réseau de la santé s'explique également parce que, c'est aussi le cas de leurs collègues masculins, il persiste une certaine confusion quant à leur rôle d'intermédiaire :

Le manager devrait avoir un rôle de « courroie de transmission » entre la stratégie et la zone technique [...]. Décliner la stratégie (information descendante) et faire remonter l'information « du terrain » afin de réajuster les objectifs (information ascendante). Cela représente indéniablement une des facettes essentielles de cette fonction. Malheureusement, il est surtout sollicité sur des actes quotidiens qui ne lui donnent plus le recul nécessaire à la réflexion et son rôle est plutôt celui de « tampon », entre deux strates, les stratèges et les opérateurs, avec une restriction des moyens et un manque de temps (Delays et Boudrandi, 2010, p. 262).

Le rôle du cadre intermédiaire n'est plus de diriger une équipe ou d'imposer des décisions. Il est plutôt d'animer les membres de l'équipe, d'être à l'écoute de ses collègues, de chercher le consensus et le compromis et de faire adhérer son équipe à un projet d'organisation dont les motivations ne sont pas toujours bien définies (Delays et Boudrandi, 2010). Des études ont relevé un « malaise des cadres » (Bouffartigue, 2001; Dupuy, 2005; Courpasson et Thoenig, 2008), ou encore un « malaise au travail » (Thoemmes et Escarboutel, 2009), car le cadre est tiraillé entre le rôle de porteur de l'idéologie de l'organisation et le fait de vivre lui aussi les problèmes du terrain. Il peut en venir à perdre le sens qu'il donne à son travail et la motivation nécessaire pour remplir ses tâches. « Dépossession du sens de son action, travail de plus en plus virtuel et dématérialisé, qui s'évapore aussitôt accompli sans que l'on sache au nom de quoi et pour qui il l'a été » (Aubert, 2003, p. 97).

² Dans la présente recherche, les termes « cadre » et « gestionnaire » sont utilisés à titre de synonymes. Nous nous permettons cette utilisation, puisque le milieu hospitalier dans lequel s'est déroulée la cueillette de données les utilise de façon interchangeable. (Par exemple, l'Association des gestionnaires des établissements de santé et de services sociaux emploie fréquemment le terme « cadre » pour désigner ses membres.) De plus, dans la plupart des recherches européennes, le terme « manager » est employé, que nous reprenons lorsque cité.

1.4 La perte de sens du travail et les impacts du paradoxe organisationnel

La perte de sens du travail est un sujet de plus en plus étudié. Parmi les précurseurs de ces travaux, notons Pauchant (1996, 2002), qui offre une définition de la perte de sens qui s'appuie davantage sur le mouvement philosophique de l'existentialisme. De notre côté, nous privilégions plutôt une perspective psychosociologique. Ainsi, le sens se définit :

comme ce qui est, à un moment donné, éprouvé par un sujet individuel ou collectif comme cohérence unifiante d'une situation. [...] La production du sens repose sur cet enchaînement volontaire d'éléments signifiants (représentations électives) élaboré par le sujet (individuel ou collectif) pour se soustraire au chaos des choses et aux constructions imposées, échapper aux logiques implacables qui le mettent à leur service (sur le mode de l'inhumain), le broient, en font une unité quantifiable, en tout comparable aux autres et donc étrangère à lui-même. La raison n'a parfois rien à voir dans ces enchaînements, ils ne se font pas seulement sur un mode logique mais aussi sensible (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2006, p. 319).

Dans la foulée de cette définition, Christophe Dejours a manifesté une préoccupation particulière du sens du travail et de ce qui se passe entre les individus au travail : c'est à partir du sens que chaque individu organise sa conduite et ses actions, et dans le sens que l'individu développe ses intentions (Dejours, 1995). La relation avec les autres est nécessaire à la création du sens, car c'est dans les interactions que sont maintenues les normes et les règles de comportement (Dejours, 2008).

Aubert (2003) soulève toutefois une inquiétude importante : l'organisation actuelle du travail laisse de moins en moins de place aux relations interpersonnelles. « La fonctionnalité des choses dans le monde du travail s'accorde de plus en plus mal avec l'authenticité des relations » (Clot, 2006, p. 165). Cette situation n'est pas sans conséquence pour les individus : « Le risque encouru est la diminution de la capacité à entrer en contact avec les autres, la dégradation progressive des liens sociaux et conduit à l'isolement » (Delaye et Boudrandi, 2010, p. 263).

Ce phénomène s'explique, entre autres, par le fait que le réseau de la santé n'échappe pas aux principes économiques qui régissent maintenant l'organisation du travail : délais très courts, réduction des ressources humaines et matérielles, augmentation de la charge de travail des cadres, etc. Les décisions managériales ne sont plus orientées vers ce qui sera bénéfique pour l'organisation à long terme, mais vers ce qui est le plus payant dans l'immédiat (de Gaulejac,

2009). Les travailleurs qui ne peuvent suivre le rythme ou qui n'ont pas de valeur ajoutée sont rejetés au profit d'employés à valeur économique supérieure.

[L]a conception gestionnaire conduit à interpellier chaque individu pour qu'il devienne un agent du monde productif. La valeur de chacun est mesurée en fonction de critères financiers. Les improductifs sont rejetés parce qu'ils deviennent des « inutiles au monde » (Castel, 1995). [...] La finalité de l'activité humaine n'est plus de « faire société » [...] mais d'exploiter des ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines, pour le plus grand profit des gestionnaires dirigeants qui gouvernent les entreprises (de Gaulejac, 2009, p. 81).

L'arrivée des technologies de l'information et des communications (TIC) a également influencé l'organisation du travail et la gestion de la main-d'œuvre. Presque tous les cadres du réseau de la santé peuvent être joints sur leur téléavertisseur ou leur téléphone intelligent. Cette instantanéité dissocie l'espace et le temps, car il est possible de communiquer à tout moment. Si à première vue ce phénomène est synonyme de liberté, il donne plutôt une fausse impression de posséder le temps, d'avoir un contrôle sur le temps.

Ce sont les individus – et non le temps – qui accélèrent davantage, se contractent, se compriment toujours plus pour répondre aux exigences d'une économie et d'une société qui tournent à vitesse toujours plus grande, exigent des performances toujours plus poussées et des actions toujours plus immédiates (Aubert, 2003, p. 23).

Bien que les cadres disposent d'une certaine autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches, ils ressentent malgré tout un sentiment d'urgence constant. Les processus de planification et d'évaluation sont éliminés au profit de l'action, de la production et des résultats (de Gaulejac, 2009). Certains auteurs vont même jusqu'à affirmer qu'une forme de taylorisme a fait sa réapparition dans l'organisation du travail (Bournois et Bourion, 2009).

Nous pouvons donc supposer, à la suite de ces constats, que l'organisation actuelle du travail laisse peu de place à l'émergence d'échanges spontanés et informels entre les cadres et leurs employés et que cela a comme conséquence de modifier ou d'édulcorer le sens que le cadre donne à son travail.

Si cela compose une première piste de recherche, il faut également explorer d'autres aspects du travail. L'étude du ministère de la Santé et des Services sociaux (2009) révèle que si la majorité des cadres du réseau de la santé ont une perception positive de leurs tâches, de leur rôle, de leur supérieur immédiat et de l'établissement en général, seulement 25 % d'entre eux sont satisfaits

de leur charge de travail. De plus, beaucoup de cadres vivent un écart important entre le rôle prescrit par l'établissement, le rôle qu'ils expérimentent dans leur quotidien et le rôle qu'ils avaient imaginé lors de leur entrée en fonction. À cela s'ajoutent les écarts dans les discours des établissements de santé sur le travail d'équipe, la reconnaissance et le sentiment d'appartenance, qui seraient loin des expériences vécues par les travailleurs; dans certains établissements, des études ont démontré que jusqu'à 52 % des travailleurs perçoivent une incohérence entre leurs valeurs et leurs objectifs personnels et ceux de l'organisation (APTS, FSSS-CSN et FIQ, 2010).

Quelles sont les répercussions d'un si grand écart? D'abord, le choc du paradoxe peut être malsain, autodestructeur. Les travaux d'Orgogozo (1988) ont démontré que les contradictions entre les actes et les discours peuvent entraîner des comportements de résistance de la part des employés et ainsi compromettre l'essor de l'organisation. Toutefois, le choc du paradoxe peut aussi se révéler créateur (Rhéaume, 2005). « [L]es modes de fonctionnement organisationnel, les répertoires d'action et les critères de décision mobilisés pour agir sont amendés, le registre des solutions étant renouvelé » (Courpasson et Thoenig, 2008, p. 101).

Une autre donnée intéressante de l'étude du ministère de la Santé et des Services sociaux est que seulement 33 % des cadres du réseau de la santé sont satisfaits de l'équilibre travail-vie personnelle. Justement, voyons comment cette situation se traduit pour la femme cadre intermédiaire.

1.5 La conciliation travail-vie personnelle... à quel prix?

La conciliation travail-vie personnelle est désormais un enjeu obligé : 56 % des mères et 46 % des pères vivent beaucoup de stress lié à l'écart entre la vie au travail et la vie de famille, et si elles l'avaient pu, 66 % des mères qui réintègrent leur emploi à temps complet après un congé de maternité auraient souhaité travailler à temps partiel (Galipeau, 2009).

En 2001, dans son enquête auprès de 31 571 employés travaillant dans 100 entreprises canadiennes, 70 % des répondants sont parents, 60 % ont la responsabilité de leurs aînés, 13 % ont la responsabilité d'un parent handicapé et 13 % ont la double responsabilité de soins aux enfants et aux aînés. Duxbury et Higgins (2007) nomment ce phénomène la surcharge de rôles,

c'est-à-dire que « les exigences totales en temps et en énergie découlant des activités à entreprendre sont trop importantes pour remplir ses obligations correctement ou aisément » (p. 117). Cette situation entraîne parfois des conflits, car il peut être difficile de faire cohabiter tous ces rôles. Par exemple, l'absentéisme lié à un conflit entre le travail et la vie personnelle a coûté en 2001 entre 3 et 5 milliards de dollars aux Canadiens, et 3 milliards pour ce qui est des coûts directs liés à la surcharge de rôles des travailleurs (Duxbury et Higgins, 2007). La surcharge de rôles et la conciliation travail-vie personnelle ont donc des impacts économiques et sociaux importants; les travaux de Diane-Gabrielle Tremblay³ sont d'ailleurs incontournables pour le chercheur qui souhaite aborder ce point de vue.

Malgré tout, il semble que plusieurs femmes arrivent à surmonter ces situations de surcharge de rôles et à composer avec les malaises qu'elles entraînent. Comment font ces femmes? Quelles sont leurs stratégies? Nos recherches nous ont amenée du côté des sources de plaisir et des sources d'inconfort au travail, de même que sur les stratégies défensives utilisées par ces femmes pour faire face aux situations de souffrance au travail.

1.6 Le plaisir et la souffrance au travail

Si le travail est pour beaucoup de travailleurs une source de plaisir et d'accomplissement, il est en même temps source de souffrance pour bien d'autres (Delaye et Boudrandi, 2010). Afin d'appréhender une part de l'expérience vécue par le travailleur, la psychodynamique du travail analyse la souffrance dans les entreprises et a pour objectif de « comprendre comment font les travailleurs, sur les lieux du travail, pour résister aux attaques qui menacent leur équilibre psychique, sans devenir malades ou, si l'on veut, pour rester normaux » (Carpentier-Roy, 1991,

³ Pour connaître l'ensemble de ses publications, consultez la liste en ligne : « Publications ». [s.d.]. In *Curriculum vitae de Diane-Gabrielle Tremblay*. En ligne. <<http://benhur.telug.quebec.ca/SPIP/dgtremblay/spip.php?article5>>. Consulté le 19 septembre 2010.

p. 13). Selon Dejours (2008), la souffrance commence lorsque le rapport entre l'image de soi et le travail est bloqué. L'indignité est bien souvent un sentiment éprouvé massivement par les travailleurs vivant de la souffrance au travail :

[Le sentiment] de la honte d'être robotisé, de n'être qu'un appendice de la machine, d'être sale parfois, de n'avoir plus d'imagination ni d'intelligence, d'être dépersonnalisé, etc. C'est du contact forcé avec une tâche désinvestie que naît une image d'indignité. L'absence de signification, la frustration narcissique, l'inutilité des gestes façonne cycle par cycle une image narcissique terne, enlaidie, misérable (Dejours, 2008, p. 86).

La souffrance sera également présente lorsque le niveau de qualification, de formation n'est pas suffisant pour répondre aux aspirations. Bref, la souffrance est présente chaque fois que le travail bloque l'évolution de l'image de soi (Dejours, 2008). Cette souffrance pousserait l'individu à élaborer des stratégies défensives « pour faire face mentalement à la situation de travail » (Dejours, 1990, p. 689). Ces stratégies permettent au travailleur de transformer la souffrance en plaisir, c'est-à-dire une énergie créatrice, favorable à la production et à la santé du travailleur (Dejours, 1990).

À part quelques exceptions, dans notre monde moderne, le plaisir quel qu'il soit, gastronomique, sexuel, amical ou familial, constitue le guide universel et inné de la santé. Les gens associent ce qui leur est bénéfique aux joies de la vie et aux sensations agréables [...]. Ces sensations indiquent au cerveau que nous sommes sur la bonne voie et que nous devons continuer. [...]. Aujourd'hui, nous avons la certitude que le plaisir récompense doublement car il procure non seulement une joie immédiate mais aussi une sensation de bien-être (Ornstein et Sobel, 1992, p. 14).

Si le travailleur ne parvient pas à opérer cette transformation vers le plaisir, il se peut que la souffrance devienne nuisible à la production et à la santé du travailleur (Dejours, 1990). Comment la souffrance des travailleurs peut-elle devenir plaisir? Toujours selon Dejours (1990), la résonance symbolique et l'espace public sont les deux articulations fondamentales de cette transformation. La résonance symbolique permet à l'individu d'investir « la situation de travail de la puissance d'engagement qu'implique la réactualisation par le travail de sa curiosité et de son épistémophilie. Le travail lui offre en quelque sorte une occasion supplémentaire de poursuivre son questionnement intérieur et de tracer son histoire » (Dejours, 1990, p. 693). L'espace public, lié à l'espace de parole, est défini comme étant les lieux où se développent la coopération entre les travailleurs, les liens de confiance et où se manifestent les processus de reconnaissance et d'appartenance. Dans le même sens que Giroux et Giordano (1998), Dejours

(1990) affirme que la construction de l'espace public dépend, en plus de la responsabilité individuelle des travailleurs, d'une forme de management propice à l'émergence des espaces de parole. Nous pouvons donc supposer que les organisations ont aussi une part de responsabilité dans la présence ou l'absence de souffrance et de plaisir chez le travailleur.

Ainsi peut-on conclure que la souffrance dans le travail n'est pas sans issue; que la coopération est une médiation nécessaire pour transformer la souffrance en sens et en plaisir; qu'enfin santé au travail et qualité de la production ne sont pas forcément antagoniques, même si elles relèvent de rationalités à l'origine contradictoires (Dejours, 1993, p. 8).

Nous avons mentionné plus haut que les relations interpersonnelles au quotidien aident le travailleur à construire le sens qu'il accorde au travail. De plus, l'espace de parole ou l'espace public contribue largement à transformer les inconforts du travail (ou la souffrance) en plaisir. D'un autre côté, nous avons aussi démontré que le réseau de la santé offre de moins en moins de place aux relations interpersonnelles à ses travailleurs, et que spécifiquement, les femmes occupant des postes de cadres intermédiaires occupent un rôle en mouvance, dans un contexte de surcharge de rôles et de conciliation du travail et de la vie personnelle. Dans ce cas, comment ces femmes arrivent-elles à entretenir des interactions quotidiennes avec leurs collègues? Quels sont les impacts de ces interactions? Comment font-elles face à la charge de travail qui leur est demandée? Quelles sont les stratégies que développent ces femmes pour transformer la souffrance en plaisir? Pour aborder ces questionnements, nous favorisons le regard de l'interactionnisme symbolique.

1.7 L'interactionnisme symbolique pour accéder à l'expérience vécue

Instauré à l'Université de Chicago vers 1920, l'interactionnisme symbolique conçoit le monde social sous l'angle des interactions. Il nous apparaît cohérent avec nos questionnements, car « le regard interactionniste considère le monde social comme une entité processuelle, en composition et recomposition continues à travers les interactions entre acteurs, les interprétations croisées qui organisent ces échanges et les ajustements qui en résultent » (Morissette, Guignon et Demazière, 2011, p. 10). Ainsi, nous nous intéresserons au phénomène « de l'intérieur » (Mead, 1963), donc aux significations et aux logiques qui sous-tendent les actions de l'acteur impliqué (Morissette, Guignon et Demazière, 2011). En empruntant le

regard de l'interactionnisme symbolique, nous pourrions nous plonger au cœur de l'expérience quotidienne et des relations interpersonnelles au travail des femmes cadres du réseau de la santé québécois. En utilisant une approche interactionniste de la communication, nous devons insister sur la notion de coprésence, soit une « classe d'événements qui ont lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de cette présence conjointe » (Goffman, 1974, p. 7). Nous adoptons un point de vue où :

l'unité de base de l'analyse sociale n'est pas l'individu ou l'action individuelle, mais ce qui se passe *entre* les individus, le *système* formé par l'ensemble des actions qui, dans un certain contexte, se répondent les unes les autres pour engendrer une situation, une réalité, à observer et à analyser. La notion d'interaction devient ainsi la notion centrale d'une *approche systémique* des relations interpersonnelles (Marc et Picard, 2006, p. 191).

Ce qui nous amène, évidemment, à poursuivre notre réflexion et nos recherches sur le sujet de la communication au quotidien, c'est-à-dire la communication au travail et la communication interpersonnelle, dans lesquelles sont incluses les interactions quotidiennes.

1.8 La communication et le travail au quotidien

D'emblée, signalons que la communication au quotidien inclut les auteurs de la communication au travail et les auteurs de la communication interpersonnelle. Bien qu'à première vue ces deux champs puissent paraître similaires, nous verrons qu'ils prennent des directions différentes. Mais d'abord, voyons comment ils peuvent éclairer notre questionnement.

Plus spécifiques à la communication au travail, les travaux de Lacoste (2001a, 2001b) soutiennent que la communication est à la base même du travail : toute tâche exige à un moment ou un autre un échange d'information; la communication est essentielle, car la division du travail nécessite des ajustements de la part des travailleurs, qui ne peuvent se faire sans des activités de coordination et de collaboration. Il s'agit d'une dimension fonctionnelle, portant sur l'organisation du quotidien, la prise de décision et l'échange des connaissances. Toutefois, la communication au travail ne se réduit pas seulement à cette dimension : la communication est également « fondatrice des relations sociales » (Lacoste 2001a, p. 47). En dehors des activités exigées par le travail, les individus créent des relations interpersonnelles par des discussions de corridor ou des échanges lors des pauses café. Ces échanges ont une importance considérable

pour les travailleurs : « L'agir commun est source d'identité collective [...] partie prenante dans la structuration des identités professionnelles, dans l'établissement et le maintien de communauté de travail, dans la vie des "mondes sociaux" de l'entreprise » (Lacoste, 2001a, p. 48). La dimension relationnelle de la communication est orientée vers la dimension sociale du travail, le partage de l'espace et l'utilisation des réseaux relationnels.

Par la suite, les travaux de Lacoste se consacrent davantage à la dimension du langage dans la communication, travaux que nous ne traiterons pas ici, car ce n'est pas la direction que nous souhaitons donner à notre recherche. Nous retiendrons toutefois la piste selon laquelle la communication dans sa dimension relationnelle du travail permet de voir comment prennent place les interactions au quotidien entre les travailleurs.

Auparavant, nous avons rapporté que pour Dejours (1990 et 1993), c'est la relation qui donne naissance à la confiance et qui permet la coopération essentielle au maintien de la santé psychique du travailleur. Pour bien comprendre l'importance du concept de la relation, il faut remonter d'abord le courant des communications interpersonnelles, plus large et plus englobant, dans lequel s'inscrit l'émergence de la relation entre les individus (Marc et Picard, 2008). C'est la piste des travaux de l'École de Palo Alto et de la perspective psychosociologique que nous sommes tentée de suivre. Considéré comme le fondateur de l'approche systémique des relations humaines, Bateson privilégie le point de vue du récepteur pour parler de la communication interpersonnelle, puisque le récepteur n'est pas isolé et que sa perception de la situation dépend du contexte dans lequel il se trouve.

La communication ne concerne pas seulement la transmission verbale, explicite et intentionnelle de messages; dans le sens où nous l'utilisons, le concept de communication devrait comprendre tous les processus par lesquels les gens s'influencent les uns les autres. [...] [C]ette définition repose sur la prémisse que toutes les actions et tous les événements possèdent des aspects communicationnels dès qu'ils sont perçus par un être humain; cela implique en outre qu'une telle perception modifie l'information d'un individu et par conséquent exerce une influence sur lui (Bateson et Ruesch, 1988, dans Marc et Picard, 2006, p. 193).

Jackson (1981), autre auteur prolifique de l'École de Palo Alto, reprend cette idée d'influence réciproque lorsqu'il souligne que les individus en relation cherchent constamment à déterminer la nature de leur relation : « Chacun répond, à son tour, par sa propre définition de la relation – laquelle peut affirmer, dénier ou modifier celle de son partenaire. Ce processus, au niveau.

relationnel de l'interaction (soit, la communication), mérite toute notre attention » (Jackson, 1981, p. 31). Dans cet ordre d'idées, la perspective psychosociologique pose le terme « interaction » comme une contraction de l'expression « interaction sociale » et se définit comme « une relation interpersonnelle entre deux individus au moins par laquelle les comportements de ces individus sont soumis à une influence réciproque, chaque individu modifiant son comportement en fonction des réactions de l'autre » (Marc et Picard, 2006, p. 189). Toujours selon Marc et Picard (2008), les individus s'adaptent les uns aux autres, dans ce qu'ils nomment le rapport de place; chaque individu change de position en fonction des personnes qu'il côtoie. Ainsi, une personne aux prises avec une surcharge de rôles comme la femme cadre du réseau de la santé est appelée constamment à adapter son rapport de place.

Plus précisément, le concept de la surcharge de rôles peut également être abordé à partir des travaux de Bateson (1977) sur la cybernétique du soi, en faisant un parallèle avec le concept de la double contrainte. D'un côté, les femmes cadres doivent performer au travail et atteindre les résultats, ce qui nécessite souvent de longues heures de travail. En même temps, le modèle de la famille actuelle demande qu'elles soient présentes pour leurs enfants et performantes dans leur rôle de parent : « Il convient [...] d'être performant sur tous les registres, que ce soit dans son travail, dans son corps ou dans sa tête » (de Gaulejac, 2009, p. 192). Pour la femme cadre travaillant dans le réseau de la santé, le phénomène est d'autant plus présent que la majorité des travailleurs de la santé sont dans la même situation : il est normal de faire des heures supplémentaires et de « mener une vie de fou », car « tout le monde le fait ». Bateson souligne, au sujet de la double contrainte :

La manière la plus utile de décrire une situation de double contrainte n'est pas en termes de « personne contraignante » et de « victime » mais de « personnes prises » dans un système continu qui engendre des définitions conflictuelles de la relation et, par conséquent, de la souffrance subjective. Pour gérer la complexité des niveaux de la communication humaine, il est important de privilégier les systèmes circulaires de relations interpersonnelles par rapport aux approches plus conventionnelles du comportement individuel (Bateson, 1962).

Ainsi, personne n'est à l'abri d'une situation de double contrainte, puisqu'elle ne relève pas d'un contexte où seul l'individu est responsable de sa situation. C'est dans cet esprit que la perspective psychosociologique s'inspire des travaux de l'École de Palo Alto, en puisant dans la dimension systémique de la communication, c'est-à-dire voir l'individu comme un système

ouvert, comme une « entité dont le problème essentiel est de s'adapter à son environnement » (Ortsman, 2006, p. 268). L'individu fait partie intégrante du système tout en étant en relation avec lui. Se rapprochant de la psychologie de la Gestalt où « les qualités de l'ensemble d'une expérience ne sont pas inhérentes à ses composantes » (Wittezaele et Garcia, 2006, p. 122), Bateson et Ruesch (1951, dans Ortsman, 2006) soulignent l'importance de voir les phénomènes relationnels et communicationnels dans leur intégralité : « un système de communication s'établit dès lors que deux partenaires ont compris qu'ils sont entrés dans un champ de conscience réciproque » (Ortsman, 2006, p. 266). Selon cette perspective, nous voyons que la conciliation travail-vie personnelle n'est pas un problème individuel, mais bien un ensemble de phénomènes communicationnels et relationnels interreliés où l'individu et son expérience vécue sont des éléments du système.

En résumé, étant donné que nous nous intéressons aux interactions « qui lient les acteurs au quotidien » (Morissette, Guignon et Demazière, 2011, p. 4) et à l'expérience vécue, vue de l'intérieur, la communication interpersonnelle au quotidien et les auteurs qui y contribuent nous apparaissent indiqués pour orienter notre recherche. C'est dans l'optique de cette compréhension de l'interaction que nous aborderons notre projet de mémoire, c'est-à-dire les interactions quotidiennes au travail de femmes cadres intermédiaires dans un contexte de conciliation travail-vie personnelle, comme stratégie pour transformer la souffrance vécue au travail en plaisir. Si nous avons décidé de nous attarder spécifiquement à la plus petite unité de la communication, soit l'interaction (Watzlawick et Weakland, 1981), nous savons que cela n'empêche pas la présence d'autres modes de communication. C'est pourquoi notre question de recherche maintient le terme plus large de « communication interpersonnelle », afin de laisser une plus grande liberté dans l'exploration des stratégies utilisées par les sujets.

1.9 Questions de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous posons les trois questions suivantes :

- Quelles sont les stratégies de communication interpersonnelle mises en place au quotidien par les femmes cadres intermédiaires d'un centre hospitalier

universitaire pour transformer la souffrance en plaisir, dans un contexte de surcharge de rôles?

- Quelles stratégies de communication interpersonnelle la femme cadre intermédiaire adopte-t-elle dans ses relations avec ses pairs, ses employés et ses supérieurs dans le contexte de conciliation travail-vie personnelle?
- Comment les stratégies de communication interpersonnelle adoptées par la femme cadre intermédiaire dans ses relations avec ses pairs, ses employés et ses supérieurs influencent-elles la conciliation travail-vie personnelle?

1.10 Objectifs de la recherche

En réalisant cette recherche, nous avons l'ambition de mieux comprendre le rôle des communications interpersonnelles des femmes cadres intermédiaires dans la transformation de la souffrance en plaisir au travail dans un contexte de surcharge de rôles. Par le fait même, nous tenterons d'identifier les stratégies défensives qu'elles utilisent au quotidien pour faire face à la souffrance au travail. De plus, nous souhaitons découvrir les stratégies de communication interpersonnelle que les femmes cadres intermédiaires privilégient, dans leurs relations avec leurs pairs, leurs employés et leurs supérieurs, dans le contexte de conciliation travail-vie personnelle, et voir si ces stratégies influencent réellement la conciliation travail-vie personnelle. Du même coup, nous verrons comment se déroulent ces communications au travail.

1.11 Pertinence de la recherche

Notre projet de recherche touche à un sujet très sensible et très actuel. En effet, la souffrance au travail fait de plus en plus parler d'elle, et elle est une expérience très douloureuse pour les travailleurs. En outre, le réseau de la santé québécois rencontre d'importantes difficultés de recrutement et de rétention de son personnel cadre, en plus des nombreux départs à la retraite qui surviendront dans les prochaines années et d'une relève qui se fait rare. Compte tenu de la forte présence des femmes sur le marché du travail et de l'augmentation des postes de cadres intermédiaires qu'elles occupent, il est important de comprendre leur expérience de conciliation

travail-vie personnelle afin de poursuivre la réflexion sur le sujet. Le point marquant de notre recherche est de regarder cette expérience de conciliation de l'intérieur, c'est-à-dire en laissant la parole aux personnes directement touchées. Au-delà des politiques gouvernementales et des mesures adoptées par les entreprises, nous croyons nécessaire de mettre en lumière la réalité vécue par ces femmes au quotidien.

« [I]l faut que j'aie des défis dans ma vie, je suis bâtie de même, une routine je n'aime pas ça non plus. Je me dis bon, je devrais être pas mal à ma place, mais à un moment donné, ça tue de ne pas être en mesure de répondre aux attentes et aux échéances. »

- Marie, participante de l'étude

CHAPITRE II

CADRE DE RÉFÉRENCE

Dans ce chapitre, nous présenterons le corpus théorique sélectionné pour étudier le phénomène décrit précédemment. D'abord, nous cernerons l'approche⁴ psychosociologique choisie et sa définition. À partir de cette perspective, nous définirons le contexte social et le contexte du travail, du rôle de cadre intermédiaire, du fait d'être femme au travail et de la conciliation travail-vie personnelle. Ensuite, nous verrons les conséquences de l'hyperactivité au travail, comment la psychodynamique du travail explique la souffrance et le plaisir vécus et le rôle prépondérant qu'y jouent les interactions quotidiennes. Finalement, nous approfondirons davantage la communication interpersonnelle au travail.

⁴ « Approche : façon générale de percevoir, d'étudier une question, d'aborder un projet, de résoudre un problème ou d'atteindre une finalité. L'approche est à la perception ce que la stratégie est à l'action. L'approche est un regard, [une] vision, [une] façon d'aborder; la stratégie est une façon d'investiguer, d'étudier, d'intervenir » (Legendre, 1993, p. 76).

2.1 Les multiples visages de la psychosociologie⁵

D'entrée de jeu, exposons l'approche psychosociologique qui sous-tend le cadre théorique. Lors de la revue de la littérature, il a été constaté que ce sujet de recherche nécessite un regard pluriel afin d'en explorer toutes les facettes. Se situant à la croisée de plusieurs disciplines, l'approche psychosociologique propose une intégration interdisciplinaire (Pagès, 1997); elle n'a pas d'objet propre, elle traverse les sciences humaines et propose un remodelage des connaissances et des méthodes. Discipline en constante évolution, elle ouvre des « zones de compatibilité et de coopération partielle » (Pagès, 1997, p. 114).

Son unité est à chercher, non plus au niveau d'une théorie et d'une technique particulière, mais à un niveau épistémologique plus général. Sa vocation est la dialectisation interdisciplinaire dans les sciences humaines. C'est une épistémologie de la complexité (Pagès, 1997, p. 114).

Cette approche est également retenue parce qu'elle tient compte des dimensions interactives dans lesquelles sont placés les sujets qui font partie intégrante de l'étude, comme le démontre la définition de Maisonneuve (2000) :

Le domaine propre de la psychosociologie apparaît donc essentiellement comme celui **de l'interaction**⁶ : interaction des processus sociaux et psychologiques au niveau des conduites concrètes; interaction des personnes et des groupes dans le cadre de la vie quotidienne; jonction aussi entre l'approche objective et celle du sens vécu, au niveau du ou des agents en situation (p. 12).

En outre, Barus-Michel, Enriquez et Lévy (2006) précisent que des postions incontournables convergent au sein de la psychosociologie, et ce, tant en recherche qu'en intervention : le rapport à autrui, le rapport entre l'individu et la société, les processus du changement, les phénomènes affectifs et inconscients qui influencent les conduites et les représentations et,

⁵ Ce titre est inspiré de l'ouvrage *Une profession aux multiples visages : histoire québécoise du Mouvement des relations humaines et de la psychosociologie*, sous la direction de Carle, Dubé et Tessier (2001).

⁶ C'est nous qui soulignons.

finalement, la reconnaissance de l'implication et de l'autonomie des acteurs dans les sujets les concernant. Ainsi, cette approche permet d'explorer et de comprendre tant l'individu dans son expérience vécue au quotidien que l'individu dans une organisation et dans la société. Les auteurs choisis sont issus pour la plupart des courants théoriques de l'interactionnisme, de la systémique et de l'humanisme.

Les psychosociologues sont des nomades de la pensée, des romanichels du savoir. Ils ont besoin de traverser les frontières pour découvrir le monde. [I]ls préfèrent le métissage à la pureté. Ils aiment cette hétérogénéité dans laquelle ils peuvent débattre et se débattre, confronter leurs points de vue, établir des liens avec l'autre, surtout s'il est différent de soi (Aubert, de Gaulejac et Navridis, 1997, p. 13).

Évidemment, d'autres avenues auraient pu être empruntées pour aborder notre sujet de recherche. Par exemple, une approche plus centrée sur la communication organisationnelle aurait pu être favorisée, avec les travaux de Giroux et Giordano (1998) sur la communication dialogique, ou encore avec les travaux de Pauchant (1996; 2002) sur les nouvelles formes de communication dans les organisations. Dans la même veine, nous aurions pu suivre le courant du « langage et travail » amorcé à Montréal par des auteurs tels que Cosnier, Grosjean et Lacoste (1993) et Borzeix et Fraenkel (2001), qui ont aussi basé leurs travaux sur les courants théoriques de l'interactionnisme et de la systémique pour explorer la communication au travail. Toutefois, contrairement aux auteurs privilégiés ici, ils ont mis l'accent sur le langage dans les routines quotidiennes au travail. Ils se sont davantage basés sur la microsociologie (comme les travaux de Garfinkel en ethnométhodologie) qui les a amenés d'une part à faire de la sociolinguistique et d'autre part à toucher au courant théorique de la sémiologie. Ils accordent beaucoup d'importance à la dimension cognitive des actes de langage au quotidien (Borzeix et Fraenkel, 2001). De notre côté, c'est avant tout l'expérience vécue du sujet dans ses activités au quotidien ou dans son travail au quotidien qui capte notre attention, d'où le choix d'une approche psychosociologique.

La femme cadre et son expérience vécue se situent donc au cœur de la problématique. Nous verrons d'abord les liens du travail avec l'organisation et le monde social, afin de comprendre l'environnement dans lequel la cadre intermédiaire évolue. Ensuite, nous reviendrons plus spécifiquement à elle, à son rôle au travail, au fait qu'elle soit une femme et aux enjeux de sa conciliation travail-vie personnelle. Nous verrons comment tous ces éléments peuvent entraîner

pour elle une expérience d'hyperactivité et de perte de soi. Nous ferons le pont vers la santé au travail et retiendrons l'approche de la psychodynamique du travail. Cette approche aborde les concepts de la souffrance et du plaisir vécus au travail et le rôle prépondérant que les interactions quotidiennes y jouent. Souvent utilisée par divers psychosociologues en sociologie clinique, la psychodynamique partage avec la psychosociologie la connaissance intrapsychique de l'individu, l'interaction au quotidien et l'expérience vécue de l'individu. Finalement, pour étudier en profondeur les interactions quotidiennes de la femme cadre intermédiaire, nous aborderons le champ des communications interpersonnelles au travail.

2.2 Liens du travail avec l'organisation et le monde social

Dans la présente section, nous préciserons les éléments qui composent le contexte et le thème de la recherche présentés au chapitre I. Nous donnerons les définitions du travail retenues et les éléments essentiels qui façonnent le monde du travail actuel, afin de bien comprendre l'environnement global dans lequel évolue la femme cadre. Ensuite, nous préciserons la position de la cadre intermédiaire en centre hospitalier universitaire et ce qui compose son quotidien, en plus de démontrer que le fait d'être femme au travail comporte des particularités. Finalement, nous retracerons les principales études sur la conciliation travail-vie personnelle au Québec et en France, pour mieux en comprendre les enjeux.

2.2.1 Définitions du travail

Pendant longtemps, le travail était associé exclusivement à la notion de nécessité pour la survie de l'individu ou de sa collectivité. La définition première du mot « travail » stipule qu'il s'agit de faire une activité qui exige un effort physique ou intellectuel dans le but de produire quelque chose (Marzano, 2004). Cette définition suppose la rétribution du travailleur, car il profite du fruit de son effort. Hegel fut l'un des premiers à affirmer que le travail pouvait aussi être un lieu où l'individu se réalise :

Au travail-expression-de-la-nécessité qui oblige les hommes à arracher à la terre les produits de survie par la douleur, Hegel oppose un travail-synonyme-de-liberté. [...] Hegel décrit le travail comme le moyen à travers lequel l'homme peut accéder à la liberté et peut ainsi se faire reconnaître libre par autrui (Marzano, 2004, p. 12).

Travailler permet à l'individu d'accéder « à un espace social où trouver place en s'inscrivant dans un échange avec d'autres » (Lhuilier, 2006, p. 280). Le travail rattache l'individu aux autres, ce qui « implique de s'ajuster à eux pour produire de l'utile » (Lhuilier, 2006, p. 280). Clot (1999) ajoute que le travail est « l'opérateur symbolique » qui permet à l'individu de délimiter sa propre histoire et de se séparer de lui-même, pour s'engager dans une autre histoire que la sienne. « [C]'est par le travail que le sujet se forme ou se transforme tout en se révélant à soi-même, de sorte qu'après le travail, il n'est plus tout à fait le même qu'avant de l'avoir entrepris » (Dejours, 1998, cité dans Marzano, 2004, p. 18).

Ces définitions et ces aspects touchent l'ensemble du domaine du travail. Voyons maintenant comment se définit plus particulièrement la posture du cadre intermédiaire en centre hospitalier universitaire.

2.2.2 La posture du cadre intermédiaire

Des études se sont penchées sur le rôle particulier du cadre intermédiaire dans l'organisation, de par sa position entre ses employés et la haute direction (Orgogozo, 1998; Bouffartigue, 2001; Bourion, 2006; de Bry, 2008).

La mission du management de proximité concerne principalement la gestion des nœuds conflictuels issus des écarts entre normes organisationnelles soumises à la performance et maintenant à la légitimité. Mais cette gestion, sous le joug de l'injonction « Pas de vagues », doit être menée de façon à maintenir une régulation de l'ambiance de travail, facteur de réussite [...]. En effet, les vagues sont des signaux d'un mal-être organisationnel collectif (Bourion, 2006, p. 100-101).

Ce gestionnaire peut vivre de la dissonance entre l'idéologie portée par l'organisation et ses valeurs personnelles. Mais en tant que cadre, il est soumis au fait que l'organisation exige régulièrement qu'il montre l'exemple : « Il revient aux chefs, et notamment aux premiers d'entre eux, d'être aussi exemplaires que possible » (de Bry, 2008, p. 277). Alors que dans le modèle d'organisation scientifique du travail de Taylor, le cadre intermédiaire avait comme rôle de faire régner la discipline, il doit désormais encadrer, catalyser, animer son équipe de travail et favoriser l'initiative et la créativité de son personnel (de Bry, 2008). Orgogozo (1998) le compare à un prince au sein d'un royaume : « En effet, à chaque niveau, les Princes ont le choix entre deux options quasiment antagonistes : soit faire régner la terreur sur leurs terres pour avoir

la paix et pouvoir concentrer leur énergie [sur] des luttes entre collègues rivaux [...], soit développer l'énergie, l'initiative et la synergie à l'intérieur de leur système en y consacrant davantage de temps » (p. 56).

Les cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux ont fait l'objet de plusieurs études. Parmi les plus actuelles et révélatrices, citons celles de Villeneuve (2009), du ministère de la Santé et des Services sociaux (2009), de Gagnon, Desjardins et Chartier (2009), de Riel (2011) et de Ducharme (2008). Nous présentons ici un résumé succinct de ces recherches, en retenant les éléments qui aident à appuyer le phénomène qui nous intéresse.

L'étude de Villeneuve (2009) révèle que la charge de travail est un des talons d'Achille des cadres intermédiaires du réseau de la santé. Celle-ci découle de pressions diverses et souvent antagonistes et elle engendre des conditions d'exercice humainement difficiles. Au tableau 1, nous reprenons les résultats de Villeneuve (2009) sur les facteurs individuels, organisationnels et contextuels qui engendrent les pressions et la charge de travail, ainsi que les sentiments négatifs qui en découlent.

Tableau 1

Pressions vécues et sentiments négatifs engendrés comme déterminants de la charge de travail concrète et ressentie des cadres cliniques (Villeneuve, 2009)

Pressions vécues par les cadres	Sentiments
<p>Tout ce que le cadre n'arrive pas à faire dans sa journée de travail et qu'il désirait et croyait faire. Les domaines d'activité (ou tâches) jugés importants, mais qui sont laissés pour compte par le cadre (ex. : présence auprès du personnel, évaluation du rendement, contrôle de la qualité, développement clinique).</p>	<p>Sentiment d'incompétence : le cadre remet en question ses compétences en gestion.</p>
<p>Le rythme soutenu de travail et les imprévus au quotidien ainsi que le temps passé en réunion ne laissent que peu de place et de temps pour réfléchir sur l'état et le fonctionnement des services.</p> <p>Large spectre de compétences requises pour exercer le travail de personnel d'encadrement : cliniques (techniques), en gestion administrative et en gestion des personnes, opérationnelles, intellectuelles, relationnelles, communicationnelles, connaissances liées à des services et à de multiples programmes spécialisés.</p>	
<p>La pénurie de personnel qui l'oblige à exiger des heures supplémentaires à ses employés, à composer avec des équipes parfois incomplètes ou avec plusieurs employés inexpérimentés.</p>	<p>Sentiment d'inquiétude : le cadre craint pour l'état de santé du personnel, pour la qualité des soins et la sécurité des patients ainsi que pour sa propre qualité de vie.</p> <p>Sentiment de culpabilité : se sent responsable de l'état de santé du personnel ainsi que de la qualité des soins et de la sécurité des patients.</p>
<p>Pressions des employés, des patients, des familles, de la direction.</p> <p>Le cadre assume l'imputabilité des résultats de son travail sans toujours disposer de ressources suffisantes ni de pouvoirs de décision ou de marges de manœuvre adéquats, et doit généralement décider seul.</p>	<p>Sentiment d'impuissance : lorsque le cadre ne perçoit pas de solution à des problèmes qui le préoccupent ou n'arrive pas à répondre aux besoins du personnel ou aux attentes de la direction.</p> <p>Sentiment d'isolement : le cadre se sent seul dans son travail et ressent un besoin de partager davantage ses problèmes et préoccupations et de recevoir plus de reconnaissance.</p>

Les demandes contradictoires. Ex. : se préoccuper de sa santé et assumer de nouveaux dossiers; être présent auprès du personnel et participer à plusieurs comités.

Sentiment d'ambiguïté (ambivalence) : le cadre est placé devant des prescriptions ou des attentes qui s'opposent, en ce sens qu'elles font appel à des décisions d'action ou à des comportements différents.

Insatisfactions relatives aux conditions salariales, au temps de garde non rémunéré et aux quarts de soins non reconnus.

Sentiment d'un manque de reconnaissance du travail du cadre (du point de vue des conditions de travail)

Délais trop courts, dossiers à préparer à la dernière minute.

Sentiment d'insatisfaction de la qualité du travail accompli.

Quand tout « est pour hier ». Ex. : quatre jours pour préparer une visite ministérielle, 48 heures pour organiser une formation.

Sentiment d'être pressé, bousculé.

Les études du ministère de la Santé et des Services sociaux (2009) et de Gagnon, Desjardins et Chartier (2009) démontrent l'écart entre le rôle prescrit des cadres et le rôle réel.

D'une part, on a un discours sur le rôle qui prescrit la présence auprès des équipes, le coaching, la mobilisation, le leadership de transformation, la centration sur l'accessibilité et la qualité, et, d'autre part, un contexte stratégique et opérationnel qui « aspire » le gestionnaire dans une multitude d'activités complémentaires ou de compensation (Gagnon, Desjardins et Chartier, 2009, p. 27).

L'étude de Riel (2011) visait à clarifier les préoccupations de gestion des cadres intermédiaires à l'égard de leurs rôles. C'est jusqu'à douze rôles qui ont été relevés : diffuseur stratégique, négociateur, évaluateur, interprète, agent de réseaux, observateur proactif, entrepreneur, navigateur, médiateur, leader-visionnaire, leader-mobilisateur et coach-facilitateur.

Finalement, l'étude de Ducharme (2008) démontre la difficile position hiérarchique intermédiaire, ces cadres étant toujours « entre l'arbre et l'écorce ». S'intéressant aux stratégies communicationnelles dans la transmission d'un changement planifié, l'étude de Ducharme (2008), révèle que :

Pour passer d'une structure relationnelle de pression à une structure de coopération, le gestionnaire intermédiaire doit modifier son intentionnalité dans son message. Par conséquent, les gestionnaires développent une métacommunication ou des stratégies communicationnelles paradoxales. Celles-ci leur permettent de sortir

momentanément de leurs tensions psychologiques créées par l'approbation du discours proposé par l'entreprise (Ducharme, 2008, p. ix).

Nous portons attention à l'étude de Ducharme (2008), car il y a peu d'études recensées qui fassent état des communications interpersonnelles au quotidien des cadres intermédiaires en milieu de santé.

Maintenant que nous avons retracé le contexte du monde du travail contemporain et les enjeux que représente la situation de cadre intermédiaire dans le réseau de la santé québécois, il faut tenir compte d'une autre réalité : celle d'être femme au travail.

2.2.3 Être femme au travail : une réalité différente

Être femme au travail ne correspond pas à la même expérience que d'être homme au travail (Carpentier-Roy, 1991; Quéniart, 1988). Malgré les améliorations importantes apportées aux lois et normes du travail, il existe encore une division sexuelle du travail (Soares, 2003; Messing, 2009). De nombreuses études ont démontré que les femmes ont encore de la difficulté à atteindre les postes de haute direction des organisations (Fortier, 2008; Alimo-Metcalfe, 2007; Cantin, 2000; Chugh et Sahagal, 2007).

Les femmes et les hommes n'ont pas le même rapport au travail, à la santé physique et psychique et aux heures supplémentaires en raison de la précarité des emplois occupés par une majorité de femmes, mais également parce que « la plupart des hommes et des femmes n'exercent pas les mêmes métiers et, quand ils le font, ils ne sont pas soumis aux mêmes contraintes et attentes, leurs succès et leurs échecs ne donnent pas lieu aux mêmes jugements de reconnaissance (ou de sanction) » (Molinier, 2009).

Messing (2009) a ciblé quatre types d'enjeux d'égalité professionnelle qui entrent en conflit avec le désir des femmes d'améliorer leur santé au travail : les dangers associés au travail demandant une force physique importante, les contraintes de la conciliation travail-famille, les problèmes de santé touchant les fonctions biologiques spécifiques des femmes et les difficultés de fonctionnement rencontrées dans les collectifs de travail. L'auteur conclut, après l'étude de ces enjeux :

Les travailleuses aimeraient bien que leur santé soit protégée, mais actuellement, comme pour les travailleurs, cette santé est subordonnée à la nécessité de gagner un revenu et de « performer » au travail. Pour les femmes, en raison de leur insertion plus fragile et éphémère dans le monde du travail, le choix entre santé, vie familiale et reconnaissance professionnelle se vit de manière plus explicite et surtout plus quotidienne (p. 53).

Il demeure important de se pencher sur ces particularités des femmes au travail, puisque la main-d'œuvre du réseau de la santé québécois est composée à presque 80 % de femmes (Statistique Canada, 2006b). Nous verrons que le thème de la conciliation travail-vie personnelle comporte aussi des enjeux de genre, en plus des enjeux sociaux et économiques.

2.2.4 Les enjeux de la conciliation travail-vie personnelle

D'abord, mentionnons que nous avons pris connaissance des discussions et des réticences de certains auteurs, notamment issues des milieux féministes français, autour de l'utilisation du terme « conciliation » (Junter-Loiseau, 1999; Périvier et Silvera, 2010). La principale critique de ses détracteurs est que ce terme dégage une connotation positive et harmonieuse et ne reflète pas les efforts et les renoncements nécessaires pour mener de front une vie professionnelle et personnelle.

Étymologiquement, concilier permet de faire coexister et de rendre compatibles des univers opposés. La notion de conciliation intègre donc l'antagonisme des sphères du travail et de la vie privée. Si ce terme reste trompeur, c'est qu'il peut laisser entendre que la résolution du conflit est atteinte, réussie (Pailhé et Solaz, 2010).

Si nous voyons dans ce débat des pistes de discussion intéressantes, l'optique de la présente recherche n'est toutefois pas de poursuivre sur cette voie. Nous maintenons l'utilisation du terme « conciliation » d'abord dans un but pratique : au Québec, ce terme est largement utilisé dans le langage commun et dans la littérature (recherches universitaires, articles de presse, magazines, etc.). De plus, comme nous avons fouillé du côté de la souffrance et de la santé mentale au travail, la présente recherche vise clairement à démontrer les difficultés rencontrées pour articuler la vie professionnelle et la vie personnelle.

Publiée en France en 2009, l'étude *Entre famille et travail* de Pailhé et Solaz dresse un état des lieux et apporte un éclairage détaillé sur la conciliation travail-vie personnelle. Les auteures cherchaient à comprendre comment, d'une part, les hommes et les femmes organisent leur vie

familiale et leur vie professionnelle et, d'autre part, comment les employeurs se préoccupent de la conciliation travail-vie personnelle de leurs employés. Les constats sont multiples :

la famille et le travail sont loin d'être des sphères étanches, et le sont de moins en moins. Cependant, les modalités de conciliation entre vie familiale et vie professionnelle varient selon les étapes du cycle de vie, les conditions de travail, et différemment selon que l'on est un homme ou une femme. Ces différences tiennent pour beaucoup aux normes de genre, mais aussi à l'assortiment des conjoints et au fonctionnement du couple. Les employeurs peuvent contribuer à limiter les tensions entre travail et vie familiale, en offrant des prestations ou en permettant une organisation du travail plus souple. Mais, quelle que soit leur situation familiale, les travailleurs ne bénéficient pas du même soutien de la part de leurs entreprises : de fortes inégalités selon les secteurs et les types d'emploi sont observées (p. 464).

Au Québec, de nombreuses études recourent ces résultats. S'il est impossible ici de toutes les nommer, nous en retenons quelques-unes, sur les thèmes suivants : l'influence des temps sociaux et la performance, la santé et le temps de travail chez les couples, la trajectoire professionnelle des femmes et le soutien du supérieur immédiat et des collègues.

L'étude de Tremblay, Grodent et Linckens (2011) s'est intéressée à la façon dont les cadres atteignent leurs objectifs de performance au travail et à l'articulation vie professionnelle et vie familiale. L'étude révèle que les cadres utilisent diverses stratégies pour offrir la performance attendue : la limitation de l'engagement au travail, la priorisation des échéances et des tâches permise par un certain degré d'autonomie, la gestion des imprévus par des « réunions fictives », l'investissement d'heures supplémentaires, l'utilisation des TIC et d'un appareil mobile (genre BlackBerry), et finalement, l'utilisation de l'information et de diverses formes de pouvoir.

Plusieurs études traitent de la mouvance des temps sociaux et de leur perméabilité (Tremblay, 2008; Tremblay et Genin, 2008). L'étude de Genin (2009) démontre que l'empiètement du travail sur la vie personnelle des cadres est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur. En 1995, seulement 10 % des cadres déclaraient travailler souvent à la maison alors qu'en 2009, 50 % d'entre eux travaillent au moins une heure par semaine dans les transports ou à domicile (Genin, 2009). L'empiètement du travail sur la vie personnelle des cadres prend trois formes : le prolongement du travail en dehors des heures et des espaces habituels de travail, le prolongement des appels professionnels sur le temps personnel et le prolongement lié aux exigences de rayonnement et de mobilité du poste. Par conséquent, les personnes ayant des postes élevés dans la hiérarchie des organisations et les mieux rémunérées sont celles qui

laissent leur travail empiéter le plus sur leur vie personnelle. Les femmes adhèrent moins à ce modèle, ce qui porte à croire que certaines femmes pourraient être exclues des hauts postes hiérarchiques :

Les gestionnaires doivent être conscients que les hommes et les femmes cadres abordent leur carrière avec un rapport au temps sensiblement différent, pouvant entraîner l'exclusion ou l'autoexclusion des femmes de certains mécanismes de promotion. Par exemple, faire le choix de l'équilibre emploi-famille peut conduire les femmes à se diriger vers des modèles de carrière moins valorisés (Laufer et Fouquet, 2001) dans lesquels les exigences de disponibilité pour le travail sont moins lourdes (Genin, 2009, p. 134).

Dans la même foulée, l'étude de Tremblay, Grodent et Linckens (2011) révèle que « la carrière ascendante peut être un chemin plus difficile et plus long pour les femmes cadres » (p. 25).

L'enquête de Côté (2007) sur la santé et le temps de travail chez les couples en situation de conciliation famille-travail a démontré que plus les femmes font des heures supplémentaires, plus l'indice de détresse psychologique est élevé, alors que le phénomène contraire s'applique pour les hommes. Les femmes qui travaillent à temps partiel ont un indice de détresse psychologique faible. La santé du père est bonne lorsque le temps de travail de la mère est nul et du même coup, la santé du père est moins bonne lorsque la mère fait des heures supplémentaires. L'auteur suppose que ces données sont « le reflet de normes sociales quant à un partage sexué du temps de travail rémunéré au sein d'un couple, normes qui seraient héritées de l'époque où la majorité des mères tenaient maison » (Côté, 2007, p. 6). L'auteur conclut que le temps non travaillé de la mère est corrélé positivement avec la santé des deux parents et donc que des mesures d'aménagement ou de réduction du temps de travail des mères pourraient réduire les effets néfastes du conflit travail-vie personnelle pour les deux parents.

Les études de Guérin et ses collègues (1997 et 1994) dévoilent que les difficultés de conciliation sont réduites lorsque le supérieur immédiat fait preuve de souplesse et d'empathie en acceptant des accommodements. Également, elles affirment que l'appui des collègues est aussi un facteur important. Toutefois, l'étude de Tremblay, Larivière et Chamahian (2011) souligne que le secteur des soins infirmiers ne correspond pas tout à fait à ces résultats, « à savoir que le soutien organisationnel fait défaut dans le milieu infirmier, mais que les collègues peuvent parfois compenser quelque peu » (Tremblay, Larivière et Chamahian, 2011, p. 47). Ces

résultats divergents confirment « l'intérêt de poursuivre la recherche sur le soutien organisationnel et le rôle des supérieurs et collègues comme soutien dans la gestion de carrière dans un secteur donné » (Tremblay, Fusulier, Di Loreto, 2009, p. 29).

Ces études démontrent à quel point la conciliation travail-vie personnelle est influencée par divers facteurs et que les enjeux qui en découlent doivent être considérés. Maintenant que nous avons retracé les grandes lignes du contexte du travail contemporain, la difficile posture des cadres intermédiaires dans le réseau de la santé, les particularités d'être femme sur le marché du travail et les enjeux de la conciliation travail-vie personnelle, nous nous pencherons sur les dangers d'un tel amalgame de facteurs. En effet, soumises à ces pressions et au devoir de composer avec plusieurs rôles, les femmes cadres intermédiaires s'exposent aux dangers de l'hyperactivité, concept que nous aborderons dans la prochaine section.

2.3 Hyperactivité, perte de soi et brûlures internes

Parmi les enjeux explicités à la section précédente, nous avons cité le travail comme lieu de réalisation de soi et la difficulté de concilier le travail avec la vie personnelle. Pour certains individus, le travail devient le centre de l'activité humaine, l'activité dominante; c'est à partir du travail que sont ensuite régulés les loisirs et les périodes consacrées à la vie personnelle (Aubert, 2003). Au-delà de l'invasion du travail dans la vie personnelle, certaines personnes se laissent prendre à un jeu compulsif : les frontières entre le temps de travail et le temps personnel n'existent plus, « le travail *devient* leur vie; la valeur des "produits" de leur travail *est* la valeur même de leur existence » (Marzano, 2004, p. 14). Le travail devient alors une suite sans fin de tâches où l'individu ne perçoit plus le travail accompli, se projetant sans cesse vers la prochaine tâche (Aubert, 2003). Le travail devient un objet de désir qui comblera tous ses besoins : « Son désir d'exister, d'être reconnu et identifié en tant que sujet spécifique et unique, se transforme en besoin d'être reconnu et identifié par le travail » (Marzano, 2004, p. 15). Le travail devient une fin en soi (Rhéaume, 2001), et en dehors du travail, l'individu perd son identité, car celle-ci est construite presque uniquement sur la reconnaissance d'autrui. C'est dans ce contexte que le travail devient source de souffrance et d'épuisement, plutôt que d'accomplissement de soi (Aubert et de Gaulejac, 1991; Marzano, 2004; Dejours, 2004 et 2008). Cela se manifeste par un sentiment de culpabilité que Marzano (2004) interprète comme

« un signe de l'incapacité de surmonter ce qui amoindrit le moi » (p. 20). En se dévouant au travail, l'individu tente d'atteindre l'idéal du soi que son surmoi lui impose, sans toutefois y arriver totalement. C'est là que se produisent les brûlures internes au sens entendu par Aubert et de Gaulejac (1991), qui font référence à l'image d'un édifice détruit par le feu :

peut-être même que toute la structure extérieure est encore intacte, mais si vous vous hasardez à l'intérieur, vous serez frappé par l'ampleur de la désolation qui y existe... Les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous l'effet de la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consumer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte (Freudenberger, 1985, cité dans Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 178).

Un tel incendie se produit lorsque le travail ou la vie personnelle n'offrent plus les récompenses attendues. Les individus qui ont une image d'eux-mêmes en décalage avec leur moi réel sont plus à risque. L'individu est poussé à développer une image de lui-même qui répond au standard de l'excellence, même s'il doit négliger sa personnalité profonde.

C'est au moment où notre façade destinée à « affronter le monde » commence à pousser notre véritable moi en coulisses que les problèmes commencent. Par la suite, le fossé entre ce que nous sommes et ce que nous semblons être devient de plus en plus sérieux. Nos valeurs, notre manière de fonctionner, notre sens de la moralité et de la justice même deviennent complètement faussés. Nous essayons d'adapter nos vrais standards à notre façade, sans succès, jusqu'à ce que, finalement, le véritable Moi abandonne la lutte et se tourne vers le moi-image (Freudenberger, 1985, cité dans Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 181).

Le moi-image a besoin de beaucoup de ressources extérieures, puisqu'il n'y a plus de ressources internes. Et lorsque les ressources extérieures ne sont plus suffisantes, la braise s'enflamme et cause des ravages. C'est probablement dans cet état que se retrouvent des femmes cadres intermédiaires qui ont le désir de faire les choses différemment, mais qui au bout du compte sont incapables d'y arriver et se brûlent les ailes. Prises dans cette relation symétrique avec le travail, ces femmes combattent une structure plus grande qu'elles, en refusant d'abandonner malgré les injonctions paradoxales (Bateson, 1977). À cela s'ajoute très souvent une banalisation de cette situation, par le maintien d'un discours invalidant, ce qui rend encore plus difficile la démarche de la femme pour tenter de s'en sortir, car elle devra d'abord admettre la situation intenable dans laquelle elle se trouve.

Dejours (2004) résume que dans les formes d'organisation du travail actuelles, toute personne qui s'implique subjectivement dans son travail est vulnérable à l'hyperactivité, quelle que soit sa structure mentale :

Renvoyer la responsabilité de l'hyperactivité uniquement au travailleur, c'est lui prescrire *de facto*, de céder sur une part, au moins, de sa conscience professionnelle : s'il veut moins souffrir, qu'il tienne les objectifs quantitatifs quitte à dissimuler les manquements sur la qualité!

Ceux qui ironisent sur les hyperactifs ou qui les qualifient facilement de « *workaholics* » feraient bien de se rendre compte qu'avec la généralisation des nouvelles formes d'organisation du travail, de gestion et de management, ne resteront bientôt « normaux » (c'est-à-dire capables d'échapper à l'hyperactivité) que ceux qui auront délibérément, voire rationnellement, décidé de céder sur leur conscience professionnelle (Dejours, 2004, p. 38).

2.4 La quotidienneté du cadre intermédiaire féminin et la santé au travail

L'hyperactivité, entraînée par une surcharge de rôles, peut avoir des conséquences importantes sur les individus et leur santé mentale. Maintenant que nous avons exploré le paysage de l'environnement du travail et de l'environnement social et, à un niveau intermédiaire, le rôle de la cadre au travail ainsi que les enjeux d'être femme au travail et de la conciliation travail-vie personnelle, il est temps d'explorer le microcontexte de notre problématique : la santé mentale au travail de la cadre et le rôle important qu'y jouent ses interactions au quotidien.

Alors qu'au départ les écrits sur la santé mentale des travailleurs touchaient davantage les ouvriers (Dejours, 2008), le champ d'études s'élargit tranquillement aux autres types d'emploi : « Dans les entreprises, même, certains dirigeants commencent d'être gagnés par le doute, parce que les cadres ne sont plus épargnés par la menace psychopathologique et par le découragement » (Dejours, 2008, p. 13). De Gaulejac (2011) ajoute que les cadres de proximité « sont les premiers acteurs de la santé, mais ils n'ont plus les moyens d'exercer ce rôle essentiel. On peut craindre [...] qu'ils soient confrontés à une injonction paradoxale de plus » (p. 97).

Plusieurs approches peuvent être utilisées afin d'analyser la santé mentale au travail de la femme cadre. L'une d'entre elles, la psychodynamique du travail, est pertinente pour nous guider dans l'analyse de la santé mentale au travail; comme démontré dans notre

problématique, la souffrance et le plaisir au travail ont des impacts importants sur l'expérience vécue au quotidien de la cadre intermédiaire. Ces concepts étant issus de la psychodynamique du travail, nous proposons de survoler les grandes lignes composant cette approche. Rappelons qu'elle partage avec la psychosociologie plusieurs postulats (la connaissance intrapsychique de l'individu, l'interaction au quotidien et l'expérience vécue de l'individu), comme nous le verrons dans les prochaines pages.

2.4.1 La psychodynamique du travail, un modèle d'analyse de la santé mentale au travail

La psychodynamique du travail prend racine dans la psychopathologie, née en France dans les années cinquante. La psychopathologie proposait une « analyse de la souffrance psychique résultant de la confrontation des hommes à l'organisation du travail » (Dejours, 2008, p. 216). De ce courant, la psychodynamique est devenue aujourd'hui un modèle de référence et « d'analyse psychodynamique des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail » (Dejours, 2008, p. 217), c'est-à-dire qu'elle s'attarde non pas à la maladie mentale qui découle du travail, mais plutôt à la souffrance engendrée par le travail et aux défenses contre cette souffrance. C'est donc la « normalité » qui est étudiée par la psychodynamique. « Son objet n'est pas la maladie, mais le prix à payer pour obtenir et conserver sa santé mentale » (Carpentier-Roy, 1991, p. 12).

La psychodynamique du travail s'attarde à la transformation des rapports sociaux au travail, influencés par l'organisation du travail, alors que les études sur le stress favorisent la prise en charge du stress par l'individu et les moyens pour s'y adapter (Carpentier-Roy; 1991).

Ainsi, la psychodynamique du travail propose une approche collective de la santé mentale au travail, c'est-à-dire que l'individu n'est pas seul responsable de sa situation; la dimension sociale et collective du développement de l'identité est au cœur de cette approche (Dejours, 2008). La psychodynamique du travail se rapproche ici de la psychosociologie, où l'identité se façonne au contact de l'autre :

Tous ont vu dans la quête de reconnaissance identitaire une des dynamiques essentielles des relations interpersonnelles. Cela tient à l'enjeu existentiel

fondamental de cette quête : son « identité » est, pour chacun, ce qui le représente à ses yeux et à ceux d'autrui. Mais cela vient aussi de la nature même de l'identité et de la façon progressive dont chacun prend conscience de la sienne à travers le regard que les autres portent sur lui (Picard et Marc, 2008, p. 18).

Le travail est une expérience sociale, où la coopération et la confiance se développent (Davezies, 2003).

2.4.2 Prémises de la psychodynamique

Selon la psychodynamique, la santé mentale est définie comme suit :

le résultat d'un équilibre dynamique entre le besoin d'accomplissement de l'individu, les normes sociales dont il dépend et le travail qui impose une productivité dans un cadre donné. En fait, il s'agit des trois dimensions autour desquelles va se construire le sens qu'a le travail pour l'individu [...]. En d'autres mots, le travail est une activité dirigée où s'établit une triple relation : à l'objet de l'action, aux autres personnes concernées par l'objet et à soi-même (Vézina, 2000, p. 36).

Les trois prémisses suivantes permettent de comprendre la relation entre le sujet, l'univers du travail et le champ social. L'équilibre entre ces trois sphères est nécessaire au maintien de la santé mentale de l'individu, sinon, celui-ci développera des stratégies défensives (Vézina, 2000).

- Le sujet en quête d'accomplissement : L'individu cherche à s'accomplir s'il est placé dans un contexte de travail qui lui laisse suffisamment d'autonomie pour le faire. « Selon la théorie psychanalytique, le défi auquel est confronté tout être humain est de trouver à ses pulsions une issue qui soit compatible avec son insertion sociale et à travers laquelle il puisse construire son histoire propre » (Vézina, 2000, p. 30). Le fait de travailler offre un terrain pour rejouer les enjeux identitaires de l'individu. Son identité et sa liberté se construisent grâce au travail structurant, qui lui permet de mobiliser sa personnalité et sa subjectivité (Vézina, 2000). « [L]a construction de l'identité est l'armature de la santé mentale » (Vézina, 2000, p. 38).

- Le travail qui dépasse la prescription : Il y a une différence entre le travail prescrit et le travail réel. En effet, le travail n'est pas seulement une exécution technique, car il est impossible de standardiser tous les procédés de production (Vézina, 2000); par exemple, la coopération entre travailleurs ne peut émerger sans la confiance, mais la confiance ne peut se commander

(Dejours, 1993). L'individu peut faire preuve de créativité s'il se trouve dans un milieu de travail qui lui permet d'ajuster à sa guise l'écart entre le prescrit et le réel. Ce milieu est alors structurant pour l'identité du travailleur. Si au contraire le travailleur ne dispose d'aucune marge de manœuvre pour négocier l'écart entre le prescrit et le réel, son équilibre psychique et sa construction identitaire pourraient être compromis.

- Le nécessaire jugement de l'autre : La construction de l'identité passe également par la reconnaissance de l'autre. « Le sujet met quelque chose de lui-même dans le travail parce qu'il est suspendu à l'espoir d'une rétribution. Cette rétribution se joue dans le registre de l'identité. Elle passe par la reconnaissance » (Davezies, 2003, p. 13). Au travail, ce rapport est présent dans le collectif de travail ou dans la communauté d'appartenance, dont les membres partagent un langage, une œuvre, des pratiques communes, dans une même organisation du travail. La reconnaissance d'autrui du travail de l'individu est la preuve de sa participation à l'œuvre commune, donc de son accomplissement et de la construction de son identité. Au contraire, si le travailleur ne trouve pas la reconnaissance dans le regard de l'autre, l'individu peut vivre de la souffrance.

Vézina (2000) distingue deux formes de manifestation de la reconnaissance. Le jugement d'utilité est axé sur la finalité économique, sociale ou technique du travail, et provient habituellement des supérieurs hiérarchiques, des clients ou des subordonnés. Le jugement de beauté correspond au jugement des pairs sur le respect des compétences du travailleur et sur sa contribution à l'avancement de l'organisation. Ces deux types de jugement portent sur le travail réalisé, donc sur le « faire », et non pas sur l'individu. Toutefois, la reconnaissance peut se traduire par un gain de l'identité de l'individu, puisqu'il associe son travail à l'accomplissement de soi : « la rétribution symbolique conférée par la reconnaissance peut prendre sens par rapport aux attentes subjectives quant à l'accomplissement de soi » (Dejours, 2008, p. 235).

La reconnaissance se fait sur le *réel*, c'est-à-dire sur la médiation entre la subjectivité de l'individu et l'accomplissement de son soi. Le jugement d'autrui, la reconnaissance, médiatise le rapport de l'identité et du travail. C'est sur ces rapports qu'est construit le triangle de la dynamique de l'identité de Sigaud (1990, cité dans Dejours, 2008).

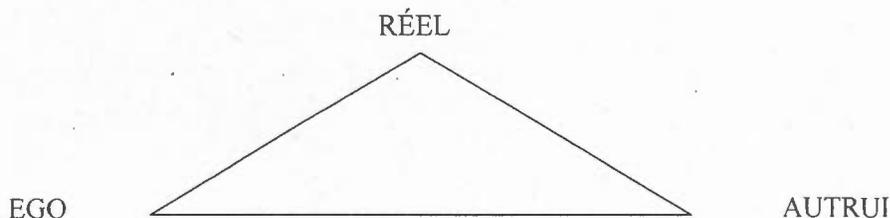


Figure 1 Dynamique de l'identité de Sigaud (1990)

En psychodynamique du travail, ce triangle prend une forme plus spécifique. La souffrance dans le travail provient d'une organisation qui laisse peu de marge de manœuvre au travailleur pour ajuster l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. La reconnaissance par autrui est productrice de sens pour le travail réalisé, ce qui répond au besoin du travailleur de s'accomplir dans son travail. « La construction du sens du travail par la reconnaissance en gratifiant le sujet par rapport à ses attentes vis-à-vis de l'accomplissement de soi (édification de l'identité dans le champ social) peut transformer la souffrance en plaisir » (Dejours, 2008, p. 236).

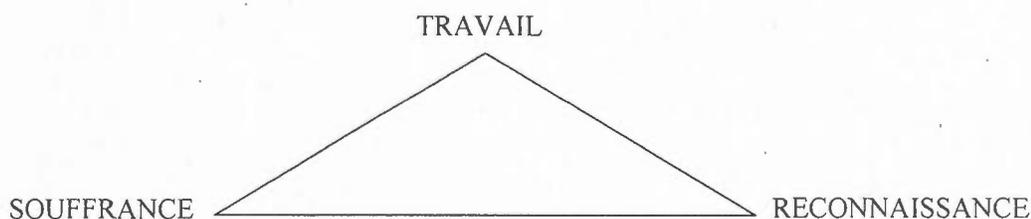


Figure 2 Triangle de la psychodynamique du travail (Dejours, 2008)

2.4.3 La souffrance et le plaisir au travail

Avant de poursuivre, nous devons définir deux concepts importants de la psychodynamique du travail : la souffrance et le plaisir ressentis au travail. Le travail requiert que l'individu soit en relation, pour que puissent émerger la coopération et la confiance; il doit faire preuve d'intelligence et de savoir-faire pour interpréter les ordres du travail prescrit et, ainsi, tricher et ruser pour arriver à produire le travail réel. Dans ce contexte, la mobilisation, la quête de sens, l'espoir de réalisation et l'investissement de soi sont vitaux et se jouent dans la relation. Lorsque ces éléments sont absents, le plaisir au travail disparaît (Davezies, 2003). Dans la même foulée, Savoie (2010) fait mention du bien-être psychologique au travail :

Le bien-être psychologique au travail se présente sous deux volets, eudémonique – à savoir le plaisir de se réaliser, de s’accomplir, de s’actualiser – et hédonique – qui réfère à la poursuite du plaisir immédiat et à l’évitement de la souffrance. [...] [L]e bien-être psychologique au travail est composé de trois dimensions selon la qualité des rapports avec soi (sérénité), avec autrui (harmonie sociale) et avec le travail (engagement) (Savoie, 2010, p. 32).

Pour aborder la souffrance au travail, de Gaulejac (2011) reprend la définition de la souffrance de Ricoeur comme « non pas uniquement par la douleur physique ou mentale, mais par la diminution voire la destruction de la capacité d’agir, de pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à sa propre intégrité » (de Gaulejac, 2011, p.62). Dejours (2008) ajoute que la souffrance est le résultat de l’organisation du travail : « Taylor avait tort. Ce qui semble juste du point de vue de la productivité est faux du point de vue de l’économie du corps. Car l’ouvrier est effectivement le mieux placé pour savoir ce qui est compatible avec sa santé » (p. 79). De plus, la souffrance au travail, pour être pleinement comprise, doit être médiatisée par la parole de la personne qui la vit :

Parler et écouter paraît être la manière la plus puissante de penser, et donc de réfléchir sur sa propre expérience, à condition qu’on soit engagé dans un rapport de dialogue, intersubjectif, dans lequel on croit que l’autre essaye réellement de comprendre [...] dans un rapport d’équité entre la parole et l’écoute (Dejours, 1999, cité dans Stocco, Irene et Galeao-Silva, 2006, p. 160).

En réponse à cette souffrance, les travailleurs développent des stratégies de défense qui sont souvent mises en œuvre à l’insu de ces mêmes travailleurs :

En effet, la défense vise la protection contre la souffrance psychique engendrée par les effets délétères du travail sur la santé mentale. En permettant à celui qui se défend de mieux tolérer la souffrance, elle joue un rôle conservateur : non seulement vis-à-vis du fonctionnement psychique et de la personnalité, mais aussi vis-à-vis de la contrainte dont les effets phatiques sont assourdis (Dejours, 2008, p. 29).

Ces stratégies de défense peuvent être à la fois individuelles, c’est-à-dire qu’elles proviennent de l’ensemble des connaissances et des expériences contenues dans l’histoire singulière de la personne, et collectives, c’est-à-dire qu’elles sont adoptées par le groupe de travailleurs, et adaptées de façon spécifique aux conditions de travail issues du registre symbolique du groupe (Vézina, 2000). En général, ces stratégies favorisent la production et la santé de l’individu; on parle donc de souffrance créatrice. Dans le cas contraire, quand les stratégies sont défavorables

à la production et nuisent à la santé de l'individu, elles s'apparentent à la souffrance pathogène (Dejours, 1990).

Ainsi, si nous résumons les acquis théoriques liés à la problématique de recherche, nous percevons que le contexte organisationnel et l'organisation du travail exigent de la cadre intermédiaire qu'elle réponde à des demandes paradoxales au travail et dans sa vie personnelle. Pour y répondre, soit la femme maintiendra le rythme sans tenter d'y opérer un changement, soit elle tentera de mettre en place une façon différente de procéder. Dans les deux cas, la femme doit user de stratégies défensives afin de se protéger contre la souffrance, de préserver sa santé mentale et de maintenir son identité. Tel que le démontre la psychodynamique, l'identité se définit par le besoin de l'individu de se réaliser dans le champ social. De plus, nous avons vu que la souffrance doit être médiatisée par la parole de celui qui la vit. Ainsi, l'interaction est essentielle dans le rapport à soi, le rapport aux autres et le rapport au travail.

Si nous considérons l'entreprise comme un organisme vivant, la sève nourricière de cet organisme ne peut être réduite, comme on le croit souvent, à la tâche produite ou aux résultats obtenus, mais à la qualité des communications interpersonnelles quotidiennes au travail. Si communiquer veut dire mettre en commun, c'est sur la nature de cette mise en commun qu'il faut s'interroger (Salomé, 2010, p. 11).

Pour approfondir le concept de l'interaction, nous nous concentrerons dans la prochaine section sur la communication et ses différentes facettes au travail de la cadre intermédiaire. Nous y détaillerons d'abord le modèle actuel de communication interne au sein des hôpitaux. Ensuite, nous aborderons les échanges comme lieu de production de sens, sous les courants théoriques de l'interactionnisme et de la systémique. Aussi, nous verrons que les émotions au travail, le développement de la personne et le rapport authentique dans les échanges au travail influencent les relations qui sont établies. Finalement, la communication quotidienne au travail sera abordée, de même que les modèles de communication interpersonnelle qui s'appliquent.

2.5 Les différentes facettes de la communication au travail de la cadre intermédiaire

Bien que des études et la littérature présentent de nouvelles formes de communication dans les organisations et insistent sur la nécessité de faire place à la communication horizontale (Cosnier, Grosjean et Lacoste, 1993; Pauchant, 1996 et 2002), la structure du centre hospitalier et la façon dont on y communique restent assez traditionnelles. Selon les travaux de Mintzberg

(1982), deux configurations peuvent s'appliquer à la structure mise en place dans les hôpitaux québécois. D'abord, l'organisation est « divisionnalisée », parce que les hôpitaux sont généralement de grande taille et divisés par spécialité. Il y a une autonomie relative des secteurs et de ministries classiques sont créées. Les objectifs stratégiques sont définis par la direction générale, et les directions et regroupements rendent compte des résultats obtenus. Le centre hospitalier peut aussi être associé à la structure de la bureaucratie mécaniste, parce que l'ensemble du travail clinique est routinier et à la fois très spécialisé; les procédures sont donc formalisées dans toute l'organisation, et parfois à l'échelle de la province, les tâches sont regroupées selon les fonctions cliniques, l'ensemble des décisions stratégiques est centralisé à la haute direction et une structure administrative très complexe encadre les opérations.

Dans ce contexte se retrouve la définition traditionnelle de la communication interne, qui est essentiellement basée sur la circulation de l'information descendante, ascendante et horizontale dans les structures formelles et informelles de l'organisation (Schermerhorn, Hunt et Osborn, 2002). Cependant, Duterme (2004) ajoute un enjeu à cette catégorisation :

On peut dire, en somme, que la « communication formelle » représente l'ensemble des flux d'information relatifs au travail et aux obligations organisationnelles qui résultent de la production, et que la « communication informelle » est constituée par l'ensemble des échanges non directement utiles à cette production, non formalisés, voire non formalisables et échappant par conséquent au contrôle des gestionnaires. Ces catégories paraissent tellement évidentes, elles font tellement partie de l'ensemble « organisation » pour ceux qui en sont responsables que des études menées sur la fonction communication interne en entreprise les excluent d'emblée du champ des préoccupations (p. 23).

C'est justement ce qui est exprimé par Duterme (2004) qui se trouve au cœur de la problématique étudiée ici; comment les échanges informels qu'ont les femmes cadres intermédiaires avec leurs collègues de travail, employés et supérieurs influencent-ils leur conciliation travail-vie personnelle? Ces échanges, dont l'existence est souvent oubliée, sont pourtant essentiels au maintien de l'équilibre psychique de la femme qui tente de suivre le rythme imposé par une surcharge de rôles professionnels et personnels. Dans les pages suivantes, nous nous emploierons à comprendre comment le sens émerge des interactions et des relations avec autrui, selon une posture interactionniste et systémique, partagées également par des auteurs tels que Cosnier, Grosjean et Lacoste (1993) et Borzeix et Fraenkel (2001). Ensuite, nous tiendrons compte du travail émotif et de la façon dont celui-ci influence le quotidien des

cadres et leur communication. Par la suite, nous verrons comment se développent le rapport authentique et l'image de soi et des autres. Finalement, nous nous attarderons à la communication quotidienne au travail et ses divers aspects.

2.5.1 Les échanges : lieu d'élaboration du sens dans l'interaction selon la posture

interactionniste et systémique

Les travaux sur l'interactionnisme symbolique soutiennent que la notion d'interaction est porteuse de la signification. Cette idée est inspirée des travaux de Mead (1963) et de la définition ternaire de la signification. Cette définition aborde la dynamique de l'autrui généralisé du JE et du TU; la conscience de soi signifie devenir un objet pour soi en fonction de ses relations avec autrui. C'est, pour Le Breton (2004), « le rappel au cœur de l'individu qu'il se meut sous le regard exigeant des autres » (p. 483). La signification se produit à partir du moment où le moi va entrer dans le processus de l'autrui généralisé, c'est-à-dire que la « relation ternaire entre le geste, la réaction adaptative et le résultat de l'acte que ce geste commence, est l'essence de la signification » (Mead, 1963, p. 68). Ainsi, l'identité et la conscience de soi se développent au contact de l'autre :

la signification est implicite dans la structure de l'acte social [...] il existe un processus de l'expérience et du comportement qui englobe tout groupement humain donné et conditionne l'existence et le développement des esprits, de soi et de la conscience de soi des membres de ce groupement (p. 70).

De Queiroz (1997) trace le portrait de l'interactionnisme symbolique et explique que le sens apparaît au cours d'interactions concrètes avec les autres, l'humain agissant à l'égard des choses en fonction du sens qu'elles ont pour lui tout en modifiant la définition de la situation en fonction des circonstances. L'interactionnisme symbolique est lié :

à une vision de l'ordre social comme ordre interactionnel. La vie sociale n'est rien d'autre qu'un processus continu de communication, d'interprétation et d'adaptations mutuelles. Les normes sociales n'existent et ne se maintiennent que grâce à l'utilisation par les acteurs en situation, de schémas d'interprétation identiques, qui ne perdurent à leur tour qu'à raison de leur confirmation constante dans les cours d'action, et en particulier grâce aux définitions produites par autrui (p. 33).

De Queiroz (1997) reprend les principes fondamentaux de l'interactionnisme symbolique pour expliquer que c'est dans les interactions que prend vie et est maintenu le sens, par les normes et les règles de comportement :

les humains agissent à l'égard des choses en fonction du sens que les choses ont pour eux; ce sens est dérivé ou provient des interactions de chacun avec autrui; c'est dans un processus d'interprétation mis en œuvre par chacun dans le traitement des objets rencontrés que ce sens est manipulé et modifié (p. 31).

Pour Le Breton (2004), l'interaction est « un échange de signification mettant en jeu la réflexivité des individus » (p. 483), ce qui implique une réciprocité des perspectives et le souci de ne pas décevoir l'autre et soi-même.

Des travaux tels que ceux de Winkin et Bateson (1981) ont apporté un changement de vision en permettant que la communication devienne un champ d'études spécifique en sciences humaines et que plusieurs disciplines (psychologie, sociologie, anthropologie) fassent converger leurs études sur la communication vers la vie sociale. En développant la « nouvelle communication », ces travaux ont réorienté la perspective auparavant psychologique vers une perspective sociologique. La communication n'est plus juste une question de message ou de média, mais devient un lieu où les individus interagissent et entrent en relation. Winkin et Bateson (1981) utilisent la métaphore de l'orchestre où chaque musicien fait partie de l'ensemble et où le chercheur se place à l'extérieur pour décrire la partition qui se joue et l'ensemble de ce qui se passe, et non pas une description des individus en particulier.

Aussi étonnant qu'il paraisse, si elle n'avait ce pouvoir de confirmer un être dans son identité, la communication humaine n'aurait guère débordé les frontières très limitées des échanges indispensables à la protection et à la survie de l'être humain [...]. Il semble bien que, indépendamment du pur et simple échange d'informations, l'homme a besoin de communiquer avec autrui pour parvenir à la conscience de lui-même (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, p. 84).

Les travaux de l'École de Palo Alto, dont Bateson est le précurseur, accordent de l'importance à l'interaction, en plus d'ajouter que le contexte est un aspect subjectif : « le contenu du message pour l'émetteur est fonction de l'ensemble de référence dont ce message est un élément. C'est le rapport entre l'élément choisi et cet ensemble qui permet de définir le "sens" du message » (Wittezaele et Garcia, 2006, p. 123). Ce contexte se décrit non seulement par l'aspect physique de la situation (ex. : le lieu) mais également par l'ensemble des référents individuels et

collectifs que les individus possèdent : « chaque individu, par son expérience personnelle, son milieu socio-économique, son groupe d'amis, ses rencontres fortuites, etc., se construit, au fil des années, un système de référence, une "grille de décodage" idiosyncratique » (Wittezaele et Garcia, 2006, p. 126). Pour Marc et Picard (2006), l'individu prend conscience de lui-même par et dans le langage, ce qui donne une place importante à l'interaction et à la communication dans le développement de l'identité. Marc et Picard (2006) partagent plusieurs affinités avec les approches psychosociologique et psychodynamique, notamment la dimension intrapsychique de l'individu comme éléments de fond dans les interactions quotidiennes au travail.

L'un des apports majeurs de l'École de Palo Alto touche la pragmatique de la communication, développée sous forme d'axiomes de la communication (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972). L'axiome 2 révèle que « toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une métacommunication » (p. 52), et l'axiome 3 : « la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires » (p. 57). Appliqués à notre problématique, ces axiomes nous révèlent que la cadre, par sa position d'intermédiaire, joue constamment avec les niveaux de relation et de contenu et doit ajuster son discours selon qu'elle est en présence de ses supérieurs (position basse) ou en présence de ses employés (position haute). Elle doit au quotidien faire preuve de souplesse pour ne pas entraver la nature des relations qu'elle entretient. Une étude systémique empruntée au domaine de l'éducation portant sur les concepts de contenu et de relation soutient qu'un manque de souplesse dans la relation peut entraîner un dysfonctionnement, au détriment du contenu. « Tout système interactif développe une règle relationnelle et des structures d'interaction propres. Toutefois, certains systèmes semblent plus harmonieux alors que d'autres semblent engagés dans des jeux sans fin » (Brouillet et Deaudelin, 1994, p. 458). Ces jeux, tels que des malentendus, des conflits ou des paradoxes, empêchent la mobilisation des énergies favorisant l'autonomie et la créativité, qui restent prises dans la définition de la relation (Brouillet et Deaudelin, 1994). En assurant la gestion quotidienne d'une équipe de travail, tout en veillant à transmettre la vision de la direction, la cadre intermédiaire se trouve au cœur d'un mouvement constant, qui n'appartient pas à elle seule, mais au système qu'elle forme avec les autres.

2.5.2 Les émotions au travail, le développement de la personne et le rapport authentique dans les échanges au travail

Parmi les facteurs influençant la relation, les émotions au travail occupent une place importante pour la cadre intermédiaire. Wharton et Erickson (1993, cité dans Soares, 2003) affirment que dans tout type de travail, il y a toujours du travail émotif, car le travailleur est en relation avec d'autres membres de l'organisation, ou avec des membres extérieurs à l'organisation. La tâche du cadre en santé exigeant que la majorité de son temps soit consacrée aux communications avec les membres de son équipe et ses supérieurs, son travail est, par définition, du travail émotif. Hochschild (1983, cité dans Soares, 2000) nomme « travail émotif » la gestion des émotions au travail. Plusieurs emplois exigent des travailleurs qu'ils comprennent et gèrent leurs émotions en plus de celles d'autrui. Cette situation est encore plus présente dans les emplois de service, où l'interaction avec autrui est à la base même de la tâche (Soares, 2000) et où le travail émotif compose une part importante du travail prescrit et du travail réel (Jeantet, 2003).

Nous avons vu précédemment que l'identité se façonne au contact de l'autre. Plusieurs enjeux se manifestent en l'individu lorsqu'il entre en contact avec l'autre; l'image qu'il présente de lui-même peut être modelée par plusieurs facteurs et influencer le rapport authentique avec l'autre. Parmi ces facteurs, les temps de la vie adulte doivent être considérés, car l'expérience et les référents individuels et collectifs ne sont pas perçus, vécus et décrits de la même façon selon le temps de la vie où se trouve l'individu.

Jung (1963) a déterminé trois temps de la vie adulte, c'est-à-dire la jeunesse, le mitan et la vieillesse. Chacun de ces temps de la vie aura son lot d'instabilité et de changement.

Ainsi, toute la vie adulte apparaît comme une incessante transformation dont le sens est l'individuation qui est, selon Carl Gustav Jung, le processus par lequel un être devient un individu psychologique, c'est-à-dire une unité autonome et indivisible, une totalité. [...] C'est ainsi qu'on devient soi-même, dans une unicité et une totalité qui n'appartiennent qu'à soi (Houde, 1995, p. 117-118).

Le mitan de la vie semble être une période propice à l'atteinte de cette unité :

Plus on approche du midi de la vie, plus on réussit à se consolider dans son attitude personnelle et dans sa situation sociale, plus il semble que l'on ait découvert le cours normal de la vie et les idéaux et principes exacts de conduite (Jung, 1963, p. 151).

Le mitan de la vie est un lieu de la plus haute importance psychologique; c'est au mitan que s'amorcent la descente et le renversement de toutes les valeurs et de tous les idéaux que l'individu avait lors du temps de la jeunesse (Jung, 1963). Alors que la personne était davantage tournée vers le monde extérieur, elle devient plus préoccupée par sa vie intérieure, par ses émotions. Du même coup, l'interprétation de son expérience change : « À mesure que les événements sont enregistrés dans l'organisme, les individus forment inévitablement des abstractions à partir des traces de ces expériences et ils créent des catégories plus adéquates et plus raffinées pour interpréter les nouveaux événements » (Neugarten, 1969, cité dans Houde, 1999, p. 99).

Jung a aussi développé le concept de la *persona* : le processus d'individuation commande à l'individu de se libérer de son masque (*persona*) pour se rapprocher des autres facettes de son soi. La *persona* est « la modulation de la personnalité en fonction de l'environnement » (Houde, 1999, p. 28), c'est-à-dire qu'il existe un compromis entre l'individu et la société pour déterminer sous quelle facette la personnalité doit se montrer en fonction de la situation sociale. Ainsi, la *persona* comporte des aspects positifs, car elle « permet à chacun d'être présent à son environnement tout en demeurant pour ainsi dire caché, à distance » (Houde, 1999, p. 29). Le côté négatif de la *persona* est qu'elle comporte un aspect masque : « On peut dire sans trop d'exagération que la *persona* est ce que quelqu'un n'est pas en réalité, mais ce que lui-même et les autres pensent qu'il est » (Jung, cité dans Houde, 1999, p. 29), ce qui fera dire à Nataf que « ce masque fait de nous un être sans épaisseur » (Houde, 1999, p. 29), car il donne l'illusion à l'individu qu'il atteint son individuation alors qu'il n'en est rien.

Ainsi, la *persona* permettra à la cadre intermédiaire d'avoir une personnalité au travail et une personnalité dans sa vie privée, et d'ajuster ses attitudes et comportements selon la situation dans laquelle elle se trouve. Toutefois, dans un contexte où il n'est pas bien perçu de laisser paraître ses émotions, la *persona* peut devenir un masque qui camoufle sa vraie nature au profit d'une image. Cela nous amène à faire le lien avec les propos d'Aubert et de Gaulejac (1991)

lorsqu'ils parlent du moi-image et combien l'échec de ce moi-image peut être fatal pour le travailleur.

Goffman (1974), dans son ouvrage *Les rites d'interaction*, utilise les expressions « perdre la face » et « faire bonne figure » pour exprimer la manifestation de lignes de conduite utilisées par l'individu dans ses interactions avec autrui. Il utilise le terme *face* :

comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. La face est une image du moi délinéée selon certains attributs sociaux approuvés, et néanmoins partageable, puisque, par exemple, on peut donner une bonne image de sa profession ou de sa confession en donnant une bonne image de soi (Goffman, 1974, p. 9).

Encore ici, l'individu utilise une façade dans son interaction avec l'autre, qui se traduit dans les rites d'interaction utilisés. Il fera bonne figure ou ne perdra pas la face dans une situation s'il a réussi dans le passé à s'abstenir de certains comportements auxquels il aurait de la difficulté à faire face par la suite. Si cet individu craint de perdre la face, c'est que « les autres risqueraient d'en conclure qu'ils n'ont plus à se soucier de ses sentiments » (Goffman, 1974, p. 11). Pour la femme cadre, sa position entre l'arbre et l'écorce fait également en sorte qu'elle doit répondre à des attentes de son supérieur et de ses employés quant aux comportements à adopter; perdre la face pourrait avoir des conséquences néfastes pour sa trajectoire professionnelle.

Rogers (1968), un des pionniers de l'humanisme en psychologie, parle lui aussi de la tendance qu'a l'individu à se créer une image qui correspond à ce qu'il devrait être plutôt que ce qu'il est réellement. Rogers a produit des travaux centrés sur la personne et favorisant les rapports authentiques entre les individus, ce qui nécessite que chaque personne soit d'abord en état de congruence, c'est-à-dire qu'elle établisse une correspondance exacte entre l'expérience et la prise de conscience ou, de façon plus large, qu'elle réussisse l'accord de l'expérience, de la conscience et de la communication. Rogers croit que chaque individu a en lui la tendance à l'auto-actualisation qui « est caractéristique de la vie organique, donc de l'organisme humain. Les individus ont à l'intérieur d'eux-mêmes de vastes ressources pour modifier leur vision d'eux-mêmes, leurs attitudes de base et leurs comportements envers eux-mêmes » (Rogers, 1981, cité dans Sanford, 1998, p. 68).

Les travaux de Rogers doivent être abordés avec beaucoup de considération pour leur apport moral et ne doivent pas être vus comme une recette pour avoir des relations aidantes et harmonieuses :

L'éthique des relations que propose Carl Rogers se fonde sur une connaissance très actuelle [...] que plusieurs disciplines sont à mettre en place. Rogers, dans son champ d'activité, est un « moderne », un précurseur de cette révolution qui va changer profondément les sciences humaines, les sciences physiques, les sciences naturelles (Carle, 1998, p. 65).

La notion de rapport authentique dans les milieux de travail nous entraîne vers la communication quotidienne au travail, car si Rogers propose une approche qui n'est pas encore bien assumée et appliquée actuellement, d'autres auteurs nous permettent d'analyser la communication interpersonnelle au travail dans le quotidien, et la façon dont la femme cadre intermédiaire interagit avec son entourage professionnel.

2.5.3 La communication quotidienne au travail

Pour Lacoste (2001a et 2001b), la communication au travail est essentielle à la réalisation de la tâche. En effet, la coordination et la répartition des tâches, le suivi des équipes et l'évaluation des résultats sont toutes des situations qui nécessitent la communication formelle ou informelle; les tâches sont souvent exécutées à deux ou à plusieurs dans une structure hiérarchisée ou égalitaire. La communication au travail n'est pas seulement fonctionnelle, dans le sens de la réalisation de la tâche immédiate, mais elle est aussi nécessaire au maintien des fonctionnements collectifs et au développement des savoirs. La communication a également une dimension relationnelle, qui touche davantage la dimension interpersonnelle et sociale du travail. Dans bien des cas, les réseaux relationnels sont issus des réseaux fonctionnels qui se sont transformés, dans le cadre des pauses, des discussions de corridors, des plaisanteries, etc. Tout comme les auteurs vus dans la section précédente, Lacoste considère qu'au-delà du langage, le contexte et l'acte en cours influencent le message (Lacoste, 2001a).

Les communications interpersonnelles au travail contribuent à la formation d'un collectif de travail, un groupe de travailleurs qui participent à une réalisation commune dans le cadre de règles explicites ou implicites. Le collectif a une fonction de cohésion et de régulation au moyen de la communication fonctionnelle (nécessaire à l'accomplissement de la tâche) et de la

communication informelle (nécessaire à la construction de l'identité grâce à la reconnaissance d'autrui). Lorsque reconnus par l'organisation, ces collectifs deviennent des communautés de parole qui auront le pouvoir d'agir sur leurs rapports sociaux. Apportant « l'idée d'une intelligence collective dépassant la juxtaposition des individus » (Lacoste, 2001a, p. 39), cet espace de parole, si on l'entend au sens de Dejours (1993, 2008), serait donc un lieu d'appartenance pour le travailleur qui lui permet de construire son identité et de donner un sens à son travail. Dejours (1990) présente l'espace de parole comme le lieu où se joue le processus de la reconnaissance et de l'appartenance :

C'est grâce à l'espace de parole que surgissent des connaissances sur le travail réel, qui jusque-là étaient en partie occultées par la souffrance et les défenses contre la souffrance [...]. Aussitôt constitué, cet espace de parole modifie sensiblement les conduites individuelles et les relations sur les lieux de travail [...]. La parole sur le travail étant rétablie, c'est aussi la *parole ordinaire* qui resurgit dans les diverses circonstances de la vie pratique (Dejours, 1990, p. 704).

Dans une approche systémique et pragmatique de la communication en gestion, Cormier (2006) souligne que « l'essence de la communication réside dans les processus relationnels et interactionnels. Ce sont moins les individus et leurs caractéristiques particulières qui comptent que les rapports entre eux » (p. 40-41). Ainsi, elle appuie l'idée que l'action de transmettre de l'information dans un mode émetteur et récepteur se distingue largement du rapport qui se joue entre les individus et se tisse parfois à leur insu.

Les psychosociologues Marc et Picard (2006) ont réintroduit le lien entre le psychique et le social de l'individu et s'éloignent des travaux sur le langage et le travail pour se concentrer davantage sur l'interaction quotidienne. Ils considèrent d'ailleurs que le terme « *interaction* » demande à être précisé : « Bien que le terme d'interaction soit fréquemment employé, il ne fait pas l'objet d'une définition unique mais présente au contraire une certaine dispersion sémantique » (p. 190), la notion désignant « tantôt un processus, tantôt un objet et tantôt un point de vue, une manière de concevoir et d'appréhender les phénomènes » (p. 190).

Le milieu de travail est une forme structurée, stable et le lieu dans lequel se déroule une grande partie des interactions sociales quotidiennes. L'organisation est un système ouvert et le contexte organisationnel est marqueur des relations sociales, et ce, à plusieurs niveaux : la

communication, le rôle et le statut des « interactants », les stratégies de pouvoir et le rapport de place (Marc et Picard, 1989 et 2008). Voyons comment chacun de ces éléments se définit.

2.5.3.1 Communication dans l'organisation

La *forme* des communications dans l'organisation suppose que les messages sont codifiés et que les caractéristiques de l'échange dépendent du statut des individus en interaction. En effet, l'organisation est un milieu hiérarchisé où les individus sont en grande partie représentés par un statut professionnel. Le *contenu* des communications est influencé par l'établissement, parce la communication sur le travail médiatise les relations entre les individus. Il se peut que d'autres conversations aient lieu, par exemple, sur la vie personnelle, mais elles se font toujours au rythme de l'organisation. La *façon dont circulent les messages* est induite par les réseaux de communication formels et informels. Pour Marc et Picard, la communication informelle est un réseau parallèle qui n'est pas indépendant de la structure formelle de l'organisation, parce qu'elle représente souvent un détournement ou elle surajoute pour pallier des carences. « Le contexte institutionnel n'est jamais une "toile de fond" neutre dans un processus de communication mais il en fait intrinsèquement partie » (Marc et Picard, 1989, p. 106).

2.5.3.2 Stratégies et relations de pouvoir

Dans l'organisation, chaque travailleur détermine son comportement en fonction de ses intérêts, tout en respectant les limites de normes et de contraintes fixées par la structure. En ayant un comportement stratégique, le travailleur tentera de retirer le maximum de bénéfices pour le moins de risques possible. Marc et Picard expliquent que les stratégies interactionnelles ressemblent à un jeu, comme « un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur laissant – en se laissant – leur liberté » (Crozier et Friedberg, 1977, cité dans Marc et Picard, 1989, p. 114).

L'idée des rapports stratégiques signifie que pour que l'individu puisse évoluer dans l'organisation, celle-ci doit être conforme à son système de valeurs. C'est le travailleur qui aura le mieux intériorisé l'idéologie et qui se sera le mieux adapté à la complexité de ses circuits relationnels et informationnels qui vivra le moins l'écart entre ses valeurs personnelles et les

valeurs véhiculées par l'organisation. « L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie et qui seul peut le changer » (Crozier et Friedberg, 1977, cité dans Marc et Picard, 1989, p. 114).

2.5.3.3 Statuts et rôles

L'organisation structure les positions des individus les uns par rapport aux autres, ce qui crée les statuts et les rôles. Alors que le statut indique la place que l'individu occupe dans l'organisation, le rôle est l'expression dynamique du statut qui doit s'actualiser dans une relation concrète, dans un rapport à l'autre. « Le rôle s'apparente ainsi à une sorte de modèle intériorisé d'attitudes et de conduites qui permet à l'individu de s'orienter dans ses rapports à autrui et à son environnement » (Marc et Picard, 1989, p. 108). Il faut souligner la dimension interactive du rôle et la façon dont il instaure un rapport dynamique où les attentes et les réponses à ces attentes sont interreliées. Ainsi, les attentes de rôle viennent à la fois de l'individu lui-même, de ses partenaires et des contraintes de l'organisation.

Marc et Picard (1989) reprennent les travaux de Sarbin (1954) pour distinguer trois niveaux de rôle : « la *perception* du rôle qui permet d'identifier le partenaire dans la situation et par rapport à soi, l'*expectation* de rôle qui s'ancre dans le rôle prescrit et en déduit l'attente d'actes concrets qui doivent en découler [...] et l'*action* en rôle, partie manifeste et comportementale du rôle propre à l'acteur » (Marc et Picard, 1989, p. 109). De plus, il est essentiel de tenir compte « de la part d'intersubjectivité que comporte le rôle vécu; car le rôle est à la fois un modèle social extérieur à l'individu et en même temps une expression singulière, propre à la personnalité de chacun » (Marc et Picard, 1989, p. 109). Le rôle est donc, pour Marc et Picard, l'expression du personnage par rapport à la personne, de la même façon que prend forme le masque, le refuge ou l'idéal personnel.

Les conflits de rôles ont différentes causes, entre autres intrapsychiques, dues au difficile ajustement mutuel des conduites et des attentes. Le conflit de rôles peut émerger de l'ambiguïté dans la perception du rôle par l'individu et son entourage. De plus, le monde du travail n'offre

pas de rôles unidimensionnels; chaque rôle a plusieurs facettes ou sous-rôles fondés sur des normes différentes, qui offrent un terrain fertile pour les conflits.

2.5.3.4 Rapport de place

Les relations interpersonnelles se structurent à partir de la façon qu'ont les individus de se positionner les uns par rapport aux autres, c'est-à-dire le rapport de place. C'est le rapport de place qui fonde la spécificité de la relation, car les individus changent de position en fonction de leur rapport à autrui.

Le rapport « indique que les positions prises par les individus dans une relation ne sont pas indépendantes et juxtaposées, mais qu'il existe entre elles un lien et un ajustement mutuel » (Marc et Picard, 2008, p. 33). Chacun des interlocuteurs vise une certaine place, mais assigne aussi à son interlocuteur une place qui complète, renforce ou justifie la sienne. L'interlocuteur peut accepter la place qu'on lui assigne ou la contester et tenter d'établir un rapport différent.

[L]a notion de rapport définit la relation non pas comme une simple mise en liaison extérieure d'individus tout à fait indépendants les uns des autres, mais comme un processus dynamique qui modifie en permanence les deux pôles impliqués (Fischer, 2005, cité dans Marc et Picard, 2008, p. 34).

La place indique un positionnement dans la relation qui identifie l'individu et le situe dans une structure. Cette notion est reliée aux concepts de statut et de rôle expliqués précédemment. Elle a cependant un sens plus large, puisqu'elle renvoie aussi à un ordre symbolique ou subjectif; cette notion touche à la fois la réalité objective, sociale et culturelle, en plus d'inclure l'imaginaire et le symbolique.

Il en résulte donc une triple détermination. D'abord sociale, car le modèle statutaire et les rôles sont proposés par la culture et les institutions (ex. : homme/femme, adulte/enfant). Ensuite interactionnelle, car une place se définit toujours dans la relation qu'elle entretient avec d'autres places (ex. : la place de la mère se définit par rapport à celle de son enfant). Finalement subjective, puisque la prise de place s'inscrit dans des stratégies identitaires et relationnelles, liées à la représentation que le sujet a de lui-même et de son estime de soi. Les rôles sociaux sont majoritairement culturels, donc l'aspect institutionnalisé domine. S'il n'y a pas de détermination sociale, les individus doivent négocier pour définir leur rapport de place.

Ainsi, la communication quotidienne au travail comporte de nombreux aspects à prendre en compte. En effet, les dimensions fonctionnelle et relationnelle de la communication, ainsi que le contexte organisationnel comme marqueur des relations sociales, influenceront les éléments nécessaires à l'étude.

2.6 Cadre conceptuel

Ce que nous venons de voir sur la communication quotidienne au travail nous éclaire sur les concepts et approches que nous allons retenir dans le cadre de notre recherche : **Les femmes cadres intermédiaires** interagissent dans un contexte fortement structuré et institutionnalisé, qui détermine officiellement **les statuts et les rôles de chacun**. Toutefois, au-delà de cette version officielle, ces travailleuses développent aussi **des rapports formels et informels à travers des communications interpersonnelles** avec leurs collègues, employés et supérieurs. Ces rapports influencent le développement de l'identité de la femme cadre, selon qu'ils permettent ou non l'émergence d'**un espace de parole** nécessaire à **la transformation de la souffrance en plaisir**. Ces rapports permettent également à la femme cadre de **se positionner dans son rapport de place** ou, à tout le moins, de le négocier, car sa position intermédiaire, son statut de femme au travail et la conciliation entre le travail et la vie personnelle la placent dans l'exigence constante de répondre à **des demandes paradoxales**.

Spécifions rapidement la définition retenue des éléments du cadre conceptuel et les liens qui les relient. **Les statuts et rôles** seront exprimés dans notre étude au sens entendu par Marc et Picard (1989), c'est-à-dire que le statut positionne l'individu dans l'organisation ou le groupe auquel il appartient, et que le rôle est la façon dont est exprimé ce statut. C'est pourquoi le statut représente bien souvent la position hiérarchique du travailleur dans l'organisation, et le rôle est la façon dont ce statut prend forme dans la relation avec autrui. Ainsi, notre sujet de recherche a un statut de cadre intermédiaire qui la positionne dans l'organisation. Ce statut sera exprimé au quotidien par les rôles qu'elle tient avec ses employés, ses supérieurs, etc. Également, en tant que femme, elle assurera aussi un statut de mère et des rôles qui y sont associés. La conciliation de tous ces rôles peut être source de conflits. **La communication interpersonnelle créatrice des rapports formels et informels** est définie au sens indiqué par Varela (1989, cité dans Cormier, 2006, p. 41) : « l'acte de communiquer ne se traduit pas par un

transfert d'information depuis l'expéditeur vers le destinataire, mais plutôt par le modelage mutuel d'un monde commun au moyen d'une action conjuguée ». Tout comme le démontrent Lacoste (2001a) et Marc et Picard (2008), la communication et la relation s'expriment à deux niveaux distincts. Lorsque la relation est présente, l'individu doit négocier son **rapport de place**, c'est-à-dire la position qu'il adopte en fonction de l'autre, ce qui fondera la spécificité de la relation. Finalement, pour exprimer les notions d'**espace de parole** et de **résonance symbolique** nécessaires à la transformation de la souffrance en plaisir, nous retiendrons la définition de Dejours (1990) où la résonance symbolique est la réactualisation par le travail et un lieu pour poursuivre son histoire et son questionnement intérieur, et l'espace de parole, un lieu de reconnaissance et d'appartenance de l'individu à un groupe. L'espace de parole touche à la dimension collective du travail et est l'expression d'un rapport intersubjectif qui permet de réduire la souffrance au travail (Stocco, Irene et Galeao-Silva, 2006). C'est l'espace de parole qui donnera accès à la connaissance sur le travail et qui permettra de donner un sens au travail (par l'expression de la reconnaissance) et de diminuer ainsi la souffrance au travail.

En résumé, les interactions formelles et informelles au travail sont marquées par la structure organisationnelle de la tâche, c'est-à-dire les statuts et les rôles. C'est dans les interactions formelles et informelles qu'émerge la relation, et dans cette relation que se négociera le rapport de place. Les interactions prennent alors la forme de stratégies défensives collectives ou individuelles et, parmi celles-ci, la résonance symbolique et l'espace de parole nécessaires à la transformation de la souffrance en plaisir.

À la lumière de ce cadre de référence et des questions de recherche posées au départ, nous énonçons les propositions de recherche suivantes :

- Dans un contexte de surcharge de rôles, la femme cadre intermédiaire met au point des stratégies de communication interpersonnelle afin de transformer la souffrance engendrée par l'organisation du travail en plaisir.
- Les stratégies de communication interpersonnelle de la femme cadre intermédiaire seront soit satisfaisantes, soit difficiles, et pourront mener jusqu'à des situations d'épuisement professionnel, de dépression ou de difficultés familiales.

- Si les relations interpersonnelles de la femme cadre intermédiaire permettent le plaisir au travail, la conciliation travail-vie personnelle s'en trouve facilitée.

En conclusion de ce chapitre, nous avons vu l'ensemble des concepts théoriques qui permettent l'étude de nos questions de recherche, concepts associés au contexte du travail, au statut de femme cadre intermédiaire, à la conciliation travail-vie personnelle, au développement de la personne et de son identité, à la psychodynamique du travail et à la communication interpersonnelle. Dans le chapitre suivant, nous détaillerons le cadre méthodologique pour aborder le terrain de recherche.

« Comment faire, et je n'ai pas trouvé la réponse, comment faire pour se donner le temps d'entretenir des relations humaines positives avec les employés, donc de se donner des tapes dans le dos et tout ça, et de continuer à avoir des plages ou des moments pour que moi, je puisse avancer dans mon travail? »

– Marie, participante de l'étude

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Nous décrivons ici la démarche de recherche utilisée. Nous détaillerons la posture épistémologique, les dimensions à l'étude, la stratégie de recherche choisie et les instruments d'investigation. S'ensuivront les étapes de sélection des sujets de l'étude et de cueillette de données, la démarche d'analyse et le processus itératif qui l'accompagne. À la toute fin, nous indiquerons les critères qui assurent la scientificité de la recherche.

3.1 Posture épistémologique : approche qualitative et compréhensive

Tout d'abord, rappelons que l'objectif de la recherche est de comprendre l'expérience vécue des femmes cadres intermédiaires dans les centres hospitaliers universitaires, à partir des communications et des relations interpersonnelles qu'elles entretiennent au quotidien, et ce, en contexte de conciliation travail-vie personnelle. Pour assurer la cohérence de notre recherche, nous avons favorisé une approche qualitative, c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur :

un engagement épistémologique en faveur d'une approche centrée sur l'être humain, qui souligne l'importance de comprendre la façon dont les personnes conçoivent le monde, y agissent et s'y comportent. Cette approche nécessite que les chercheurs comprennent comment les individus interprètent et donnent un sens à ce qu'ils disent et à ce qu'ils font, et à d'autres objets dans leur monde (y compris les autres

personnes), avec lesquels ils sont en rapport. (Comité de travail spécial de l'éthique de la recherche en sciences humaines, 2008, p. 3).

Ainsi, une approche qualitative mise sur la compréhension et la profondeur, entraînant un échantillon plus restreint, mais plus détaillé (Paillé, cité dans Mucchielli, 1996). Cette approche commande de considérer le sujet comme étant compétent, « c'est-à-dire capable de réfléchir à son agir et d'en rendre compte lorsque sollicité [...], c'est-à-dire qui jouit d'une marge de manœuvre, dispose de ressources pour agir, réfléchit sur cet agir et peut le théoriser lorsque sollicité » (Guignon et Morrissette, 2006, p. 20).

Une approche qualitative est également cohérente avec la perspective psychosociologique que nous avons choisi d'emprunter, celle-ci étant centrée sur les « rapports individu/société, dans des situations où les dimensions psychiques et sociales sont étroitement intriquées » (Barus-Michel, Enriquez et Lévy, 2006, p. 10), donc en tenant compte du contexte, des processus, de l'expérience vécue et de la relation à autrui.

Pour recueillir et comprendre l'expérience vécue des sujets, le chercheur doit faire preuve de qualités relationnelles et affectives, lui permettant d'entrer en relation avec le sujet, et inviter celui-ci à se dévoiler. Ainsi, le chercheur peut comprendre le monde de l'autre (Savoie-Zajc, 2009), et plus particulièrement « à partir du sens que prennent les choses pour les individus dans le cadre de leur "projet du monde" » (Pourtois et Desmet, 1988, p. 23). Pour y arriver, le chercheur a besoin de connaître l'histoire personnelle du sujet « et de retourner aux choses mêmes telles qu'elles se manifestent à la conscience de la personne » (Husserl, cité dans Boutin, 2000, p. 15). À partir de ces indications, nous jugeons que le récit de vie est une stratégie de recherche tout indiquée, comme le verrons dans la section suivante.

3.2 Rappel des dimensions à l'étude et stratégie de recherche choisie

En considérant nos questions et nos propositions de recherche, rappelons que les trois dimensions à l'étude sont : la structure organisationnelle de la tâche (qui inclut les statuts et les rôles), les stratégies défensives au travail et les interactions formelles et informelles au travail. Notons que la dimension de l'interaction occupe une place centrale, car c'est à la fois

l'inconnue de notre recherche – ce que nous ne savons pas – et c'est elle qui recèle les stratégies relationnelles de nos sujets.

La stratégie du récit de vie nous apparaît appropriée pour répondre à nos questions de recherche, lesquelles nous aideront à cerner, dégager et comprendre l'expérience vécue des femmes cadres intermédiaires et les communications interpersonnelles qu'elles entretiennent au quotidien. Une telle question de départ induit une stratégie de recherche qui touche à la singularité du sujet, à son quotidien et à son parcours de vie. Le récit de vie permet d'accéder à « la succession des situations objectives du sujet, mais aussi [à] la manière dont il les a vécues, c'est-à-dire perçues, évaluées et agies [*sic*] sur le moment; de même pour les événements de son parcours » (Bertaux, cité dans Desmarais, 2009, p. 375). Ainsi, la stratégie du récit de vie permet de toucher des dimensions plus difficilement atteignables par les autres approches, en visant par exemple à recueillir une expérience directe et à saisir l'appréhension de la réalité des sujets de recherche (Sanséau, 2005; Desmarais, 2009).

C'est dans les années 1920 à l'École de Chicago que le récit de vie a pris forme comme méthode de recherche. Après une période de latence à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, alors que les chercheurs favorisaient des méthodes dites plus objectives et quantitatives ainsi que les enquêtes par questionnaire, plusieurs auteurs français se sont pris d'intérêt dans les années 1970 pour ce qu'ils ont nommé l'approche biographique. Des auteurs tels que Legrand (1993) se sont penchés sur les modalités de l'intervention biographique, de groupe et individuelle. De Gaulejac (1999) a rédigé des travaux sur la place centrale du travail généalogique dans la compréhension du poids de l'histoire sur les destinées individuelles. C'est également durant cette période que sont nées les premières initiatives québécoises dans le développement de cette approche. Parmi les auteurs les plus prolifiques, notons Rhéaume (2000) qui a traité, entre autres, des effets des interventions par le récit de vie et Desmarais (2009) pour ses travaux portant sur le récit de vie comme méthode de recherche.

Dans nos lectures, nous avons remarqué une confusion sémantique et langagière dans l'utilisation du récit de vie et des termes associés : approche biographique, autobiographie, lecture de vie, histoire de vie, etc. Lejeune (1980) affirme sur cette question :

On peut aussi utiliser cette indécision (du récit de vie) pour désigner non un genre ambigu particulier, mais l'ensemble du champ « biographique », recouvrant à la fois hétérobiographie, autobiographie et genres mixtes, c'est-à-dire tous les textes référentiels racontant la vie de quelqu'un qui a existé (p. 230).

Pour Bertaux (2005), « il y a récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue » (p. 6) et plus particulièrement en sciences sociales, « le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur [...] demande à une personne ci-après dénommée "sujet", de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue » (p. 6). Pour notre part, nous utiliserons le terme « récit de vie », nous appuyant sur Legrand (1993) et Rhéaume (cité dans de Gaulejac et Legrand, 2008), qui précisent qu'il ne faut pas confondre l'histoire elle-même, factuelle, et la reconstitution narrative que le sujet en fait, teintée par l'aspect intersubjectif de son expérience vécue. La temporalité et le processus mémoriel caractérisent également la construction du récit (Bernard, 2011).

Nous créons des unités d'expérience et de sens à partir de la continuité de la vie. Chaque narration est une imposition arbitraire de sens sur le flot de la mémoire en ce que nous mettons en lumière certaines causes et en discartons [*sic*] d'autres; bref, chaque narration est interprétative (Bruner, cité dans Desmarais, 2009, p. 371).

Spécifions également que nous avons utilisé la stratégie du récit de vie dans une finalité de recherche et de production de connaissance (Desmarais, 2009), ce qui exige un cadre de pratique précis, afin que le matériau recueilli permette d'atteindre les objectifs établis de la recherche. Par exemple, des thèmes sont prédéterminés pour orienter et lier le récit aux thèmes abordés dans la recherche, « ce qui implique une interprétation dans laquelle la personne qui se raconte oriente son récit, d'une part en cherchant à rendre son propos intelligible et pertinent à l'autre en tenant compte de ses attentes » (Bernard, 2011).

De plus, Mucchielli (1991) met en lumière que la conduite des entretiens doit être cohérente avec les objectifs de la recherche, et Demazière (2011) souligne que le matériau recueilli est complètement dépendant des instruments utilisés pour les produire. Ces constats nous amènent à nous pencher sur les outils de cueillette de données (instruments d'investigation) qui sont employés dans la présente recherche.

3.3 Instruments d'investigation

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé divers outils d'investigation : des entretiens semi-dirigés dans la vision du récit de vie de recherche avec quatre femmes cadres intermédiaires d'un centre hospitalier universitaire, des journaux de bord rédigés par les sujets et un journal de bord du chercheur.

3.3.1 L'entretien semi-dirigé

Afin de recueillir un matériau riche et pertinent à notre recherche, nous avons mené des entretiens semi-dirigés (Boutin, 2000; Savoie-Zajc, 2009), tout en respectant l'esprit du récit de vie. Nous avons créé un guide d'entretien pour déterminer les thèmes qui y seraient abordés, mais qui laisse suffisamment de liberté aux sujets de faire émerger de nouveaux thèmes, par le biais d'anecdotes ou de digressions (Bernard, 2011). « Un entretien de récit de vie est considéré [comme] réussi lorsque la personne interrogée s'approprie les questions du chercheur et qu'elle mène l'entretien en y apportant ses réponses personnelles » (Desmarais, 1986). Nous avons opté pour un guide d'entretien évolutif (Sanséau, 2005) pour laisser la place à de nouveaux questionnements susceptibles de surgir au fil du temps.

Dans la foulée des écrits de Poirier, Clapier-Valladon et Raybaut (1983), nous avons réalisé deux entretiens avec chacun des sujets, en laissant une semaine d'intervalle entre les deux rencontres, car la répétition des entretiens est nécessaire à l'approfondissement des récits. Lors du deuxième entretien, nous avons fait un retour sur le premier récit, pour stimuler des souvenirs des confidences passées, et des événements de la semaine précédente.

Pour chacun des entretiens, nous avons opté pour une entrée en matière en douceur pour engager une certaine familiarité avec le sujet. L'objectif étant d'amener le sujet à participer pleinement au récit et à raconter son vécu, le climat devait être détendu et le lien de confiance devait se créer entre le chercheur et le sujet (Poirier, Clapier-Valladon et Raybaut, 1983). À la lumière des écrits de Kaufmann (2007) sur l'entretien compréhensif, nous avons préconisé l'engagement envers le sujet. « Ce n'est que dans la mesure où lui-même [le chercheur] s'engage que l'autre pourra s'engager » (Kaufmann, 2007, p. 53). Le désengagement et la déshumanisation de la part du chercheur créent un désengagement et une déshumanisation des

réponses du sujet. « Au contraire l'informateur a besoin de repères pour développer son propos [...]. L'enquêteur qui reste sur sa réserve empêche donc l'informateur de se livrer » (p. 53). Pour susciter l'engagement, il est possible de rire, de révéler en partie son opinion ou encore d'exprimer des hypothèses, pour ainsi « entrer dans le monde de l'informateur » (p. 53). Le chercheur doit faire preuve d'empathie, soit tenter de « percevoir le cadre de référence interne de [l'autre] en s'efforçant de “comprendre l'autre du point de vue de l'autre” tout en restant profondément lui-même; considération positive inconditionnelle qui n'est autre qu'une acceptation s'exerçant sans réserve ni jugement » (Giust, 2006, p. 347).

3.3.2 Le journal de bord des sujets

Comme deuxième outil d'investigation, nous avons utilisé le journal de bord des participantes. Lors de notre première rencontre avec chacune d'elles, nous leur avons remis un journal dans lequel elles étaient invitées, chaque jour, à écrire quelques notes sur le déroulement de leur journée. Le journal nous était remis une semaine plus tard, lors de notre deuxième rencontre. Le journal fournissait des questions et des sujets de réflexion liés à la conciliation travail-vie personnelle et aux interactions au travail. Une fois les journaux recueillis, nous avons procédé à une analyse thématique des contenus, en attribuant des catégories et des thèmes aux unités de sens du discours écrit dans les journaux, de la même façon que nous avons procédé pour les verbatim.

3.3.3 Le journal de bord du chercheur

Finalement, en tant que chercheur, nous avons rédigé un journal de bord, inspiré de Deslauriers (1991) et des notes analytiques de Laperrière (2009). Tout au long de la planification, de la rédaction et du processus de cueillette des données de la présente recherche, nous avons tenu un journal de bord dans lequel nous avons noté toutes nos observations, pensées, émotions ou réactions qui se sont manifestées en nous. À la suite de chacun des entretiens avec les sujets, nous avons noté nos impressions de la rencontre et des moments saillants de l'entretien. Selon Baribeau (2005), le but du journal de bord du chercheur est de « se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le chercheur à la fois comme observateur et comme analyste et qui permettent au chercheur de se regarder soi-même comme un autre » (p. 112).

Cette démarche nous a permis de ventiler notre expérience personnelle de recherche et ainsi de nous distancier de la recherche. Le journal de bord apparaît essentiel pour prendre conscience de ses biais, inévitables dans une telle démarche touchant les compétences psychologiques et sociales du chercheur (Laperrière, 2009). La tenue du journal de bord a également facilité l'élaboration de la grille d'entretien, puisque nous avons noté au passage plusieurs questions que nous souhaitions poser aux sujets.

3.4 Sujets de la recherche et accès au terrain

Compte tenu du fait que nous favorisons une approche qualitative et compréhensive qui vise à aller davantage en profondeur, le nombre de sujets choisis pour l'étude s'avère assez restreint. Nous avons sélectionné quatre femmes cadres intermédiaires d'un centre hospitalier universitaire du Québec. Elles ont été sélectionnées en fonction des critères suivants : être une femme occupant un poste de cadre intermédiaire au centre hospitalier, occuper ce poste depuis au moins un an et demi, avoir un ou des enfants (moins de 18 ans) à sa charge à temps plein ou en garde partagée.

Pour accéder au terrain, notre réseau professionnel nous a mise en contact avec une cadre travaillant à la direction des ressources humaines d'un centre hospitalier universitaire. Après approbation de sa direction, cette personne a généreusement accepté de nous aider dans le recrutement des sujets, et de signer le formulaire de confidentialité soumis. Elle est entrée en contact par courriel avec des sujets correspondant à nos critères pour leur faire part de notre projet de recherche. Elle leur a fait parvenir notre lettre de présentation du projet et le formulaire de consentement, afin de les informer des conditions de participation. Une fois que les participantes avaient confirmé leur intérêt, nous communiquions avec chacune d'elles par téléphone, pour leur faire part des thèmes de l'entretien et déterminer un lieu de rencontre. Nous leur avons rappelé qu'elles étaient libres de se retirer à tout moment de l'étude, et ce, sans fournir de justification. En appendice, vous trouverez une copie du formulaire de consentement tel qu'il a été présenté aux les participantes.

3.5 Démarche d'analyse des données

La perspective d'analyse inductive a guidé le processus d'analyse des données, au sens entendu par Blais et Martineau (2006), c'est-à-dire que nous nous sommes concentrée à donner un sens aux données recueillies, toujours guidée par les objectifs de la recherche. Nous nous sommes appuyée sur diverses techniques pour faire émerger des catégories, desquelles nous pouvions élaborer des interprétations. « Ainsi, le fait d'extraire ce sens permet, en quelque sorte, d'aller au-delà de ce que les données brutes disent *a priori* » (Blais et Martineau, 2006, p. 3).

Plus concrètement, nous nous sommes fortement inspirée de la démarche de Desmarais (2009) et de Blais et Martineau (2006). D'abord, nous avons procédé à la transcription complète des verbatim et à l'unification de la présentation des données. Nous avons effectué plusieurs lectures flottantes des récits, tout en prenant des notes sur nos idées et nos réactions dans notre journal de bord. Ensuite, nous avons consacré nos efforts à découper les récits en unités de sens et à les thématiser. La thématisation, au sens entendu par Paillé (1996), consiste à identifier les thèmes récurrents dans chacun des récits, de comparer les contenus de ces passages d'un récit à l'autre et d'en construire un arbre thématique. « L'acte de thématisation nécessite deux efforts de la part du chercheur : d'abord un effort de compréhension, ensuite un effort de synthèse. Ces deux efforts sont des actes humains mettant à profit la sensibilité générale et théorique du chercheur » (Paillé, 1996, p. 189). Nous avons regroupé l'ensemble des contenus et des thèmes dans des tableaux dont vous trouverez un exemple en appendice. Une fois l'ensemble des récits découpés en unités de sens et thématisés, nous nous sommes attachée à reconstruire les propos des sujets autour des thèmes identifiés, résultats que vous trouverez au chapitre IV. Dans cette foulée, nous avons procédé à une mise en commun des récits et de leurs thèmes afin de faire surgir les récurrences, les similitudes et les singularités entre les récits. Pourtois et Desmet (2007) ainsi que Poirier, Clapier-Valladon et Raybaut (1983) décrivent cette étape comme étant l'analyse horizontale des récits. « Il s'agit de faire ressortir ce qui constitue en somme la colonne vertébrale du corpus, sur laquelle viennent s'articuler les particularités individuelles » (Poirier, Clapier-Valladon et Raybaut, 1983, p. 174). Une fois ce travail accompli, nous avons réalisé un exercice de triangulation, c'est-à-dire que nous avons comparé les données recueillies selon plusieurs outils d'investigation utilisés de façon indépendante. Dans le cas qui nous

occupe, nous avons triangulé les résultats des entretiens avec les notes des journaux de bord des sujets, ainsi que les notes du journal de bord du chercheur.

C'est seulement lorsque toutes ces étapes ont été franchies que nous avons abordé l'interprétation et la discussion des résultats, étape essentielle pour « mettre en relief différents enjeux qui traversent la production de connaissance sur un objet donné » (Desmarais, 2009, p. 384).

3.6 Dynamique itérative : adopter un double mouvement

Tout au long de notre recherche, nous nous sommes laissée porter par un « double mouvement » où « découverte et justification vont ensemble » (Strauss, Corbin, dans Kaufmann, 2007, p. 28). Toujours dans le but d'assurer la cohérence de notre propos, nous avons instauré une dynamique itérative, se traduisant par une trajectoire composée de boucles récursives; ce va-et-vient entre les différentes composantes de la recherche permet de resserrer plusieurs aspects de la recherche.

Tout d'abord, il est possible de détecter à temps les données manquantes et de préparer la prochaine cueillette de données en conséquence. Ensuite, il permet d'obtenir des précisions nécessaires à une bonne compréhension des processus en jeu et de vérifier les premières conclusions sur les données de façon à s'assurer de leur plausibilité. Enfin, [il] nous paraît même un passage obligé pour s'assurer de l'atteinte de la saturation des données [...] (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006, p. 112).

Une telle façon de faire nous a obligée à rester alerte aux données émergentes et aux concepts en découlant, et ce, du début jusqu'à la toute fin de la recherche.

3.7 Scientificité de la recherche

Nous avons mis en place plusieurs moyens pour assurer la scientificité et la crédibilité de la recherche. Comme mentionné précédemment, l'approche qualitative et compréhensive, en plus d'être associée à la stratégie du récit de vie, nous a guidée vers un nombre restreint de sujets. Ainsi, nous ne pouvons généraliser nos résultats ou aspirer à la représentativité de notre échantillon. Toutefois, ce choix se justifie aisément par une profondeur accrue de nos données

en vue de « donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes » (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006, p. 111).

Puisque nous cherchons à comprendre comment les sujets appréhendent la réalité, à travers leur description et leur ressenti des événements, nous ne pouvons passer sous silence la subjectivité omniprésente tout au long du processus de recherche. « L'action humaine n'est pas un phénomène que l'on peut isoler, figer et encadrer sans tenir compte du sens qui l'anime, de son dynamisme proprement humain, de l'intention (même inconsciente) des acteurs, de la société » (Gingras et Côté, 2009, p. 42). Nous ne sommes évidemment pas à l'abri d'avoir des biais au cours du processus de recherche. Afin de les minimiser le plus possible, nous avons fait preuve de rigueur à toutes les étapes, en plus de procéder à une validation par triangulation que nous définissons au sens de Kaufmann (2007), soit l'utilisation d'instruments complémentaires de validation; l'entretien semi-dirigé, les journaux de bord des participants et du chercheur et un corpus documentaire recueilli pour l'élaboration du cadre de référence. En utilisant la triangulation des sources traitant du même phénomène que celui traité dans cette recherche, nous sommes en mesure « de dégager un savoir crédible des données recueillies » (Savoie-Zajc, 2009, p. 358).

Les entretiens semi-dirigés ont fait l'objet d'une planification rigoureuse et ils ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité (Boutin, 2000; Desmarais, 2009). Nous avons porté une attention particulière à la formulation des thèmes abordés pendant les entretiens, afin que ceux-ci aient une résonance pour les sujets. De plus, il ne faut pas perdre de vue que l'exercice du récit de vie peut comporter un risque de fragilisation de soi par rapport à soi, par rapport à des collègues ou des proches et même par rapport à un supérieur hiérarchique (De Villers, 2006), étant donné la démarche très personnelle que cela comporte. Boutin (2000) insiste sur les qualités relationnelles, psychologiques et comportementales du chercheur-intervieweur, car elles influencent le lien de confiance avec le sujet et le déroulement de l'entretien. Dans le cas qui nous occupe, nous soulignons humblement que la qualité des entretiens a pu être assurée par la formation universitaire et l'expérience professionnelle du chercheur dans le domaine de la cueillette de données par entretiens.

L'exercice du journal de bord réalisé par les sujets apporte un éclairage supplémentaire et révèle leur expression du quotidien. En comparant les contenus des journaux de bord avec les thèmes de l'entretien semi-dirigé, il est possible de valider la similitude des données recueillies et de la cohérence du discours des sujets.

Ensuite, la tenue du journal de bord du chercheur nous a permis de mettre à jour notre propre construction de la réalité et d'assurer une certaine transparence (Dolbec, 1993). En évacuant au fur et à mesure toutes réactions provenant du processus de recherche ou des données amassées, nous avons pu conserver le recul et l'empathie nécessaires pour influencer le moins possible dans les résultats obtenus (Baribeau, 2005).

Tout au long de notre recherche, nous nous sommes appuyée sur des écrits objectifs sur le phénomène étudié (articles de presse, documentaires télévisés, références à des auteurs jugés crédibles par la communauté scientifique, etc.). Ces documents sont un « lieu privilégié d'observation de l'élaboration du sens social » (Sabourin, 2009, p. 418). Puisque ces documents ne sont d'aucune façon liés au chercheur, ils apportent un point de vue extérieur qui peut faire en sorte de réduire les biais ou les présupposés du chercheur.

Finalement, c'est modestement que nous soulignons que nous avons régulièrement discuté de notre cadre de référence et de nos résultats de recherche avec des femmes cadres intermédiaires du réseau de la santé, étant donné que nous avons nous-même travaillé dans ce domaine, comme révélé dans l'avant-propos. Bien qu'informelles, ces discussions, nous permettent d'affirmer que nos données trouvent résonance auprès d'autres personnes qui sont placées dans des contextes similaires à ceux de nos sujets. Ces personnes nous ont confié des expériences vécues et des anecdotes recoupant les propos de nos sujets. Ainsi, s'il est impossible de parler de généralisation des données, nous sommes toutefois appelée à croire que l'expérience vécue de nos sujets ne leur est pas singulière, et que leur propos est crédible.

Considérant l'ensemble des éléments mentionnés dans le présent chapitre, nous croyons avoir développé une connaissance et un souci de la rigueur méthodologique suffisant et avoir pris toutes les précautions nécessaires pour assurer la crédibilité et la scientificité de la recherche. Nous sommes maintenant prête à aborder le terrain, dont fait état le chapitre suivant.

« Mais... pas facile de concilier entre ce que tu as envie de faire vraiment dans la vie, pour plein de raisons, parce que ça te motive, parce que tu fais plus d'argent, parce que tu as des chances d'avancement, et tout ça, versus ton rôle de mère... c'est le bout pour moi où c'est difficile de ne pas me sentir coupable, entre deux. »

– Caroline, participante de l'étude

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET ANALYSE HORIZONTALE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats qui se dégagent des entrevues réalisées avec les quatre sujets de l'étude. Dans un premier temps, nous relèverons certaines particularités du milieu de travail et du contexte où l'étude a été menée. Ensuite, nous dresserons un portrait de chaque sujet et exposerons les faits saillants qui caractérisent ses propos. Dans un autre temps, nous croiserons les récits pour effectuer une analyse horizontale des thèmes. Les résumés sont présentés dans l'ordre chronologique selon lequel nous avons réalisé les entrevues. Nous avons rencontré chacun des sujets à deux reprises, pour des entretiens d'une heure à une heure et demie chacun. Les entretiens ont eu lieu à une semaine d'intervalle, pendant laquelle les sujets devaient noter dans un journal les moments importants de la journée. Pour assurer l'anonymat des sujets et la confidentialité des informations qui les concernent, nous leur avons demandé de choisir un nom fictif, et nous avons retiré tous les noms de personnes ou de lieux mentionnés.

4.1 Particularités du milieu de travail et du moment où l'étude est menée

Afin de bien situer le contexte de l'étude, quelques mentions s'avèrent importantes. L'étude a eu lieu dans un centre hospitalier universitaire du Québec situé en milieu urbain. Les centres hospitaliers universitaires (CHU) présentent des caractéristiques d'organisation du travail différentes des autres centres hospitaliers (CH). Alors que la mission des CH est principalement

centrée sur les soins aux patients, la mission des CHU est plus vaste, car s'y greffent l'enseignement, la recherche, l'évaluation de nouvelles technologies et la promotion de la santé. À ces éléments de mission supplémentaires s'ajoutent des tâches et des critères de pratique pour l'ensemble des employés du CHU, donc une charge de travail accrue.

Un contexte favorable aura simplifié notre entrée dans le CHU choisi pour mener notre cueillette de données à l'été 2010. En effet, la personne qui a facilité notre intégration dans le milieu nous a confié que la direction du CHU avait entrepris dans les mois précédant notre demande un projet d'évaluation et d'amélioration des conditions et du milieu de travail pour ses cadres. Cinq axes avaient été retenus, auxquels l'organisation a attaché des budgets et des mandats d'amélioration. Un de ces axes étant la conciliation travail-vie personnelle, notre étude tombait à point. Une consultation auprès des cadres sur ce thème avait d'ailleurs eu lieu quelques semaines avant notre arrivée dans le milieu.

Pendant nos entrevues avec les sujets, nous n'avons pas abordé spécifiquement les consultations menées par la direction du CHU, mais les quatre personnes interrogées nous en ont parlé, car elles y ont toutes participé activement. Nous croyons que ce contexte a pu influencer légèrement le propos des participantes, puisqu'une première réflexion collective sur ce thème avait eu lieu. De plus, vous verrez dans l'analyse transversale des récits comment ces consultations ont été perçues par les participantes à notre étude.

4.2 Portrait des sujets et résumé des thèmes abordés dans le récit

Pour chaque sujet, nous dresserons d'abord son portrait et nous ferons le résumé des thèmes abordés pendant les entretiens. Nous avons tenté de respecter les particularités et l'expérience de chaque participante et de rester fidèle aux mouvements du récit, c'est pourquoi les thèmes varieront sensiblement de l'une à l'autre. Nous avons également associé des sous-titres à l'image forte, en plus d'ajouter les citations les plus représentatives à l'exposition des thèmes. Pour voir un exemple d'arbre thématique utilisé lors de l'analyse des résultats, veuillez consulter l'appendice à ce sujet.

4.2.1 Linda : être maître de sa vie

Linda est une infirmière de formation et occupe un poste de chef d'une équipe clinique. Âgée de 40 ans, elle est mère de deux enfants de 20 ans et 16 ans, et elle forme avec son conjoint une famille nucléaire. En plus de son rôle de mère, de conjointe et de gestionnaire, Linda a un rôle d'aidante naturelle auprès de sa belle-mère, qu'elle accompagne à ses rendez-vous médicaux.

Absence de plan de carrière : Linda est devenue infirmière parce qu'elle « aime les patients ». Elle n'a jamais eu de plan de carrière prédéfini. Le poste qu'elle occupe présentement lui a été offert à la suite d'une recommandation. Elle a donc commencé à travailler au CHU en 2006, en devenant d'abord conseillère cadre, puis elle est devenue chef d'une équipe clinique de 200 personnes. En parallèle à son entrée au CHU, elle a terminé une maîtrise en sciences cliniques.

La famille avant tout : Linda fait prévaloir la vie personnelle sur la vie professionnelle. Bien qu'elle considère son travail et son rôle de gestionnaire comme très importants, « c'est tout le reste qui compte avant, c'est sûr ». Elle a toujours occupé des postes à temps partiel, car elle souhaitait être très présente à la maison pour ses enfants. Son parcours professionnel a donc été grandement influencé par la priorisation de sa vie familiale, pour ne pas avoir à « choisir entre mes enfants et mon travail ».

Partager la responsabilité des décisions : Lorsqu'elle a jugé que ses filles étaient assez grandes, elle a réuni les membres de sa famille pour leur parler de ses possibilités d'avancement professionnel, et les a consultés sur les impacts que cela pourrait avoir sur leur vie familiale. C'est avec l'accord de sa famille que Linda a accepté ce poste de cadre. Durant la période d'adaptation qui a suivi, il lui est arrivé de remettre en question son travail, se demandant si elle ne devait pas mieux retrouver le rôle occupé dans sa famille avant son changement de poste. Toutefois, elle se rappelait que la décision avait été partagée : « et là, je m'apercevais que j'étais tellement en colère, je me disais "ben là, je suis fâchée contre qui là? Je suis fâchée contre moi parce que je ne suis pas là pour faire le souper... Ben là un instant là, on a décidé ça ensemble" ».

S'adapter à un nouvel horaire : La vie familiale de Linda a été chamboulée, car son nouvel horaire de chef d'équipe modifiait l'horaire établi à la maison. Une période d'adaptation d'environ six mois a été nécessaire pour revoir l'heure et la préparation des repas. Linda nous dit que cela « a été très difficile au début », car c'était une source de conflit avec son conjoint. Elle doit maintenant préparer les repas pendant la fin de semaine pour éviter de manger « du fast-food ». L'heure des repas a également dû être ajustée, car Linda refuse de manger seule après les autres; pour elle, les repas « sont une activité sociale », et sont source de plaisir et d'échange en famille. Aujourd'hui, Linda souligne que ces changements ont été bénéfiques : « ça leur a permis d'évoluer dans leur rôle et finalement, c'est correct ».

Un événement au travail heurte la vie personnelle : Un événement critique au travail a eu de nombreuses répercussions sur la vie personnelle de Linda. Un patient menaçait sa sécurité et si au départ elle a décidé de ne pas porter plainte à la police, elle s'est ravisée lorsque ce même individu a menacé une de ses employées. Pendant les semaines qui ont suivi, il lui a fallu changer des habitudes de vie, par exemple, verrouiller les portes de sa maison ou interdire à ses enfants de se promener seuls. Elle ne se sentait plus en sécurité chez elle et vivait beaucoup d'inquiétude pour ses enfants. Elle était en colère, car sa liberté personnelle était restreinte et de nombreux conflits éclataient dans sa famille : « Fait que je me sentais comme... prisonnière chez nous. Ou être obligée de faire des démarches à cause de cette personne-là qui venait comme limiter ma propre autonomie. Ma fille faisait sa crise, mais moi aussi je la faisais. Je me disais... Je le savais qu'il fallait que je barre, fait qu'on faisait attention, on barrait les portes, pis bon... Mais ça me contrariait donc! » Par contre, Linda n'a jamais remis en question son travail à cause de cet événement, car elle croit que ce type de situation peut également survenir en dehors du contexte de travail et elle se sent en paix avec la façon dont elle a réagi à la situation. Son milieu de travail lui a également offert tout le soutien nécessaire.

Absence du soutien du conjoint : Linda parle très peu de son travail à la maison, car elle ne sent pas que son conjoint comprend réellement la complexité des expériences qu'elle lui partage, puisqu'il travaille dans un milieu « complètement différent ». Lors de l'événement critique décrit au thème précédent, Linda a pris la décision de porter plainte, décision contraire à la recommandation de son conjoint. Il s'en est suivi un conflit important et Linda s'est « sentie toute seule » dans sa décision alors qu'elle aurait « souhaité être épaulée ». Cet événement aura

un impact important sur la relation qu'elle entretient avec son conjoint : « J'aurais voulu qu'il soit là, mais comme je lui ai dit, moi ç'a été une leçon, parce que, pis ça c'est notre histoire de couple, mais c'est ça pareil, moi s'il se passe quelque chose comme ça encore, c'est pas à toi que je vais le dire, là. C'est sûr que tu seras pas la première personne. C'est une erreur. J'aurais pas dû te le dire à toi, parce que j'ai pas eu le soutien que je voulais. Je l'ai eu ailleurs, une chance ».

Relation d'amitié soutenante : Linda souligne qu'il lui arrive de discuter de problématiques vécues au travail avec une amie qui est infirmière dans un autre hôpital, avec qui elle va parfois souper. Elles sont « sur la même longueur d'onde » et elles peuvent rire des situations vécues, ce qui permet à Linda de prendre du recul et de revenir à la maison « pas trop grognon ».

Lieux d'échange au travail : Le travail de Linda offre plusieurs lieux d'échange pendant la journée. Le matin, elle prend contact avec ses équipes, souvent au poste des infirmières, et elle assure la transition entre les équipes de nuit et les équipes de jour. Son bureau est également le lieu où elle a la majorité de ses échanges avec ses employés et ses collègues gestionnaires. Les réunions de gestion offrent également quelques minutes pour des échanges informels.

Admirer son équipe : Linda porte une grande admiration à ses assistantes et ses employées, qu'elle qualifie de personnes « exceptionnelles ». Elle souligne la capacité de ses employées « à trouver le positif dans ce qu'elles font malgré des conditions tellement épouvantables ». Elle trouve du plaisir dans ses interactions quotidiennes, dans des échanges qui peuvent sembler banals, « mais qui font la différence », et « c'est d'être capable de le reconnaître et de le voir, ça se passe à tous les jours ». Elle puise de l'espoir auprès des personnes qui s'investissent dans leur travail, au-delà de la tâche attendue et qui sont « branchées sur l'être humain ».

Relation avec sa supérieure immédiate : Linda entretient une bonne relation avec sa supérieure immédiate. Elle se réfère à elle pour discuter des tâches prioritaires à accomplir et pour obtenir son appui sur des décisions qu'elle prend. Linda nous parle d'un seul conflit majeur avec sa supérieure, qui a amené Linda à remettre en question son emploi. Après les faits, elles ont pu dialoguer et exprimer leurs points de vue respectifs. Linda raconte que, avec du recul, ce conflit lui aura permis de « grandir comme personne ».

Faire du temps supplémentaire obligatoire et aller à l'encontre de ses valeurs : À l'époque où elle était infirmière au chevet, Linda raconte qu'il lui est déjà arrivé de se déclarer malade ou de refuser de faire du temps supplémentaire obligatoire (TSO), si cela l'empêchait d'accompagner ses enfants dans leurs activités ou d'assurer leur réussite scolaire. Cette confiance crée chez Linda un fort sentiment de dissonance, car maintenant elle occupe un poste de gestionnaire et ce poste l'oblige à ne pas tolérer de tels comportements dans son équipe : « Je le ferais pas, et là je suis en train d'imposer quelque chose auquel je ne crois pas. C'est un conflit de valeurs épouvantable ». Elle est outrée par l'idée de forcer des employés à rester au travail contre leur volonté : « On est comme en prison ici, on peut pas sortir, ç'a pas d'allure! » Elle souligne à plusieurs reprises que l'imposition de TSO ne doit pas se produire trop souvent sur une courte période, car elle ne pourrait pas continuer à occuper son poste, le conflit de valeurs étant trop profond. Linda doit faire des efforts importants pour prendre du recul et garder son calme lorsqu'il y a du TSO, car ses sentiments teintent tout le reste de sa journée, et son attitude est « contagieuse » au reste de l'équipe. Heureusement, Linda peut compter sur ses assistantes pour assurer que l'imposition du TSO se passe bien, et elle souligne qu'il y a beaucoup d'entraide et de solidarité de la part des membres de son équipe.

Faire des choix et les assumer : Face à l'ensemble des inconforts vécus au travail, Linda maintient qu'elle fait le choix de travailler au CHU, et qu'elle fait le choix d'occuper son poste. Rien ne l'oblige à rester où elle est, et le jour où elle n'y sera plus heureuse, elle quittera son poste. Cette façon d'appréhender son travail influence beaucoup son attitude et teinte la perception qu'elle a des expériences qu'elle vit. « [Je] suis toujours en cohérence avec mes valeurs, que la majorité du temps je le suis, je vais être bien là-dedans. [...] Pis j'ai toujours le choix de dire non, je ne le fais pas. Je vais avoir la conséquence qui va aller avec, c'est sûr [...]. Mais... C'est un choix que j'ai. À moins d'être attachée ici sur le bureau, il n'y a pas personne qui m'oblige à être ici. [...] C'est que j'ai quand même un sentiment de contrôle dans le chaos [...]. De contrôle sur ma vie, en tout cas, sur mes comportements pis sur mes gestes à moi. »

Être bien dans le chaos : Linda considère que le « rythme effréné », le « chaos » qu'elle vit présentement lui convient, car il arrive à un bon moment dans sa vie. Elle se sent en cohérence avec l'expérience qu'elle vit et le moment où elle la vit. Le travail occupe une place importante, parce qu'elle « peut se permettre que ça soit important ».

Vers un futur plus tranquille : Linda est consciente qu'un passage vers autre chose sera éventuellement nécessaire, car elle « ne fera pas ça toute [sa] vie, c'est sûr ». Elle perçoit qu'elle atteindra une limite « parce qu'ils vont me brûler [...] c'est très très exigeant ». Linda a bon espoir qu'un futur intéressant l'attend, qu'il va se présenter « autre chose » à elle. Elle sent que d'ici une dizaine d'années, elle aura le goût « de ralentir » et de consacrer un investissement différent à son travail.

4.2.2 Caroline : composer avec la culpabilité

Caroline, âgée de 37 ans, est archiviste médicale de formation et occupe un poste de chef du service des archives. Elle est mère d'un garçon de 11 ans et forme avec son conjoint une famille reconstituée, son conjoint étant également père de deux autres enfants maintenant adultes. Caroline s'implique bénévolement depuis plusieurs années dans son association professionnelle en occupant diverses fonctions.

La gestion, un second souffle : Caroline occupe son poste au CHU depuis 2006. Elle raconte que devenir gestionnaire a été pour elle un moyen de donner un second souffle à sa carrière, car elle vivait de l'inconfort face à son choix de profession. Caroline explique que son éducation et son historique familial ont grandement influencé ses choix de carrière. Elle a choisi des études en archivistique médicale, qui lui assuraient un emploi stable et bien rémunéré, au détriment d'études qui lui semblaient plus passionnantes mais qui offraient des perspectives d'emploi plus difficiles. Il y a quelques années, son conjoint a joué un rôle important lors d'une importante remise en question de son choix de carrière : « Écoute, j'étais rendue je pleurais, je me disais, qu'est-ce que je vais faire? [...] Pis finalement, moi mon chum, il est gestionnaire, il me disait "tu devrais t'en aller gestionnaire. Tu vas être super bonne, t'es leader naturelle". Pis c'est comme ça que j'ai bifurqué [...] ». Depuis, Caroline s'est inscrite à l'université à temps partiel pour suivre des formations en communication et en gestion, domaines qui ont éveillé chez elle une véritable passion et qui lui ont ouvert de nouvelles possibilités professionnelles. Plus tard, elle aimerait œuvrer davantage dans le développement organisationnel et dans l'accompagnement du changement.

Quitter son travail pour se préserver : Caroline confie qu'elle a quitté son milieu de travail pour aller travailler dans un autre centre hospitalier, avant de revenir à son poste six mois plus tard. Les conditions de travail, le manque de soutien de l'organisation et la surcharge de travail ont créé un inconfort suffisant pour qu'elle décide de quitter l'organisation, et ainsi prévenir un départ en maladie. Quitter l'organisation apparaît comme un moment clé de son parcours : « Ça m'a permis vraiment de me questionner sur ce que je voulais, ce que j'aimais, et de m'apercevoir que c'était pas la job tant que ça en tant que telle que j'aimais pas, ou c'était pas [nom du centre hospitalier]. C'était le fait que je ne pouvais plus réfléchir. Que je ne pouvais plus rien avancer, je ne devenais plus efficace. Je sentais que je ne prenais plus les bonnes décisions. Parce que j'avais plus de place pour, justement, pour réfléchir. Pis j'avais pas de succès. À un moment donné, tu peux travailler fort, mais il te faut un succès. Pis j'en avais pas. » Caroline sentait que ses forces et ses ressources ne pouvaient être utilisées dans ce contexte.

Demander des ressources : Lorsque Caroline a négocié son retour avec son employeur, elle a demandé des ressources humaines supplémentaires et une meilleure répartition des tâches, ce qu'elle a obtenu. De plus, l'organisation s'est engagée à faire avancer des projets qui stagnaient. « Quand tu fais plein d'heures pis que t'as l'impression qu'y a rien qui a été faite, pis tu pars jamais fière, c'est plus énervant que de travailler très très fort le même nombre d'heures, mais d'arriver à quelque chose. »

Soutien de sa mère : Caroline habite dans une maison intergénérationnelle. Sa mère, qui occupe le logement au-dessus de chez elle, lui apporte une aide essentielle pour les tâches ménagères et elle accueille son petit-fils au retour de l'école, ce qui permet à Caroline de rentrer plus tard.

La collaboration, clé du partage des tâches ménagères : Les repas sont préparés par son conjoint, et Caroline ajoute : « Tu vois bien que je ne suis pas une mère à la maison », pour signifier qu'elle ne serait pas heureuse d'assumer ce type de tâche. Elle explique qu'il y a beaucoup de collaboration dans son couple pour le partage des obligations familiales. « Je pense à cause de la personnalité, du respect qu'on a pis de la compréhension, ben ça fait que ça marche ».

Conflit de rôles et sentiment de culpabilité : Caroline souligne à plusieurs reprises au cours des entretiens à quel point elle trouve difficile de concilier son rôle de mère et celui de travailleuse-gestionnaire. Elle ressent beaucoup de culpabilité à l'idée de ne pas être assez présente pour son enfant, mais elle ne veut pas renoncer à son emploi, car celui-ci lui apporte une grande source de satisfaction. « [C'est] le deuil à faire, d'être déchirée entre ton goût de te réaliser et de faire tout ça, et le besoin d'être une mère pis d'être là et de te faire pas rien reprocher, et de rien manquer, qui est pas facile. » Caroline a adopté quelques stratégies pour ne pas se laisser envahir par son sentiment de culpabilité. Elle prend du recul en se disant que même si elle arrive tard à la maison, elle participe à toutes les activités de son enfant, et que son travail lui apporte aussi de nombreux avantages financiers et humains. Son conjoint lui rappelle régulièrement qu'elle est un bon modèle pour son enfant en étant heureuse et épanouie au travail.

Remise en question du modèle parental : Caroline entretient une bonne relation avec son fils, malgré sa culpabilité de ne pas être assez présente pour lui. Son fils remet souvent en question le modèle parental, car il vit de l'inconfort par rapport au fait que ses parents soient toujours à la course et souvent en retard à ses matchs sportifs. Caroline se demande souvent si elle n'entraîne pas son fils dans un stress qu'il n'aurait pas besoin de vivre. « Je me sens tout le temps, ah c'est-tu cette vie-là? C'est-tu correct? Je suis-tu en train de l'amener, lui, dans un nouveau stress qu'il devrait pas vivre? » Pour gérer les tensions vécues avec son fils, Caroline tente de lui faire voir les bons côtés de son travail, par exemple qu'ils aient les moyens financiers de faire des voyages et de l'inscrire à ses activités sportives.

Faire des compromis pour parer à l'imprévu : Caroline confie qu'elle a de la difficulté à quitter le travail tôt. En conséquence, elle n'a pas le temps de souper à la maison, mais elle accepte de faire ce compromis pour être présente aux activités de son fils. De plus, le travail des parents influence beaucoup le type d'activités auxquelles l'enfant peut participer, car certaines, comme le hockey, sont très exigeantes pour les parents. Aussi, les activités personnelles de Caroline sont souvent décalées à cause d'imprévus au travail. Elle a parfois l'impression qu'elle quitte le bureau en « tornade », pour être en mesure de remplir ses autres obligations. Avec le temps, Caroline a commencé à entrer au bureau plus tard le matin, ce qui lui permet de prendre le temps de déjeuner avec sa famille, et ainsi réduire sa culpabilité d'arriver plus tard le soir.

Lieux d'échange au travail : Les lieux d'interaction pour Caroline sont principalement son bureau, la cafétéria, les toilettes, près de la machine à café et au restaurant lorsque les dîners ont lieu à l'extérieur.

Relation avec sa supérieure immédiate : Caroline entretient en général une bonne relation avec sa supérieure, mais souligne qu'elles ont des personnalités très différentes. Elle reconnaît que sa supérieure fait preuve d'ouverture pour ce qui est de concilier le travail et la famille et qu'elle sait se montrer de bon conseil. Par contre, si elle permet une certaine souplesse dans l'horaire de travail pour faciliter la conciliation, ce ne doit pas être au détriment du travail.

Relation avec ses adjointes : confiance, soutien et coaching : Caroline est la supérieure immédiate de deux adjointes. Elle entretient une relation de confiance et de coaching plus particulière avec l'une d'entre elles et sent un soutien mutuel lors de difficultés.

Le droit à l'erreur et des projets porteurs de sens : Caroline considère que se donner le droit de faire des erreurs influence beaucoup le climat de travail. Elle souligne aussi que travailler sur des projets qui sont porteurs lui apporte une grande satisfaction.

Le soutien de l'organisation : Caroline raconte qu'elle a cherché du soutien auprès du service de ressources humaines pour être appuyée dans ses démarches. Elle constate qu'encore là, elle doit entretenir de bonnes relations avec sa personne-ressource, car la qualité des services de soutien en dépend; il est déjà arrivé que Caroline doive se plaindre des services offerts par la personne qui doit être une ressource. « Mais t'as pas le goût de te plaindre de ces affaires-là, t'as tout le temps l'air chialeux. »

La pénurie, ou garder ses employés malgré tout : Caroline déplore que la surcharge de travail fasse en sorte de conserver des gens en poste même si leur performance ne correspond pas aux attentes de l'organisation, car la pénurie de personnel incite à garder les gens en poste. « [Il] va falloir qu'elle s'ajuste parce que sinon elle va perdre sa job, c'est ça qui va arriver. [...] Pourtant, je ne suis pas en état de perdre quelqu'un. C'est ça aussi. Tu *rushes*, et quand même elle en fait des grands bouts, il y a un bout qu'elle ne fait pas que je veux qu'elle fasse, mais je veux dire, ça roule. »

4.2.3 Josée : militer pour de meilleures conditions de travail

Josée, âgée de 55 ans, est une travailleuse sociale de formation et occupe un poste de chef de programme clinique. Elle est mère d'un garçon de 17 ans et forme avec son conjoint une famille reconstituée, son conjoint étant également père de deux autres enfants maintenant adultes. Josée est également grand-mère, puisque son garçon a eu un enfant récemment. Ce rôle occupe une grande place dans la vie de Josée, puisqu'elle soutient et prend en charge plusieurs soins à l'enfant.

Une carrière dans le réseau de la santé : Josée occupe le poste de chef de programme pour le CHU depuis 6 ans. Elle a débuté dans le réseau de la santé alors qu'elle avait 19 ans, et elle est cadre depuis 1993. C'est avec une certaine fierté et un sentiment d'accomplissement que Josée parle de sa carrière : « J'aurai donné quand je quitterai ». Présentement en préretraite, Josée travaille quatre jours par semaine. Elle explique qu'elle se sent actuellement « dans une parenthèse », avec un jeune enfant à charge et une vie très remplie. Elle espère avoir une retraite plus calme et avoir plus de temps pour elle.

Participer aux changements : Josée se définit comme une « fausse cadre », elle a « une âme de syndiquée dans une job de cadre », car elle revendique et milite pour de meilleures conditions de travail dans son milieu. Josée sent que le monde du travail est prêt pour un changement et souhaite que les jeunes générations puissent bénéficier d'environnements de travail plus respectueux de la famille et de la vie personnelle.

Un sain détachement : Josée souligne qu'elle a appris beaucoup grâce à ses expériences et qu'elle a développé « un sain détachement » par rapport au travail. « J'essaie de ne pas quitter avec des remords sur le genre de journée que j'ai pu avoir ». Josée explique que pour elle, avoir des remords ou de la culpabilité par rapport à sa journée, c'est aussi lourd que d'apporter du travail à la maison. Alors tous les jours, elle se dit qu'elle a fait tout son possible, et que le reste attendra au lendemain.

Une préretraite peu payante : Josée déplore que son statut de préretraite soit très pénalisant financièrement. En effet, les heures de travail et le salaire de Josée sont réduits, mais la charge de travail est restée la même. Pour tenter de faire changer cette situation, elle a demandé à

l'employeur de créer un statut particulier pour les cadres dans sa situation. Pour Josée, ce statut serait une « reconnaissance qui ferait du bien à mon portefeuille, et à mon moral ».

Consacrer ses énergies à sa famille : Josée a toujours organisé ses journées de travail dans le but de revenir à la maison à une heure raisonnable pour souper avec les enfants et elle aime que son horaire lui permette une certaine flexibilité pour accommoder sa vie familiale. Sa vie personnelle est bien remplie et elle ne laisse que très peu de place à l'invasion du travail. Josée raconte quelques expériences de vie et comment elles lui ont permis de prendre conscience de la valeur et de la priorité des choses : « les crises familiales, peu importe lesquelles, te font prendre conscience que ton énergie, c'est l'fun de la dépenser auprès de ta gang, plutôt que de rester jusqu'à 8 h le soir pour des inconnus ».

La (trop grande) place du travail : Josée confie que le fait de participer à la recherche l'amène à une réflexion et à une prise de conscience sur la place du travail dans sa vie. « Ça m'a fait prendre conscience que... c'est fou raide! (rires). Non, mais on est dedans, et on ne le réalise pas à quel point ça exige une gymnastique quotidienne. Mais là, d'y prendre garde, on est affûté là-dessus, je me dis mon Dieu! j'ai trop d'ouvrage à la maison, j'ai quasiment pas le temps de travailler dans ma vie! »

La vie de couple sacrifiée : Josée confie également que la vie de couple est bien souvent négligée et qu'elle n'a pas la place qui devrait lui revenir. La vie de couple est toujours ce qui est écarté en premier pour laisser place à la famille, au travail et aux autres obligations : « pas de temps pour nous, le temps est toujours pour les autres, et le temps de la vie de couple prend aussi un coup plate, alors c'est sûr que ça m'a fait penser, même si ce n'est pas du tout le sujet, mais à travers tout ça, la vie de couple, il faut aussi la ménager. »

Donner son temps aux autres... plutôt qu'à soi : Pour Josée, il est très important de soutenir son fils dans la paternité; elle apporte un soutien moral et matériel important aux jeunes parents. Les soirs et les fins de semaine sont consacrés au bébé « pour ne pas que [les jeunes parents] se découragent ». Josée a à cœur que les nouveaux parents vivent le plus normalement possible; son aide leur permet de prendre des pauses et d'avoir un emploi à temps partiel. Toutefois, cela se fait au détriment de son temps à elle : « quand j'ai demandé ma préretraite [...], c'était pour avoir une journée pour moi. Le rêve de toute femme, avoir une journée pour soi. Et finalement,

ç'a pas beaucoup été long, ma journée pour moi parce que notre bébé est arrivé peu de temps après, et on a embarqué... le vendredi où je suis en congé finalement, ben t'en fais deux fois plus ».

L'impossibilité d'assurer un rôle de plus : Josée entretient une bonne relation avec sa mère, qui est encore autonome. Elle est soulagée que sa mère soit en santé, car elle ne sait pas si elle pourrait s'occuper de sa mère et de son petit-fils en même temps.

Une pause de la vie sociale : Josée souligne qu'elle manque de temps pour entretenir une vie sociale intéressante. Une fois les obligations du travail et de la famille remplies, elle « n'a plus d'énergie » pour recevoir des amis à souper la fin de semaine. Bien que dans le passé elle ait reçu souvent chez elle, c'est maintenant devenu « une corvée »; elle ressent du stress à l'idée de tout préparer pour répondre aux attentes. Pour Josée, la fin de semaine est un des seuls moments où elle peut partager un repas tranquillement avec sa famille, donc ici aussi, Josée fait passer sa famille immédiate avant d'autres activités sociales. Elle sent toutefois que cette situation est temporaire et que lorsque sa situation familiale va évoluer, elle va retrouver le goût à une vie sociale plus active.

Revendiquer l'égalité homme-femme : Josée a un regard très critique sur le rôle de la femme dans la famille et déplore que les tâches de la maison reviennent encore en majorité aux femmes : « Donc on est tous les deux pourvoyeurs, sauf que qui c'est qui torche encore la maison, c'est encore les bonnes femmes ». Josée exprime une certaine frustration par rapport à cette situation qu'elle sent très présente dans sa génération de baby-boomers, mais aussi un désir de voir changer les choses : « ç'a toujours été présent, de vouloir tout faire, de pas être capable pis de revendiquer nos droits là-dedans, ne serait-ce que de s'obstiner avec son chum que la balayeuse, c'est pas juste pour les filles ».

Lieux d'échange au travail : Les échanges interpersonnels de Josée au travail ont principalement lieu dans son bureau ou le bureau de ses employés. Elle va rarement à la cafétéria, sauf pour souligner un événement spécial dans son équipe.

Relations intergénérationnelles, sources de conflit, mais aussi d'apprentissage : Josée raconte que les relations intergénérationnelles au sein de son équipe ne sont pas toujours faciles. Elle

tente de concilier les différentes visions des membres de son équipe, en faisant ressortir les forces de chacun et en misant sur le développement de relations complémentaires. Même si les relations intergénérationnelles sont régulièrement une source de conflit où elle doit intervenir à titre de gestionnaire, Josée souligne qu'avec le temps, « on s'habitue à cohabiter ». Elle remarque également qu'elle utilise souvent l'humour pour dénouer les tensions.

Relation avec ses supérieurs immédiats : Josée apprécie le soutien de ses patrons, qui « savent tout lâcher et être là » lorsque le besoin se fait sentir.

S'adapter aux listes d'attente : Josée mentionne que les listes d'attente la préoccupent. Lors de son arrivée au CHU, elle a dû s'adapter à un nouveau mode de travail et remettre en contexte les demandes de soins, qui sont moins urgentes que dans son milieu précédent.

Iniquité dans les conditions de travail : Josée trouve dommage que les employés du CHU n'aient pas tous des conditions et des privilèges équivalents. Elle a le sentiment que c'est inéquitable et que le travail de certains professionnels n'est pas reconnu à sa juste valeur. Pour tenter de réduire les écarts, Josée permet à ses employés une certaine flexibilité d'horaire et d'organisation du travail, bien que cela doive se faire de façon informelle : « Il faut rester dans la souplesse individuelle et le bon jugement de chaque cadre ».

La flexibilité pour aider à la conciliation : Josée raconte qu'elle a vécu une situation inconfortable lorsqu'elle a elle-même demandé de la souplesse de la part de sa supérieure pour aménager son horaire différemment lors d'un jour férié, et que sa supérieure lui a refusé sa demande. Josée est « tombée sur le dos un petit peu » qu'on ne lui accorde pas la souplesse dont elle fait preuve avec les autres. Depuis, Josée a changé de stratégie, c'est-à-dire qu'elle ne demande plus la permission pour assouplir son horaire, mais elle informe plutôt sa supérieure qu'elle l'a fait. Josée souligne que sa stratégie est bien reçue, entre autres parce que la mentalité de l'organisation évolue sur le thème de la conciliation travail-vie personnelle : « il y a eu toute cette prise de conscience-là et je pense qu'on a toutes commencé à se dire, "on va-tu se lâcher les baskets pour s'aider un petit peu?" ». Josée souligne également que les horaires sont plus flexibles l'été que l'hiver, car il y a moins d'exigences et de réunions. Elle en profite pour faire des journées plus courtes, c'est-à-dire de sept heures. « Donc vu qu'on a le temps de faire nos choses, on se sent moins coupable, même si on se sent toujours coupable de faire une journée

de sept heures, hey! c'est niaiseux, hein? On fait une journée de sept heures et on se sent coupable! C'est gros, ça! »

Les choix assumés empêchent les regrets : En terminant, Josée maintient que faire des choix et les assumer est une façon de surmonter les difficultés au travail : « Quand on choisit de travailler pour un établissement, faut accepter ce qui vient avec ». Josée applique la même philosophie à la conciliation travail-vie personnelle. « Tu ne peux pas avoir de regret quand ton choix est clair. »

4.2.4 Marie : se sentir accomplie au travail

Marie, âgée de 45 ans, est une physiothérapeute de formation et occupe un poste de chef de programme clinique. Elle est mère de quatre enfants qui sont âgés de 14 à 20 ans et elle forme avec son conjoint une famille nucléaire. En plus de son rôle de mère, de conjointe et de gestionnaire, Marie est étudiante à la maîtrise. Dans les années passées, elle s'est impliquée comme bénévole auprès des jeunes de sa communauté en plus d'être monitrice clinique à l'université pour les étudiants. Elle a dû abandonner ces deux rôles, car ils n'étaient « pas compatibles avec la job de gestionnaire ».

Tiraillement entre la carrière et la famille : Marie occupe le poste de chef de programme clinique au CHU depuis quatre ans et demi. Avant de devenir gestionnaire, elle était physiothérapeute et avait toujours travaillé 35 heures par semaine avec une formule d'horaire comprimé, ce qui lui permettait d'être plus présente à la maison pour les enfants. Marie aime beaucoup son travail, mais il lui arrive de se questionner sur le moment où ce rôle survient dans sa vie, compte tenu de l'adolescence de ses enfants et l'énergie qui est requise à la maison : « Des fois, je me dis "est-ce que je devrais retourner à mon ancienne vie, où j'avais pas nécessairement d'employés et tout ça?" des fois, ça vient me questionner ». Par contre, l'amour de son travail et l'enrichissement qu'elle en retire l'encouragent à continuer dans son poste.

Le travail comme source d'apprentissage : Marie considère que pour le moment, elle a encore beaucoup de choses à apprendre comme gestionnaire, et cet aspect est important dans son travail, car le jour où elle n'apprendra plus, elle changera de poste. Elle souhaite également terminer sa maîtrise. Elle entrevoit son avenir professionnel avec optimisme, soit en passant à

un échelon supérieur dans la hiérarchie de son organisation, soit en occupant un autre poste de cadre dans un autre établissement du réseau.

Sentiment d'accomplissement au travail et dans la vie personnelle : Pour Marie, son bien-être au travail et dans sa vie personnelle est étroitement lié au sentiment d'accomplissement et de satisfaction qu'elle ressent dans ses rôles. En effet, Marie est une personne qui aime relever des défis et qui n'aime pas être prise dans la routine. « Pis ce que moi, qu'est-ce qui me permet de continuer à être heureuse dans ce travail-là, c'est la façon dont je fais face aux défis, pis que je me réalise, pis que j'avance. Donc si je suis insatisfaite au travail, ben je serai pas plus heureuse de venir au travail. Donc pour moi, le travail, c'est pas juste une question de rémunération, c'est une question de développement, de réalisations, de mettre à profit des talents, mes forces. » Le sentiment d'accomplissement dans la vie familiale se traduit par le temps et la qualité de présence qu'elle accorde à sa famille. Lorsque se manifeste le manque de sentiment d'accomplissement au travail ou dans la vie familiale, et ce, à une fréquence régulière, il entraîne chez Marie beaucoup de stress et de démobilitation parce que, « à un moment donné, ça tue de ne pas être en mesure de répondre aux attentes ». Elle a parfois l'impression que l'amour de son travail ne suffit plus à compenser le manque de sentiment d'accomplissement.

S'adapter à un nouvel horaire : L'horaire prolongé de Marie a des impacts sur sa vie familiale; l'heure des repas est souvent décalée en raison de son retour tardif et la routine des devoirs des enfants est chamboulée. Son conjoint doit maintenant assumer plus de tâches et accompagner les enfants à leurs rendez-vous, car Marie ne peut pas se libérer.

Toujours à la course : Marie a souvent l'impression qu'elle a « les pattes aux fesses » et ses jours de congé sont consacrés à rattraper le retard accumulé dans l'entretien de la maison et les tâches quotidiennes. Pour tenter de remédier à la situation, Marie a demandé à son employeur la possibilité de travailler selon un horaire comprimé, semblable à celui qu'elle a connu dans le passé, qui lui permettait une plus grande flexibilité pour accompagner ses enfants. Au moment de notre entretien avec Marie, elle n'avait toujours pas eu de réponse de son employeur.

Les impacts du travail sur la santé physique : Marie ressent également des effets sur sa santé physique, car son horaire lui permet moins de sommeil. Elle se sent plus fatiguée et trouve qu'elle est moins patiente. Parfois, elle a de la difficulté à se lever le matin et il lui est déjà

arrivé d'être malade au bureau en raison de la chaleur qui régnait dans les locaux. Au quotidien, Marie confie qu'elle a de la difficulté à faire une coupure avec le travail, car même si elle n'apporte plus de travail à la maison, elle reste souvent préoccupée par les problèmes de la journée. Elle aimerait pouvoir « décrocher son cerveau » lorsqu'elle rentre à la maison. Également, Marie confie qu'elle a beaucoup de difficulté à faire le vide pendant les vacances et qu'elle a besoin de plusieurs jours « pour décrocher ».

Prendre du temps pour soi : Marie se réserve également des moments pour faire le vide et prendre du recul, des moments qu'elle appelle ses « périodes tampons ». Par exemple, elle profite du temps de transport dans son auto pour écouter de la musique qu'elle aime et chanter, ce qui lui permet de faire une transition entre le travail et la vie à la maison. Lorsque des événements stressants se produisent pendant les heures de travail, Marie s'isole dans son bureau ou dehors pendant cinq ou dix minutes et elle « prend un bol d'air ». Elle marche un peu, mange une petite barre énergétique ou un bonbon et prend le temps de respirer et de « décanter » ce qui vient de se produire. Ces moments sont essentiels, car ils lui permettent de se « replacer les idées » et de continuer sa journée. De plus, Marie fait beaucoup d'exercice physique, car c'est un moyen de prendre soin de soi et de prévenir la fatigue. « Pis c'est pour ça que j'essaie de me redonner des moyens de... de prendre soin de moi, donc le Pilates, c'est une façon de faire... le dimanche, à tous les matins maintenant depuis 1 an, je fais mon jogging, 6 km, 45 minutes, je pense à moi. Ça me fait du bien pour ventiler. »

La reconnaissance des patients est un grand bonheur : Marie retire beaucoup de plaisir du contact avec la clientèle. L'amélioration de la santé et les bons coups des personnes en traitement sont pour Marie une source de joie quotidienne. Le bonheur ressenti par la clientèle est contagieux et la reconnaissance et les remerciements pour les soins reçus sont très appréciés par Marie et par son équipe : « Les petits bonheurs quotidiens, c'est quand une coordonnatrice ou une intervenante nous dit, "hey écoute, telle famille, là, ils ont tellement tripé! Ils ont été très contents de ce qu'on leur a donné", ou... "Écoute, t'aurais dû voir les yeux à l'enfant... Il a réussi à faire telle, telle affaire, ça faisait des mois qu'on travaillait là-dessus" ». Marie souligne également qu'il arrive que des organismes extérieurs tels que les médias s'intéressent aux projets qui ont cours avec la clientèle, et cela est considéré comme une source de reconnaissance tant pour la clientèle que pour les intervenants des équipes cliniques.

Avoir sa place dans l'organisation : Marie se sent très impliquée dans son secteur d'activité : « Ça, je le sens que j'ai voix au chapitre, que j'ai une écoute. Ça veut pas dire que ça va toujours être entériné, mais ça, c'est correct, au moins j'ai une voix au chapitre ». Toutefois, elle se sent éloignée du reste de l'organisation, qui lui apparaît comme une « grosse boîte » un peu déconnectée de son secteur d'activité.

Relation avec sa supérieure immédiate : Au moment de l'entrevue, Marie vivait un changement de supérieure immédiate. Même si elle connaît sa nouvelle supérieure, qui est une ancienne collègue, Marie sent qu'elle devra développer de nouveaux liens en fonction de leurs nouveaux rôles et construire une relation de confiance. Marie entretenait une bonne relation avec sa supérieure immédiate; elle se sentait écoutée, accueillie et appuyée dans les difficultés qu'elle rencontrait, et elle se tournait régulièrement vers cette supérieure pour obtenir des indications sur la priorisation des dossiers. Même si sa supérieure n'avait pas réponse à toutes ses demandes, Marie appréciait son ouverture et trouvait la relation « très aidante ».

Demander des ressources : Marie sent qu'elle a peu de marge de manœuvre pour honorer les demandes de l'organisation, car beaucoup de restrictions sont imposées aux ressources humaines et matérielles. Marie a fait des démarches auprès de son employeur, qui a accepté de lui affecter une adjointe à temps partiel; celle-ci entrera en fonction dans les mois qui suivront notre entretien. Marie sent dans ce geste que l'employeur reconnaît la surcharge de travail et elle place beaucoup d'espoir dans l'aide que cette nouvelle ressource pourra apporter. Marie souhaite pouvoir développer une relation de confiance et de soutien pour partager les tâches et en répartir le fardeau sur plusieurs épaulés.

Contrôle de l'information de gestion : Marie sent parfois un contrôle de l'information de gestion de la part de la direction du CHU, dans le sens où les renseignements arrivent au compte-gouttes, ce qui témoigne d'un manque de vision globale. Elle trouve difficile de donner un sens à ces décisions sans savoir vers quoi elles tendent. Marie a souvent verbalisé, sans résultat, son sentiment d'inconfort et son besoin d'avoir un plus large horizon, pour mieux préparer ses équipes aux changements.

Établir ses priorités et les assumer en tout temps : Marie explique qu'elle a fait des choix touchant à sa vie personnelle pour être en mesure de tout concilier; elle ne fait pas de voyages,

n'engage personne pour l'entretien ménager, n'investit pas dans la décoration de sa maison, magasine peu et conserve ses vêtements longtemps. Tous ces choix sont nécessaires pour qu'elle puisse se réaliser dans d'autres priorités de sa vie telles que d'inscrire ses enfants dans de bonnes écoles et leur permettre de faire du sport. Elle demande à ses enfants de participer aux tâches ménagères, même si elle a l'impression que cela lui donne un rôle de gestionnaire à la maison. Marie refuse de jouer à la « superwoman », car elle trouve qu'il y a « beaucoup de pression sociale » en ce sens. Elle dit assumer tous ses choix, même s'il lui arrive parfois d'anticiper le jugement des autres : « les choix que j'ai faits par rapport à la maison [...] ben il y a des fois que c'est sûr que ça me gêne. Parce que quand il y a des gens du même niveau social que je vais chez eux, pis que c'est super beau, super cûte, super... Des fois, je me dis, bèn ils vont venir chez nous, ben j'ai peur qu'ils jugent dans le fond que moi, c'est moins... moins bien décoré, pis c'est pas des meubles dernier cri, 'sont usés ». Il est arrivé aussi que ses enfants émettent des commentaires, ou comparent avec d'autres familles. Marie tente de leur transmettre des valeurs au-delà du paraître et de l'avoir. « Moi, je leur dis toujours, la richesse c'est qu'on est une famille de quatre, pis en ce moment ses frères des fois, elle s'en passerait, mais je dis plus tard, tu vas les apprécier (rires). »

4.3 Résumé horizontal des thèmes abordés par les sujets

Nous connaissons maintenant davantage le parcours de chacun des sujets. Dans la présente section, nous mettrons les récits en relation et nous verrons comment les thèmes abordés par les sujets se rejoignent ou se distinguent. Compte tenu de la quantité de thèmes relevés et de la variété des contenus, ce résumé horizontal se présente en trois parties. D'abord, dans la première et la deuxième partie de cette section, nous traiterons respectivement des « interactions quotidiennes au travail » et des « sources de plaisir et d'inconfort au travail ». Ces deux thèmes contiennent à eux seuls une très grande quantité d'information et sont des points centraux de notre cueillette de données. De plus, ils touchent directement les concepts faisant partie de notre question de recherche. La troisième partie du résumé horizontal trace le bilan des autres thèmes significatifs qui ont été abordés pendant les entretiens. Ceux-ci sont variés : le choix des priorités, les temps de la vie où les rôles sont occupés, l'invasion du travail dans la vie personnelle, le soutien du conjoint et de la famille, les études supérieures, le rôle de

gestionnaire et la reconnaissance. Pour chacune des parties, vous trouverez un tableau résumant les données présentées.

4.3.1 Bilan des interactions quotidiennes au travail

Le thème des « interactions quotidiennes au travail » ayant occupé une bonne part des récits des sujets et touchant directement notre question de recherche, nous lui avons consacré une section particulière. Ci-dessous, le tableau 2 résume les sous-thèmes et leur contenu. Ensuite, vous trouverez les détails de chacun des sous-thèmes composant le bilan des interactions quotidiennes au travail telles que les sujets les ont exprimées.

Tableau 2
Interactions quotidiennes au travail vécues par les participantes et données qui y sont associées

Sous-thèmes	Vécus par	Résumé des données liées à ce sous-thème
Entrer en relation	Linda Caroline Josée Marie	Essentiels : se dévoiler soi-même, faire confiance, faire équipe, s'intéresser à l'autre, tenir compte des statuts établis
Ne pas perdre la face	Linda Caroline	Souci de conserver les apparences et la bonne entente
Interactions qui créent de la souffrance	Caroline Marie	Critiques blessantes Malentendus Conflit de valeurs
Deuil des relations interpersonnelles au travail	Caroline Marie	Peu de place au travail pour des échanges informels
« Entre l'arbre et l'écorce »	Caroline Marie	Sentiment d'être coincée entre son équipe et la direction et devoir de gérer les attentes des deux côtés
Le courriel, à utiliser avec jugement	Linda Caroline Marie	Source de malaise au travail Préférence pour les relations en face-à-face Outils stratégiques pour documenter
Entretenir des relations soutenantes et de confiance avec des pairs est essentiel au bien-être au travail	Linda Caroline Josée Marie	Essentiel au bien-être au travail et dans le cheminement professionnel Possibilité de prendre du recul, de partager, de se sentir comprise
Le rituel, moteur des relations interpersonnelles	Linda Caroline Josée	Création d'un espace régulier pour entretenir des relations

Se dévoiler soi-même est nécessaire pour entrer en relation : Pour les quatre sujets, avoir des relations interpersonnelles conviviales au travail et entretenir des liens de confiance durables avec son équipe nécessitent de se dévoiler un peu. Des échanges informels sont essentiels pour

entrer en relation avec l'autre; l'investissement de soi et l'intérêt porté à l'autre sont incontournables pour développer des relations humaines authentiques. Linda résume bien le propos : « parce que tu ne peux pas t'engager dans une relation qui est vraie si tu ne révèles pas un peu qui tu es comme personne. Je pense en tout cas. Moi, c'est comme ça que je l'ai vécu. Donc c'est sûr que dans le petit quotidien, c'est parsemé de petits moments où on partage ce qu'on vit, comme ça ». Josée souligne aussi que les expériences vécues par les autres permettent de prendre du recul par rapport à son propre vécu.

Caroline souligne que le statut influence le choix des informations qui seront divulguées : « Il faut la marque de confiance. [...] Si je confie quelque chose à quelqu'un, ben je me dis, "il y a un risque que ça sorte". Fait que faut que tu ailles jusqu'où que t'assumes que ça va sortir ». Malgré tout, au-delà des statuts et des rôles attribués, « la notion de faire équipe doit être présente », d'où l'importance de tisser des relations de confiance avec les autres.

Ne pas perdre la face : Les interactions quotidiennes au travail entraînent aussi des comportements d'adaptation pour préserver les apparences et la bonne entente. En effet, Caroline et Linda confient toutes les deux qu'elles trouvent difficile d'échanger avec l'autre quand elles ne se sentent pas disponibles, par exemple lorsqu'elles doivent quitter le bureau rapidement pour répondre à des obligations familiales. Elle se « sentent mal » de couper court à ces « conversations qui n'en finissent plus », elles contiennent leur impatience et s'assurent que leur non-verbal ne les trahit pas.

Ce type de comportement se vit aussi à l'occasion avec les supérieurs immédiats. Caroline raconte que des déplacements sont nécessaires avec sa patronne, et que celle-ci insiste pour parler du travail de façon formelle, en prenant des notes, plutôt que de laisser libre cours à la conversation. Caroline n'a jamais osé dire à sa patronne qu'elle trouve ce comportement contraignant, de peur de ne pas lui plaire ou de la blesser.

Sous un autre angle, Linda confie qu'elle est consciente que sa façon de s'exprimer est très spontanée lorsqu'elle entend des propos qui la touchent, et que cela peut être mal reçu par les autres : « Pas dans le sens de dire des choses qui pourraient blesser quelqu'un, c'est pas mon genre du tout du tout [...], mais c'est aussi qui je suis, mais bon. Mais c'est jamais avec une intention de blesser... mais si tu me dis quelque chose qui a pas d'allure, je vais réagir ». Elle

dira à quelques reprises qu'elle doit adoucir ses réactions, mais qu'elle est aussi consciente de ses limites : « Et c'est probablement quelque chose que je sais qu'il faut que je corrige parce que j'ai la parole facile dans ce sens-là. [...] [C]'est sûr que je peux pas faire autrement que ça, mais je suis pas rendue là... » Pourtant, dans certaines situations, Linda va prendre soin d'écrire son propos pour prendre une distance et mieux choisir ses mots : « Et parfois, en l'écrivant, ça organise ta pensée, mieux que de le verbaliser, alors c'est une bonne façon de... oui, je l'utilise souvent. »

Des interactions qui créent de la souffrance : Si les échanges au travail sont positifs en majorité, il arrive toutefois que certains soient source de souffrance. Caroline raconte que les critiques de certains employés à son égard sont très blessantes, à la suite de gros changements survenus dans l'équipe. « Pis quand je suis revenue, je me suis fait dire par une des personnes que c'était une très mauvaise nouvelle. Ça faisait 5 minutes que j'étais revenue, tu sais, ça dérange quand même. » Pour faire face à ces critiques, Caroline s'est assurée de clarifier les raisons des changements qui ont eu lieu dans l'équipe, et de plaider que l'organisation devait faire des efforts dans l'attribution de nouvelles ressources. Depuis, elle sent que les relations avec ses employés s'améliorent.

Marie nous a également confié que certaines interactions sont irritantes et qu'il faut composer avec les malentendus et les façons de faire des autres : « Mais j'ai dit, j'ai traduit, je lui ai parlé une demi-heure au téléphone la semaine passée, qu'il ne me dise pas qu'il ne le sait pas et que je ne lui en ai pas parlé! » Des événements comme ceux-là touchent Marie dans ses valeurs profondes : « j'ai de la difficulté avec les gens qui ne sont pas nécessairement transparents et honnêtes, ça, ça vient me chercher ».

Faire le deuil des relations interpersonnelles au travail : Marie et Caroline ont exprimé qu'elles doivent faire le deuil de leur désir d'entretenir de nombreuses relations interpersonnelles au travail. En effet, il manque d'espace au travail pour avoir des échanges informels; chaque moment doit être maximisé pour le travail. La structure des équipes oblige aussi les cadres intermédiaires à occuper des fonctions beaucoup plus administratives et à être moins présents auprès des équipes, comme le raconte Caroline : « Le deuil que j'ai à faire, c'est de pas avoir autant de temps que je voudrais pour aller les voir, créer des relations. Pis ça, c'est un deuil,

parce que je pense pas que je l'aurai jamais. Mais heureusement, maintenant il y a des gens plus terrain et je les incite beaucoup à le faire. » Pour Marie, développer et entretenir des relations avec ses employés est essentiel, car c'est là qu'est « toute la richesse du travail » et que réside la clé d'une prise de décisions cohérentes. Les échanges informels lui permettent de prendre le pouls de son équipe, d'être à l'affût des rumeurs et de comprendre l'expérience vécue par ses employés. Caroline abonde dans le même sens : « je pense que justement en jasant d'autres choses et en ayant un petit moment où tu as le temps de réfléchir, tu vas faire des meilleurs coups. »

« Entre l'arbre et l'écorce » : Même si elles sont convaincues que leur rôle est essentiel, Marie et Caroline trouvent difficile d'être dans un rôle de cadre intermédiaire : « on est isolés quand même, on est isolés. Parce qu'on est toujours pris entre l'arbre et l'écorce. » Par exemple, les employés de Marie lui reprochent souvent de ne pas être disponible à cause de son agenda chargé, alors que Marie fait de gros efforts de son côté pour dégager du temps et se montrer disponible pour ses équipes. « T'essaies de négocier entre les attentes de l'établissement, pis d'essayer de... De mettre ça, de redonner une couleur pour faire en sorte que ça va pouvoir coller à la réalité de mon programme ». De plus, les changements constants demandés par la direction de l'organisation entraînent beaucoup d'inconfort chez les employés, « pis ça fait en sorte que les employés restent par rapport à tout ce qu'ils associent à l'administration et la direction nous voit, "ben on le sait ben, en haut, on le sait ben, la direction, on le sait ben, l'administration". Pis je disais l'autre fois, j'ai dit moi, je sais plus si je vais me situer en haut ou en bas, là, mais je leur disais ça (rires), mais bref... Moi, je me vois beaucoup travailler avec ma gang, avec mes programmes, mais eux, parfois, ont le sentiment que je suis de l'administration. » Cette impression entraîne beaucoup de questionnements pour Marie : « Donc, je me dis, d'un côté ça parle dans... Peut-être de la façon dont j'amène les choses ».

De son côté, Caroline vit beaucoup d'inconfort face au comportement d'une de ses adjointes, qui n'est pas « gestionnaire dans l'âme », car elle n'est pas toujours suffisamment présente au bureau. Caroline n'est pas convaincue que son adjointe occupe le bon rôle dans l'équipe, car elle n'a pas les comportements attendus; Caroline accorde beaucoup d'importance aux relations interpersonnelles et elle considère que d'entretenir de bonnes relations avec son équipe est essentiel au travail de l'adjointe. « [Elle] n'aime pas particulièrement les gens, elle n'a pas

l'amour de ses employés, pour elle je pense que c'est un mal nécessaire ». Caroline a déjà rencontré son adjointe à quelques reprises, et elle jongle constamment avec l'idée de la garder en poste, de redéfinir ses tâches ou encore de lui demander de quitter l'équipe. Pour s'aider dans sa décision, Caroline en discute avec son conjoint et lui demande conseil. Elle hésite beaucoup à en parler à sa patronne, car elle appréhende sa réaction; elle a peur que sa patronne prenne une décision sévère alors que Caroline a un tempérament plus conciliant. Cependant, entre notre première et notre deuxième entrevue avec Caroline, sa patronne lui a offert la possibilité d'en parler, même si elle n'était pas prête; Caroline a décidé de lui en glisser un mot, car elle ne voulait pas porter à elle seule la responsabilité de son adjointe : « je me suis comme sentie prise tout d'un coup parce que je suis comme pas prête à lui dire tout de suite [...]. Si je ne pas prends pas [la chance de lui dire] c'est moi qui est une mauvaise gestionnaire parce que j'ai caché quelque chose et que peut-être l'organisation va être pris avec quelqu'un qui n'est pas performant. »

Le courriel, à utiliser avec jugement : Nous avons questionné les participantes sur l'utilisation du courriel comme moyen d'échange au quotidien. Elles s'entendent toutes pour dire que le courriel peut être une source de malaise au travail – « c'est souvent sujet à interprétation » et « les écrits restent et il faut faire plus attention » – et qu'il faut privilégier les relations interpersonnelles en face-à-face. Pour Marie, il est essentiel de percevoir les réactions de l'autre en temps réel et d'ajuster les perceptions si nécessaire. Marie refuse de se « cacher derrière son écran » pour annoncer les changements et les mauvaises nouvelles. Le contact humain est important et c'est une façon pour elle d'assumer ses décisions lorsqu'elle rencontre ses équipes en face-à-face.

Caroline et Linda ont affirmé utiliser le courriel comme un outil stratégique, pour documenter des décisions, faire des rappels sur des propos tenus et garder une trace de leurs actions, comme l'explique Linda : « Alors souvent, je vais écrire des courriels, je ne parlerai pas juste avec les gens, quand c'est des choses qui me contrarient, c'est sûr que je vais écrire un courriel, en me disant, je l'ai écrit, il est dans mon courriel, et si quelqu'un me dit "ben tu nous as jamais dit ça, que tu manquais de ressources", ah non! je vais te sortir mon courriel, ah non! je te l'ai dit! »

Entretenir des relations soutenantes et de confiance avec des pairs est essentiel au bien-être au travail : Pour toutes les participantes les données recueillies démontrent qu'il est essentiel d'entretenir des relations avec des collègues de même niveau, et que ces relations jouent un rôle important dans leur développement professionnel.

Linda entretient une relation « privilégiée » de cogestion avec une collègue, avec qui elle partage la responsabilité de certains employés. « Et je me disais si elle partait elle un jour, je ne sais pas si je vivrais ma vie professionnelle de la même façon. » Bien que la tâche demande qu'elles s'échangent des informations, la relation est beaucoup plus ancrée; elles partagent beaucoup sur les expériences vécues au travail, elles valident ensemble leurs perceptions et elles trouvent des solutions aux difficultés rencontrées. Les deux femmes sont capables de parler de leur relation et de poser les bases de leur communication au quotidien :

et elle me disait : « je me sens mal, je te... tsé, pendant le dîner, tout ce que j'ai à te dire, c'est toutes mes affaires qui vont pas ». Mais je lui disais, mais si tu m'en parles, c'est que tu as besoin d'en parler, puis c'est correct. [...] C'est comme un faux prétexte quand on se dit que pendant le dîner, on va se donner un break et on parle d'autre chose, mais si tu parles d'autre chose et que tout ce qui tourne dans ta tête, c'est l'autre collègue qui t'a engueulé ou le patient qui allait mal, c'est comme faire *assemblant*. C'est ce qu'on s'échangeait. Je lui disais, écoute, si tu me parles, c'est parce que ça te préoccupe et que tu as besoin d'en parler et que moi, quand j'arrive au dîner et que je te parle de ce qui m'est arrivé, c'est que moi, j'en ai de besoin (rires).

De plus, cette cogestionnaire partage avec Linda des valeurs communes, notamment la priorisation de la vie familiale, ce qui leur permet d'avoir une compréhension mutuelle de leur expérience et de s'entraider; elles se « couvrent » l'une l'autre au travail si une doit s'absenter pour des raisons familiales. L'expérience de vie personnelle de cette collègue est également une source d'inspiration pour Linda, qui fait quelques prises de conscience à travers ce qui est partagé par sa collègue.

Josée entretient aussi une relation privilégiée avec deux collègues cadres. Lors de la pause cigarette du matin, elles se rejoignent à l'extérieur et elles « passent de la confiance personnelle au conseil professionnel », dans une relation qui est aidante et soutenante. Josée souligne l'importance d'avoir un réseau au travail, de « trouver ses alliés », et avoue avoir trouvé difficile de refaire « sa clique » quand elle est arrivée au CHU il y a six ans. Josée souligne que puisque sa vie personnelle offre peu d'occasions de socialisation, le rituel

d'échange le matin est maintenant « indispensable » pour elle. D'ailleurs, elle nous confie que le jour où ses deux collègues sont absentes, ces échanges lui manquent beaucoup.

Pour Marie, il est très important de pouvoir partager ses difficultés avec des collègues gestionnaires. Bien que cela se produise trop rarement à son goût, Marie crée des occasions d'échange avec des collègues en qui elle a confiance et avec qui elle partage une vision commune. Ces échanges se produisent au téléphone ou en personne sur l'heure du dîner. Marie entretient également des liens avec d'anciennes collègues de travail ou ses collègues d'université, qui connaissent bien le milieu dans lequel elle évolue et qui lui apportent un nouvel éclairage sur les situations vécues. Pour Marie, toutes ces relations sont très aidantes et lui apportent beaucoup de soutien. Il arrive également qu'elle partage des aspects personnels de sa vie, tels que sa relation avec ses enfants ou avec son conjoint, ou des activités prévues pendant les vacances.

Seule Caroline se distingue un peu des autres sujets, car ses relations soutenantes semblent venir davantage de l'extérieur de son milieu de travail. En effet, comme expliqué plus haut, son conjoint est aussi gestionnaire dans le même domaine, et Caroline a aussi quelques amis qui sont d'anciens collègues de travail. C'est auprès de ces personnes que Caroline trouve le soutien nécessaire. Au travail, elle entretient une relation très ouverte avec une de ses assistantes, mais certaines limites demeurent, compte tenu du statut hiérarchique des deux femmes.

Le rituel comme moteur des relations interpersonnelles : À la lumière des récits, nous constatons que certains rituels sont utilisés pour modeler les relations interpersonnelles au travail. Pour Caroline, c'est la réunion hebdomadaire avec ses assistantes, qu'elle se fait un devoir de maintenir en place. Pour Josée, c'est la pause cigarette du matin : « Rituel du matin, on s'appelle pour un café, après avoir fait une petite heure de débroussaillage, on sort dehors, l'été il fait beau, café, petit banc, cigarette, topo de la journée et de la soirée. On parle contre nos chums, contre nos enfants, contre le chien, ça nous fait du bien, on rentre [...] ». Bien que de façon moins officielle et ritualisée, Linda dîne régulièrement avec des collègues à la cafétéria. La présence des collègues influence la durée et le lieu de dîner de Linda, car si ses collègues sont absentes, elle mange en vitesse dans son bureau, trouvant que « ça ne vaut pas la

peine de descendre [à la cafétéria] ». Elles s'encouragent également entre collègues à prendre un moment pour dîner et se téléphonaient pour se donner rendez-vous.

4.3.2 Bilan des sources de plaisir au travail et des sources d'inconfort au travail

Maintenant, la troisième section du résumé horizontal des thèmes abordés par les sujets regroupe l'ensemble des données recueillies sur les thèmes de « sources de plaisir au travail » et de « sources d'inconfort au travail ». Ces deux thèmes et leurs sous-thèmes représentent des contenus stratégiques en lien avec notre question de recherche, d'où la pertinence de leur accorder une place de choix dans le résumé horizontal.

4.3.2.1 Sources de plaisir au travail

Les sources de plaisir au travail sont variées. Au tableau 3, nous en dressons un rapide résumé, ainsi que les effets produits sur les sujets. Par la suite, chacune des sources de plaisir est détaillée selon ce que les sujets nous ont confié.

Tableau 3
Sources de plaisir au travail et leurs effets sur les participantes

Sources de plaisir	Vécues par	Effets produits sur les sujets
Aimer ses tâches quotidiennes	Linda Caroline Josée Marie	Maintien de l'emploi Bonheur au travail
Avoir une charge de travail réaliste	Josée	Sentiment d'équilibre, « de ne pas se sentir empilée »
Mission de l'organisation cohérente avec ses valeurs	Linda Marie	Adhésion à la mission de l'organisation Fierté envers l'organisation et envers son travail Sentiment de contribution Sentiment de participer à des projets porteurs
Faire des blagues, rigoler, ne pas se prendre au sérieux	Linda Caroline Josée Marie	Entretien de relations interpersonnelles plaisantes au travail Création d'un climat de travail convivial Dédramatisation des situations Résolution des conflits
Avoir des discussions informelles au travail	Linda Caroline Josée Marie	Possibilité d'évacuer les préoccupations du travail Possibilité de mieux connaître ses collègues et de découvrir de nouvelles facettes de leur personnalité Création d'un climat festif et léger

Intérêt pour ses tâches quotidiennes : Il y a consensus sur le fait que le plaisir doit se manifester partout, « sinon, ça serait mort, ça serait plate à mourir ». Aussi, retirer une satisfaction généralisée de ses tâches et être heureuse au travail sont des conditions essentielles au maintien de l'emploi pour les participantes.

Charge de travail réaliste : De plus, avoir une charge de travail réaliste, « ne pas se sentir empilée », influence aussi le plaisir au travail. Josée va plus loin en étant elle-même sensible à la charge de travail de ses employés; si elle demande de nouvelles tâches à ses employés, il faut aussi qu'elle en enlève pour créer un sentiment d'équilibre, de la même façon qu'elle demande cela à son propre supérieur.

Cohérence entre la mission de l'organisation et ses valeurs personnelles : Adhérer à la mission de l'organisation et être fière d'y participer sont des éléments majeurs pour Marie et Linda. Elles admirent l'ambition qui consiste à prodiguer des soins au quotidien aux patients, qui leur apparaît comme « une cause sociale noble ». Pour Caroline, cela signifie également d'avoir le sentiment de participer à des projets porteurs pour son organisation.

L'humour au cœur des relations interpersonnelles : Pour Josée, Caroline, Marie et Linda, le plaisir au travail se trouve aussi dans les relations interpersonnelles, tant avec les collègues cadres qu'avec les employés, « par la façon dont on communique au quotidien ». Josée a adopté l'idée selon laquelle « il faut travailler sérieusement sans se prendre au sérieux ». C'est important de rigoler et de faire des blagues pour entretenir un climat de travail convivial et dédramatiser des situations ou dénouer des conflits.

Les discussions informelles : Prendre le temps de dîner avec ses collègues et avoir « des petites discussions qui sortent du travail » sont des moments privilégiés pour les participantes. Elles aiment souligner un événement dans l'équipe, comme un départ ou un voyage, par un gâteau partagé à la cafétéria, ou une crème glacée au coin de la rue. Ces moments permettent de « prendre de l'air » et de découvrir ses collègues sous un autre jour.

4.3.2.2 Sources d'inconfort au travail

Les sources d'inconfort au travail sont nombreuses pour les sujets. Les données recueillies font également part de diverses stratégies qui sont utilisées pour y faire face. D'abord, le tableau 4 fait le résumé très bref de l'ensemble des inconforts et des stratégies qui sont communes aux participantes, mais aussi spécifiques à chacune d'elles. Ensuite, nous détaillons quelques sous-thèmes qui apparaissent significatifs parmi les sources d'inconfort au travail et qui n'ont pas déjà été traités dans la présentation des sujets.

Tableau 4
Situations d'inconfort et stratégies utilisées pour y remédier

Situations d'inconfort	Vécues par	Stratégies utilisées pour faire face à l'inconfort
Demandes organisationnelles incohérentes	Linda Caroline Josée Marie	Nommer la situation incohérente Refuser d'accomplir la tâche Ne pas respecter les délais de remise Faire l'inventaire des aspects positifs de son travail Considérer les difficultés comme des apprentissages Utiliser le courriel comme protection pour documenter des décisions Consulter ses employés et les mobiliser dans la mise en place de la demande Prendre du recul et tenter de trouver une explication à cette demande incohérente
Manque de ressources humaines et matérielles	Linda Caroline Josée	Se détacher émotionnellement de la situation Percevoir la situation dans son ensemble Exercer des pressions auprès de son employeur Développer une relation de confiance avec des collègues gestionnaires S'entraider et se partager les ressources
Imposer du temps supplémentaire obligatoire	Linda	Fournir des efforts importants pour prendre du recul et garder son calme Chercher le soutien de ses assistantes
Contrôle de l'information de gestion	Marie	Exprimer le besoin d'avoir un plus large horizon et plus d'information
Manque de reconnaissance	Caroline Marie	Tenter de ne pas généraliser ce sentiment Relativiser les attentes de l'équipe
Inconfort physique au bureau	Marie	Faire des exercices physiques au bureau Prendre le temps de faire le vide (pause) et prendre du recul
Pénalité financière pour la préretraite	Josée	Demander à l'employeur de créer un statut particulier

Prioriser la famille pénalise l'avancement professionnel	Josée	Assumer ses choix et être consciente des conséquences
Conditions et privilèges pas équivalents entre les employés	Josée	Permettre aux employés une certaine flexibilité d'horaire et d'organisation du travail, bien que cela doive se faire de façon informelle
Pression pour manifester beaucoup de reconnaissance	Josée	Témoigner de la reconnaissance à sa façon Rester naturelle, exprimer de la reconnaissance authentique

Surcharge de travail demandée par l'organisation

Linda
Caroline
Josée
Marie

Se donner de la flexibilité dans son horaire
Tenir constamment un dialogue intérieur
Refuser la pression de l'organisation en disant non à des demandes
Réserver des espaces à l'agenda pour avancer des dossiers sans être dérangée
Rester plus tard le soir pour avancer ses tâches
Travailler sur l'heure du lunch
Distinguer la pression qui vient de soi et la pression qui vient de l'organisation
Se donner des objectifs réalistes à atteindre à court terme
Se désister de comités ou ne pas aller à certaines réunions
Revoir la priorisation des demandes avec le supérieur immédiat
Dire clairement qu'il est impossible de tout faire
Faire voir les conséquences que peuvent entraîner ces demandes
Partager la responsabilité avec ses collègues
Chercher du soutien auprès de son entourage professionnel
Faire des choix et les assumer, partager les décisions avec son entourage
Fermer la porte de son bureau régulièrement pour se concentrer sur sa tâche
Diminuer les échanges avec ses collègues ou ses employés
Demander et négocier davantage de ressources humaines et matérielles
Prendre ses messages dans sa voiture pour planifier sa journée
Quitter l'organisation
Organiser des rencontres hebdomadaires et les respecter
Se donner une heure de départ à ne pas dépasser, sauf exception
Arriver au travail très tôt
Faire le ménage de son bureau pour y voir plus clair (éviter la surcharge de papiers)

Décisions administratives incohérentes avec la réalité du terrain : Josée, Marie et Linda ressentent beaucoup d'inconfort et de frustration lorsqu'elles doivent imposer des exigences de

la direction qui semblent incohérentes avec la réalité des équipes. Comme elles sont d'anciennes professionnelles du terrain devenues gestionnaires, elles comprennent bien les deux côtés de la médaille. Josée et Marie trouvent important de consulter leurs équipes sur la façon dont les changements seront mis en place : « [Il faut] qu'ils sentent qu'ils ont un petit peu plus de pouvoir sur comment s'approprier justement cette consigne-là ». Elles s'efforcent de faire des ajustements pour adapter la décision à la structure de leur secteur, pour éviter de transmettre elles aussi de l'incohérence et pour assurer la mobilisation des équipes. De son côté, Linda confie que la cohérence est une valeur importante pour elle et qu'elle est très affectée par le manque de cohérence de l'organisation. Elle ressent beaucoup de frustration, de désillusion et d'impuissance et ces sentiments l'accompagnent parfois pendant plusieurs jours, tant au travail que dans sa vie personnelle. Linda se fait un devoir de dénoncer la situation incohérente qu'elle perçoit, et elle va même parfois jusqu'à refuser d'accomplir une tâche qu'elle juge incohérente. La plupart du temps, elle ne se sent pas écoutée par l'organisation et a l'impression qu'elle est souvent seule à refuser d'agir dans l'incohérence, car elle voit ses collègues gestionnaires aller de l'avant malgré tout. Lorsque ces situations se produisent, Linda fait beaucoup de réflexion et d'introspection, par exemple en faisant l'inventaire des aspects positifs de son travail ou encore en considérant les difficultés rencontrées comme des apprentissages.

Paradoxe du discours sur la conciliation travail-vie personnelle : Caroline et Josée relèvent un important paradoxe entre le discours de l'organisation sur la conciliation travail-vie personnelle et les actions qui sont réellement accomplies. Bien que l'organisation fasse des consultations sur le sujet, Caroline n'a pas l'impression que le discours est vraiment intégré dans la pratique : « Pis le DG a un petit peu pété notre bulle, après, en disant "ben vous travaillez dans un CHU, vous pouvez pas vous attendre que vous allez pas faire beaucoup d'heures". Fait qu'il a vraiment comme, à ce moment-là, beaucoup défait ce qui avait été fait. Tu te dis, "ben là, c'est ton DG qui te dit ça..." Fait que tu le sens pas du tout de la haute direction ». Pour Josée, cette contradiction touche ses valeurs personnelles : « Il y a quelque chose là, que pour moi, il faut que ça suive comme philosophie, sinon on n'est pas congruent dans nos affaires. [...] Tu passes ta journée avec les enfants des autres, mais tes propres enfants, tu ne peux pas y aller? ». Josée se fait un devoir de nommer ces incohérences lorsqu'elle les constate : « Je bougonne, mais je suis assez docile quand même. Mais en même temps, je pense que les personnes qui disent tout

haut ce que plusieurs pensent parfois tout bas font en sorte de faire avancer les choses ». Également, Josée souligne que la nouvelle génération sur le marché du travail l'inspire et lui fait prendre conscience des choix de sa propre génération. Elle entretient l'espoir que les jeunes travailleurs auront une vie plus équilibrée entre le travail et la famille.

Des mesures qui facilitent la conciliation, mais qui manquent de constance : Les quatre participantes ont toutefois souligné que leurs supérieurs immédiats sont assez ouverts à adopter des mesures facilitant la conciliation au quotidien, par exemple en tolérant la souplesse d'horaire. Cela se fait de façon très informelle et ce n'est pas généralisé dans l'organisation. Caroline confie que cette ouverture à la conciliation est aussi tributaire du contexte, donc elle n'est pas uniforme, et Caroline ne sait jamais comment aborder le sujet avec sa patronne. Elle tente de prendre du recul, car elle est consciente que sa patronne vit aussi de la détresse au travail. « Mais fondamentalement, si elle n'était pas fatiguée par le travail, fondamentalement oui, c'est une personne qui va être ouverte à ça. Je pense que parce qu'elle est perdue dans le boulot, elle perd son côté, des fois, humain. » Aussi, Caroline explique qu'avec le temps, elle a appris à choisir ses batailles et qu'il y a des sujets sur lesquels elle essaie de ne pas dépenser trop d'énergie.

Manque de ressources humaines et matérielles : Linda, Caroline et Marie vivent de l'inconfort au travail lié au manque de ressources humaines et matérielles de leur organisation. Elles se sentent souvent impuissantes et elles doivent vivre au quotidien avec les problèmes que ce manque de ressources entraîne. Linda tente de se détacher émotionnellement de la situation et de percevoir la situation dans son ensemble, en se disant qu'elle n'est pas responsable personnellement de la pénurie de main-d'œuvre ou des compressions budgétaires. Marie et Caroline ont exercé des pressions auprès de leur supérieur pour obtenir de nouvelles ressources.

La surcharge de travail : Tous les sujets ressentent de l'inconfort lié à la surcharge de travail demandée par le CHU. La culture organisationnelle est favorable à la surcharge, car le volet universitaire de l'organisation exige un niveau de performance et de connaissance élevé et les attentes relatives au rôle des cadres intermédiaires sont grandissantes. Ce poste exige d'être responsable de l'opérationnalisation des demandes de plusieurs secteurs, qui ne sont pas concertées. Le temps, l'énergie et les ressources nécessaires pour répondre aux demandes sont

très souvent sous-estimés par l'organisation, et la charge de travail importante qui en découle cause beaucoup d'anxiété et de malaise chez les sujets, surtout lorsqu'il y a une accumulation des demandes. Caroline raconte : « Parce que moi, quand mes directeurs m'amènent des choses, surtout, je fais beaucoup affaire à une médecin, ben 'est pas gestionnaire, 'est super, elle me fait bouger plein plein d'affaires, mais pour elle, ça va être super simple implanter. "On fait ça là!" Attends, là, on fait ça là... C'est parce qu'il faut que je voie les syndicats, faut que je rencontre les employés, j'ai un plan de communication à faire, faut que je vérifie mes données... ».

Les sujets utilisent beaucoup leur capacité à argumenter pour faire voir à la direction que certaines demandes ne sont pas réalistes dans les délais escomptés. Si cette stratégie semble bien fonctionner, Caroline est parfois fâchée d'avoir à argumenter : « Ben c'est parce que spontanément, c'est fâchant. Parce que tu dis, "ben voyons donc, ils voient rien!" (rires) Tu dis, "ils comprennent rien!" (rires) ». Contrairement aux trois autres participantes, il arrive que Linda refuse la pression de l'organisation et dise carrément « non » à des demandes qui lui sont adressées, en prenant soin d'expliquer ses raisons. Selon elle, il est de la responsabilité du gestionnaire de signaler la surcharge de travail et de prioriser ses dossiers, car l'organisation ne mettra jamais en place « une politique qui donne moins de projets aux gestionnaires ». Il est très important pour Linda de ne pas se sentir en position de victime, mais d'être « en contrôle de sa destinée ». Lorsque la charge de travail est trop élevée, elle s'adresse aux personnes concernées et à sa supérieure immédiate pour revoir la priorité des demandes, en disant clairement qu'elle ne pourra pas tout faire. Linda confie que c'est « un déchirement un peu » de mettre ses limites, car elle aime que tout soit bien fait. En s'adressant ainsi à sa supérieure et à ses collègues, elle partage la responsabilité des choix entre plusieurs personnes et elle n'est pas l'unique décideuse des priorités.

Les participantes soulignent le soutien qu'elles puisent dans l'entourage professionnel pour trouver des réponses à leurs questions ou obtenir de l'aide dans des dossiers difficiles. Cet apport des collègues est très précieux, car il leur permet d'avancer plus vite et les aide à franchir les obstacles.

De son côté, Josée avoue fermer la porte de son bureau régulièrement pour se concentrer sur sa tâche. Elle diminue les échanges avec ses collègues ou ses employés. « Je pense que t'as pas le choix, il faudrait idéalement être proche de nos équipes, les soutenir, bon, se promener du matin au soir, mais je pense que, surtout depuis que je suis à 4 jours, pas que je suis moins fine, mais je suis moins là. »

4.3.3 Bilan des autres thèmes significatifs

Dans cette troisième partie, nous présentons tous les thèmes qui nous apparaissent significatifs pour répondre à notre question de recherche et qui n'étaient pas inclus dans les deux parties précédentes. Le tableau 5 présente les thèmes ainsi qu'un résumé des données liées à ces thèmes. Tout de suite après, vous trouverez le détail de ces thèmes.

Tableau 5
Thèmes vécus par les participantes et données qui y sont associées

Thèmes	Vécus par	Résumé des données liées à ce thème
Prioriser la famille ou se sentir tiraillée	Linda Caroline Josée Marie	Le tiraillement : crée de la culpabilité et des remises en question constantes Prioriser la famille : assumer ses choix, imposer des limites au travail, peut avoir des impacts sur l'avancement de la carrière
Temps de la vie où les rôles sont occupés	Linda Caroline Josée Marie	S'exposer au jugement de l'autre Le moment où les rôles sont occupés influence les choix qui sont faits
Invasion du travail dans la vie personnelle	Linda Caroline Josée Marie	Apporter du travail à la maison Être préoccupée par le travail en dehors du bureau Arriver en retard aux activités des enfants Chambouler les heures de repas
Soutien du conjoint et de la famille	Linda Caroline Josée Marie	Recevoir du soutien et de la compréhension de la part des conjoints gestionnaires Percevoir l'investissement au travail comme source de tension et de conflit avec les conjoints non gestionnaires
Études supérieures	Linda Caroline Marie	Trouver une source de développement et de soutien Établir des relations enrichissantes Rechercher la satisfaction personnelle Découvrir une stratégie pour influencer le parcours professionnel
Rôle de gestionnaire	Linda Caroline Josée Marie	Prendre soin de ses employés Être sensible, à l'écoute, flexible Développer la confiance Assurer la médiation entre les divers enjeux
Reconnaissance au travail	Linda Caroline Josée Marie	Constater la satisfaction des patients Obtenir la reconnaissance des supérieurs Sentir de l'inconfort sous la pression à la reconnaissance et le manque de reconnaissance

Prioriser la famille ou se sentir tiraillée : À la lumière des données recueillies, nous percevons que deux tendances sont présentes dans la façon d'aborder la conciliation travail-vie personnelle. D'un côté, Marie et Caroline vivent beaucoup de tiraillement entre le rôle de mère et le fait d'avoir un travail exigeant. Malgré les solutions qu'elles tentent de trouver pour faciliter la conciliation, Marie et Caroline avouent se sentir coupables et elles se demandent si elles offrent un temps de présence suffisant aux enfants. Le questionnement de Caroline s'exprime ainsi : « De dire j'aurais-tu pu, si j'avais fait une job différente, il aurait-tu pu jouer au hockey [...] ? Si j'avais été là, à la maison le soir, il serait-tu meilleur à l'école, il aurait-tu tant de problèmes là-dedans ? Pis tu le sauras jamais en même temps ».

D'un autre côté, Linda et Josée assument pleinement le choix de prioriser la famille et de vivre avec les avantages et les conséquences de ce choix. Linda confie que ce n'est pas toujours facile et que pour respecter ses priorités, elle doit s'imposer des limites au travail et adapter son horaire. Elle est souvent contrariée de ne pas avoir fini toutes ses tâches, mais elle se rappelle toujours que dans ses valeurs, c'est la vie familiale « qui passe en premier », avant les tâches quotidiennes de l'hôpital.

Il semble que le fait de prioriser la famille et d'affirmer d'emblée le souhait d'être à la maison pour souper avec les enfants a des conséquences sur l'avancement de la carrière d'une femme. Le témoignage de Josée est éloquent : « [...] ben il faut que tu saches que c'est correct pour toi d'être cadre intermédiaire et que tu seras jamais nommée à des échelons supérieurs ». Josée n'a jamais souhaité d'avancement, « je n'ai pas été punie », mais elle considère que cette situation doit être dénoncée.

Temps de la vie où les rôles sont occupés : Toutes les participantes s'entendent pour dire que peu importe les choix qui sont faits entre la carrière et la famille, elles s'exposent au jugement des autres, que ce soit leur entourage professionnel ou personnel, comme le constate Linda : « Je parlais à quelqu'un en fin de semaine qui me disait : 18 h 30, tu pars tard, ç'a pas d'allure ». Toutefois, ces jugements ne tiennent pas compte du temps de la vie où ces choix sont faits : « Mais moi, dans ma vie présentement, ça me convient. À un moment donné, ça ne me conviendra pas et je vais faire autre chose, c'est sûr, mais faut comprendre aussi où je suis ».

À un moment où à un autre, les quatre sujets ont mentionné que le moment de la vie personnelle et professionnelle influence les choix et les priorités. Pour Linda, dont les enfants sont plus vieux, elle peut se permettre de relever de nouveaux défis au travail. Pour Marie, être gestionnaire répond à son besoin d'accomplissement et d'apprentissage. Pour Caroline, c'est la chance de donner un second souffle à une carrière qui stagnait. Pour Josée, qui est cadre depuis longtemps, la préretraite est l'occasion de préparer le passage à la retraite et de se consacrer encore davantage à sa famille.

Invasion du travail dans la vie personnelle : Les quatre sujets affirment que le travail envahit leur vie personnelle, que ce soit par le fait d'apporter du travail à la maison, d'être préoccupée par le travail en dehors des heures de bureau, d'être en retard aux activités des enfants ou de chambouler les heures de repas.

Apporter du travail à la maison a été une source d'invasion pour toutes les participantes, mais elles ont toutes à ce jour cessé cette pratique. Pour Marie et Linda, l'accès à un poste de gestionnaire a demandé beaucoup d'adaptation. Entre autres, la planification des horaires des employés requiert plusieurs heures par semaine et ils doivent être rendus à des moments précis, sans possibilité de prolonger les délais. Tant pour Marie que pour Linda, il arrivait régulièrement qu'elles doivent faire les horaires à la maison ou au bureau la fin de semaine, car elles manquaient de temps et de tranquillité pour accomplir cette tâche pendant la semaine. Linda raconte avec émotion l'inconfort de cette situation : « J'étais en colère! ». Elle a dû refuser des soupers entre amis ou en famille, alors que Marie devait demander à ses parents d'assurer la relève avec ses enfants. Marie et Linda ont pris un an pour adapter leur méthode de travail et pouvoir se réserver des périodes de travail « la porte fermée » pour se consacrer à cette tâche. Maintenant, il arrive rarement que Linda ou Marie doivent accomplir des tâches de bureau à la maison. Toutefois, lorsque cela se produit, elles ressentent du regret et de la culpabilité, se disant que les priorités ont mal été gérées pendant la semaine.

Caroline n'apporte pas de travail à la maison, car elle se sent souvent incapable de travailler le soir et elle se sent alors coupable d'apporter du travail et de ne pas le faire. Elle s'assure maintenant de séparer davantage le travail et la famille; d'ailleurs, son fils a joué un rôle important dans cette prise de conscience : « J'étais rendue, je rentrais chez nous, pis on parlait

juste de job mon chum pis moi, pis un jour mon gars m'a dit, "en tout cas, moi là, je veux jamais être patron!" (rires) [...] Ça, je trouve que ça frappe, ça. Ça, ça te oh! Mon Dieu! Ça, c'est le rebondissement en pleine face total. »

Josée raconte que dans les premières années où elle était cadre, elle apportait beaucoup de travail à la maison. Maintenant, elle travaille rarement à la maison, et lorsqu'elle le fait, c'est pour se donner plus de flexibilité d'horaire. Elle est à l'aise de le faire « parce que ce n'est pas à outrance. Ce n'est plus compulsif ». Elle a fait une sorte de cheminement pour être capable de cesser d'apporter « la petite valise » de travail à la maison. À un moment, Josée apportait la petite valise à la maison, mais cela lui « donnait mal au cœur quasiment », et comme elle se retrouvait dans l'incapacité de travailler le soir, elle se sentait coupable. Jusqu'au jour où elle a décidé de laisser la petite valise au travail. « Et tu viens que tu dis non, c'est pu ça. Et là, j'en apporte pu, sauf exception [...]. »

L'invasion du travail dans la sphère personnelle se vit aussi « dans la tête ». Josée confie qu'elle pense souvent à son travail à la maison : « oui, le soir je me couche avec des inquiétudes » et « ça tourbillonne », mais elle essaie de ne pas se culpabiliser de sa journée, en se disant qu'elle a fait tout ce qui était en son pouvoir pendant qu'elle était au travail. Marie vit la même préoccupation : « J'aimerais pouvoir décrocher mon cerveau, pis le mettre à côté comme ça (rires). Je vais pouvoir bien dormir cette nuit! Mais j'arrive pas toujours à décrocher. J'ai toujours un petit hamster qui roule, pis... Je pense que c'est ça qui est le plus difficile ».

Marie et Caroline sont très souvent en retard aux activités des enfants, car il est difficile pour elles de finir à l'heure prévue au bureau. Cela occasionne beaucoup de tensions et de conflits avec leurs enfants, qui leur reprochent très souvent les retards et le fait qu'elles soient « toujours à la course ». Caroline et Marie se réconfortent en se disant que même si elles ne sont pas toujours à l'heure, elles accompagnent toujours les enfants à leurs activités et qu'elles essaient de donner le meilleur d'elles-mêmes. Elles essaient également de faire voir les avantages de leur travail aux enfants, comme le fait qu'ils aient les moyens financiers de s'inscrire à diverses activités.

Si l'invasion du travail dans la vie personnelle est souvent perçue négativement, Caroline y trouve un point positif en transférant à la maison ses compétences de gestionnaire qui l'aident à

gérer toutes ses obligations : « on est gestionnaires et on est habitués à avoir de l'imprévu, tu ne sais jamais de quoi ta journée va être faite, tu as une idée, tu as un horaire, mais ça bifurque au cours de la journée quand même. Je pense que c'est pour ça qu'on vit bien ça ». Marie souligne aussi que ses compétences professionnelles lui ont déjà permis d'intervenir auprès d'un jeune qui s'était blessé lors d'une joute sportive. Elle a senti que son fils appréciait sa présence et ses interventions pour aider les membres de son équipe, ce qui constitue pour Marie une source de reconnaissance de son travail.

Le soutien du conjoint et de la famille : Encore ici, deux tendances semblent se dessiner parmi les sujets. Si Caroline et Josée ressentent beaucoup de compréhension et de soutien de la part de leur conjoint au sujet de leur travail, il en va autrement pour Marie et Linda.

Comme les conjoints de Caroline et de Josée sont eux-mêmes gestionnaires, elles discutent souvent des événements de la journée avec eux. Le conjoint de Caroline possède davantage d'expérience de gestion et il agit comme un *coach* en guidant Caroline dans ses choix. En échange, Caroline conseille régulièrement son conjoint sur sa façon de communiquer avec ses employés, en lui apportant des perspectives différentes. Elle souligne que cette relation de soutien est très importante, car elle se sent comprise et appuyée dans son parcours professionnel. La situation est semblable du côté de Josée, qui échange souvent avec son conjoint sur des conseils de gestion ou des idées pour régler des situations problématiques au travail. Ces échanges ont souvent lieu dans la voiture, sur le chemin du retour. Ce soutien mutuel est important pour Josée, puisqu'il lui permet de penser à haute voix et de faire une coupure pour passer à autre chose une fois arrivée à la maison.

Caroline souligne toutefois que d'avoir deux gestionnaires dans un couple apporte aussi quelques complications : « par contre, ça fait une vie mouvementée, parce que les deux, on est en retard, les deux, on a *rushé*, les deux, on est *jammés* dans le trafic ». Josée abonde dans le même sens en disant : « Deux cadres dans la maison, ça en prend un moins ambitieux que l'autre » pour pouvoir assumer les tâches ménagères et la présence auprès des enfants.

Caroline émet l'hypothèse que les couples qui ne vivent pas la même réalité au travail vivent probablement plus de conflits à la maison, quand un des deux conjoints travaille beaucoup et que l'autre a un horaire plus régulier. Cette intuition est confirmée par l'expérience de Linda et

Marie. Marie confie que son investissement au travail est une source de tension avec son conjoint. Lorsque Marie a posé sa candidature pour le poste de gestionnaire, elle a consulté son conjoint pour obtenir son assentiment et l'informer des impacts possibles sur la vie de famille. Toutefois, « entre le dire et le vivre et tout ça, c'est deux », car Marie se sent incomprise par son conjoint, qui occupe un poste très différent du sien, elle sent « de la pression » à rentrer plus tôt le soir. Linda vit une situation semblable à celle de Marie et elle a cessé de parler de son travail à la maison : « Tsé pour lui tout se règle facilement, alors c'est frustrant parler à quelqu'un qui finalement ne comprend pas la complexité des problèmes et tout ça, alors j'en parle pas... c'est pas quelque chose qu'on parle, on parle d'autres choses. »

Linda et Marie ont toutes les deux le réflexe de se tourner vers leurs enfants pour partager les réalités vécues au travail. Linda covoiture avec sa fille aînée, et il arrive qu'elle partage avec elle ses frustrations ou les moments marquants de sa journée. Elle se sent en confiance et écoutée par sa fille aînée. Cette relation de confiance fut démontrée entre autres lorsque sa fille aînée a été le seul membre de la famille à être en accord avec la décision de Linda porter plainte contre le patient qui menaçait sa sécurité. De son côté, Marie parle souvent de son travail à la maison, d'abord parce qu'elle est fière de la mission de son organisation, ensuite parce qu'elle tente de transmettre à ses enfants la conscience d'une réalité autre, c'est-à-dire la réalité vécue par les patients du CHU. Également, Marie trouve important de partager avec sa famille ce qu'elle vit au travail et d'expliquer ses limites, sa fatigue, et de dire à ses enfants qu'elle est peut-être moins à l'écoute après une journée de travail difficile. C'est aussi pour Marie un moyen de se détacher, de pouvoir « passer à autre chose après ».

Les études supérieures, source de développement et de soutien : Parmi les quatre sujets, trois poursuivent des études de deuxième cycle ou ont terminé un programme récemment. Avoir un projet d'études apporte une grande satisfaction aux sujets, même si l'intégration au quotidien demande des efforts et réduit le temps consacré à la famille. Pour Marie, les études sont une stratégie pour briser l'isolement professionnel et entretenir des relations enrichissantes : « Ça m'a permis aussi de mieux me connaître, moi, qui je suis. Donc ç'a été hyper riche, pas juste au niveau du travail [...]. » Marie anticipe la fin de ses études et la fin de ce partage, qui est essentiel à son équilibre : « on a une latitude, un respect, une ouverture de pouvoir mettre tout ce qu'on vit, ou nos difficultés qu'on rencontre, sans avoir de jugement [...] parce qu'on n'a

pas juste des forces, on a des faiblesses. Pis des fois, ça, quand t'es en lien direct avec des collègues, c'est pas toujours facile à exprimer ».

Poursuivre des études à temps partiel est également une stratégie pour alimenter une passion et influencer son parcours professionnel, comme c'est le cas de Caroline : « Pis je pensais même retourner à l'école [...]. Mais là, je pouvais pas vraiment me permettre d'y aller à temps plein. Là, t'as une famille, t'as la maison, toute... je pouvais pas. »

Le rôle de gestionnaire : prendre soin de son équipe : Au cours des entretiens, les participantes ont exprimé la vision qu'elles ont de leur rôle de gestionnaire. Il ressort que pour chacune d'elles, le sentiment « de prendre soin de ses employés » est essentiel et se présente au quotidien. Il se manifeste de plusieurs façons; par exemple, Caroline reste vigilante à l'égard de la qualité de vie au travail et utilise son expérience personnelle pour sensibiliser ses assistantes à la surcharge de travail : « Fait que quand je vois qu'elle exagère, j'y dis : "hey, tu m'as-tu vue, l'année passée à cette date-ci, qu'est-ce que j'avais l'air? [...] Regarde, je pense qu'il faut que t'ailles dîner, pis t'as assez fait d'heures" ».

Il est aussi nécessaire de faire preuve d'écoute et d'être sensible à l'expérience de l'autre, car la fatigue et la souffrance au travail touchent tout le monde. Josée confie : « il faut être aux aguets [...] je pense que les gens gardent une pudeur aussi, on a tous nos petits soucis et on va pas aller pleurer sur l'épaule de notre boss ». Elle souligne qu'elle doit faire attention, car « la ligne est mince » entre son rôle de gestionnaire et son ancien rôle de travailleuse sociale. Elle offre à ses employés qui vivent des moments difficiles de prendre des jours de congé : « ça fait partie aussi d'être à l'écoute ». Josée note qu'être souple dans l'aménagement de l'horaire de ses employés facilite beaucoup ses rapports : « ils savent que c'est important pour moi, cette conciliation-là, donc on ne fait pas subir aux autres ce qu'on voudrait pas... »

Prendre soin de l'autre, c'est aussi jouer le rôle de médiateur entre les exigences de l'organisation et la réalité des employés sur le terrain, comme le fait Marie. Elle se montre disponible pour ses équipes, à l'écoute et ouverte à prendre des décisions qui correspondent à leurs besoins. Elle doit aussi respecter le besoin des employés de faire partie des solutions et d'être reconnus.

Linda a le souci d'accompagner ses employés dans leur cheminement professionnel. Elle souligne que sa responsabilité envers le patient se vit maintenant en prenant soin des employés qui, eux, prennent soin des patients. Et cela passe d'abord par la création d'un lien de confiance avec l'autre, pour pouvoir ensuite l'accompagner dans ses expériences. Lorsque le patient a également fait des menaces à une de ses employés, l'expression « prendre soin de » a pris tout son sens : elle a décidé de porter plainte pour protéger cette employée, et assumer sa décision malgré le désaccord de son conjoint et des conflits qui en ont résulté. Au travers de cette expérience, elle a senti que le soutien humain peut être réciproque, tout en respectant les rôles hiérarchiques attribués : elle s'est sentie soutenue et comprise par ses employés, ils étaient sensibles à ce qu'elle vivait.

La reconnaissance au travail : La reconnaissance professionnelle se manifeste par la satisfaction des patients et les commentaires sur les bons soins reçus. Entre les gestionnaires de même niveau, la reconnaissance est également présente et se traduit par une relation de soutien mutuel. Également, tous les gestes de reconnaissance et d'approbation des supérieurs immédiats sont très appréciés.

Plus spécifiquement, Linda va toujours s'assurer de remercier les employés qui font des heures supplémentaires obligatoires, car pour elle, il est primordial de reconnaître l'existence et l'effort de l'autre de façon authentique. Elle est très consciente de la souffrance que vivent les infirmières lorsqu'elles font des heures supplémentaires obligatoires, et elle souhaite pouvoir poser un petit geste qui compte pour elles. Linda confie également que si elle manifeste de la reconnaissance, c'est pour faire plaisir à l'autre et parce que le reflet de la reconnaissance lui fait du bien à elle aussi.

Les données démontrent toutefois que la reconnaissance peut être une source de malaise, car l'organisation « met de la pression » pour que les gestionnaires démontrent beaucoup de reconnaissance aux employés. Au point où, pour Josée, la reconnaissance est devenue « un cauchemar », parce qu'« on dirait que c'est jamais assez. Je sais pu quoi faire! ». Josée confie qu'elle comprend l'importance de la reconnaissance et qu'elle a dû faire des efforts pour en faire plus : « Je l'ai intégré par le lavage de cerveau social [...] je l'ai pas toujours fait automatiquement ». Josée déplore toutefois qu'il y ait « comme des extrêmes dans ce besoin de

reconnaissance-là. C'est à la mode, c'est charrié ». Josée se rassure en disant qu'elle manifeste de la reconnaissance à sa façon, c'est-à-dire au quotidien, lors de réunions où elle va féliciter ses employés pour leur travail, ou encore dans une discussion individuelle où elle va souligner les bons coups. À quelques moments clés dans l'année, elle va également prendre le temps d'envoyer un petit mot personnalisé à chacun.

Pour Marie et Caroline, c'est le manque de reconnaissance de certains employés qui est parfois blessant. Cela affecte leur motivation au travail, car elles ne sentent pas que leurs efforts sont reconnus. « Peu importe ce que je fais, et tout ça, ça va être mal reçu. Je trouve ça ingrat. Quelque part, je me dis, mosus, tu mets des efforts [...]. Pis je trouve ça plate parce qu'on est quand même des êtres humains, pis nous aussi, on a besoin de reconnaissance ». Elles tentent de ne pas généraliser ce sentiment à tous les employés, car il arrive que des membres de leur équipe fassent de bons commentaires. Marie ajoute aussi que les attentes des équipes sont parfois trop grandes par rapport à la réalité et que leur frustration est aussi alimentée par les nombreux changements de l'organisation, sur laquelle elles n'ont pas d'emprise.

Voilà qui complète l'analyse horizontale des récits. Cet exercice, riche en contenu et en pistes diverses, nous aura permis de dresser le portrait de l'ensemble des données recueillies et d'en faire ressortir les points saillants.

4.4 Précision concernant les données recueillies dans les journaux de bord

Maintenant que nous avons fait le tour des parcours de chacun des sujets et que nous avons procédé à l'analyse horizontale des thèmes, nous tenons à apporter une précision concernant les données recueillies dans les journaux de bord des participantes. Rappelons qu'elles ont rédigé ces journaux de bord dans la semaine qui sépare les deux entrevues (que nous avons) réalisées avec elles. Ainsi, après chaque journée de travail, elles devaient écrire quelques mots sur le déroulement de leur journée en lien avec la conciliation travail-vie personnelle et leurs interactions au travail. Les journaux de bord nous ont été remis à la fin de la seconde entrevue.

Les thèmes qui y sont abordés correspondent sensiblement aux thèmes qui ont été décrits dans les sections précédentes : les inconforts au travail, (particulièrement la surcharge de travail, le manque de temps et de ressources), l'invasion du travail dans la vie personnelle, les interactions

informelles et formelles au travail, etc. Également, plusieurs exemples racontés par les sujets se retrouvent à la fois dans les journaux de bord et dans les verbatim des entretiens. Afin de ne pas répéter ici des contenus semblables, soulignons simplement que les journaux de bord des participantes sont cohérents avec les confidences qu'elles nous ont faites. Si les journaux de bord n'apportent pas de données nouvelles, leur pertinence ne fait (en revanche) aucun doute. Nous verrons au chapitre V, dans l'interprétation des résultats, comment ils ont influencé le déroulement et les contenus des entretiens que nous avons menés avec les sujets.

4.5 Des découvertes pendant les entretiens

La conduite d'entretiens sur des thèmes aussi personnels que la conciliation travail-famille et la souffrance au travail peut engendrer des découvertes pour les sujets. À ce titre, nous trouvons pertinent de souligner que certains passages des entretiens révèlent ce que nous appellerons des « prises de conscience » pour les participantes, c'est-à-dire qu'elles ont posé un regard extérieur sur leur vécu.

Linda est le sujet chez qui ce phénomène est le plus présent. À plusieurs reprises, elle emploie spontanément des expressions qui traduisent sa prise de conscience : « Pis là, j'ai jamais verbalisé ça comme ça. Quand je l'ai fait, j'ai même pas pensé. Je l'ai fait parce qu'il fallait que je le fasse. Mais là, en te parlant à toi, je m'aperçois que ça revient vraiment aux valeurs ». Linda nous confie à la fin de notre second entretien qu'elle est maintenant plus consciente de ses stratégies pour faire face à l'inconfort au travail : « C'est quelque chose que j'avais peut-être dans ma tête, j'avais pas mis de mots dessus, fait qu'on dirait que ça existe moins quand tu mets pas de mots, mais là je te l'avais dit, pis ça m'était resté ».

Pour Josée, la prise de conscience se fait plutôt sur l'ensemble de la conciliation travail-vie personnelle, prise de conscience qui est stimulée par sa participation à l'étude :

Mais le fait de s'attarder, et de prendre conscience de la place de la famille dans le travail, et du travail dans la famille, ça m'a fait prendre conscience que ... c'est fou raide! (rires). Non mais on est dedans, et on ne le réalise pas à quel point ça exige une gymnastique quotidienne. Mais là d'y prendre garde, on est affûté là-dessus, je me dis "mon Dieu! j'ai trop d'ouvrage à la maison, j'ai quasiment pas le temps de travailler dans ma vie" (rires). Ç'a été ça, ma conclusion de la semaine. (rires) [...] [P]ourquoi travailler quand on a tant d'ouvrage à la maison?

Chez Marie, le sujet de la conciliation travail-vie personnelle touche une corde sensible : « comme je te disais, c'est un sujet qui me tient à cœur. [...] Alors oui, quand on en parle, ça me force à me questionner si j'aime toujours [mon travail], est-ce qu'il y a des choses que je devrais changer [...] ».

Finalement, pour Caroline, la prise de conscience s'articule davantage autour de la situation de l'intervieweuse qui est étudiante à temps plein, par rapport à ses choix à elle : « Pis là, regarde, je te regarde dans ta maîtrise [...]. Pis là, je me disais, j'aurais-tu le *guts* de dire, "hey j'arrête pendant tant de temps?" Pis là, avec les comptes de la maison, les activités, pis toute... Je suis pas sûre que je pourrais me permettre pas de salaire ».

C'est ici que se termine la présentation des résultats. Après avoir souligné les particularités du milieu de travail et du moment où l'étude a été menée, nous avons dressé un portrait de chacun des sujets, en plus de produire une analyse horizontale des thèmes abordés pendant les entretiens. Nous avons également considéré la pertinence des journaux de bord et de leur contenu. Finalement, nous avons relevé les prises de conscience auxquelles sont arrivés les sujets tout au long des entretiens. Dans le chapitre suivant, nous procéderons à la discussion et à l'interprétation des résultats, tout en les reliant à notre proposition de recherche.

« Conciliation travail-famille, oui, mais ça ne se fait pas tout seul. Y a un effort... un gros effort conscient. Je prends des décisions, j'informe les gens autour de moi de ce que je fais, et je suis prête à faire des concessions aussi [...]. J'ai pas le contrôle sur comment les autres vont l'interpréter, pis comment eux autres vont interagir avec moi, mais j'ai certainement un contrôle sur la décision que je vais prendre pis ce que je vais faire. »

- Linda, participante de l'étude

CHAPITRE V

DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Pour aborder ce dernier chapitre, nous tenterons de formuler des réponses qui trouvent résonance dans les objectifs et les propositions de recherche qui nous ont guidée depuis le début de cette étude. Certains de nos résultats confirment nos hypothèses de départ, d'autres les nuancent et d'autres encore révèlent des aspects insoupçonnés. En nous appuyant sur les récits des sujets, sur leurs journaux de bord et celui du chercheur, nous créerons un dialogue entre la littérature existante, nos propositions de départ et nos résultats de recherche. Nous ferons émerger les apprentissages réalisés sur le phénomène à l'étude, soit les communications interpersonnelles au travail des femmes cadres intermédiaires en contexte de conciliation travail-vie personnelle.

5.1 Rappel des objectifs et des propositions de la recherche

Tel que nous l'avons énoncé au chapitre I, nous étions habitée par le désir de : comprendre le rôle des communications interpersonnelles des femmes cadres intermédiaires dans la transformation de la souffrance en plaisir au travail dans un contexte de surcharge de rôles; déterminer les stratégies de communication interpersonnelle que la femme cadre intermédiaire adopte, tant dans ses relations avec ses pairs, ses employés et ses supérieurs, dans le contexte de

conciliation travail-vie personnelle; découvrir si ces stratégies influencent réellement la conciliation travail-vie personnelle.

À la suite de la revue de littérature qui compose notre cadre de référence, nous avons formulé les propositions de recherche suivantes : Dans un contexte de surcharge de rôles, la femme cadre intermédiaire adopte des stratégies de communication interpersonnelle afin de transformer en plaisir la souffrance engendrée par l'organisation du travail; les stratégies de communication interpersonnelle de la femme cadre intermédiaire seront soit satisfaisantes, soit difficiles, et pourraient mener jusqu'à des situations d'épuisement professionnel, de dépression ou de difficultés familiales; si les relations interpersonnelles de la femme cadre intermédiaire au travail permettent le plaisir au travail, la conciliation travail-vie personnelle s'en trouve facilitée.

5.1.1 Propositions de recherche nuancées

À l'issue des entretiens réalisés avec quatre femmes cadres intermédiaires travaillant dans un CHU et de l'analyse thématique qui en a découlé, nous sommes en mesure de nuancer nos propositions initiales de recherche. Nos données démontrent que la femme cadre intermédiaire conçoit des stratégies de communication interpersonnelle afin de transformer la souffrance en plaisir. La récurrence des paradoxes organisationnels et relationnels mérite toutefois que notre proposition s'attarde plus précisément à cette source de souffrance. Ensuite, tel qu'en faisait mention le chapitre IV, les interactions quotidiennes au travail peuvent être satisfaisantes pour les femmes cadres ou être une source d'inconfort. En cohérence avec la proposition précédente, il faut ajouter que les stratégies de communication sont en majorité utilisées pour créer une zone de confort et permettre à la femme cadre d'agir en cohérence avec ses valeurs, malgré les paradoxes. Finalement, le caractère soutenant d'un environnement relationnel, tant professionnel que personnel, facilite la conciliation travail-vie personnelle, en réduisant les effets délétères des paradoxes organisationnels et relationnels. Les relations interpersonnelles de la femme cadre, en plus de permettre le plaisir au travail, doivent être significatives, c'est-à-dire utiles, réciproques et intenses.

À la lumière de ces nouvelles propositions de recherche, nous pouvons maintenant plonger au cœur de l'interprétation des résultats et nous attarder au sens qui en émerge.

5.2 Les paradoxes, source de souffrance au travail

5.2.1 Agir contre ses valeurs : le paradoxe organisationnel

De Gaulejac (2011) soutient que les nouveaux modes de gestion inspirés du secteur privé appliqués au secteur public sont une des causes d'une gestion paradoxante. « Cette pression idéologique se heurte à des résistances fortes dans les institutions dont la culture de base est nourrie de valeurs et d'idéaux fondés sur l'égalité, la liberté et la fraternité » (p. 149). Les participantes adhèrent à la mission de l'organisation et sont fières de participer au bien-être et à la santé des patients. Toutefois, elles se retrouvent très souvent confrontées à des demandes paradoxales ou incohérentes de l'organisation.

Anciennes professionnelles devenues cadres, les participantes connaissent les impacts sur le terrain des demandes incohérentes. Devoir à leur tour transmettre ces demandes à leurs équipes les rebute. « Le manager est produit et producteur d'un pouvoir paradoxant dont il est le premier objet » (de Gaulejac, 2011, p. 238). L'étude de Ducharme (2008) soutient que les gestionnaires recourent à des stratégies de communication paradoxales pour se sentir bien même s'ils n'adhèrent pas aux demandes. Dans le même sens, nos données révèlent que les participantes ont imaginé des moyens pour atténuer les impacts des demandes paradoxales sur leurs équipes. Elles vont consulter leurs équipes sur la façon dont les changements seront mis en place ou elles vont tenter d'adapter la demande, comme le fait Marie : « T'essaies de négocier entre les attentes de l'établissement [...] pour faire en sorte que ça va pouvoir coller à la réalité de mon programme ». Linda refuse parfois de mettre en application des demandes avec lesquelles elle n'est pas d'accord et Josée et Marie vont mobiliser d'autres cadres pour faire « front commun ». Cela correspond au propos d'Orgogozo (1988) où les contradictions entre les actes et les discours peuvent entraîner des comportements de résistance de la part des employés et ainsi compromettre l'essor de l'organisation.

Le temps supplémentaire obligatoire (TSO) suscite un conflit de valeurs chez Linda : « Je le ferais pas, et là je suis en train d'imposer quelque chose auquel je ne crois pas ». Il fait partie de sa tâche d'imposer des heures supplémentaires, alors que ses exigences personnelles vont à l'encontre d'une telle façon de faire. Elle se retrouve dans une impasse (de Gaulejac, 2011).

La souffrance est l'effet des tensions d'un système psychique organisationnel (Aubert et de Gaulejac, 1991) dans lequel il existe une intrication profonde entre des conflits psychiques, qui conduisent au passage à l'acte, et des processus organisationnels qui confrontent les individus à des contradictions qu'ils n'arrivent pas à dépasser (de Gaulejac, 2011, p. 157).

Pour dépasser cette contradiction, Linda prend du recul : le TSO n'est pas fréquent et l'imposition se fait avec la collaboration des membres de l'équipe, qui se soutiennent mutuellement. Elle s'assure de remercier les employés qui restent en TSO. En changeant sa façon de percevoir l'imposition (Saint-Arnaud, 1995) et en témoignant de la reconnaissance, Linda se trouve une zone dans laquelle elle est à l'aise d'agir et qui atténue le conflit de valeurs.

5.2.2 La flexibilité essentielle et irrégulière : le paradoxe de la conciliation travail-vie personnelle

Les paradoxes du discours de l'organisation sur la conciliation travail-vie personnelle entraînent des malaises. La réaction de la direction générale à l'exercice de consultation auprès des cadres a alimenté le discours paradoxal. Les participantes se retrouvent démobilisées (de Gaulejac, 2011) et perdent le sens de la démarche, qui ne semble plus authentique, comme le souligne Caroline : « tu le sens pas du tout de la haute direction ».

Le manque de constance des supérieurs immédiats dans la flexibilité des horaires place les participantes dans une zone grise. Les études de Guérin et ses collègues (1994 et 1997) affirment que la conciliation est facilitée lorsque le supérieur immédiat fait preuve de souplesse et d'empathie en acceptant des accommodements. Les cadres rencontrées perçoivent la flexibilité d'horaire comme un avantage de leur position hiérarchique ou un juste retour du balancier pour leur investissement au travail. La flexibilité d'horaire apparaît comme une forme de reconnaissance de leur autonomie et de leur bon jugement (Dejours, 2008). Lorsque la flexibilité n'est pas permise, c'est une forme de reconnaissance qui leur est enlevée, comme le

révèlent les propos de Josée : « Donc cette souplesse-là que j'aurais accordée à quelqu'un d'autre, de me faire reprocher ça [...] je suis tombée sur le dos un petit peu ». Lorsque la reconnaissance est accordée à petite dose ou refusée, ou que la qualité de l'investissement au travail est dévaluée par des règles infantilisantes, c'est l'identité du travailleur et son estime de lui-même qui se trouve atteinte (de Gaulejac, 2011). Josée et Linda ont adopté une stratégie radicale pour ne plus vivre ce manque de reconnaissance : elles ne demandent plus la permission pour assouplir leurs horaires, mais elles informent plutôt leurs supérieurs après coup, ce qui évite les discussions et enlève la possibilité à leurs supérieurs de refuser leur demande.

Pour Rhéaume (2005) et Courpasson et Thoenig (2008), le paradoxe peut aussi se révéler créateur. Josée fait preuve de créativité pour permettre à des employés de concilier le travail et la vie personnelle en dehors des règles permises par l'organisation. Cela doit se faire de façon informelle et individuelle : « moi [ce que] j'applique avec eux, c'est : vous n'avez pas le droit, mais (rires) [...] dites-le moi et vous partirez plus tôt le lendemain. On ne l'écrit pas nulle part, c'est la seule différence ». En contournant les règles de l'organisation, Josée se sent équitable envers ses employés et ses relations avec eux sont facilitées. Surtout, elle agit en cohérence avec ses valeurs.

5.2.3 Prendre soin de l'autre sans y arriver vraiment : le paradoxe relationnel

Les participantes jugent leur rôle très exigeant du point de vue humain, tout en témoignant d'un attachement profond pour leurs employés. « Prendre soin de leurs employés » fait partie intégrante de leur rôle de gestionnaire et représente en partie la raison d'être de leur travail. Cette personnalisation de l'équipe amène les gestionnaires à se dévouer pour leur équipe, car prendre soin de l'autre, c'est « protéger, entourer [...]. C'est aussi porter attention à ce qui vient de l'autre, au risque de changer ses intentions premières. [...] En d'autres termes c'est aussi donner de soi » (Hubault et Benattar, 2009, p. 18-19). La volonté de prendre soin de l'autre démontre que les cadres se trouvent au-delà de la relation contractuelle qui existe entre un individu et une organisation. Aubert et de Gaulejac (1991) parlent d'une adhésion passionnelle, où l'individu s'investit à la fois dans ses dimensions du corps et de l'âme. « Cela ressemble à l'amour, cela a l'apparence de l'amour, mais ce n'est pas de l'amour : c'est un *attachement*

profond pour lequel un individu se trouve lié, et dont il ne peut et parfois ne veut se défaire » (Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 233). Nos résultats vont dans le même sens que Dejours (2009a) qui affirme que le comportement d'attachement (qui relève d'une demande) déclenche le comportement de soin (qui relève du don de soi). L'exemple de Linda, qui choisit de porter plainte à la police contre un patient pour protéger une employée, alors qu'elle avait décidé de ne pas porter plainte pour les menaces qu'elle a elle-même reçues, est révélateur de cet attachement profond.

Ce dernier exemple démontre également la difficulté de la femme cadre de concilier les rôles professionnels et personnels, car les uns empiètent sur les autres (Duxbury et Higgins, 2007) et entraînent de la souffrance. En prenant l'initiative de porter plainte, sans consulter son conjoint, Linda a grandement choqué ce dernier. La ponctuation de la séquence des faits (axiome 3) (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972) n'est donc plus la même pour Linda et son conjoint. Le désaccord dépasse le contenu et atteint la relation : « les deux opposants doivent se mettre à parler d'eux-mêmes et de leur relation, c'est-à-dire qu'ils doivent parvenir à une définition de leur relation soit comme symétrique, soit comme complémentaire » (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972, p. 81). Du point de vue de Linda, elle a le sentiment que son conjoint a rejeté ce qu'elle est dans sa vie professionnelle : une cadre qui prend soin de ses employés (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972). Par la suite, Linda a modifié ses attentes envers son conjoint : « J'aurais voulu qu'il soit là [...] moi, ç'a été une leçon, parce que [...] moi, s'il se passe quelque chose comme ça encore, c'est pas à [lui] que je vais le dire ». Malgré ce conflit, Linda maintient qu'elle a agi en cohérence avec ses valeurs et elle assume pleinement son acte.

Chez Dejours (2009a), le sentiment d'attachement sous-tend une réciprocité en l'absence de laquelle peuvent émerger des comportements de colère envers l'autre. « Or, si en principe ces jeux des positions peuvent se jouer dans un sens puis dans l'autre chez les deux partenaires, en pratique ce n'est pas ce qui se passe. On observe plutôt une polarisation de ces relations vers l'inégalité stabilisée » (Dejours, 2009a, p. 151). Nos résultats tendent à démontrer en effet que la relation d'attachement est inégale entre la cadre et ses employés, celle-ci étant davantage investie dans le fait de « prendre soin de l'autre ». Pourtant, dans les jours qui ont suivi le dépôt de la plainte, Linda nous a raconté avoir vécu cette réciprocité dont parle Dejours avec les

membres de son équipe, où les rôles ont été inversés. Malgré ce « jeu des positions », Linda ne s'est pas sentie menacée dans son rôle : « ça démontre bien qu'il y a une relation, une capacité de soutien mutuel, en respectant les rôles qu'on a à se donner ». Pour Linda, c'est la démonstration que l'être humain a la capacité d'aller au-delà des statuts et des rôles : « Probablement que la personne qui a à donner le plus de soutien dans l'équipe, c'est moi, c'est mon rôle professionnel de le faire, mais quand c'est humain, c'est des deux côtés ».

Prendre soin de l'autre, c'est donc prendre du temps pour entrer en contact, être attentif et à l'écoute. Il s'agit d'une activité émotive (Soares, 2000 et 2003), où il est essentiel d'aller au-delà de la tâche pour entrer dans une dimension plus personnelle. Paradoxalement, les propos des participantes sur la façon dont se déroulent les communications interpersonnelles au travail sont en contradiction avec cette idée. La structure de la tâche n'est pas établie en ce sens et les communications informelles des participantes sont régulées par la tâche (Marc et Picard, 1989), ce qui oblige les sujets à restreindre les échanges informels. Caroline vit comme un deuil le fait d'être moins présente sur le terrain, la surcharge de travail demandant que les échanges soient toujours tournés vers la tâche. Quant à Marie, elle n'a plus le temps de prendre le pouls des membres de son équipe et d'être à l'affût des rumeurs. Les participantes se retrouvent dans une situation d'injonction paradoxale (Bateson, 1977), considérant qu'il est de leur rôle de prendre soin de leurs employés, tout en étant dans une structure qui ne le permet pas. Ce paradoxe n'est pas sans conséquence pour les relations que tisse la cadre avec ses employés.

Josée doit s'imposer des limites dans sa relation avec ses employés pour éviter un conflit de rôles (Marc et Picard, 2008). Elle est vigilante dans l'accompagnement qu'elle offre à ses employés lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés professionnelles et personnelles. Elle se montre à l'écoute, fait preuve de souplesse et offre des congés. Mais elle fait attention de ne pas tomber dans la relation d'aide et le soutien clinique, qui pourraient être des façons de « prendre soin de l'autre », mais qui ne font pas partie du rôle prescrit. Son statut de supérieure crée également une distance avec ses employés : « je pense que les gens gardent une pudeur aussi, on a tous nos petits soucis et on ne va pas aller pleurer sur l'épaule de notre boss », ce que révèle également l'étude de Ruiller (2011).

Marie nous a raconté qu'elle sent une distance entre elle et son équipe, car elle se retrouve en conflit de rôles; il y a une ambiguïté dans la perception de son rôle (prendre soin de l'autre) et dans les actions (incapacité à prendre soin de l'autre) (Marc et Picard, 1989). Marie a le sentiment qu'elle défend son équipe, qu'elle porte le message de ses employés à la direction, alors que ceux-ci sont d'avis qu'elle appuie les décisions de la direction (même si ce n'est pas toujours le cas) et qu'elle appartient à ce groupe. Selon la vision systémique de l'École de Palo Alto, Marie est prise dans un engrenage de configurations relationnelles malsaines. Dans ce cas-ci, la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires (axiome 3) n'est pas la même, ce qui influence négativement la relation entre elle et ses employés (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972). Il en résulte pour Marie un sentiment de souffrance, voire de brûlure interne (Aubert et de Gaulejac, 1991), puisqu'elle ne sent pas que son travail est reconnu à sa juste valeur, en plus de vivre le rejet du groupe auquel elle se sent attachée. Par contre, Marie a la capacité de nommer des pistes de réflexion professionnelle (Saint-Arnaud, 1995): « Donc, je me dis, d'un côté ça parle dans... Peut-être de la façon dont j'amène les choses ».

5.3 Des zones de confort malgré les paradoxes

5.3.1 Des stratégies défensives pour survivre aux paradoxes

La plupart des pressions vécues par les femmes cadres et les sentiments négatifs qui en découlent vont dans le même sens que l'étude de Villeneuve (2009), bien que nos données mettent davantage l'accent sur la présence de paradoxe au quotidien. La psychodynamique du travail (Dejours en étant un auteur prolifique) soutient que les travailleurs adoptent des stratégies défensives pour maintenir leur santé psychique. La résonance symbolique et l'espace de parole sont les deux conditions nécessaires pour transformer la souffrance en plaisir (Dejours, 1990 et 2008).

De grandes lignes relient les stratégies élaborées par les cadres rencontrées. Beaucoup de stratégies défensives passent par la communication interpersonnelle; elles prennent place dans l'espace de parole et permettent la résonance symbolique (Dejours, 1990 et 2008). Ces

stratégies aident la cadre à transformer un paradoxe inconfortable en une zone où elle trouve un confort minimal et arrive à être en cohérence avec ses valeurs. Ces stratégies touchent également à plusieurs niveaux de communication (Marc et Picard, 1989).

Les participantes ont aussi adopté des stratégies touchant les relations de pouvoir (Marc et Picard, 1989), par exemple revendiquer une augmentation des ressources matérielles et humaines auprès de l'employeur, faire des pressions pour instaurer des statuts particuliers et nommer les situations incohérentes. Les rapports stratégiques signifient que pour que l'individu puisse évoluer dans l'organisation, celle-ci doit être conforme à son système de valeurs (Marc et Picard, 1989). En utilisant ces stratégies, la cadre agit sur la structure de pouvoir pour faire changer les décisions ou les façons de procéder, pour que celles-ci se rapprochent davantage de ses valeurs et permettent à la résonance symbolique d'opérer.

À un autre niveau, les participantes font appel au collectif de travail (Dejours, 2008; Carpentier-Roy, 1991), par exemple en consultant les équipes sur la satisfaction des demandes, en s'entraidant et se partageant les ressources, en cherchant le soutien de leurs assistantes et de leur entourage professionnel et en partageant la responsabilité avec leurs collègues. Ces stratégies relèvent davantage du soutien social, que nous aborderons en détail plus loin. La femme cadre crée une mobilisation autour d'un objectif commun et recourt à des stratégies collectives de défense (Dejours, 2009b).

Refuser la pression de l'organisation en disant non à des demandes, revoir la priorisation des demandes avec le supérieur immédiat et exposer les conséquences que peuvent entraîner les décisions sont des stratégies qui touchent davantage à la capacité d'arbitrage de la cadre. « La qualité du travail d'un chef est spécifiquement liée à son art d'arbitrer. Elle procède de sa capacité à assumer, *dans la durée*, face à ses subordonnés, la responsabilité de ses décisions et leurs conséquences » (Dejours, 2009b, p. 132). Puisque la cadre intermédiaire est dans la difficile position de satisfaire aux demandes de la direction tout en restant crédible aux yeux de ses employés, elle doit appliquer sa compétence d'arbitrage pour signifier les décisions qu'elle n'est pas en mesure d'assumer. Les participantes considèrent que de faire des choix et les assumer constitue une façon de rester fidèles à leurs décisions et d'être cohérentes. Par contre, les décisions qui sont prises doivent respecter leurs valeurs pour qu'elles y soient fidèles.

Fermer la porte de son bureau régulièrement pour se concentrer sur sa tâche et diminuer les échanges avec ses collègues ou ses employés sont des stratégies qui se rapprochent du concept de renoncement (Dejours, 2009b). En renonçant aux échanges informels au travail, les cadres sont en mesure d'avancer plus rapidement leurs tâches administratives, même si elles y trouvent moins de plaisir. Le renoncement est une sorte d'autolimitation de soi, de son intelligence et de son savoir-faire. Les cadres rencontrés, à qui nous accordons des compétences de communication interpersonnelle, ne peuvent les utiliser à leur juste valeur, en plus de se priver d'un outil de gestion (sentir le pouls de l'équipe, être à l'écoute des difficultés, être disponibles pour accompagner). « Plaisir au travail et renoncement sont deux orientations "animiques" ou psychiques très difficiles à concilier » (Dejours, 2009b, p. 127). Nous avons vu précédemment que cette limitation des échanges est vécue difficilement pour les participantes; elles se retrouvent encore une fois dans une injonction paradoxale (Bateson, 1977). La charge de travail exige la mise au point d'une stratégie défensive qui est de limiter les échanges. Mais la limitation des échanges entraîne une nouvelle forme de souffrance (de Gaulejac, 2011).

La coopération ne se décrète pas [...]. Cela suppose un climat de confiance, du temps pour la délibération et la confrontation contradictoire des points de vue, la mise en commun des savoir-faire, l'élaboration collective de règles communes... La responsabilité des dirigeants est ici décisive à condition qu'ils intègrent l'évidence que le travail, ce n'est pas seulement « produire », c'est aussi « vivre ensemble » (de Gaulejac, 2011).

5.3.2 L'environnement relationnel au travail : ne pas être seule face aux paradoxes

L'étude de Fuhrer et ses collègues, publiée en 2011, s'appuie sur le postulat qu'il est plus facile de faire face aux situations de travail difficiles lorsque le travailleur a la possibilité de se tourner vers un pair. L'environnement relationnel est donc un terrain fertile pour étudier les liens entre le soutien social et la santé mentale au travail. L'étude de Ruiller (2011) retient deux définitions du soutien social au travail. La première, formulée par Graen et Scandura, parle d'une « relation réciproque entre un salarié et son supérieur hiérarchique et/ou un collègue de l'équipe de travail, dans laquelle chaque partie peut offrir à l'autre des ressources » (cité dans Ruiller, 2011, p. 225). La définition de Deelstra et ses collaborateurs s'en rapproche : « des actions d'autrui qui sont utiles ou qui ont vocation à l'être pour celui qui a besoin d'aide » (cité dans Ruiller, 2011, p. 226). Dans ces deux définitions, il faut noter la présence des notions de réciprocité et

d'utilité des ressources. Ruiller (2011) reprend aussi l'idée que l'intensité perçue de la relation est basée sur les ressources échangées. Plus précisément, le soutien organisationnel est défini par Fuhrer et ses collègues (2011) « comme la perception que le salarié a de la manière dont l'organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (p. 196).

Les études de Guérin et autres (1994 et 1997) affirment que l'appui des collègues est un facteur important pour faciliter la conciliation travail-vie personnelle, alors que les études de Tremblay et Larivière (2010) et de Tremblay, Larivière et Chamahian (2011) arrivent à des conclusions plus nuancées. L'étude de Vézina et Saint-Arnaud (2011) sur l'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant conclut que : « les prévalences de détresse psychologique et de symptômes dépressifs élevées sont diminuées de moitié lorsque l'exposition à un travail émotionnellement exigeant s'accompagne d'un bon niveau de latitude décisionnelle et de soutien social au travail » (p. 123). Nos données laissent entrevoir des pistes d'analyse en ce sens; le soutien social au travail transparaît dans les propos des participantes sur les relations soutenantes qu'elles ont établies avec des collègues et des employés. Ces relations sont essentielles à leur bien-être au travail et dans certains cas, elles facilitent la conciliation travail-vie personnelle. La relation qu'entretient Linda avec sa cogestionnaire et celle de Josée avec ses collègues en sont de bons exemples, où sont visibles les notions de réciprocité et d'utilité, en plus de présenter une intensité dans la relation.

La relation qu'entretient Linda avec sa cogestionnaire peut être qualifiée de structure de coopération selon le modèle de Saint-Arnaud (1995). Linda juge que sa collègue est très compétente et elles sont dans une relation complémentaire (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972), où elles exercent un contrôle bilatéral des tâches communes. Les deux femmes ont besoin l'une de l'autre pour déterminer les buts communs et les atteindre. En partageant des valeurs communes, elles ressentent du plaisir à être ensemble. Elles génèrent une énergie de solidarité, qui les aide à surmonter les épreuves et à transformer les situations paradoxales en situation cohérente, par exemple lorsqu'elles se couvrent l'une l'autre pour qu'elles puissent satisfaire à leurs obligations familiales, où lorsqu'elles confirment l'opinion ou les actes de l'autre. Les deux femmes entretiennent une relation saine, car elles sont capables de métacommuniquer sur leur relation et de faire les ajustements nécessaires (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972). L'authenticité des acteurs et leur capacité d'adaptation sont

essentielles à la métacommunication, c'est-à-dire qu'elles ont la capacité de communiquer *sur* la communication (Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson, 1972). Saint-Arnaud (1995) suggère l'autorégulation pour corriger l'inefficacité de la communication, c'est-à-dire qu'il faut une remise en question des paroles et des intentions par des boucles de rétroaction, ce qui permet à l'acteur qui désire le changement d'aller quérir les perceptions de l'autre pour apporter des modifications.

Du côté de Josée, la relation privilégiée qu'elle entretient avec deux collègues cadres est davantage ritualisée (Goffman, 1974). Organisées autour de la pause cigarette du matin, leurs rencontres servent à évacuer les préoccupations professionnelles et personnelles. En changeant d'emploi, Josée a dû reconstruire son réseau : « je l'avais mon réseau, mes alliés, mes collègues qui pouvaient m'écouter chialer une journée de découragement, mais avant de se refaire une nouvelle clique, tu juges un petit peu tes alliés dans un nouveau milieu, et la première année, j'ai trouvé ça un petit peu difficile ». Les propos de Josée reflètent aussi les enjeux stratégiques des relations au travail (Marc et Picard, 1989), car ce réseau est aussi nécessaire pour défendre des intérêts communs. L'environnement relationnel au travail est d'autant plus important pour Josée que sa vie personnelle offre peu d'occasions de socialisation. Les relations interpersonnelles au travail ont donc une double fonction : le soutien social au travail et dans la vie personnelle.

Selon Rogers (1981, cité dans Sanford, 1998), chaque individu a les ressources en lui pour s'autoactualiser, pour modifier sa vision de lui-même, ses attitudes et ses comportements. Pour Josée et Linda, l'autoactualisation se fait en partie par le partage des expériences avec les autres, puisque leur vécu les aide à cheminer et à prendre du recul par rapport à leur propre expérience. Linda évolue au contact de sa cogestionnaire, qui lui raconte les difficultés qu'elle vit dans sa famille, ce qui conforte Linda dans sa conviction d'accorder de l'importance à sa famille. Josée reconnaît que des collègues vivent des situations plus difficiles que la sienne, ce qui lui fait mettre en perspective son propre vécu : « tout le monde a sa petite histoire, parfois plus pathétique que la mienne, la mienne est juste occupée, mais tout le monde est en santé ». Ainsi, les interactions quotidiennes au travail permettent aux femmes cadres de prendre conscience de la réalité des autres et de leur propre réalité et d'y apporter des ajustements ou de l'aborder selon une perspective nouvelle.

5.3.3 L'environnement relationnel dans le couple et la famille : partager les paradoxes

Fuhrer et ses collègues (2011) reprennent les propos de Cobb pour considérer le soutien social comme de l'information « conduisant la personne à croire qu'elle est appréciée et aimée, qu'elle est estimée et qu'elle fait partie d'un réseau. Ce soutien peut donc être au plan émotionnel, au plan de l'estime de soi ou au plan du sentiment d'appartenance » (p. 197). Fuhrer et ses collaborateurs (2011) déplorent que les déterminants du conflit travail-vie personnelle soient davantage étudiés que les effets de ce conflit. Ils citent parmi les effets négatifs : stress professionnel, diminution de l'engagement, augmentation du roulement, augmentation de l'absentéisme et des retards au travail, etc. De notre côté, nos données expriment encore davantage : le conflit travail-vie personnelle influence la vie familiale et le soutien social du conjoint et de la famille.

Pour Linda et Marie, la vie de couple et de famille a vécu un chamboulement lors de la nomination de la femme à un poste de cadre. Bien que le conjoint et les enfants aient été consultés avant l'entrée en poste, ils ont tout de même adopté des comportements de résistance au changement, soit en exprimant leur mécontentement, soit en n'adoptant pas les comportements attendus. En résistant au changement, la famille n'a pas eu un comportement de soutien envers la femme, ce qui a pour effet qu'elle se sent incomprise et peu appuyée dans les difficultés de conciliation qu'elle vit. Marie exprimera à ses enfants et son conjoint à quel point elle peut s'accomplir dans son travail afin qu'ils comprennent mieux son choix. La stratégie de Linda aura été de rencontrer les membres de sa famille à nouveau pour leur rappeler leur engagement. Linda trouve néanmoins auprès de sa fille aînée un soutien qui se manifeste par une écoute attentive à la fin de la journée, lors du retour à la maison. Cette relation de soutien a été la seule que Linda a eue dans sa famille au moment où elle a porté plainte contre un patient.

Josée et Caroline ont avec leurs conjoints des relations de soutien très différentes de ce qui vient d'être énoncé. Leurs conjoints étant cadres, Josée et Caroline semblent être davantage dans une relation complémentaire (axiome 5) en ce qui a trait à la place occupée par le travail dans leur vie. Elles discutent souvent des événements de la journée avec eux. La relation de Caroline et de son conjoint comporte une part de coaching réciproque, chacun apportant des perspectives différentes et des conseils de gestion. Caroline se sent comprise et appuyée dans son parcours professionnel. « Mais souvent, on n'ira pas à contresens en disant : "en tout cas moi, je n'aurais

pas fait ça!” Il va plutôt me dire, “ben tu as eu raison!” (rires), mais peut-être que si j’avais fait le contraire, il m’aurait dit ça aussi! (rires) » La situation est similaire dans le couple de Josée qui échange souvent avec son conjoint sur les problèmes rencontrés au travail, ce qui lui permet de penser à haute voix et de faire une coupure pour se libérer la tête de ses préoccupations avant d’arriver à la maison. Watzlawick, Helmick Beavin et Jackson (1972) soulignent, à propos de la relation complémentaire, « la solidarité de cette relation, où des comportements, dissemblables mais adaptés l’un à l’autre, s’appellent réciproquement [...] leurs définitions de la relation sont concordantes » (p. 67). Cette relation complémentaire permet d’adoucir certains aspects négatifs de la conciliation travail-vie personnelle, car les deux conjoints reconnaissent les difficultés rencontrées et s’apportent un soutien moral.

5.4 La communication avec soi : une solution pour être bien, malgré les paradoxes?

Maintenant que nous avons exposé les divers paradoxes et les stratégies que les femmes cadres ont adoptées, nous sentons qu’une piste de réflexion du côté de la communication intrapersonnelle (ou communication avec soi) s’avère intéressante.

Dans la même veine que les travaux d’Argyris et Schön, Saint-Arnaud (1995) accorde au professionnel une capacité autoréflexive, c’est-à-dire qu’il a la compétence de réfléchir à sa pratique professionnelle. Pour ce faire, le professionnel doit avoir l’espace nécessaire pour communiquer sur sa communication (métacommuniquer) et ainsi développer un métaregard et un métaapprentissage. Ces moments d’auto réflexion sont majeurs dans l’épanouissement professionnel de l’individu (Saint-Arnaud, 1995). Dans un contexte de performance, où les travailleurs n’ont plus le temps de réfléchir, planifier et prendre du recul par rapport à leurs décisions, les possibilités de malentendu, de disqualification et de sentiment d’impuissance sont décuplées. L’exemple de Caroline est éloquent à ce sujet : elle a quitté son poste quelques mois pour reprendre son souffle et faire une réflexion sur sa carrière et les conditions dans lesquelles elle souhaite travailler. Son poste ne lui allouait pas l’espace psychique nécessaire pour faire cette réflexion et elle sentait que sa santé allait en souffrir. Le dialogue intrapersonnel devient alors un outil précieux pour faire des constats et prendre conscience des sources de souffrance (Saint-Arnaud, 1995; Brouillet, Lussier et Richard, 1999). Saint-Arnaud (1995) va même plus loin en distinguant le concept de réflexivité (réfléchir sur soi) et l’autorégulation, qui est une

façon de se mettre en distance heuristique, c'est-à-dire une compréhension qui nous amène à changer d'intention. En changeant d'intention, il se crée une zone de confort, car la femme cadre est ainsi en mesure d'établir une certaine cohérence entre ses valeurs et ce qui est attendu d'elle.

Toujours dans l'idée du dialogue intrapersonnel, notre étude a brièvement envisagé que le récit de vie peut constituer une forme d'intervention (Legrand, 1993). En procédant aux entretiens en deux temps, un processus autoréflexif s'est engagé chez les sujets (Saint-Arnaud, 1995). D'ailleurs, la grille du second entretien a permis de le vérifier, car on demandait aux sujets si la participation à des entretiens sur la conciliation travail-vie personnelle et sur les situations de plaisir et d'inconfort vécues au travail avait entraîné des réflexions, des changements de comportement ou des prises de conscience dans les jours suivant le premier entretien. Les quatre participantes ont affirmé avoir discuté du sujet soit avec des collègues, soit avec des membres de leur famille et avoir fait des prises de conscience. Linda a pu constater qu'elle met en place plusieurs stratégies pour composer avec le sentiment d'inconfort au travail et concilier le travail et la famille. Pour Josée, ce fut une remise en question du temps consacré au travail. Pour Marie, un questionnement de ses choix de carrière et de son réel désir de faire tous les compromis auxquels elle consent. Finalement, chez Caroline, son envie de retourner aux études à temps plein a refait surface. Ainsi, les participantes sont sorties de leur quotidien pour regarder leur vécu et leurs apprentissages et ont été capables de communiquer leur vision et leur perception de leur expérience. Les entretiens ont servi à produire un effet miroir de leur vécu et de leur réalité.

Pour parler du sens subjectif du travail, Avarguez (2009) utilise le terme « travail vécu ». Il est à la fois l'expérience que le sujet a du travail prescrit, du travail réel, de même que des écarts et des conflits entre les deux. Le travail vécu dépasse aussi l'activité, « car il est aussi l'interprétation globalè qu'un sujet se fait, à un moment donné de son existence, du travail qu'il fait, du travail qu'il a, et de ce que fait son travail au regard de son histoire sociale et personnelle » (p. 2). C'est tout le sens et la valeur que le sujet accorde à son travail et son importance dans son histoire personnelle qui sous-tendent le travail vécu. Ce sont tous les petits gestes du quotidien qui apportent une gratification à la femme cadre. Par exemple, Marie se donne chaque jour des objectifs réalistes à atteindre à très court terme, ce qui lui permet de

prendre conscience de ses réalisations et d'avoir le sentiment qu'elle avance dans ses tâches. Ou encore Josée se dit tous les soirs qu'elle a fait tout ce qu'il lui était possible de faire. Cette gratification est une façon pour la cadre de reconnaître son propre travail et sa propre valeur et de passer par-dessus les nombreuses sources d'inconfort quotidiennes. Lorsque la reconnaissance extérieure fait défaut, la femme cadre a toujours en elle cette gratification à laquelle elle peut puiser. En adoptant des stratégies qui la placent dans une zone confortable, elle se sent en cohérence avec ses valeurs et elle-même et est ainsi en mesure d'atteindre des idéaux beaucoup plus grands.

En conclusion de ce chapitre, nous retenons que le paradoxe est un concept majeur dans l'interprétation de nos résultats. Constituant une source de souffrance récurrente, le paradoxe organisationnel et relationnel pousse la femme cadre intermédiaire à employer des stratégies de communication interpersonnelle pour créer une zone de confort et agir en cohérence avec ses valeurs. Au sujet de la conciliation travail-vie personnelle, soulignons l'importance du caractère soutenant de l'environnement relationnel professionnel et personnel, qui réduit les effets délétères des paradoxes organisationnels et relationnels. À partir de nos résultats, nous avons également émis l'idée que la communication intrapersonnelle est une piste de réflexion intéressante pour créer une zone de confort chez la femme cadre.

Maintenant que nous avons résumé nos découvertes et nos apprentissages, le moment est venu de conclure cette recherche.

CONCLUSION

La conciliation travail-vie personnelle et la santé mentale au travail sont toutes deux des préoccupations économiques et sociales grandissantes. Le monde du travail contemporain laissant peu de place à l'émergence d'échanges informels et de moments de plaisir au travail, les travailleurs se retrouvent confrontés à des situations qui créent de la souffrance, au sens entendu par la psychodynamique du travail. Le réseau de la santé québécois, en raison de la pénurie de ressources humaines et matérielles, offre un milieu de travail difficile. De nombreuses femmes occupent des postes de cadres intermédiaires dans les centres hospitaliers universitaires et sont aux prises avec le défi quotidien de la conciliation travail-vie personnelle; en plus d'occuper un poste stratégique exigeant une charge de travail colossale, elles doivent concilier d'autres rôles dont ceux de mère et de conjointe. Ce contexte de surcharge de rôles entraîne une souffrance, qui pousse l'individu à élaborer des stratégies défensives pour faire face aux situations vécues. Parmi celles-ci, nous avons déterminé les communications interpersonnelles au travail comme un enjeu incontournable.

C'est sous cette impulsion que nous avons mené une recherche exploratoire auprès de quatre femmes cadres intermédiaires d'un centre hospitalier universitaire. Le point marquant de notre recherche est de regarder l'expérience de conciliation travail-vie personnelle de la femme cadre *de l'intérieur*, c'est-à-dire en lui laissant la parole. Nous voulions surtout ouvrir une fenêtre de réflexion sur l'expérience de la conciliation travail-vie personnelle des femmes cadres intermédiaires du réseau de la santé. Nous avons utilisé la méthode du récit de vie, associée aux stratégies de l'entretien semi-dirigé et des journaux de bord. Ensuite, nous avons procédé à une analyse qualitative sous forme d'arbre thématique des résultats recueillis.

Nous avons pour objectif de comprendre les stratégies de communication interpersonnelle mises en place au quotidien par les femmes cadres intermédiaires d'un centre hospitalier universitaire pour transformer la souffrance en plaisir, dans un contexte de surcharge de rôles. Nous avons également tenté de découvrir les stratégies de communication interpersonnelle que la femme cadre intermédiaire adopte, tant dans ses relations avec ses pairs, ses employés et ses supérieurs, dans le contexte de conciliation travail-vie personnelle, et de voir si ces stratégies influencent réellement la conciliation travail-vie

personnelle. Par le fait même, nous avons vu comment se déroulent ces communications au travail.

Il appert que nos résultats concordent avec nos propositions de recherche initiales, mais que des nuances doivent y être apportées. Nos données démontrent que les paradoxes organisationnels et relationnels sont des sources de souffrance récurrentes qui poussent la femme cadre intermédiaire à adopter des stratégies de communication interpersonnelle pour créer une zone de confort et agir en cohérence avec ses valeurs. Nous avons également compris le caractère soutenant d'un environnement relationnel, tant professionnel que personnel, qui facilite la conciliation travail-vie personnelle, en réduisant les effets délétères des paradoxes organisationnels et relationnels. Les relations interpersonnelles de la femme cadre, en plus de permettre le plaisir au travail, doivent être significatives, c'est-à-dire utiles, réciproques et intenses. Finalement, à partir de nos résultats, nous avons également émis l'idée que la communication intrapersonnelle est une piste de réflexion intéressante pour créer une zone de confort chez la femme cadre.

La présente recherche comporte certaines limites. Nous n'avons pas la prétention de vouloir généraliser les résultats, compte tenu du petit groupe de sujets interrogés. Également, la recherche a été menée dans un centre hospitalier universitaire, qui a ses particularités propres, ce qui ne permet pas d'attribuer les résultats à d'autres structures du réseau de la santé. De plus, les femmes cadres interrogées étaient toutes en poste depuis au moins un an et demi, ce qui signifie qu'elles ont en quelque sorte consolidé leurs stratégies défensives. Il serait intéressant de creuser du côté de femmes nouvellement promues à un poste de cadre intermédiaire pour comprendre la formation des stratégies défensives.

Malgré les éléments que nous venons d'énoncer, nous considérons avoir mené une recherche digne d'intérêt par sa rigueur et ses acquis théoriques. Nos entretiens correspondent au récit de vie, c'est-à-dire qu'il s'agit d'entretiens en profondeur, dans lesquels les sujets ont participé activement en nous confiant leurs pensées intimes, telles que des confidences sur leur relation de couple, ou des événements difficiles vécus au travail. La réalisation de deux entretiens à une semaine d'intervalle a permis la validation des propos et une incursion plus profonde en misant sur le lien de confiance tissé avec l'interviewer. Aussi, les journaux de bord des participantes se sont avérés utiles pour ces dernières, leur permettant de mettre en relief des situations ou des réflexions pertinentes en prévision de la seconde rencontre.

Les apports théoriques de cette recherche peuvent servir de rampe de lancement pour d'autres études. En effet, deux concepts ont émergé de nos données, et nous croyons qu'ils mériteraient de faire l'objet de plus amples recherches. La récurrence du paradoxe organisationnel et relationnel pousse la femme cadre à concevoir des stratégies particulières, et bien que nous ayons commencé à en dresser le portrait, des données plus exhaustives mettraient davantage en lumière leur expérience. De plus, l'importance du caractère soutenant de l'environnement relationnel dans la vie personnelle nous apparaît majeure et a des impacts sur les relations familiales et conjugales. Selon nous, il s'agit d'une piste pour comprendre davantage la difficulté de la conciliation travail-vie personnelle.

APPENDICE A

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)

«Récits de femmes cadres intermédiaires en contexte de conciliation travail-vie personnelle, à travers leurs interactions quotidiennes»

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Mélissa Bourgoin
Programme d'enseignement : Maîtrise en communication
Adresse courriel :
Téléphone :

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre le rôle des communications interpersonnelles au travail des femmes cadres intermédiaires, en contexte de conciliation travail-vie personnelle. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Michèle-Isis Brouillet, professeure au département de communications sociales et publiques de la Faculté de communications de l'UQAM. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 8540 ou par courriel à l'adresse : brouillet.m-isis@uqam.ca.

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à : (1) rencontrer la chercheuse à deux reprises pour des entrevues individuelle (2) tenir pendant 5 jours un journal de bord à l'aide d'un guide qui vous sera remis (3) valider les contenus des entretiens une fois que ceux-ci auront été transcrits et traités. Lors des entrevues individuelles, il vous sera demandé de raconter votre expérience de conciliation travail-vie personnelle et vos impressions et sentiments sur cette expérience. Les entrevues sont enregistrées numériquement (bande audio) avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps pour chacune des entrevues. 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 dans le domaine de la communication interpersonnelle au travail et sur la conciliation travail-vie personnelle des femmes cadres, en plus de vous permettre de parler d'une expérience que vous vivez. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à une expérience de conciliation travail-vie personnelle difficile. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. 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.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls le responsable du projet et son directeur de recherche, Michèle-Isis Brouillet, auront accès à votre

enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (enregistrement codée et transcription) 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 2 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est 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, 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.

COMPENSATION FINANCIÈRE

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 514-678-9062 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur 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 institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle 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.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

APPENDICE B

EXTRAIT D'ARBRE THÉMATIQUE

Thème de la section : sentiments d'inconfort au travail		
Thèmes généraux	Thèmes	Extraits de l'entretien
Incohérence de l'organisation	Conflit avec sa supérieure	[D]'ailleurs c'était un problème de cohérence qu'on a eu moi et ma gestionnaire.
	Non-respect des valeurs	C'est une décision qui a été prise qui allait complètement à l'encontre de mes grandes valeurs fondamentales et me disais, ça se peut pas, ça.
	Incohérence dans les décisions de l'organisation	Avec la direction ça va bien aussi, mais il y a de la frustration que j'ai pas avec ma gestionnaire, dans le sens que il y a des décisions qui sont prises parfois sans tenir compte de la réalité sur le plancher, qui est vraiment... oui je sais c'est quoi le mot, c'est de l'incohérence. Et moi ça, ça fait partie de mes valeurs fondamentales, il faut être cohérent. Si je te dis « arrive pas en retard », ben moi je n'arriverai pas en retard non plus. Faut être cohérent. La cohérence à tous les niveaux pour moi c'est une valeur très très... C'est quelque chose qui est tellement important.
	La cohérence est une valeur importante	
Stratégie pour faire face à l'incohérence de l'organisation	Résistance	Et parfois, on me dit « ben t'as pas le choix, faut que tu le fasses pareil », et moi je continue de dire « ben non je ne peux pas ». Pi là on manque de temps à un moment donné, la réunion finie et on a parlé de ça pendant une heure et là ça fini comme ça et moi je reste frustrée en me disant, ben je ne le ferai pas plus, mon message a été très clair, je ne le ferai pas... mais tu restes... en maudit pareil.
	Frustration	
	Ne se sent pas écoutée	

RÉFÉRENCES

- Alimo-Metcalf, Beverly. 2007. « Les sexes et le leadership : un plafond de verre ou de béton armé? ». *Télescope*, vol. 13, no 4, p. 14 à 41.
- Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux, Fédération de la santé et des services sociaux et Fédération interprofessionnelle de la santé. 2010 (23 mars). « Résultats d'une enquête au CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord – La santé du personnel durement affectée par la mauvaise gestion ». In *CNW*. <<http://www.canadanewswire.org/fr/releases/archive/March2010/23/c4041.html>> En ligne. Consulté le 25 mars 2010.
- Aubert, Nicole. 2003. *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*. 376 p. Coll. « Champs ». Paris : Flammarion.
- Aubert, Nicole et Vincent de Gaulejac. 1991. *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil, 336 p.
- Aubert, Nicole, Vincent de Gaulejac et Klimis Navridis. 1997. *L'aventure psychosociologique*. Paris : Desclée de Brouwer, 354 p.
- Baribeau, Colette. 2005. « Le journal de bord du chercheur ». *Recherches qualitatives*. Hors série n° 2. Trois-Rivières : Association pour la recherche qualitative (ARQ), p. 98 à 114.
- Barus-Michel, Jacqueline, Eugène Enriquez et André Lévy (dir. publ.). 2006. *Vocabulaire de psychosociologie : Références et positions*. Paris : Erès. 590 p.
- Bateson, Gregory. 1977. *Vers une écologie de l'esprit*. T. 1. Paris : Seuil, 282 p.
- Bateson, Gregory, Don D. Jackson, Jay Haley et John H. Weakland. 1962. *A Note on the Double Bind*. Palo Alto : Veteran's Administration Hospital.
- Ben Hassine, Anissa. 2007. « Parcours de femmes cadres dans l'administration publique tunisienne : des femmes (pas) comme les autres ». *Télescope*, vol. 13, n° 4, p. 42 à 53.
- Bernard, Marie-Claude. 2011. « Interaction, temporalité et mémoire : analyse de récits d'enseignants et d'enseignantes de biologie ». *Recherches qualitatives*, vol. 30, n° 1, p. 131 à 157.
- Bertaux, Daniel. 2005. *Les récits de vie*. Paris : Nathan. 126 p.
- Blais, Mireille et Stéphane Martineau. 2006. « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes ». *Recherches qualitatives*, vol. 26, n° 2, p. 1 à 18.

- Borzeix, Anni, et Béatrice Fraenkel (dir. publ.). 2001. *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris : CNRS Éditions. 384 p.
- Bouffartigue, Paul. 2001. *Cadres : la grande rupture*. Paris : Éditions La Découverte, 352 p.
- Bourion, Christian. 2006. « Les managers de proximité pris en tenaille. Entre la provocation de leurs agents et le désaveu de leur supérieur ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XII, n° 3, p. 77 à 103.
- Bournois, Franck et Christian Bourion. 2009. « Normes, incidents critiques, régulations et responsables. Frederick Winslow Taylor ferait-il discrètement un retour en force? ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVI, n° 2, p. 13 à 16.
- Boutin, Gérald. 2000. *L'entretien de recherche qualitatif*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. 169 p.
- Bozon, Michel. 2009. « 1. Comment le travail empiète et la famille déborde : différences sociales dans l'arrangement des sexes ». In *Entre famille et travail*, sous la dir. de Ariane Pailhé et Anne Solaz, p. 29 à 54. Coll. « Recherches ». Paris : La Découverte.
- Brouillet, Michèle-Isis et Colette Deaudelin. 1994. « Étude écosystémique d'un entretien de supervision de stage ». *Revue des sciences de l'éducation*, vol. XX, n° 3, p. 443 à 466.
- Brouillet, Michèle-Isis, Marie-Thérèse Lussier et Claude Richard. 1999. « La praxéologie, une manière de devenir efficace en communication ». *Le médecin du Québec*, vol. 34, n° 7.
- Cantin, Lyne. 2000. « Les stratégies des femmes face aux enjeux et contraintes du développement des ressources humaines au Québec : cinq témoignages ». Mémoire présenté comme exigence partielle. Maîtrise en communication. Université du Québec à Montréal, 110 p.
- Carle, Paul (dir. publ.). 1998. *Processus non linéaires d'intervention*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 174 p.
- Carle, Paul, C. Dubé et R. Tessier. 2001. *Une profession aux multiples visages : histoire québécoise du Mouvement des relations humaines et de la psychosociologie*. Montréal : Les éditions Avatar, 397 p.
- Carpentier-Roy, Marie-Claire. 1991. *Corps et âme. Psychopathologie du travail infirmier*. Montréal : Liber. 174 p.
- Clot, Yves. 1999. *La fonction psychologique du travail*. Paris : Presses Universitaires de France, 256 p.

- Clot, Yves. 2006. « Clinique du travail et clinique de l'activité ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 1, n° 1, p. 165 à 177.
- Comité de travail spécial de l'éthique de la recherche en sciences humaines (CTSH). 2008. *La recherche qualitative : un chapitre à être inclus dans l'EPTC*. Ottawa : Groupe consultatif interagences et Secrétariat en éthique de la recherche, 10 p.
- Corbeil, Christine et Francine Descarries. 1997. « D'espoirs et de réalités : les stratégies de conciliation des mères en emploi ». In *Stratégies de résistance et travail des femmes*, sous la dir. de Angelo Soares, p. 123 à 149. Montréal : Harmattan.
- Cormier, Solange. 2006. *La communication et la gestion*. 2^e éd. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 255 p.
- Cosnier, Jacques, Michèle Grosjean et Michèle Lacoste. 1993. *Soins et communication : approche interactionniste des relations de soins*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon. 227 p.
- Côté, Dominique. 2007. « La santé et le temps de travail chez les couples en situation de conciliation famille-travail ». Mémoire présenté comme exigence partielle. Maîtrise en sociologie. Université du Québec à Montréal, 183 p.
- Courpasson, David et Jean-Claude Thoenig. 2008. *Quand les cadres se rebellent*. Paris : Librairie Vuibert. 179 p.
- Davezies, Philippe. 2003. « Éléments de psychodynamique du travail ». In *Émergences, Base Ressources Santé au Travail*, 15 p.
- De Bry, Françoise. 2008. « L'incidence de la responsabilité sociale des entreprises sur la gestion des cadres ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIV, n° 2, p. 271 à 278.
- De Gaulejac, Vincent. 1999. *L'Histoire en héritage*. Paris : Desclée de Brouwer. 224 p.
- De Gaulejac, Vincent. 2009. *La société malade de la gestion*. France : Seuil, 353 p.
- De Gaulejac, Vincent. 2011. *Travail, les raisons de la colère*. France : Seuil, 334 p.
- De Gaulejac, Vincent et Michel Legrand (dir. publ.). 2008. *Intervenir par le récit de vie : Entre histoire collective et histoire intellectuelle*. Paris : Erès, 355 p.
- Dejours, Christophe. 1990. « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations ». In *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, sous la dir. de Jean-François Chanlat, p. 687 à 708. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.

- Dejours, Christophe. 1993. « Coopération et construction de l'identité en situation de travail ». Archives de *Revue Futur Antérieur* 16. En ligne.
<<http://www.legrainasbl.org/index.php/publications/analyses/139-le-recit-de-vie-i-une-demarche-autobiographique-demancipation>>.
- Dejours, Christophe. 1995. *Le facteur humain*. 4^e éd. 127 p. Coll. « Que sais-je? ». Paris : Presses Universitaires de France.
- Dejours, Christophe. 2004. « Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation? ». *Travailler*, vol. 1, n^o 11, p. 25 à 40.
- Dejours, Christophe. 2008. *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard, 299 p.
- Dejours, Christophe. 2009a. *Travail vivant 1 : Sexualité et travail*. Paris : Payot, 214 p.
- Dejours, Christophe. 2009b. *Travail vivant 2 : Travail et émancipation*. Paris : Payot, 242 p.
- Dejoux, Cécile et Heidi Wechtler. 2011. « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de gestion ». *Revue Management & Avenir*, vol. 3, n^o 43, p. 227 à 238.
- De Koninck, Maria. 1997. « Postface : le travail des femmes à travers le prisme de la continuité ». In *Stratégies de résistance et travail des femmes*, sous la dir. de Angelo Soares, p. 271 à 279. Montréal : Harmattan.
- Delaye, Richard et Stéphane Boudrandi. 2010. « L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention du Burnout ». *Revue Management & Avenir*, vol. 2, n^o 32, p. 254 à 269.
- Demazière, Didier. 2011. « L'entretien biographique et la saisie des interactions avec autrui ». *Recherches qualitatives*, vol. 30, n^o 1, p. 61 à 83.
- De Queiroz, Jean-Manuel et Marek Ziotkowski. 1997. *L'interactionnisme symbolique*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes. 133 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal : McGraw-Hill, 142 p.
- Desmarais, Danielle. 1986. « Chômage, travail salarié et vie domestique : esquisse d'une trajectoire sociale ». In *Les récits de vie : théorie, méthode et trajectoires types*, sous la dir. de D. Desmarais et P. Grell, p. 55 à 83. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Desmarais, Danielle. 2009. « L'approche biographique ». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 361 à 390. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

- De Villers, Guy. 2006. « Le récit de vie : une démarche autobiographique d'émancipation ». In *Atelier de Pédagogie Sociale. Le grain ASBL*. En ligne. <<http://www.legrainasbl.org/index.php/publications/analyses/139-le-recit-de-vie-i-une-demarche-autobiographique-demancipation>>. Consulté le 13 avril 2010.
- Dolbec, A. 1993. *Assurer la scientificité de sa recherche*. Texte inédit produit dans le cadre d'une recherche multidisciplinaire subventionnée par la Communauté Scientifique Réseau portant sur la triangulation en recherche qualitative. (FODAR) Deaudelin, C., Brouillet, M.I. et autres.
- Ducharme, Patrick. 2008. « Entre l'arbre et l'écorce : la posture du gestionnaire intermédiaire d'une institution publique lors de la transmission d'un changement planifié ». Mémoire présenté comme exigence partielle. Maîtrise en communication. Université du Québec à Montréal, 139 p.
- Dupuy, François. 2005. *La fatigue des élites : Le capitalisme et ses cadres*. Paris : Seuil, 96 p.
- Dutermé, Claude. 2004. *La communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, 170 p.
- Duxbury, Linda et Chris Higgins. 2007. « L'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans le secteur public au nouveau millénaire ». *Télescope*, vol. 13, n° 4, p. 115 à 135.
- Fortier, Isabelle. 2008. « Les femmes et le leadership ». *Gestion*, vol. 33, n° 3 (automne), p. 61 à 67.
- Fuhrer, Chantal, Virginie Moisson et Alain Cucchi. 2011. « Quand l'environnement relationnel contribue à la compréhension du burnout ». *Management & Avenir*, vol. 1, n° 41, p. 194 à 215.
- Gagnon, Serge, Michel Desjardins et Laurent Chartier. 2009. « Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires – Comment engager son établissement dans une démarche de changement durable ». *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, vol. 5, n° 2, p. 26 à 30.
- Galipeau, Silvia. 2009 (8 décembre). « La clé : la flexibilité ». In *LaPresse.ca*. En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/vivre/famille/200912/08/01-928906-la-cle-la-flexibilite.php>>. Consulté le 2 février 2010.
- Genin, Émilie. 2009. « L'empiètement du travail des femmes et des hommes cadres sur leur vie personnelle ». *Gestion*, vol. 34, n° 3 (automne), p. 128 à 135.
- Gingras, François-Pierre et Catherine Côté. 2009. « La sociologie de la connaissance ». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 19 à 50. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

- Giroux, Nicole et Yvonne Giordano. 1998. « Les deux conceptions de la communication du changement ». *Revue Française de Gestion*, n° 120, p. 139 à 152.
- Giust, Annie-Charlotte. 2006. « Entretien ». In *Vocabulaire de psychosociologie : Références et positions*, sous la dir. de Jacqueline Barus-Michel, Eugène Enriquez et André Lévy, p. 343 à 352. Paris : Erès.
- Goffman, Erving. 1974. *Les rites d'interaction*. Paris : Éditions de minuit. 240 p.
- Gouvernement du Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction de la planification de la main-d'œuvre et du soutien au changement, Comité national de la main-d'œuvre et de développement du personnel d'encadrement. 2009. *Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux du Québec : cadre de référence*. Serge Gagnon, Michel Desjardins et Consortium CRISO, 36 p.
- Guérin, Gilles, Sylvie Saint-Onge, Renée Trottier, Manon Simard et Victor Haines. 1994. « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec ». *Gestion*, vol. 19, n° 2, p. 74 à 82.
- Guérin, Gilles, Sylvie Saint-Onge, Laure Chevalier, Kathy Denault et Martine Deschamps. 1997. *Le conflit Emploi-Famille : ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête*. Montréal : Université de Montréal, École de relations industrielles, 23 p.
- Guignon, Sylvie et Joëlle Morrissette. 2006. « Quand les acteurs mettent en mots leur expérience ». *Recherches qualitatives*, vol. 26, n° 2, p. 19 à 38.
- Houde, Renée. 1995. « À propos des différentes saisons de la vie adulte ». In *La différence*, p. 114 à 149. Québec : Fides et Musée de la civilisation.
- Houde, Renée. 1999. *Les temps de la vie. Le développement psychosocial de l'adulte*. 3^e éd. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur. 449 p.
- Hubault, Vincent et Bernard Benattar. 2009. « Prendre soin : éthique, technique ou politique? ». *Les Cahiers Dynamiques*, vol. 2, n° 44, p. 16 à 19.
- Institut de la statistique du Québec. 2008. *Le marché du travail et les parents*. Québec : Publications du Québec. 59 p.
- Jackson, Don D. 1981. « L'étude de la famille ». In *Sur l'interaction. Palo-Alto 1965-1974 : une nouvelle approche thérapeutique*, sous la dir. de P. Watzlawick et J.H. Weakland, p. 23 à 48. Paris : Seuil.
- Jeantet, Aurélie. 2003. « L'émotion prescrite au travail ». *Travailler*, vol. 1, n° 9, p. 99 à 112.
- Jung, Carl Gustav. 1963. *L'âme et la vie*. Paris : Librairie générale française, 415 p.

- Junter-Loiseau, Annie. 1999. « La notion de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale : révolution temporelle ou métaphore des discriminations? ». *Cahiers du genre*, n° 24, p. 73 à 98.
- Kaufmann, Jean-Claude. 2007. *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin. 127 p.
- Lacoste, Michèle. 2001a. « Peut-on travailler sans communiquer? ». In *Langage et travail. Communication, cognition, action*, sous la dir. de Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel, p. 21 à 53. Paris : CNRS Éditions.
- Lacoste, Michèle. 2001b. « Quand communiquer c'est coordonner. Communication à l'hôpital et coordination des équipes ». In *Langage et travail. Communication, cognition, action*, sous la dir. de Anni Borzeix et Béatrice Fraenkel, p. 323 à 342. Paris : CNRS Éditions.
- Laperrière, Anne. 2009. « L'observation directe ». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 311 à 336. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Le Breton, David. 2004. *L'interactionnisme symbolique*. 249 p. Coll. « Quadrige Manuels ». Paris : Presses Universitaires de France.
- Legendre, Renald. 1993. *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin, 150 p.
- Legrand, Michel. 1993. *L'approche biographique*. Paris : Desclée de Brouwer. 300 p.
- Lejeune, Philippe. 1980. *Je est un autre : l'autobiographie, de la littérature aux médias*. Paris : Seuil. 332 p.
- Lévesque, Lia. 2010 (23 mars). « Étude : la gestion cause aussi des problèmes au personnel de la santé ». In *La Presse canadienne*. En ligne.
<http://www.cpam1610.com/index.php?option=com_content&view=article&id=20185:etude-la-gestion-cause-aussi-des-problemes-au-personnel-de-la-sante&catid=14&Itemid=120>. Consulté le 25 mars 2010.
- Lhuillier, Dominique. 2006. *Cliniques du travail*. Paris : Érès.
- Maisonneuve, Jean. 2000. *Introduction à la psychosociologie*. 9^e éd. Paris : Presses Universitaires de France, 323 p.
- Marc, Edmond et Dominique Picard. 1989. *L'interaction sociale*. Paris : Presses Universitaires de France, 239 p.

- Marc, Edmond et Dominique Picard. 2006. « Interaction ». In *Vocabulaire de psychosociologie : Références et positions*, sous la dir. de Jacqueline Barus-Michel, Eugène Enriquez et André Lévy, p. 189 à 196. Paris : Erès.
- Marc, Edmond et Dominique Picard. 2008. *Relations et communications interpersonnelles*. 2^e éd. Paris : Dunod, 126 p.
- Marzano, Michela. 2004. « Travail compulsif et effacement de la subjectivité : l'hyperactivité comme fuite ». *Travailler*, vol. 1, n° 11, p. 9 à 23.
- Mead, George Herbert. 1963. *L'esprit, le soi et la société*. Trad. de l'anglais par Jean Gasenneuve, Eugène Kaelin et Georges Thibault. Paris : Presses Universitaires de France, 332 p.
- Messing, Karen. 2009. « Santé des femmes au travail et égalité professionnelle : des objectifs conciliables? ». *Travailler*, n° 22, p. 43 à 58.
- Mintzberg, Henry. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions de l'organisation, 434 p.
- Molinier, Pascale. 2009. « Éditorial ». *Travailler*, n° 21, p. 5 à 7.
- Morrisette, Joëlle, Sylvie Guignon et Didier Demazière. 2011. « De l'usage des perspectives interactionnistes en recherche ». *Recherches qualitatives*, vol. 30, n° 1, p. 1 à 9.
- Mucchielli, Alex. 1991. *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Mucchielli, Alex. (dir. publ.). 1996. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Mukamurera, Joséphine, France Lacourse et Yves Couturier. 2006. « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques ». *Recherches qualitatives*, vol. 26, n° 1, p. 110 à 138.
- Orgogozo, Isabelle. 1988. *Les paradoxes de la communication*. Paris : Éditions d'organisation, 127 p.
- Orgogozo, Isabelle. 1998. *L'entreprise communicante. Des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris : Éditions d'organisation, 420 p.
- Ornstein, Robert et David Sobel. 1992. *Les vertus du plaisir*. Paris : Robert Laffont. 324 p.
- Ortsman, Oscar. 2006. « Système ». In *Vocabulaire de psychosociologie : positions et références*, sous la dir. de Jacqueline Barus-Michel, Eugène Enriquez et André Lévy, p. 266 à 274. Paris : Erès.

- Pagès, Max. 1997. « Des synthèses aux articulations ». In *L'aventure psychosociologique*, sous la dir. de Aubert, de Gaulejac et Navridis, p. 97 à 115. Paris : Desclée de Brouwer.
- Pailhé, Ariane et Anne Solaz. 2009. « La famille à "flux tendu" : quotidien des parents et pratiques des employeurs ». In *Entre famille et travail*, sous la dir. de Ariane Pailhé et Anne Solaz, p. 461 à 489. Coll. « Recherches ». Paris : La Découverte.
- Pailhé, Ariane et Anne Solaz. 2010. « Concilier, organiser, renoncer : quel genre d'arrangements? ». *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 24, p. 29 à 46.
- Pailhé, Pierre. 1996. « De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier ». *Recherches qualitatives*, vol. 15, p. 169 à 173.
- Pauchant, Thierry C et collaborateurs. 1996. *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. 352 p. Coll. « Presses HEC ». Montréal : Éditions Québec Amérique.
- Pauchant, Thierry C. et collaborateurs. 2002. *Guérir la santé. Un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*. 374 p. Coll. « Presses HEC ». Montréal : Fides.
- Périvier, Hélène et Rachel Silvera. 2010. « Maudite conciliation ». *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 24, p. 25 à 27.
- Picard, Dominique et Edmond Marc. 2008. *Les conflits relationnels*. 128 p. Coll. « Que sais-je? ». Paris : Presses Universitaires de France.
- Poirier, Jean, Simone Clapier-Valladon et Paul Raybaut. 1983. *Les récits de vie : théorie et pratique*. Paris : Presses Universitaires de France, 238 p.
- Pourtois, Jean-Pierre et Huguette Desmet. 1988 et 2007. *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*. Liège : Mardaga Éditeur. 231 p.
- Quéniart, Anne. 1988. *Le corps paradoxal*. Montréal : Éditions Saint-Martin, 249 p.
- Rhéaume, Jacques. 2000. « Le récit de vie en groupe : réflexions épistémologiques et méthodologiques ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 6, n° 14, p. 107 à 120.
- Rhéaume, Jacques. 2001. « La fin du travail ou le travail sans fin? ». In *Crise et société, recherche de sens. Acte du colloque de l'Association canadienne pour la santé mentale* (Montréal, 10 mai 2001), p. 31 à 48.

- Rhéaume, Jacques. 2005. « L'hyperactivité au travail : entre narcissisme et identité ». In *L'individu hypermoderne*, sous la dir. de Nicole Aubert, p. 89 à 102. Ramonville-Saint-Agne France : Erès.
- Riel, Benoit. 2011. « Les préoccupations des gestionnaires intermédiaires face à leurs rôles en contexte de changement organisationnel ». Mémoire présenté comme exigence partielle. Maîtrise en management. Hautes Études Commerciales.
- Rogers, Carl R. 1968. *Le développement de la personne*. Paris : Dunod. 270 p.
- Ruiller, Caroline. 2011. « Le talent des managers de proximité ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVII, p. 223 à 246.
- Sabourin, Paul. 2009. « L'analyse de contenu ». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 415 à 444. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Salomé, Jacques. 2010. « Et si l'on réhabilitait les relations interpersonnelles au travail? ». *Gestion*, vol. 34, n° 4, p. 10 et 11.
- Sanford, Ruth. 1998. « De Rogers à Gleick à Rogers. De la théorie de l'approche centrée sur la personne et la théorie du chaos ». In *Processus non linéaires d'intervention*, sous la dir. de Paul Carle, p. 63 à 92. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Sanséau, Pierre-Yves. 2005. « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de la gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse ». *Recherches qualitatives*, vol. 25, n° 2, p. 33 à 57.
- Savoie, André et collaborateurs. 2010. « Surenchère de la non-santé psychologique au travail ». *Le Journal des psychologues*, vol. 10, n° 283, p. 31 à 34.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2009. « L'entrevue semi-dirigée ». In *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de Benoît Gauthier, p. 337 à 360. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt et Richard N. Osborn. 2002. *Comportement humain et organisation*. 2^e éd. Saint-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique. 642 p.
- Silvera, Rachel. 2010. « Temps professionnels et familiaux en Europe : de nouvelles configurations ». *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 24, p. 63 à 88.
- Soares, Angelo. 2000. « Au cœur des services : les larmes au travail ». *Pistes*, vol. 2, n° 2.
- Soares, Angelo. 2003. « Les émotions dans le travail ». *Travailler*, vol. 1, n° 9, p. 9 à 18.

- Société Radio-Canada. 2009. « Pouvoir au féminin, un modèle québécois? ». In *Maisonneuve en direct*. En ligne. <<http://www.radio-canada.ca/radio/maisonneuve/13012009/112902.shtml>>. Consulté le 25 mars 2010.
- Saint-Arnaud, Yves. 1995. *L'interaction professionnelle, efficacité et coopération*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 223 p.
- Statistique Canada. 2006a. « Les femmes au Canada ». In *Le Quotidien*. En ligne. <<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/060307/dq060307a-fra.htm>>. Consulté le 25 mars 2010.
- Statistique Canada. 2006b. « Population active totale. Recensement de 2006 ». En ligne. <<http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2006>>. Consulté le 21 décembre 2011.
- Stocco Betiol, Maria Irene et Luis Guilherme Galeao-Silva. 2006. « Les groupes dans l'enseignement de la gestion. Ce qu'ils nous ont fait apprendre ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n° 2, p. 151 à 164.
- Thoemmes, Jens et Michel Escarboutel. 2009. « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux ». *Informations sociales*, vol. 3, n° 153, p. 68 à 74.
- Tremblay, Diane-Gabrielle. 2008. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux (2^e éd.)*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 367 p.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Bernard Fusulier et Martine Di Loreto. 2009. « Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille? ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, p. 27 à 44.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Émilie Genin. 2008. « Permeability between work and non-work: the case of IT self-employed workers ». *Canadian Journal of Communication*, vol. 33, n° 4, p. 701 à 720.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Françoise Grodent et Aurélie Linckens. 2011. « Engagement organisationnel, temps de travail et modalités de mise en oeuvre de la performance : Le cas des cadres d'une grande entreprise québécoise ». Note de recherche n° 2011-14 de l'ARUC – GATS TÉLUC_UQAM sur la gestion des âges et des temps sociaux.
- Tremblay, Diane-Gabrielle, Maryse Larivière et Aline Chamahian. 2011. Les parcours professionnels des infirmières au Québec : quelques éléments de compréhension du rapport au travail, de la conciliation emploi-famille et des choix de fin de carrière. Note de recherche n° 2011-15 de l'ARUC – GATS TÉLUC_UQAM sur la gestion des âges et des temps sociaux.

- Vézina, Michel. 2000. « Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail. ». In *Le travail et ses malentendus. Enquête en psychodynamique du travail au Québec*, sous la dir. de Marie-Claire Carpentier-Roy et Michel Vézina, p. 29 à 41. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Vézina, Michel et Louise Saint-Arnaud. 2011. « L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant ». *Travailler*, vol. 1, n° 25, p. 119 à 128.
- Villeneuve, François. 2009. Rapport préliminaire interne d'une recherche-intervention en cours sur l'exercice et les conditions d'exercice du travail des cadres cliniques dans deux CSSS en région. Document de travail non publié. Département des sciences de la gestion, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- Watzlawick, Paul, J. Helmick Beavin et Don D. Jackson. 1972. *Une logique de la communication*. Paris : Seuil. 280 p.
- Watzlawick, Paul et John H. Weakland (dir. publ.). 1981. *Sur l'interaction. Palo-Alto 1965-1974 : une nouvelle approche thérapeutique*. Paris : Seuil, 547 p.
- Winkin, Yves et Gregory Bateson. 1981. *La nouvelle communication*. Paris : Seuil, 372 p.
- Wittezaele, Jean-Jacques et Teresa García. 2006. *À la recherche de l'école de Palo Alto*. Paris : Seuil, 427 p.