



Sentiments de responsabilité et conduites des cadres intermédiaires dans le travail de gestion du personnel

Thèse

Mariève Pelletier

Doctorat en sciences de l'orientation
Philosophiae doctor (Ph.D.)

Québec, Canada

© Mariève Pelletier, 2014

Résumé

Les transformations du monde du travail ont engendré des changements majeurs dans les pratiques de gestion, maintenant de plus en plus orientées vers de nouvelles exigences de performance, de qualité et de flexibilité. D'un autre côté, on mise sur les pratiques de gestion pour favoriser la santé au travail et le maintien en emploi des individus. Pris entre les paradoxes de l'organisation, les cadres intermédiaires vivent des situations difficiles, comportant des enjeux éthiques dont ils disposent de peu d'espace pour en délibérer. L'objectif de cette thèse est de mieux comprendre l'expérience subjective et les conduites des cadres dans les situations difficiles de gestion du personnel qui sollicitent leur sentiment de responsabilité. Cette recherche s'appuie sur un cadre conceptuel porté par trois perspectives théoriques et qui considère les cadres à la fois comme des sujets sensibles au travail en quête de reconnaissance, des sujets moraux dotés d'une certaine autonomie morale subjective et des acteurs d'une organisation qu'ils doivent incarner. La méthodologie s'inscrit dans une stratégie de recherche narrative permettant d'avoir accès au monde intérieur et à l'expérience de la réalité des cadres, ainsi qu'aux éléments du contexte organisationnel. 36 entretiens individuels ont été menés auprès de cadres intermédiaires, ayant des fonctions d'encadrement du personnel et travaillant dans des secteurs d'activités diversifiés au Québec. Les entretiens ont été analysés à l'aide de catégories conceptualisantes, permettant d'accéder au sens des expériences vécues, de conceptualiser l'essence des données et d'en cerner la logique. Les résultats montrent que dans les situations difficiles, plusieurs cadres se sentent à la fois responsables des personnes et responsables de répondre aux attentes de la haute direction. Cependant, l'analyse du sentiment de responsabilité a permis de repérer deux discours moraux distincts, associés à un sens moral du devoir et à sens moral de la sollicitude. Aussi, l'analyse des conduites des cadres propose de nouvelles rationalités à prendre en compte dans le travail. Enfin, les expériences d'isolement, d'exclusion et de culpabilité vécues par plusieurs cadres, soulèvent des inquiétudes quant aux risques pour la santé au travail et des questionnements sur la place d'une rationalité sensible dans l'organisation du travail.

Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>iii</i>
<i>Table des matières</i>	<i>v</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>ix</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>xi</i>
<i>Remerciements</i>	<i>xiii</i>
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
1. CHAPITRE 1 : Contexte	7
1.1. Les liens entre les pratiques de gestion et la santé mentale au travail	8
1.2. Des conduites des cadres à risque pour la santé mentale des travailleurs	11
1.3. Le travail des cadres	15
1.3.1. Les activités et le travail réel des cadres	20
1.3.2. Les difficultés liées à la position intermédiaire et au rôle d'intermédiaire	22
1.4. Synthèse du chapitre contextuel	25
1.5. Question et objet préliminaires de recherche	27
2. Chapitre 2 : État des connaissances et approches théoriques	29
2.1. Le travail et son organisation	30
2.1.1. Théories du travail humain et subjectif	30
2.1.2. Le travail humain et subjectif en lien avec l'organisation du travail.....	49
2.1.3. Synthèse de la section théorique portant sur l'objet du travail et de son organisation.....	59
2.2. L'éthique et la gestion du personnel	61
2.2.1. Les grands courants dans l'éthique de la gestion des ressources humaines	64
2.2.2. Les conduites éthiques des cadres à l'interface du sujet libre et responsable et de l'organisation.....	69
2.2.3. Synthèse des approches théoriques dans l'éthique de la gestion des ressources humaines...	74
2.3. Les conduites sociales dans le travail	75
2.3.1. La théorie de l'action sociale d'Habermas (1987) pour comprendre les rationalités des conduites.....	77
2.3.2. La prise en compte d'une autre rationalité dans le travail : la rationalité subjective.....	79
2.3.3. Synthèse de la section théorique sur les conduites sociales	81
2.4. Vers le développement d'un cadre conceptuel : Synthèse des approches théoriques et réflexions suscitées	82
2.4.1. Synthèse des approches théoriques	83
2.4.2. Réflexions suscitées par les trois approches théoriques retenues par rapport aux conduites des cadres	86
2.5. Vers le développement d'un cadre conceptuel	97
3. Chapitre 3 : Cadre conceptuel de la recherche	99
3.1. Question de recherche	100
3.2. Définition des principaux concepts retenus en lien avec la question	100
3.2.1. Cadres intermédiaires.....	100
3.2.2. Sujet	100
3.2.3. Acteur.....	102
3.2.4. Conduites	103
3.2.5. Situations difficiles de gestion du personnel	104
3.2.6. Sentiment de responsabilité	104
3.3. Mise en relation des concepts	105
3.4. Objectifs de recherche	107

4. Chapitre 4 : Méthodologie	109
4.1. La chercheuse et son contexte	109
4.2. Le paradigme et les perspectives théoriques	110
4.3. La stratégie de recherche.....	112
4.3.1. La recherche narrative	115
4.4. La stratégie d'échantillonnage	120
4.4.1. Le choix des personnes à rencontrer	122
4.4.2. Le choix des milieux	123
4.4.3. Le choix des événements et des processus.....	124
4.4.4. Critères d'inclusion et d'exclusion de l'échantillon et de diversification	125
4.5. La stratégie de recrutement.....	126
4.6. La stratégie de collecte de données	128
4.6.1. L'entretien	129
4.7. La stratégie d'analyse	135
4.7.1. La posture compréhensive et subjective de la chercheuse.....	136
4.7.2. Une démarche d'analyse visant à saisir le sens des expériences et des conduites	137
4.8. Respect des critères de scientificité.....	139
4.9. Synthèse de la méthodologie.....	141
5. Chapitre 5 : Résultats	143
5.1. Portrait des cadres rencontrés	143
5.2. Les contextes organisationnels à l'étude	147
5.2.1. Les secteurs à mission de soutien, d'accompagnement et de soin à l'égard de la clientèle : les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'éducation et du communautaire	148
5.2.2. Les secteurs à mission de profitabilité financière de l'organisation : les secteurs des finances, des assurances et des télécommunications	153
5.3. Parcours professionnels des cadres et choix de métier	154
5.3.1. Les parcours professionnels	155
5.3.2. Choix du métier.....	158
5.3.3. Synthèse des parcours professionnels et du choix du métier.....	162
5.4. Les contraintes du travail des cadres.....	163
5.4.1. La surabondance d'informations à traiter.....	164
5.4.2. Le dispersement des activités	166
5.4.3. L'accessibilité hors limite au travail.....	167
5.4.4. Les imprévus de l'organisation du travail et la gestion des urgences	169
5.4.5. L'interface avec des acteurs aux enjeux différents	170
5.4.6. La rigidité des règles et procédures de la gestion des ressources humaines.....	173
5.4.7. Synthèse des contraintes des cadres	174
5.5. Expériences de situations difficiles en gestion du personnel qui sollicitent le sentiment de responsabilité des cadres et conduites adoptées	175
5.5.1. Les situations liées à l'évaluation des performances	176
5.5.2. Les situations se rapportant à des problématiques de comportements, d'attitudes et de conflits au travail	191
5.5.3. Les situations impliquant des personnes en conflits relationnels.....	197
5.5.4. Les situations liées à une problématique de santé mentale au travail	211
5.5.5. Les situations liées à la surcharge de travail	224
5.5.6. Les situations de violence au travail.....	230
5.5.7. Les situations d'injustice	241
5.5.8. Synthèse de l'ensemble des situations difficiles	249
5.6. Le sentiment de responsabilité chez les cadres.....	250
5.6.1. La responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction	251
5.6.2. La responsabilité « humaine » à l'égard des personnes	254

5.7.	Conclusion des résultats.....	261
6.	Chapitre 6 : Analyses	265
6.1.	Le sens moral de la responsabilité en tant que cadre dans la gestion du personnel .	265
6.1.1.	Le sens moral du devoir : L'éthique de la justice	266
6.1.2.	Le sens moral de la sollicitude : L'éthique du care	268
6.1.3.	Lorsque le sentiment de responsabilité à l'égard des personnes est en conflit avec le sens du devoir	269
6.2.	Conduites des cadres	273
6.2.1.	Les rationalités qui orientent les conduites des cadres	274
6.2.2.	Des conduites qui mènent à la solitude	293
6.2.3.	Les conduites guidées par la souffrance, la peur et le désir de reconnaissance : la rationalité subjective	302
6.2.4.	Synthèse des rationalités sous-jacentes aux conduites des cadres	313
6.3.	La dynamique entre les contraintes du travail et la subjectivité des cadres.....	314
7.	Chapitre 7 : Discussion générale et conclusion.....	319
7.1.	Principaux apports théoriques de la thèse	320
7.1.1.	Une contribution au domaine des sciences herméneutiques : la prise en compte de nouvelles rationalités de l'action dans le travail	320
7.1.2.	Considérer le sujet au travail dans la théorie de l'éthique organisationnelle comme pratique	323
7.1.3.	La méthodologie narrative comme contribution au champ de connaissances en éthique organisationnelle de la gestion des ressources humaines	324
7.1.4.	L'apport d'un cadre théorique permettant d'appréhender la dimension dynamique de l'éthique dans le champ de l'éthique de la gestion des ressources humaines	326
7.2.	Contributions sociales de la thèse	327
7.2.1.	Le soulèvement d'inquiétudes quant à la santé des cadres	327
7.2.2.	L'amorce d'une réflexion et d'une recherche de solutions pour contrer l'isolement des cadres	329
7.2.3.	Le questionnement de la place accordée à la rationalité sensible dans l'organisation du travail et dans le travail de gestion du personnel?	332
7.3.	Limites de la portée des résultats de la thèse.....	337
	Conclusion	339
	Bibliographie.....	345
	Annexe A : Formulaire d'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval.....	363
	Annexe B : Formulaire de consentement.....	364
	Annexe C : Lettre utilisée pour le recrutement des participants.....	367
	Annexe D : Message d'introduction aux participants par téléphone lors de la prise de contact initiale	369
	Annexe E : Guide d'entretien.....	371
	Annexe F : Liste des noms fictifs associés aux entretiens.....	373

Liste des tableaux

TABLEAU 1: PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON 145

Liste des figures

FIGURE 1: CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE.....	106
---	-----

Remerciements

Le parcours doctoral a été pour moi une expérience riche en réflexions et en émotions. Même si je me suis sentie à l'occasion un peu coupée du monde lors de certaines périodes intenses de création, cette thèse n'aurait jamais pu voir le jour sans la présence, l'écoute et le soutien de plusieurs personnes auxquelles je tiens à exprimer toute ma gratitude.

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de thèse, Louise St-Arnaud, une femme remarquable pour qui la rationalité sensible oriente au quotidien les conduites vers le souci de l'autre. Toujours présente et disponible pour parler, échanger et réfléchir avec moi, dans les moments d'excitation, comme dans les moments de découragement. Merci Louise, pour ton soutien indéfectible, sous toutes ses formes. Merci de m'avoir permis, avec un grand respect, d'être une étudiante et une professionnelle en processus d'apprentissage et de m'avoir laissé le droit de me tromper et de faire des choix différents. Merci aussi de m'avoir permis en même temps, d'être une mère pour mes enfants, disponible, présente, en me laissant toujours la latitude nécessaire pour ne jamais me sentir prise entre ma vie familiale et ma vie au travail et aux études. Louise, j'aimerais enfin te remercier, du fond du cœur, d'avoir cru en moi, de m'avoir permis d'apprendre le métier de chercheur en ta compagnie et de m'avoir montré qu'il était possible de faire ce travail, tout en maintenant un équilibre dans sa vie.

Je tiens aussi à remercier chacun des cadres qui ont accepté de participer à ce projet. Merci pour votre disponibilité, malgré la charge de travail et les autres contraintes de votre travail. Merci également pour votre ouverture et votre courage d'avoir osé parler d'un sujet délicat, sensible et parfois tabou dans les organisations. Merci pour votre engagement durant l'entretien et de m'avoir fait suffisamment confiance pour vous confier à moi.

J'aimerais remercier tous ceux et celles qui ont contribué à mes réflexions tout au long de mon processus doctoral. Les membres de mon comité et de mon jury de thèse, Yann Le Bossé et Henri Guénin Paracini, qui sont présents dès le début du projet et qui m'ont accompagné lors des différentes étapes officielles de mon cheminement. Merci pour vos judicieux conseils et pour vos questions, qui m'ont toujours permis de pousser plus loin mes réflexions et de clarifier mes idées. Merci à Henri Guénin-Paracini, pour le travail de

pré-lecture de la thèse, dont les commentaires m'ont été fort utiles pour en améliorer certains aspects. Je tiens aussi à remercier France St-Hilaire pour ces précieux commentaires en tant qu'examinatrice externe. Merci aussi à Jimmy Ratté et à Liette Goyer, qui, en leur qualité de directeur et directrice du programme d'études de troisième cycle en sciences de l'orientation, ont joué un rôle important dans la présidence de mes examens et séminaires doctoraux. J'aimerais remercier Martine Boucher, à la gestion des études en sciences de l'orientation, qui m'a soutenue à plusieurs reprises pour répondre aux exigences administratives relatives au programme de doctorat.

Je tiens à remercier officiellement les organismes et les instances qui ont subventionné les travaux relatifs à cette thèse. Le Conseil canadien de recherches en sciences humaines (CRSH); pour sa bourse d'excellence Joseph-Armand Bombardier; la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université Laval, pour les bourses de cheminement du Fonds de soutien au doctorat et pour une bourse d'excellence du dossier à l'admission; le Fonds Desjardins et le CRIEVAT, pour les bourses de soutien aux travaux de recherche et de diffusion des résultats; le groupe de recherche GIROST, pour une bourse d'excellence du dossier, et enfin, l'ACCSE pour une subvention visant à soutenir une communication à l'international.

Un merci tout spécial à mes collègues de travail et d'études à la Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail et au CRIEVAT, qui m'ont permis de partager mes doutes, mes craintes et mes idées. Merci à toutes ces personnes qui, au cours des cinq dernières années, ont rendu mon expérience plus stimulante, amusante et vivante : Marisol, Anne, Evelyn, Jacinthe, Stéphanie, Émélie, Christine, Simon, Mathieu, Mickael, Jean-Simon, Annie... Merci!

Je souhaite aussi remercier mes amis qui m'ont suivi dans ce projet et qui ont toujours été présents pour moi. Merci à mes grandes amies d'enfance : Véronique, Isabelle et Christine, qui concilient toutes, comme moi, les rôles de professionnelles, mères de famille et étudiantes. Merci aussi à ma grande amie de l'École de psychologie, Annie, pour ton soutien et ta compréhension, après être passée par le même chemin quelques années auparavant. Merci aussi à son conjoint Philippe, ainsi qu'à Christine et François, pour tous

ces soupers entre amis qui me faisaient toujours un si grand bien pour « décrocher » la fin de semaine.

Enfin, j'aimerais souligner, la profonde gratitude que j'éprouve à l'égard de ma famille, pour son amour et son soutien. Merci à mes parents, Mireille et Jacques, qui m'ont inculqué très tôt les valeurs du plaisir au travail et de l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle. Merci pour vos encouragements, votre présence et votre écoute. Merci à mon frère Hubert, pour son intérêt sincère à discuter de mes travaux. Merci à mon conjoint, Rémy, qui a toujours su que j'étais capable de réussir, qui m'a encouragé constamment et qui surtout, a accepté les nombreux compromis liés à mon statut d'étudiante. Un grand merci à mes enfants, Matthias, Floriane et Benjamin, à qui je dédie cette thèse. Grâce à vous trois, j'ai toujours su trouver la force de poursuivre mon doctorat, de ne pas abandonner et de me surpasser, afin que vous soyez fiers de votre mère. Vous êtes ce que j'ai de plus précieux au monde, ma plus grande source de motivation et d'équilibre.

À toutes ces personnes que j'ai nommées, à celles qui travaillent dans les organismes subventionnaires et à l'Université Laval que je ne peux nommer, et à toutes celles que j'ai peut-être malencontreusement oubliées de mentionner le nom, je tiens à vous remercier très sincèrement d'avoir contribué, d'une façon ou d'une autre, à l'achèvement de ce processus doctoral et à son aboutissement que représente cette thèse. Enfin, à vous, lecteurs et lectrices qui prenez le temps de lire cette thèse, merci et bonne lecture.

Introduction

À une époque où l'on fait à la fois l'éloge de la responsabilité sociale des entreprises, des comportements éthiques en organisation et de la promotion de la santé au travail, les milieux de travail sont soumis plus que jamais aux effets délétères de certaines contraintes de l'organisation du travail sur la santé des personnes, l'éthique et la solidarité. Le néolibéralisme économique s'est développé, les activités industrielles se sont mondialisées, les formes d'organisation du travail se sont transformées, les pratiques de gestion se sont spécialisées et étendues à l'ensemble des activités de l'organisation et le travail s'est intensifié et s'est précarisé (Deranty, 2011). À travers ces nouvelles réalités qui touchent le travail et son organisation, l'éthique et la santé représentent des enjeux incontournables pour les organisations, en raison notamment des pressions de l'opinion publique et des coûts sociaux et économiques qui leur sont associés (Salmon, 2007; Dewa, 2007).

Les organisations sont devenues des lieux de paradoxes et de contradictions dans lesquelles les cadres intermédiaires se sentent coincés et doivent tenter de trouver un moyen de concilier l'inconciliable. L'exemple qui suit, tiré d'un entretien de cette recherche, rend compte du type de contradictions auxquelles les cadres sont soumis dans leur travail et la position difficile qu'ils ont à tenir face au personnel qu'ils encadrent.

« On fait partie des entreprises en santé. Pour passer l'agrément, on devait déposer un plan pour la reconnaissance des employés. On l'a déposé la même semaine où l'on a annoncé des coupures. Complètement illogique, ça ne pouvait pas être un pire moment. On dit aux gens qu'on va leur payer des abonnements au gym, qu'on va organiser des activités en plein air pour les garder en forme et en santé, qu'on va faire toutes sortes de choses pour les reconnaître, mais de l'autre côté, on coupe des postes et on augmente encore leur charge de travail. C'est pas facile pour les gestionnaires de tenir leur rôle quand on est constamment confronté à des contradictions, des paradoxes. »

Suzie

Au milieu de ces paradoxes, les cadres intermédiaires doivent à la fois tenir leur rôle au sein de l'organisation et tenir leur santé, en tentant d'orienter leurs conduites du mieux qu'ils le peuvent. Les cadres sont vus comme des représentants de l'organisation, envers laquelle il est sous-entendu qu'ils doivent respect et loyauté. Ils font partie d'une catégorie sociale privilégiée, associée à un statut envié et un accès plus aisé au pouvoir. La littérature

en management fait l'éloge du courage et de l'endurance en tant que qualités nécessaires à l'exercice de ce travail (Mintzberg, 1973). Toutefois, bien que l'on hésite encore à reconnaître la gestion comme un travail, il reste que les cadres sont aussi des travailleurs, avec des prescriptions à prendre en compte et un réel de travail qui résiste (Barbier, Chauvigné et Vitali, 2011; de Geuser, 2005).

Les cadres ne sont donc pas que des acteurs, répondant aux attentes de l'organisation sans réfléchir aux conséquences de leurs conduites et à leur responsabilité éthique. Ils sont aussi des sujets au travail, porteurs de leur histoire et de leurs expériences, ayant un sens moral personnel, mais qui ont aussi à faire face à diverses contraintes relatives à leur travail et aux émotions qui y sont associées. Leur rôle dans l'organisation est central : ils travaillent à la fois pour la haute direction et pour les employés sous leur responsabilité. Leurs conduites peuvent avoir des effets aussi bien sur la performance organisationnelle, que sur la santé des travailleurs, et on leur demande fréquemment de veiller à la fois sur l'une et sur l'autre, lesquelles sont parfois incompatibles (St-Arnaud, Pelletier et Briand, 2011 b).

Comment les cadres, en situations réelles, orientent-ils leurs conduites dans leurs pratiques de gestion du personnel? Doivent-ils compromettre leur sens moral pour arriver à répondre aux prescriptions de l'organisation? Y a-t-il une place dans les pratiques de gestion en organisation pour des conduites de soutien, d'écoute et de reconnaissance? Et si oui, quels sont les risques et les coûts pour les cadres à adopter de telles conduites, ou encore à ne pas les adopter? Voilà quelques réflexions et questionnements initiaux qui ont permis à ce projet de doctorat de prendre naissance et de mûrir jusqu'à l'aboutissement de cette thèse.

L'objectif principal de cette thèse est de mieux comprendre l'expérience subjective et les conduites des cadres dans les situations difficiles de gestion du personnel qui sollicitent leur sentiment de responsabilité. Soutenue par une visée herméneutique, cette thèse prend appui sur un cadre conceptuel alliant une théorie du travail, une théorie de l'éthique organisationnelle et une théorie des conduites sociales. Pour arriver à mieux comprendre l'expérience de ces femmes et de ces hommes qui exercent le travail de cadre, il était important d'avoir accès le plus possible à leur réel de travail. Un grand espace a été laissé à l'écoute de leur parole, la plus libre et authentique possible, en misant sur le développement d'une relation de confiance et de respect avec la chercheuse. Pour cela, il a fallu laisser de

côté les a priori et les jugements qui pouvaient à tout moment surgir dans les entretiens, pour être ouvert et à l'écoute de leur expérience, de leur réalité et de leurs difficultés. Il est suggéré au lecteur de cette thèse d'en faire autant pour se laisser toucher par le vécu de ces personnes que les sciences du travail ont très peu étudié.

Plan de la thèse

Cette thèse est présentée en six chapitres : 1) le contexte; 2) l'état des connaissances et les approches théoriques; 3) le cadre conceptuel; 4) la méthodologie; 5) les résultats; 6) les analyses; 7) la discussion générale.

Le premier chapitre dresse la table en présentant le contexte sous-jacent à l'objet de la thèse. Dans un premier temps, les liens entre les pratiques de gestion et la santé sont présentés. Ceux-ci permettront de rendre compte de la place centrale occupée par les cadres intermédiaires dans la problématique de la santé au travail et du rôle de plus en plus important qui leur est attribué à cet égard. Ensuite, une description du travail des cadres montrera qu'il existe un écart entre leur travail prescrit et leur travail réel, lequel se manifeste notamment par le biais de conduites défavorables à la santé du personnel et par certaines difficultés particulières au travail des cadres. Enfin, ce chapitre se termine en positionnant la thèse dans un courant qui considère la gestion comme un travail.

Le chapitre 2 situe ensuite la thèse sur le plan théorique en présentant l'état des connaissances et les approches théoriques qui portent sur l'objet de recherche de la thèse. D'abord, en l'inscrivant dans une théorie du travail, humain et subjectif. Cette première orientation théorique donnée à la thèse aura pour effet de considérer les cadres, comme des sujets au travail, souffrants et en quête de reconnaissance dans leur rapport au réel de travail, ainsi que dans leurs rapports à l'autre. La deuxième perspective théorique sollicitée pour bien délimiter l'objet de recherche est celle de l'éthique organisationnelle dans la gestion des ressources humaines. Ce vaste domaine de l'éthique organisationnelle est brièvement passé en revue, ce qui permettra de cibler une approche théorique constructiviste, permettant de comprendre l'éthique comme elle se pratique par les cadres dans les organisations. La référence à ce courant théorique amène à considérer les conduites

des cadres, lors de situations qui comportent des enjeux éthiques, comme le résultat d'un compromis que les cadres opèrent entre leur sentiment de responsabilité à l'égard des employés et leur liberté d'agir dans le contexte organisationnel. Enfin, parce que les questionnements initiaux de cette thèse concernent directement la question des conduites sociales des cadres envers les employés, l'ouverture au champ théorique de l'action sociale permettra de positionner celle-ci dans un courant herméneutique de l'action sociale. Dans cette sous-section, certaines réflexions seront développées sur les liens entre le sujet moral autonome, le sujet au travail aliénable par l'organisation du travail, et les enjeux sur les conduites. Ces réflexions permettront de préciser davantage l'objet de recherche, en faisant des liens entre les trois approches théoriques, en montrant leur complémentarité et en apportant de nouveaux éclairages qui ont permis de concevoir un cadre conceptuel à la fois original et cohérent.

Le chapitre 3 vise essentiellement à présenter de façon précise les choix théoriques qui ont été faits à la suite de la recension théorique tournant autour de trois principaux objets : le travail, l'éthique et les conduites sociales. Ce chapitre débute par la précision de la question de recherche. Ensuite, les principaux concepts sous-tendus par la question de recherche sont repris séparément et définis. Le chapitre se termine par la présentation des objectifs de recherche poursuivis par la thèse.

Le chapitre 4 porte sur la méthodologie de la recherche. Les choix réalisés à chacune des étapes méthodologiques de la recherche sont présentés de façon détaillée, en passant en revue systématiquement différentes options possibles et les raisons qui ont sous-tendu les choix. À cet égard, chacun des choix méthodologiques a été fait en fonction d'une recherche de cohérence avec le cadre conceptuel retenu et ses orientations épistémologiques et ontologiques. Ainsi, la recherche s'appuie sur une stratégie de recherche narrative, considérée comme une méthode permettant d'avoir un accès à la fois à la subjectivité des cadres, au contexte organisationnel dans lequel ils agissent et à l'éthique. Ce chapitre méthodologique place la chercheuse dans une posture compréhensive et subjective, teintant par le fait même les résultats obtenus et la manière dont ces derniers ont été analysés.

Le chapitre 5 présente les résultats obtenus, et ce, sous une forme pré-analysée. Le chapitre est amorcé par une description du parcours professionnel de ces hommes et de ces femmes, cadres intermédiaires, qui ont accepté de participer à cette recherche et des éléments qui ont mobilisé le choix de leur métier. Ensuite, une description des contraintes de leur travail est présentée. Le chapitre expose également les différentes catégories de situations difficiles dans la gestion du personnel que les cadres ont raconté. Pour chaque catégorie, des exemples de situations réellement survenues sont présentés, en faisant ressortir, pour chacun, comment le sentiment de responsabilité a été vécu subjectivement par les cadres et de quelle façon ils ont orienté leurs conduites.

Dans le chapitre 6, une analyse plus approfondie du sens moral de la responsabilité chez les cadres et des rationalités qui guident leurs conduites a été réalisée. Ainsi, deux sens moraux se distinguent : celui du devoir et celui de la sollicitude. Cette analyse permet de mettre en lumière les conflits qui surgissent entre les rationalités et le sens moral dans l'orientation des conduites. De plus l'analyse de certaines conduites menant à l'isolement des cadres intermédiaires lève le voile sur le rôle particulier de la rationalité subjective dans le travail et sur le peu de reconnaissance associée à la rationalité sensible des conduites en lien avec l'éthique.

Finalement, le chapitre 7 vise à discuter des contributions théoriques et sociales de la thèse et offre une ouverture à une réflexion plus générale sur la place d'une éthique sensible à l'autre dans les pratiques de gestion et dans les formes actuelles d'organisation du travail. La discussion soulève aussi les risques pour la santé et le maintien en emploi des cadres, en raison de l'isolement vécu par plusieurs et des conflits éthiques auxquels les soumet leur travail en gestion du personnel. Enfin, les limites de la thèse sont également discutées.

CHAPITRE 1 : Contexte

Au cours des dernières décennies, les milieux de travail ont subi d'importantes transformations, à la fois économiques, sociales et politiques (Harvey, 2007). Ces transformations ont eu des effets sur les modes d'organisation et les conditions dans lesquelles travaillent les personnes (Durand, 2004). Différents changements démographiques, technologiques et économiques sont venus marquer ces bouleversements. Au Québec, comme dans la plupart des pays industrialisés, le vieillissement de la population et la raréfaction de la main-d'œuvre entraînent des changements importants dans le travail et ses conditions d'exercice (Commission nationale du Québec, 2011). Aussi, la mondialisation des marchés et la domination d'une logique financière valorisant les intérêts des actionnaires et les gains de capital à court terme ont transformé les logiques de production, de plus en plus soumises aux logiques financières (Davis, 2009; Gollac et Volkoff, 2007; Sennet, 2006). C'est la montée en puissance de l'économie financière boursière. Les entreprises deviennent cotées en Bourse, les rapports de pouvoir se modifient et les actionnaires deviennent les plus gros détenteurs de pouvoir (de Gaulejac, 2005). Un autre changement majeur, la fusion des télécommunications et de l'informatique, a instauré « la dictature du temps réel et l'immédiateté des réponses aux exigences des marchés financiers » (de Gaulejac, 2005, p. 26-27). L'évolution rapide des technologies de la communication et de l'informatique permettent aujourd'hui de quantifier, de comparer et de suivre de près les performances des travailleurs (Klein et Ratier, 2012). De plus, la mondialisation des marchés a eu pour conséquences de faire disparaître les frontières entre les pays qui ne peuvent plus contrôler la régulation du marché (de Gaulejac, 2005).

Tous ces phénomènes qui sont venus bouleverser l'univers du travail ont eu pour conséquences de mettre l'ensemble du système de production dans une tension permanente où tout doit être fait toujours plus vite (Mercure et Vultur, 2010). À l'aire de la mondialisation, de la prolifération des innovations électroniques et informatiques et de l'immédiateté des communications, il n'est pas étonnant de constater que le monde du travail connaisse de profondes transformations, tant dans son contenu, que dans son organisation (Vézina et Bourbonnais, 2001). L'augmentation de la compétitivité et de la

concurrence au niveau mondial a donné lieu à des pratiques de plus en plus courantes de rationalisation des effectifs, de restructuration des services et de fusions d'entreprises, ayant des effets notamment sur l'intensification du travail et la précarisation des emplois (Durand, 2004; Kalleberg, 2009; Sennet, 2006). Le nombre d'emplois comportant des exigences physiques élevées tend à diminuer, alors ceux comportant de fortes exigences psychologiques augmentent constamment (Marmot, Siegrist, Theorell et Feeney, 1999), un fait explicable notamment par le passage d'une économie manufacturière caractérisée par des métiers des secteurs primaires et secondaires, à une économie fondée sur le développement d'activités de services mettant sur un piédestal la satisfaction de la clientèle (Bomsel, 2010). Ces nouvelles réalités touchant le monde du travail ont apporté des changements importants au sein des organisations, tant dans la nature du travail, que dans les pratiques de gestion, maintenant de plus en plus orientées vers de nouvelles exigences de performance, de qualité et de flexibilité (Atkinson, 1984; Aubert, 2012; Dejours et Gernet, 2012; Mercure et Vultur, 2010).

De nouvelles réalités concernent aussi le monde de la gestion et le rôle et la place du management dans l'organisation du travail. Les fonctions de supervision et de contrôle occupent une place centrale et les principes de gestion sont dorénavant appliqués à l'ensemble des activités de production : quantification généralisée, chasse aux coûts et aux temps morts, survalorisation de la qualité, obsession du court terme (Deranty, 2011). Cette nouvelle forme de management, ce tournant managérial comme le souligne Deranty (2011), a eu pour effet d'éloigner les cadres des employés, en leur donnant un rôle plus macro.

1.1. Les liens entre les pratiques de gestion et la santé mentale au travail

La santé mentale au travail est devenue, au niveau international, un objet de préoccupation social, économique et de santé publique. D'ailleurs, le nombre de recherches menées au sein de disciplines diverses au cours des dernières années témoigne de l'importance de cette question pour la société (Dewa, McDaid et Ettner, 2007; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2005; Gabriel et Liimatainen, 2000; Henderson, Glozier et Elliot, 2005; Vézina, Bourbonnais, Marchand et Arcand, 2008;). Les

liens entre la santé des personnes et certaines contraintes de l'organisation du travail viennent soulever des questionnements au regard des pratiques de gestion privilégiées et mises en œuvre au sein des organisations.

Les pratiques de gestion, associées aux changements dans les formes d'organisation du travail présentés un peu plus haut entraînent une fragilisation du lien d'emploi et de la santé des travailleurs, ainsi qu'une intensification de l'effort qu'ils ont à fournir pour répondre aux objectifs de plus en plus exigeants, nombreux et à court terme (Castel, 2009; Deranty, 2011). Dans le champ de recherche de la santé mentale au travail, plusieurs études se sont penchées sur les effets du travail sur la santé et sont arrivées à montrer une relation directe entre certains facteurs de l'organisation du travail et la santé mentale des personnes (de Lange, Taxis et Kompier, 2003; Stansfeld et Candy, 2006). S'appuyant sur les modèles théoriques reconnus de « demande-autonomie » de Karasek (1979) et de « déséquilibre effort-reconnaissance » de Siegrist (1996), les études en épidémiologie qui s'intéressent à la relation entre l'environnement du travail et la santé ont permis d'identifier des facteurs psychosociaux du travail présentant un risque pour la santé mentale des travailleurs. Les facteurs de l'organisation du travail (ou environnement psychosocial de travail) désignent « l'ensemble des facteurs organisationnels et des relations interindividuelles qui peuvent avoir un impact sur la santé mentale, les capacités de travail et le maintien en emploi des travailleurs » (Vézina, Bourbonnais, Brisson et Trudel, 2006). Selon ces auteurs, divers facteurs sont aujourd'hui reconnus comme ayant un effet sur la santé mentale des travailleurs. Le contrôle que les employés ont sur leur travail, c'est-à-dire le degré d'autonomie pour décider comment faire leur travail, le niveau de participation aux décisions dont ils bénéficient, ainsi que les possibilités d'utiliser et de développer leurs habiletés, représente un premier facteur. La charge de travail, incluant à la fois la quantité de travail, les contraintes temporelles à respecter dans l'exécution des tâches, ainsi que la complexité du travail à réaliser, en est un également. Ensuite, les conflits et les ambiguïtés au niveau des rôles comptent parmi les facteurs de risques, tout comme les relations avec les autres, concernant à la fois le soutien social entre collègues, mais aussi de la part du supérieur hiérarchique, les situations de harcèlement au travail et la reconnaissance au travail. Un autre facteur est relié aux perspectives de carrière, en ce qui a trait à la précarité d'emploi, aux possibilités de promotion et aux risques de rétrogradation. On retrouve aussi

dans la liste des facteurs, le climat et la culture organisationnelle, touchant entre autres aux modes de communication dans l'organisation et à la diffusion des informations, à la structure hiérarchique et aux questions d'équité, puis finalement, l'interaction travail et vie personnelle et à la possibilité pour les employés de trouver un équilibre entre les deux.

Tous ces facteurs de l'organisation du travail sont en étroite relation avec les pratiques de gestion de ressources humaines, mises en œuvre par les cadres intermédiaires (Brun, 2008; Brun, Biron, Martel, Ivers, 2003; Brun et Cooper, 2009; Lewis, Yarker, Donaldson-Feilder, 2012). En effet, ces derniers, par leurs pratiques de gestion, peuvent contribuer à la présence d'un facteur de risque, par exemple, en offrant peu ou pas de soutien à leurs employés, en laissant peu de marge de manœuvre sur la façon dont ils peuvent faire leur travail ou encore en contribuant à fournir une charge de travail trop élevée pour les capacités des personnes. Cependant, ils peuvent aussi renverser les facteurs de risque en facteurs de protection de la santé mentale au travail, en offrant du soutien à leurs employés, en favorisant les pratiques de coopération et en adoptant des pratiques d'écoute et de reconnaissance envers leurs employés (St-Arnaud, Briand, Corbière, Durand, Bourbonnais, Saint-Jean, Pelletier et al. 2011a). Les conduites que les cadres intermédiaires adoptent dans leurs pratiques de gestion peuvent donc contribuer à la présence d'un facteur de risque à la santé mentale au travail, comme elles peuvent avoir un effet préventif (Lewis et al. 2012).

Pour intervenir sur cette problématique, que ce soit en prévention ou en réadaptation, les pratiques de gestion sont devenues une cible dorénavant priorisée (Brun, 2008; Brun et Cooper, 2009). Au Québec, la norme « Entreprise en santé » mise en œuvre par le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) identifie les pratiques de gestion comme l'une des quatre sphères d'activité à privilégier pour favoriser la santé des personnes dans les organisations (Bureau de normalisation du Québec, 2006). Les cadres ayant des fonctions d'encadrement de personnel sont donc directement interpellés par la question de la santé mentale au travail, puisque ce sont les acteurs qui mettent à l'œuvre les pratiques de gestion. Un récent rapport de la Commission de la santé mentale du Canada (2012) interpelle d'ailleurs les cadres intermédiaires à prendre la responsabilité individuellement de contribuer à l'amélioration de la santé mentale des employés. Dans la littérature

scientifique portant sur la prévention et la promotion de la santé en milieu de travail, on attribue aux cadres, en tant qu'agents des pratiques de gestion, un rôle de plus en plus important en matière notamment de soutien aux employés, d'écoute et de reconnaissance (Brun, 2008; Brun et Cooper, 2009; Franche, Baril, Shaw, Nicholas, et Loisel, 2005; St-Arnaud et al. 2011a). Toutefois, agir dans une optique de prévention et de promotion de la santé mentale au travail peut demander un changement de paradigme parfois radical pour les cadres œuvrant dans certains contextes organisationnels (St-Arnaud et al. 2011a; St-Arnaud, Pelletier et Briand, 2011b). Ainsi, malgré les efforts du milieu scientifique et législatif d'amener les cadres à adopter des pratiques de gestion plus favorables à la santé au travail et au maintien en emploi, les organisations sont encore le théâtre où se mettent en scène des conduites qui contribuent à la souffrance et au risque de détérioration de la santé des travailleurs (Dejours, 2009a).

1.2. Des conduites des cadres à risque pour la santé mentale des travailleurs

Selon Gilbreath et Benson (2004), les organisations souhaitant favoriser un environnement de travail plus sain, ne devraient pas négliger la supervision des pratiques de gestion du personnel mises en œuvre par leurs cadres. Selon certains auteurs, si l'organisation s'attend implicitement des cadres qu'ils servent d'exemple moral, en suivant une ligne de conduite dictée par l'éthique, ceux-ci adoptent parfois des conduites excluant tout autant le rapport à soi que la sollicitude à l'égard de l'autre (Alvesson et Kärreman, 2007; Dumazère et Cherré, 2012). En effet, bien que la relation entre les cadres et les employés soit une relation centrale dans l'organisation, elle est aussi souvent une source de tensions au sein du milieu de travail (Borowski, 1998). Dans un tel contexte, l'adoption de conduites de soutien, de reconnaissance et de sollicitude, priorisées dans le champ de recherches en santé mentale au travail, n'est pas nécessairement évidente à réaliser par les cadres quand les relations avec le personnel sont tendues. Comme le soulignent Lewis et al. (2012), des études ont démontrées que certaines conduites adoptées par les cadres représentent un risque à la santé des employés. Parmi ces conduites, le harcèlement, la tyrannie, l'hostilité, la destruction et l'abus de pouvoir, figurent aux premières loges (Lewis et al. 2012). Pour illustrer davantage le type de conduites à risque pour la santé mentale des travailleurs

parfois mises en œuvre par des cadres, quelques exemples d'études sont présentés ci-dessous. Ces études traitent des types de conduites à risque mises en œuvre par des cadres, de leurs effets sur la santé des employés et de pistes d'interprétation amenées par certains auteurs.

Des études portant sur les conduites des cadres dans les organisations se sont intéressées aux conduites abusives et destructrices dirigées vers les employés (Einarsen, Aasland et Skogstad, 2007; Tepper, 2000). Ces conduites adoptées par certains cadres dans les organisations sont perçues par les employés comme hostiles et intimidantes, provoquent souvent des réactions de peur, des conflits entre le travail et la vie familiale et de la détresse psychologique (Tepper, 2000). Selon Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen et Einarsen (2010), la prévalence de ces comportements destructifs chez les cadres varierait entre 33,5 % et 61 % dans la population de travail de Norvège.

Duffy, Ganster et Pagon (2002) se sont intéressés aux « social undermining behaviors », c'est-à-dire aux conduites des cadres visant à miner ou saper les relations interpersonnelles, les chances de succès au travail et la réputation des employés. Ces auteurs ont montré que lorsque des cadres adoptent de telles conduites à l'égard de leurs employés, ces derniers étaient plus enclins à vivre des réactions somatiques négatives. De plus, leur recherche a montré que les effets négatifs perçus par les employés victimes de telles conduites de la part du cadre qui les supervise sont plus importants que les effets positifs associés à des conduites de soutien social de la part des cadres. Ces résultats montrent, à l'instar de ce que rapportent Baumeister, Bratlavsky, Finkenauer et Voks (2001), que les conduites abusives et négatives des cadres à l'égard des employés représentent généralement un risque à la santé plus grand que l'effet protecteur des conduites favorables à la santé. Pour cette raison, mieux comprendre les conduites délétères des cadres pour la santé des employés s'avère d'une grande importance.

L'étude menée par Nadisik (2008) apporte une piste d'interprétation à propos des conduites des cadres faisant preuve d'injustice interactionnelle à l'égard de leur personnel. Le sentiment d'injustice interactionnelle est lié à des interactions sociales jugées injustes, par exemple lorsqu'un cadre manque de respect à ses employés ou encore, lorsqu'il ne justifie pas une décision qui les a touchés. L'auteur aborde le fait que lorsque les cadres ont des

actions moralement difficiles à poser envers des employés, comme un licenciement, un avis disciplinaire, une évaluation négative, un refus d'allouer un budget ou un congé, ils avaient davantage l'habitude de se comporter de manière injuste et pouvaient aller jusqu'à dévaloriser et humilier les employés touchés. Ainsi, dans une situation qu'ils jugeaient déjà injuste, les cadres avaient tendance à rajouter de l'injustice à l'injustice. Nadisik, interprète ce phénomène en se référant à « l'effet Churchill » définit comme « le fait, pour un cadre, de se mettre à distance psychologique de ses subordonnés en allant jusqu'à les dénigrer lorsqu'il leur annonce une décision qui a un impact négatif, ce qui amène ces subordonnés à ressentir un sentiment d'injustice interactionnelle » (2008, p. 219). L'effet Churchill est vu comme une stratégie d'évitement qui consiste à prendre une distance vis-à-vis de la personne concernée, à la fois en donnant le moins d'explications possibles à l'action et en ne montrant aucune sensibilité, qui pourrait être ressentie comme une reconnaissance de responsabilités par le cadre. Selon l'auteur, l'effet Churchill viendrait d'un désir de protection de sa propre identité sociale, ce qui peut aboutir à un déni de la situation actuelle et à un dénigrement des victimes. Les conduites liées à l'effet Churchill sont renforcées lorsque les cadres jugent que la décision qu'ils ont à rendre est injuste envers le ou les travailleurs concernés.

Une autre étude, menée auprès de femmes cadres, a aussi mis en évidence des conduites de mépris et de dénigrement envers les employés (Schütz, 2012). Dans cette recherche, les cadres sont en charge d'équipes de travailleurs peu qualifiés, envers lesquels un fort investissement relationnel de proximité et d'intimité leur serait essentiel pour obtenir leur mobilisation. Ces cadres adopteraient donc dans un premier temps des conduites de proximité relationnelle et affective avec leurs employés afin d'arriver à répondre aux attentes de performance de l'organisation. Toutefois, selon l'auteure, cet investissement relationnel et affectif serait parfois si dur à tenir pour les cadres dans certains contextes organisationnels, qu'il générerait par le fait même, des conduites de mise à distance, de mépris et de dénigrement envers leurs employés. De telles conduites, véhiculées par le discours de ces cadres, seraient déployées dans le but de créer une mise à distance hiérarchique avec les employés.

Pour leur part, McCarthy, Darcy et Grady (2010) ont tenté de mieux comprendre ce qui influençait les conduites des cadres intermédiaires en matière de pratiques de gestion visant un meilleur équilibre travail et vie personnelle pour leurs employés. Ces auteurs ont découvert que certains cadres défavorables aux principes de la conciliation travail et vie personnelle, contrevenaient volontairement aux politiques officielles visant à aider les employés à concilier les exigences du travail et de la vie hors travail, en adoptant des conduites qui entravaient le développement et la mise en œuvre des plans et des initiatives en cette matière. Cette étude permet de rendre compte que même lorsque des politiques et des programmes formels sont mis en place, les cadres peuvent les subvertir par leur façon de les mettre en application ou encore, en empêchant les employés d'en bénéficier.

Ces quelques exemples d'études révélant des conduites chez les cadres allant à l'encontre des fondements en matière de santé mentale au travail montrent que ce n'est pas parce que l'organisation, le milieu scientifique ou la société prescrivent des pratiques de gestion plus orientées vers la santé mentale et le bien-être au travail, que les cadres vont nécessairement adopter des conduites en conséquence. Ils ne signifient pas non plus que les cadres ne se soucient pas du bien-être de leurs employés et ne se préoccupent que de la performance organisationnelle. En effet, certaines études ont montré que les cadres se soucient de leurs employés et qu'ils se sentent responsables d'eux dans certaines situations (Toffler, 1986), qu'ils trouvent important sur le plan éthique de se conduire avec respect envers leurs employés, qu'ils doivent agir de façon juste, leur permettre de travailler dans des conditions de travail appropriées, qu'ils doivent leur apporter du soutien au travail et faciliter leur développement personnel (Waters, Bird et Chant, 1986). Néanmoins, Girard (2013) observe que lorsque les intérêts économiques de leur organisation sont menacés, les cadres vont prioriser l'organisation aux dépens du souci de l'autre.

Peu d'études permettent de bien comprendre les raisons pour lesquelles les cadres adoptent de telles conduites à risque pour la santé des travailleurs. Les difficultés vécues dans leur travail et les messages contradictoires qu'ils reçoivent pourraient être parmi les raisons permettant d'expliquer l'adoption de conduites qui peuvent présenter un risque à la santé en dépit de leurs considérations éthiques pour le souci des employés. Ainsi, pour être en mesure de mieux comprendre comment les cadres orientent leurs conduites, il importe de

mieux connaître leur travail, avec ses particularités et ses difficultés. La prochaine section vise à dresser un portrait du travail des cadres et des difficultés qui y sont associées.

1.3. Le travail des cadres

Un cadre, un manager, un dirigeant, un gestionnaire? Il n'existe pas de consensus dans la littérature quant à la nomination de ce groupe professionnel, rendant ainsi la délimitation de cette population cible plus complexe (de Geuser, 2005; Wolf Ridgway, 2011). Hales (1986) éprouvait déjà la même difficulté à définir une fonction sans connaître suffisamment ce qu'elle fait. On constate même que les travailleurs décrivent difficilement le travail des cadres, se référant plutôt à des traits de personnalité et que, contrairement aux autres catégories professionnelles, les cadres seraient d'abord des individus, avec des caractéristiques personnelles qui déterminent leur travail (Carballeda et Garrigou, 2001). Pour de Geuser (2005), définir le cadre au lieu de définir le travail de management représente le risque de décrire une essence humaine, une forme d'homme plutôt qu'une forme de travail. Pour Hales (1986), il est alors préférable d'utiliser une définition nominaliste comme celle de Stewart (1976), selon laquelle le cadre est une personne au-dessus d'un certain niveau hiérarchique en contrôle de personnel ou non, et qui fait partie de la hiérarchie de gestion pour la sélection, la formation et la promotion. Pour de Geuser (2005), mieux vaut alors se baser sur le statut donné par l'organisation que de tenter de définir une personne. Mais encore une fois, le statut est variable dans une organisation et entre les organisations. Par exemple, Barbier et al. (2011) considère comme un dirigeant, celui ou celle qui est au sommet de la hiérarchie, qui a pour mandat d'articuler les différents espaces-temps d'activités des organisations en vue de leur développement, et qui dispose du pouvoir institutionnel de le faire. Selon Ellis et Moon (1991), on entend généralement par « cadre intermédiaire », les personnes qui se situent hiérarchiquement entre les travailleurs et la haute direction, entre la ligne de front et les décideurs. Ils ont la responsabilité d'implanter les décisions prises par la haute direction, d'interpréter les politiques et les objectifs organisationnels et de les transformer en instructions et en directives que les travailleurs peuvent suivre. Ils sont aussi responsables de planifier, organiser, budgéter et autoriser le matériel, l'équipement et le personnel nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. Pour Mispelblom Beyer (2006), tout cadre, à

l'exception du dirigeant, serait donc un cadre intermédiaire en ce sens qu'il « se débrouille toujours avec et entre deux sources de pressions : celle d'en haut et celle d'en bas » (p.45). Encore une fois, cette définition peut aussi être vraie pour les cadres dirigeants, comme démontré par Flamant (2002) dans son « *Anthropologie des managers* », qui fait état de leur rôle de relais et d'exécuteur et de leur manque de pouvoir dans les prises de décisions stratégiques.

Autre question, de terminologie cette fois, doit-on utiliser le mot manager ou cadre? Selon le lexique étymologique du centre national de ressources textuelles et lexicales, un manager est une « personne exerçant des fonctions de direction dans une entreprise ». Le terme est dérivé de son homonyme anglophone, alors que selon la même source, les cadres constituent « le personnel d'encadrement des entreprises ». Selon le Robert historique et étymologique (Rey, 2010) : « les cadres recouvrent le personnel investi dans une entreprise des fonctions de direction ». Le mot cadre s'applique donc à « une réalité socioprofessionnelle précise, opposée à employé et désigne au pluriel et au singulier, une personne ayant une fonction de direction ou une qualification professionnelle élevée » (Rey, 2010). Selon l'interprétation que l'on peut faire de ces définitions, sommes toutes assez semblables, le terme manager permettrait de désigner la personne qui exerce les fonctions de direction, alors que le terme cadre désignerait plutôt le statut occupé dans l'organisation. Suivant de Geuser (2005), selon qui mieux vaudrait se baser sur le statut plutôt que sur la personne, le terme cadre sera privilégié dans le texte. Cette décision devrait permettre une certaine uniformité terminologique dans le texte, ce qui en facilitera la compréhension, d'autant plus qu'il n'y a pas de consensus au niveau de la littérature. De plus, le terme « cadre » semble constituer un attracteur fort en terme symbolique attaché à la promotion socioprofessionnelle des individus. Il marque l'appartenance à un groupe professionnel duquel les gens qui en font partie ont un sentiment d'attachement (Bonnet et Bonnet, 2003).

Selon Carballeda et Garrigou (2001), les cadres sont des acteurs privilégiés dans la construction de l'organisation tant au niveau des prescriptions que des formes d'interactions qu'ils mettent en place avec les autres acteurs. Comprendre leur travail est devenu important pour intervenir sur des questions d'organisation du travail. Or, il existe un débat

dans la littérature concernant l'activité des cadres (de Geuser, 2005). Si certains auteurs considèrent que les cadres travaillent (Barbier et al. 2011; Carballeda et Garrigou, 2001; Daniellou, 1997; de Geuser, 2005; Hales, 1986; Six, 2000; Wolf Ridgway, 2010), la majorité des écrits soulignent que les cadres conçoivent le travail, mais qu'ils ne travaillent pas. Cette partie vise à décrire l'activité des cadres et à soutenir l'idée que les cadres doivent concilier le travail prescrit et le réel de travail eux aussi, et que par conséquent, leur activité se situe bien dans le « travailler ». En effet, les cadres sont des prescripteurs du travail, parce qu'ils délimitent les conditions de l'activité des travailleurs. Toutefois, en étant aux prises avec la diversité et la variabilité des situations de travail, les cadres sont eux aussi soumis à des prescriptions, à des injonctions et des demandes parfois contradictoires entre les demandes et le discours de la haute direction et les difficultés en provenance de la réalité du terrain (Carballeda et Garrigou, 2001; Mispelblom Beyer, 2006; Six, 2000).

On retrouve dans la littérature portant sur les cadres, des termes fortement contrastés utilisés pour les décrire. En effet, il y a d'un côté l'abondante littérature en management et la rhétorique du leadership, qui présente les cadres idéaux comme des hommes puissants et frôlant la perfection. Selon de Geuser (2005), la citation suivante illustre bien cette image du manager idéal de Mintzberg : « une sorte de personne surdouée, surdynamique, extralucide, qui peut mener, presque simultanément, un nombre élevé de tâches pourtant bien au-delà des capacités de l'homme normal » (Aktouf, 1996, p.219). L'autre versant de la littérature portant sur le travail de gestion présente plutôt les cadres comme « les leaders du travail du mal » (Dejours, 1998a, p. 183), « des prédateurs » (Villette et Vuillermot, 2005), « des obsédés du pouvoir et de l'argent » (de Gaulejac, 2005), bref, comme le dit Wolf Ridgway (2010), une littérature qui tend à présenter les cadres comme les agents d'un travail immoral. Selon cette dernière, entre les images extrêmes oscillant entre les « semi dieux » et les « quasi tyrans », les cadres peuvent difficilement émouvoir. Or, les études portant sur leur travail réel et les difficultés qui en résultent incitent plutôt à croire que cette population mérite que davantage d'études se penchent sur leur travail.

Le rôle des cadres a été largement documenté, que ce soit pour son contenu ou pour ses caractéristiques (Guilbert et Lancry, 2007). Différents auteurs leur reconnaissent des rôles

généraux tels que la formulation, l'organisation, l'unification et la régulation des activités de tous les jours (Horne et Lupton, 1965); la communication, la gestion traditionnelle, le réseautage et la gestion des ressources humaines (Luthans, 1988); la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (Schermerhorn, 1999); ou encore des rôles liés à l'information, des rôles interpersonnels et des rôles décisionnels (Mintzberg; 1973). La classification des rôles de Mintzberg est la plus connue dans le domaine du management. La première catégorie des rôles concerne les rôles interpersonnels : rôle de représentation dans des événements officiels, un rôle de leadership pour stimuler l'enthousiasme et répondre aux besoins des employés et un rôle de liaison entre les différents groupes d'acteurs internes et externes à l'organisation. Dans la catégorie des rôles décisionnels, les cadres ont un rôle d'entrepreneuriat pour déterminer les problèmes à résoudre et rechercher des occasions d'affaires, un rôle de gestion des perturbations occasionnées par les conflits, un rôle de répartition des ressources et un rôle de négociation entre les diverses entités. Enfin, les rôles informationnels mettent en jeu des rôles de collecte, de contrôle, de diffusion et de propagation des données.

Hales (1986) a fait un travail de revue des différentes études ayant eues pour objet de décrire le travail des cadres. Il en arrive au constat qu'il y a un certain consensus entre les études concernant les principales activités des cadres. D'abord, le cadre se doit d'agir en tant que tête d'affiche et leader d'une unité organisationnelle. Il doit aussi être un agent de liaison en formant et en entretenant des contacts, tant à l'interne, qu'à l'externe de l'organisation. Le cadre a aussi comme tâches de surveiller, filtrer et diffuser l'information, d'allouer les ressources, de gérer les perturbations et de maintenir les flux de travail. Enfin, les études s'entendent sur le fait que les cadres doivent négocier, innover, planifier, ainsi que contrôler et diriger des subordonnés. Hales a aussi montré qu'il y a des récurrences entre les études s'étant intéressées à la répartition du temps de travail des cadres, démontrant toutes un portrait du travail des cadres comme technique, stratégique, réactif et frénétique. Par exemple, un des pionniers sur le sujet du travail des cadres, Carlson (1951), a centré son intérêt sur dix directeurs d'entreprises et en est arrivé au constat que ces derniers travaillaient des heures excessives, qu'ils passaient environ le tiers de leur temps de travail à l'extérieur de l'entreprise, qu'ils étaient fréquemment interrompus dans leur travail, ce qui perturbait leur capacité de penser. Dans ses recherches d'observation sur le

terrain des cadres en entreprises, Mintzberg (1973) arrive à des conclusions semblables à celles de Carlson, considérant le travail des cadres comme très complexe et très exigeant, ces derniers consacrant de longues heures à leur travail, étant très occupés et très souvent interrompus. Pour Mintzberg (1984), les tâches du cadre seraient diversifiées et fragmentées et son travail consisterait donc à mettre en cohérence cette diversité (de Geuser, 2005).

Mintzberg (1973) affirme que les cadres sont constamment en relation et en communication avec les autres acteurs internes et externes à l'organisation. Le sociologue Mispelblom Beyer (2006) affirme que le langage, la parole et l'écrit sont les trois activités de travail communes à tous les cadres. Par exemple, l'étude de Burns (1954) montre que les cadres passent 80 % de leur temps de travail à parler. En effet, la parole occupe une place fondamentale dans le travail des cadres, comme le soutient cette citation de Barbier (2011) sur le travail des dirigeants : « l'essentiel du faire du dirigeant est un dire » (p. 74). Stogdill et Shartle (1948) ont pour leur part montré que les cadres sont en interaction avec d'autres, pour 60 % de leur temps de travail. Dans le même sens, Kelly (1964) a aussi observé la place importante que prennent les relations interpersonnelles dans le travail des cadres occupant une position intermédiaire, soit le deux tiers de leur temps de travail. Une fois de plus, Hales (1986) a analysé les différentes études sur le travail des cadres et a remarqué que ces derniers ont de nombreuses interactions et communications horizontales avec d'autres cadres de même niveau, alors que les communications et les interactions verticales sont moins importantes (Burns, 1954; Dubin et Spray, 1964; Home et Lupton, 1965; Kelly, 1964; Mintzberg, 1973; Stewart, 1976). Kelly (1964) explique que les études ont tendance à qualifier le cadre efficace comme étant plus orienté vers la tâche et le rôle dans ses interactions avec ses subordonnés, alors que les cadres étant plus sensibilisés aux relations humaines dans leurs interactions seraient considérés comme moins efficaces.

Bien que l'action d'encadrer contienne le mot « cadre », les cadres n'ont pas tous la responsabilité de gérer du personnel (Bonnet et Bonnet, 2003). Selon Carballeda et Garrigou (2001), les cadres peuvent se diviser en deux catégories. Il y a ceux dont la tâche consiste à analyser et à organiser le travail d'autrui selon des critères techniques ou professionnels et qui n'ont pas l'obligation d'être confrontés directement aux personnes

dont ils organisent le travail. Il y a aussi ceux ayant une tâche d'encadrement et d'organisation du travail d'autres personnes et qui ont la responsabilité de la performance des employés sous leur direction. Ces derniers sont directement confrontés aux personnes qu'ils encadrent et dont ils organisent le travail. Ils doivent prendre les grands objectifs de la haute direction et les rendre opérationnels afin de les prescrire aux travailleurs sous leurs responsabilités. La tâche prescrite de « gestion » est donc redéfinie par chacun des cadres en une tâche effective, de manière à atteindre des objectifs et à respecter les règles prédéfinies (Bolduc et Baril-Gingras, 2010). Constatant les instabilités des différentes définitions du travail des cadres, que ce soit par eux-mêmes, par les hauts dirigeants ou par les disciplines s'intéressant aux sciences du travail, Desmarais et Abord de Chatillon (2010) ont proposé un rôle central des cadres intermédiaires, à partir d'une réflexion sur les approches théoriques des rôles associés au management. Il s'agirait d'un rôle de traduction, consistant à articuler les différentes prescriptions et attentes avec les enjeux des réalités du terrain. Ce rôle leur permettrait notamment d'articuler les logiques contradictoires au sein de l'organisation et de leur donner un sens.

1.3.1. Les activités et le travail réel des cadres

Barbier (2011) explique que l'analyse du travail du dirigeant s'appuie sur leurs trajectoires personnelles et leurs vécus. Bien que son étude ne porte pas sur le travail des cadres en général, cette référence est pertinente pour décrire le travail de gestion et pour mieux comprendre la réalité de ceux qui prescrivent le travail et dont les cadres intermédiaires sont directement tributaires. Les dirigeants ont comme principale tâche de faire réaliser le travail par d'autres et ils doivent par conséquent savoir comment pensent les travailleurs, avoir l'expérience de leurs expériences. Selon Barbier (2011, p. 64), « la construction de l'expérience d'autrui requiert des cadres interprétatifs, mais elle requiert également des phénomènes d'identification » avec leur histoire personnelle et professionnelle. Non seulement le travail des dirigeants est un métier d'intervention sur autrui, mais il tend principalement à agir sur l'engagement des travailleurs, le but étant de les faire travailler en imposant des limites dans le travail. Selon Chauvigné (2011), pour amener les différents acteurs de l'organisation à contribuer individuellement et collectivement à l'atteinte des objectifs, les dirigeants vont agir sur la structure et l'environnement de l'activité, ainsi que

sur le sens que les acteurs donnent à leur activité. Les dirigeants peuvent favoriser ou non le déploiement de l'activité de travail en prenant les décisions qui touchent à l'organisation formelle du travail, la délégation des tâches, la circulation de l'information et l'attribution des ressources. Par exemple, afin de maintenir l'engagement de l'activité de ses troupes, un dirigeant peut décider de filtrer ou modifier des informations telles que les profits réels qu'a faits l'entreprise. Les dirigeants peuvent aussi agir sur le sens que les acteurs donnent à leur activité en utilisant divers moyens pour convaincre, influencer ou manipuler autrui afin d'obtenir son adhésion. Par exemple, le dirigeant peut jouer sur l'image de soi positive ou négative du travailleur dans le but d'obtenir un comportement en particulier. L'activité du dirigeant, en ayant pour but de susciter l'activité d'autrui, renvoie à la question du pouvoir, qui est centrale quand on regarde le travail des cadres. En effet, selon Mintzberg (1989), c'est la personne qui occupe le plus haut poste de la hiérarchie (président, PDG, directeur général) qui détient le plus de pouvoir et qui a le plus d'influence dans l'organisation. Aussi, l'image que projette le dirigeant est primordiale pour lui : comme son travail est associé à sa personne, il n'est donc pas rare qu'il veuille afficher publiquement son pouvoir et se montrer en contrôle afin d'évacuer les doutes et les incertitudes. Prenant appui sur les théories de la psychodynamique du travail, Wolf Ridgway (2010) soutient que le travail du dirigeant est « ce qui se rajoute à la prescription de pouvoir, de maîtrise et de contrôle de l'organisation, de l'environnement et de soi-même et trouve un arrangement avec le "réel" qui s'y oppose en tous points » (p. 243).

Comme le travail des dirigeants, le travail des cadres est caractérisé par l'hétérogénéité et la superposition des activités, passant constamment et rapidement d'un registre de préoccupation à un autre (Barbier, 2011, Mispelblom Beyer, 2006). Conséquemment, la charge cognitive liée au traitement des informations est très importante (Carballeda et Garrigou, 2001). Selon ces ergonomes, les postes de cadres sont soumis à une rotation très importante, les cadres restent généralement très peu de temps au même endroit et ils doivent constamment se familiariser avec une nouvelle organisation du travail, une nouvelle équipe, de nouvelles priorités, etc. Ils passent en général de très longues heures dans le milieu de travail et amènent du travail à la maison; l'envahissement de la vie personnelle par la vie professionnelle étant considéré par les cadres comme normal pour atteindre la performance attendue. Les auteurs mettent aussi en évidence le manque de

précision du travail prescrit par la haute direction. Les tâches sont souvent sous forme d'objectifs, de résultats ou d'indicateurs de performance attribués à leur équipe entière, mais à partir desquels ils sont eux-mêmes jugés et évalués. Ils doivent souvent fixer leurs propres limites de leur travail et certaines tâches sont largement sous-estimées, telles que les tâches administratives et les réunions, ce qui vient alourdir leur charge de travail. De surcroît, les cadres doivent généralement se tenir à jour au niveau de la technique afin d'être en mesure de répondre aux difficultés rencontrées sur le terrain, ainsi que de soutenir et évaluer leur personnel et définir les tâches de travail. Leur travail quotidien est très changeant et irrégulier selon les urgences du moment, mais en même temps, ils ont à prendre en compte les objectifs à courts, moyens et longs termes dans leurs pratiques de gestion, ce qui les amène à devoir constamment jongler avec des dynamiques temporelles changeantes. Ils éprouveraient aussi des difficultés à comprendre le travail réel de leurs employés, soit à prendre en compte la complexité et la variabilité des situations de travail des personnes sous leur responsabilité (Carballeda et Garrigou, 2001). Néanmoins, concernant leurs relations avec les employés, les cadres se disent responsables autant des travailleurs que des personnes elles-mêmes, c'est-à-dire que les déterminants intimes, subjectifs et relationnels constituent aussi le travail de l'encadrement. Prenant cette information en considération, il peut alors sembler étonnant de constater la tenue de certaines conduites vues précédemment de la part des cadres envers leur personnel.

1.3.2. Les difficultés liées à la position intermédiaire et au rôle d'intermédiaire

Malgré un intérêt croissant pour la santé mentale au travail, les courants en santé au travail se sont très peu intéressés à cette population de travailleurs (Barbier et al. 2011; de Geuser, 2005; Wolf Ridgway, 2010). Or, certaines études dévoilent des résultats inquiétants sur la santé des cadres, qui viennent soutenir le fait que ces derniers méritent davantage d'attention. Selon Tessier (2006), le stress professionnel vécu par les cadres français serait un phénomène en pleine effervescence et les cadres intermédiaires seraient principalement touchés par ce problème. En Grande-Bretagne, les résultats du « Quality and working life project » amènent les auteurs à conclure que l'intensification et l'extensification du travail qui ont eu lieu au cours des dix dernières années ont eu un impact négatif considérable sur

la vie professionnelle et la vie hors travail des cadres britanniques (Worrall, Jones et Cooper, 2003). Au Québec, dans une enquête menée par l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur des affaires municipales (APSAM), les résultats révèlent que parmi les répondants cadres et cols blancs confondus, 44,3 % présentent un taux de détresse psychologique élevé, comparativement à la moyenne nationale de 20,09 %, et 84,5 % d'entre eux associent leurs symptômes à leur travail (APSAM, 2004).

Au cours des dernières années, les pratiques de gestion des ressources humaines se sont décentralisées et les cadres supérieurs ont dévolu une large part de cette responsabilité aux cadres intermédiaires, lesquels jouent maintenant un rôle beaucoup plus actif au niveau des prises de décisions relatives à la gestion du personnel (Hales, 2006; McCarthy, Darcy et Grady, 2010; Stoker, 2006). L'activité de travail des cadres ayant des fonctions de gestion de personnel a ceci de particulier qu'elle définit les conditions d'exercice du travail d'autres personnes (Bolduc et Baril-Gingras, 2010). Leur travail prescrit consiste donc à prescrire le travail des employés. Par conséquent, certains auteurs soulignent que l'activité d'interprétation des informations descendantes et montantes constitue le travail réel des cadres (Carballeda et Garrigou, 2001). En effet, ils doivent trouver le moyen de composer à la fois avec les objectifs de la haute direction, qu'ils ont à décliner à leurs employés (la prescription du travail), et les difficultés exprimées par ces derniers pour appliquer les règles formelles et réaliser les objectifs dans les conditions réelles de travail (le réel de travail). Carballeda et Garrigou (2001) expliquent qu'une des difficultés des cadres intermédiaires est de construire du sens et de la cohérence dans leur interprétation des informations descendantes et montantes. Cette difficulté est liée au fait de devoir constamment affronter l'écart entre le travail prescrit par la direction et le travail réel des employés. D'une part, ils doivent prendre en compte la réalité des situations de travail rapportées par les travailleurs qui tentent de faire reconnaître leurs difficultés à réaliser les objectifs fixés, qui demandent de nouvelles ressources ou encore refusent d'appliquer certaines règles qu'ils remettent en cause. D'autre part, les cadres intermédiaires ont tendance à traiter les difficultés des travailleurs à leur niveau et à ne pas en faire part à l'échelon supérieur.

Une autre difficulté liée au travail des cadres concerne la gestion des changements et des incertitudes. Les milieux de travail évoluant constamment et rapidement, les cadres sont amenés à devoir gérer des changements. La gestion de l'interface entre les changements émanant du haut et ceux du bas a été identifiée comme particulièrement difficile pour les cadres, en raison des contradictions et des tensions engendrées (Conway et Monks, 2011). Ils se heurtent également à des incertitudes qui découlent, notamment, des changements d'orientations stratégiques par la haute direction, dont les cadres sont de plus en plus exclus des processus de décisions. Aussi, selon leur formation et leurs expériences, ils auraient parfois une méconnaissance des métiers exercés par les personnes se trouvant sous leur responsabilité (Bolduc et Baril-Gingras, 2010; Carballeda et Garrigou, 2001).

Bien que l'autonomie soit perçue comme un des bénéfices liés à ce statut, la réalité est souvent toute autre, les cadres ayant généralement très peu de marges de manœuvre en raison que ce rôle est lui-même extrêmement encadré (Mispelblom Beyer, 2006). Que ce soit au niveau des lois du travail et des conventions collectives, des lois et des réglementations publiques touchant leur secteur spécifique d'activité, des politiques, des règles de fonctionnement et des procédures à l'interne, les cadres doivent exercer leurs fonctions en tenant compte de toutes ces limites, ce qui réduit leur autonomie décisionnelle.

Une autre difficulté vécue par les cadres se rapporte aux décisions éthiques qu'ils doivent prendre concernant les personnes qu'ils encadrent (Carballeda et Garrigou, 2001; Mispelblom Beyer, 2006). En fait, les situations à caractère moral occupent une part importante du travail des cadres (Jackall, 1988; Muller, 1996; Wolf Ridgway, 2010). Selon Gagnard (2001), les cadres sont particulièrement enclins à vivre des conflits éthiques puisqu'ils doivent incarner l'organisation. Ces conflits éthiques surviennent notamment lorsqu'il y a une tension entre les convictions personnelles du cadre et ce que l'organisation exige qu'il fasse. De Geuser et Fiol (2004) affirment que les cadres se retrouvent fréquemment dans des situations ingérables dont ils ont l'obligation de savoir les gérer. Ce qui accentue ce problème, c'est qu'ils ont de plus en plus à répondre à des demandes contradictoires, en raison de nombreux paradoxes auxquels ils se heurtent dans l'organisation (Péretsz, Bouilloud et de Gaulejac, 2011). De plus, les nouvelles formes d'organisation du travail accroissent le nombre de situations dans lesquelles les cadres

rencontrent des enjeux éthiques : licenciements, précarisation du lien d'emploi, sous-traitance, intensification et flexibilisation du travail, en sont des exemples. Selon Mispelblom Beyer (2006), les cadres ont une conscience professionnelle, à laquelle s'ajoutent des principes moraux personnels qui les amènent à se demander : est-ce que je pourrai encore me regarder dans le miroir? Est-ce que je pourrai regarder mes enfants en face après avoir posé une telle action? En effet, les cadres sont régulièrement aux prises avec des situations qui soulèvent ce type de questions morales, notamment lorsque les actions sont demandées de la part de leurs supérieurs. Toutefois, on dénote une absence de délibération sur les questions d'ordre moral, ce qui a pour conséquences de laisser les cadres intermédiaires se débrouiller seuls avec ces dimensions, pour lesquelles la prise de décision est difficile (Carballeda et Garrigou, 2001).

1.4. Synthèse du chapitre contextuel

Ce premier chapitre a d'abord présenté les liens qu'il est possible de faire entre les pratiques de gestion et la santé mentale au travail et le rôle de plus en plus important qui est accordé aux cadres en cette matière. Ils reçoivent souvent des messages paradoxaux de la haute direction, leur exprimant à la fois la nécessité d'être présents auprès de leurs équipes et en soutien au personnel, tout en exigeant leur présence au sein de nombreux comités et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la performance de leurs employés (St-Arnaud et al. 2011a).

Il a aussi fait état du peu d'études s'étant intéressées à la compréhension du travail réel des cadres (Barbier et al. 2011; de Geuser, 2005; Hales 1986; Wolf Ridgway, 2010). Une des raisons qui pourrait expliquer cette lacune dans la littérature scientifique serait que pendant longtemps, la communauté scientifique a considéré que les cadres ne travaillaient pas et comme le fait remarquer de Geuser (2005), encore aujourd'hui, certains chercheurs considèrent que la gestion n'est pas un travail. Même au niveau étymologique, le mot cadre serait opposé au mot travailleur (Rey, 2010). Selon certains, les cadres concevraient le travail, mais ne travailleraient pas. Or, la problématique a toutefois permis de constater que les cadres sont soumis au même titre que les autres à un décalage entre leur travail prescrit et leur travail réel et que pour cette raison, ils peuvent être considérés eux aussi, comme des

travailleurs (Six, 2000). Par conséquent, les cadres méritent que l'on s'attarde à leur travail réel ainsi qu'aux difficultés qui en découlent, afin d'arriver à mieux comprendre le sens de leurs conduites.

Les cadres n'ont pas tous la responsabilité de gérer du personnel (Bonnet et Bonnet, 2003). Il y aurait en fait deux catégories de cadres : ceux ayant comme tâche d'analyser et d'organiser le travail d'autrui selon des critères techniques ou professionnels et n'ayant pas l'obligation d'être confrontés directement aux personnes dont ils organisent le travail, et ceux ayant une tâche d'encadrement du travail et la responsabilité d'organiser le travail d'autres personnes et la responsabilité de la performance des employés. Ces derniers sont directement confrontés aux personnes qu'ils encadrent et dont ils organisent le travail. Ils doivent prendre les grands objectifs de la haute direction et les rendre opérationnels afin de les prescrire aux employés sous leurs responsabilités. Les cadres sont donc des prescripteurs du travail, parce qu'ils délimitent les conditions de l'activité des autres employés. Ils sont également des travailleurs soumis à des prescriptions provenant par exemple, des hauts dirigeants, des instances qui judiciarisent les règles liées au travail ou des conventions collectives, et doivent tenter de combler l'écart entre ces prescriptions et les réalités parfois contradictoires qui remontent du terrain (Carballeda et Garrigou, 2001; Desmarais et Abord de Chatillon, 2010; Mispelblom Beyer, 2006; Six, 2000).

Ce premier chapitre a également permis de montrer que le travail des cadres est caractérisé par l'importance des interactions et des communications interpersonnelles (Burns, 1954; Kelly, 1964; Mintzberg, 1973). La relation entre les cadres et les employés, aussi importante soit-elle dans le travail, est toujours source de tension (Borowski, 1998), ce qui ouvre la porte à des conduites qui soulèvent des questionnements au regard de la santé mentale au travail et de l'éthique. En effet, l'éthique se situe au cœur même de leur travail (Carballeda et Garrigou, 2001; Jackall, 1988; Mispelblom Beyer, 2006; Muller, 1996; Wolf Ridgway, 2010). Ces derniers seraient soumis à des situations complexes dans leur travail de gestion du personnel et sur lesquelles ils ont comme rôle d'agir. En plus de leurs responsabilités pour l'atteinte des objectifs et des résultats organisationnels, les cadres se sentent responsables du travail de leur personnel, mais aussi des personnes qu'ils dirigent (Girard, 2013; Toffler, 1986; Waters et al. 1986). Du point de vue du travail

d'encadrement, la responsabilité d'autrui comprend donc nécessairement la prise en compte de déterminants intimes, subjectifs et relationnels (Carballeda et Garrigou, 2001). Toutefois, certains auteurs signalent une absence de délibération sur les questions d'ordre éthique, ce qui a pour conséquences de laisser les cadres se débrouiller seuls avec cette dimension (Carballeda et Garrigou, 2001; Jackall, 1988; Mispelblom Beyer, 2006).

1.5. Question et objet préliminaires de recherche

Au regard de ces paradoxes et de ces incohérences dans leur travail, comment est vécue l'expérience subjective des cadres lorsqu'ils sont confrontés à des situations qui soulèvent des enjeux éthiques dans la gestion du personnel et comment orientent-ils leurs conduites? Cette question initiale marque le point de départ de la recension théorique qui a été réalisée pour préciser davantage l'objet de recherche de cette thèse et lui donner une orientation théorique particulière et originale. Le chapitre suivant fait état des connaissances portant autour de trois objets centraux de la question initiale de recherche soit : l'expérience subjective du travail, l'éthique dans la gestion du personnel et les conduites dans le contexte du travail.

Chapitre 2 : État des connaissances et approches théoriques

Le chapitre 1 a fait état du travail des cadres, de ses difficultés et des liens de plus en plus manifestes entre les pratiques de gestion et la santé mentale au travail. Certaines études portant sur les conduites hostiles, injustes et parfois dures des cadres à l'égard du personnel ont aussi été brièvement abordées. Toutefois, au regard de la précédente revue de littérature ayant pour objet le travail des cadres, aucune étude portant sur l'expérience subjective des cadres, en tant que sujet au travail, ainsi que sur le sens de leurs conduites dans la gestion du personnel, n'a été répertoriée. En effet, les études trouvées portent surtout un regard managérial sur leurs rôles et leurs tâches en tant qu'acteurs au sein d'une organisation et un regard ergonomique sur les activités réelles de travail et le décalage entre le travail prescrit et le travail réel.

Dans ce deuxième chapitre, l'attention sera portée sur les approches théoriques portant sur trois objets en lien avec la problématique et l'objet initial sous-tendu par cette recherche, à savoir l'expérience subjective du travail, l'éthique en gestion du personnel et les conduites des cadres dans le travail. Le premier objet est le travail et son organisation. La section portant sur cet objet présentera l'histoire de la notion du travail et de l'organisation, ainsi que différentes conceptions développées à travers le temps et les champs disciplinaires. Aussi, certaines des théories permettant d'ouvrir sur une compréhension plus fine des liens entre le travail, l'organisation, la santé et la subjectivité au travail seront explorées. Le détour à la fois théorique et historique n'est pas superflu, puisqu'il vise à mieux ancrer cette recherche dans une théorie du travail et la recension présentée permet de mieux saisir les nuances entre les courants et de préciser celui qui teinte cette thèse. Le deuxième objet théorique présenté dans ce chapitre est l'éthique et plus spécifiquement celle touchant à la gestion des ressources humaines. Enfin, le troisième objet d'intérêt pour cette recherche concerne la conduite, abordée sous la perspective de l'action sociale en raison du caractère social du travail et de la visée herméneutique de la recherche. Pour chacun des objets théoriques, différentes approches seront présentées et des choix seront faits, en fonction de leur pertinence au regard de l'intérêt de recherche. Ensuite, une mise en commun de ces

approches théoriques permettra d'ouvrir la réflexion sur les possibilités d'une autonomie morale dans l'orientation des conduites des cadres.

2.1. Le travail et son organisation

Le travail fait l'objet de nombreux débats, tant au niveau de sa conception, de sa place et de son apport dans la société et pour les personnes (Lhuilier, 2006). En effet, que l'on soit psychologue, sociologue ou économiste, la signification que l'on aura du travail différera et c'est pourquoi Isabelle Billiard (1993) propose d'envisager le travail comme une construction sociale, produit d'une société et d'une époque donnée. Un point de départ pour mieux comprendre le travail et se positionner parmi ses différentes conceptions est d'étudier comment le concept est apparu et a évolué au cours de l'histoire. La première partie de ce texte abordera quelques incontournables qui permettront de dresser la table à l'objet premier de cette étude, soit le travail humain et subjectif. Ensuite, le concept d'organisation du travail sera aussi passé en revue historiquement et théoriquement, pour ouvrir sur une perspective permettant de faire des liens entre le travail, son organisation et la santé.

2.1.1. Théories du travail humain et subjectif

Le travail est le premier objet d'intérêt de cette recherche, car les enjeux éthiques, les relations avec les employés et les conduites des cadres ont comme arrière-plan le travail. Cette section porte donc sur le travail, son évolution épistémologique et historique, les perspectives théoriques contemporaines, leurs principales distinctions, mais aussi les points communs permettant de proposer une vision unifiée du travail humain et subjectif.

2.1.1.1. Évolution épistémologique et historique du concept

Le dictionnaire historique de la langue française Le Robert (Rey, 2010) précise qu'étymologiquement, le mot travail est apparu vers l'an 1130, provenant du verbe « travailler » qui a fait son apparition en l'an 1080. Travailler est issu du mot latin *tripaliare* qui signifie tourmenter, torturer avec le *tripalium*, un instrument de torture sous l'Antiquité formé de trois pieux, auquel on attachait les animaux pour les ferrer ou les

soigner, ou les esclaves pour les punir. En ancien français, travailler signifie faire souffrir physiquement ou moralement ou encore, tourmenter. Il s'est appliqué spécialement à un condamné que l'on torture, à une femme dans les douleurs de l'enfantement et à une personne à l'agonie. À son origine, le travail est donc intimement lié à la question de la souffrance, de la peine, du tourment. Dans l'ancien français, plusieurs emplois du terme travailler sous-tendent l'idée de transformation acquise par l'effort. C'est au milieu des années 1500 que l'idée de transformation l'emporte sur l'idée de la peine et de l'effort, travailler étant plutôt reconnu comme le fait d'exercer une activité régulière pour assurer sa subsistance. Dans les années 1700, l'idée d'une force productive ou d'une entreprise en fonctionnement fait son apparition.

Bien que le travail puisse être étudié très tôt dans l'histoire de l'humanité, le point de départ de ce compte-rendu prend lieu au V^e siècle. À cette époque, dans la Grèce classique, le travail fait partie de la vie domestique, du domaine privé. En effet, le travail a toujours été considéré comme une nécessité pour répondre aux besoins biologiques de base et les anciens voulaient à tout prix s'en débarrasser afin de pouvoir penser, discuter, philosopher. Le travail est donc séparé de la vie publique de la cité, le seul lieu permettant d'avoir accès à l'excellence morale, c'est-à-dire la paix, le repos et le loisir, qui rendent possible la quête intellectuelle (Larrère, 1996). Les philosophes grecs partagent la conception du travail comme étant relié à des tâches dégradantes et nullement valorisées (Arendt, 1998). Pour cette raison, le travail était généralement réservé aux esclaves qui s'acquittaient des tâches relevant de la nécessité, c'est-à-dire qui sont essentielles pour la vie, mais jugées dégradantes. L'œuvre était associée à la vie laborieuse de l'artisan, ce dernier visant à modifier la nature afin de créer quelque chose d'utile. Dans cette Grèce classique, seule l'action était valorisée, les activités des esclaves et des artisans permettaient aux citoyens de s'épanouir moralement et de vivre pleinement et librement leur humanité ensemble, en n'ayant pas à se préoccuper des tâches visant à répondre à leurs besoins biologiques. Arendt (1998) soutient que pour les Grecs, ne pouvait être vraiment heureux que celui qui avait compris qui il était, qui s'était révélé à lui-même et aux autres par ses actes et ses paroles.

Au Moyen Âge et jusqu'au XIV^e siècle au moins, avec la montée et la domination du christianisme, la vision du travail se modifie quelque peu (Billiard, 1993). L'effort et le labeur étant jugé nécessaire pour éviter le pire de tous les vices, l'oisiveté, et pour assurer la rédemption de l'humain. Le travail des artisans et des paysans devient plus valorisé, parce qu'il est associé à l'œuvre divine, en ce sens qu'il vise à transformer l'objet sur lequel ils agissent. Néanmoins, le travail dont on parle ici ne vise pas à procurer la richesse, car l'enrichissement personnel est condamné. Il n'est pas non plus lié aux questions de production, ni de fondement du lien social et en ce sens, cette conception historique du travail n'a rien à voir avec la conception moderne du travail (Méda, 1995).

C'est à Locke (1632-1704), Smith (1723-1790) et Marx (1818-1883) qu'il faut remonter pour mieux comprendre « l'invention » moderne du travail (Larrère, 1996). Avec ces philosophes, le travail connaît une ascension spectaculaire, passant de la situation la plus méprisée à la situation la mieux considérée des activités humaines (Arendt, 1998). Ce qui avait jusqu'alors été considéré comme une punition est maintenant perçu comme une puissance de création (Larrère, 1996). Locke est le premier philosophe à introduire une conception positive du travail qu'il associe à l'origine de la propriété : ce que l'homme crée par son ouvrage lui appartient. Smith quant à lui remet en question la nature de la richesse, associée à l'époque à la possession de l'or et des pierres précieuses qui ne sont que monnaie d'échange. La vraie richesse, dit-il, provient du travail. En intégrant le travail dans la notion d'échange, Adam Smith montre que lorsque chacun s'échange les fruits de son travail, les besoins des uns et des autres sont plus facilement comblés. Pour lui, il ne faut plus condamner l'enrichissement, au contraire, le désir de richesse reflète un désir naturel d'améliorer son sort. Imposant la vision économique du monde, Smith soutient qu'en divisant le travail, chacun développe sa spécialité, la production s'accroît et permet l'enrichissement de la nation (Larrère, 1996). Près d'un siècle plus tard, Marx reproche à Smith de conserver une vision chrétienne négative du travail, qui le dépeint comme un sacrifice, alors que le travail est plutôt considéré par Marx comme une activité positive créatrice (Larrère, 1996). En effet, Marx considère le travail comme un travail artisan et technique. Il est le premier à établir que le travail a un caractère spécifiquement humain : l'homme pense, imagine dans sa tête ce qu'il veut créer avant même de le créer. Non seulement l'homme transforme la nature, mais « il réalise du même coup son propre but

dont il a conscience » (Marx, *Le Capital*, cité dans Larrère, 1996). C'est ainsi que Marx affirme que le travail est le propre de l'humain : il crée pour exprimer son individualité et aussi pour montrer à l'autre sa singularité et son appartenance au genre humain (Méda, 1995). Marx introduit la notion de subjectivité à la conception du travail en associant la création à la joie, au plaisir et à la jouissance spirituelle. Il insiste aussi sur la dimension collective et sociale du travail en considérant que le travail n'est pas seulement la plus haute manifestation de l'individualité, mais il constitue également ce milieu au sein duquel se réalise la véritable sociabilité à travers le travail réalisé pour l'autre (Larrère, 1996). Le travail pour Marx permet donc de transformer la nature, de se révéler à soi-même et de révéler sa sociabilité. Marx propose que si, par le travail, l'homme arrive à se libérer de ses besoins, le caractère laborieux du travail disparaît, alors le lien avec la nature disparaît. Ne subsiste à ce moment que le lien social : « je te comprends à travers ton œuvre, tu me contemples à travers la mienne » (Méda, 1995). Marx critique vivement la société capitaliste sous l'influence de l'économie, puisque le but du travail dans cette société n'est pas le développement et l'épanouissement de l'homme, mais plutôt l'enrichissement. C'est en ce sens que Marx dira que le travail est aliéné, soit à partir du moment où il est considéré comme un facteur de production et l'essence de la richesse (Méda, 1995). Selon Marx, l'épanouissement de la personne n'est possible que si le travail est libéré de la sphère de la production matérielle (Larrère, 1996).

Dans *La condition de l'homme moderne* (1998), Hannah Arendt critique Marx, qu'elle accuse d'être contradictoire en ce sens qu'il affirme que le travail est une expérience enrichissante et naturelle et qu'à la fois, il faut s'en délivrer. Cette contradiction vient du fait, selon Arendt, que Marx, tout comme Locke et Smith d'ailleurs, a confondu le travail domestique et l'œuvre de l'artisan : tous trois accordaient au travail des qualités qui n'appartiennent qu'à l'œuvre et ils ont changé l'œuvre en travail. Cette philosophe respecte la séparation classique des Grecs en ce qui concerne le travail domestique, artisanal et l'action publique, morale et éthique. Elle propose le terme « *vita activa* », pour désigner trois activités humaines fondamentales que sont : le travail, l'œuvre et l'action. Le travail est l'activité qui vise à répondre aux besoins biologiques du corps humain et la condition humaine du travail est la vie. Le travail est abondance en ce sens qu'il n'a jamais de fin; les besoins biologiques étant toujours présents. L'œuvre est une activité qui permet à l'homme

de façonner la nature en vue d'une utilité et de laisser une œuvre qui lui survit et qui marque à jamais son appartenance au monde. Ce qui définit la qualité de l'œuvre est sa permanence, sa stabilité et sa durée. Enfin, l'action est la seule activité qui permette de mettre les hommes directement en rapport ensemble. La condition humaine de l'action est la liberté; c'est par l'action que l'on peut exprimer notre liberté dans le rapport à l'autre, en choisissant librement d'agir. La parole et l'action permettent aux humains de se distinguer des autres en affirmant leur individualité.

Ces grands penseurs du travail ont ouvert la voie à une conception anthropologique du travail ayant comme postulat que le travail est le lieu du lien social et de la réalisation de soi (Méda, 1995). Cette conception du travail s'appuie sur certaines prémisses : le travail et la souffrance sont deux concepts étroitement liés; le travail est une condition de la vie humaine; le travail se heurte à la nature et permet de la transformer afin de répondre à des besoins humains; le travail réel et le travail prescrit sont différents; le travail peut impliquer la créativité; le travail met en œuvre une dynamique sociale; le travail peut permettre à l'homme de s'émanciper ou de devenir malade. Ces prémisses rendent compte du caractère fondamentalement humain et subjectif du travail en mettant en œuvre la souffrance, la créativité, les rapports à autrui et la possibilité d'émancipation. Cette conception est d'ailleurs fortement intégrée à certaines perspectives contemporaines cliniques et scientifiques du travail. La section suivante présente une conception du travail humain et subjectif, inspirée des principaux apports de certaines perspectives dans les sciences du travail qui ont été retenues.

2.1.1.2. Une conception du travail humain et subjectif

S'intéressant à l'humain au travail, certains travaux issus de différentes perspectives scientifiques et cliniques du travail ont contribué au cours des dernières années à mieux comprendre le travail tel qu'il est vécu et réalisé par les travailleurs, ainsi que les dynamiques subjectives et intersubjectives qui sont en jeu. Plusieurs de ces perspectives sont interreliées et ont chacune contribué à la conception du travail humain et subjectif présentée plus loin. Certaines contributions de cinq perspectives du travail humain issues de la sociologie du travail, de l'ergonomie, de la psychologie du travail, de la

psychosociologie du travail et de la psychodynamique du travail, seront présentées. Ces perspectives ne sont pas exhaustives. Il existe en effet divers courants à l'intérieur de la plupart de celles-ci, mais celles qui sont présentées ont été retenues pour leur apport particulier à la conception du travail humain et subjectif présentée plus loin. Les contributions spécifiques de chacune de ces perspectives seront présentées brièvement dans un premier temps, avant d'être intégrées de façon plus détaillée.

Contributions issues de la sociologie du travail

Une première contribution à la conception contemporaine du travail humain et subjectif est issue de la sociologie du travail. La sociologie du travail est définie comme l'étude, sous leurs divers aspects, de toutes les collectivités qui se constituent à l'occasion du travail et s'intéresse aux rapports que tissent les travailleurs dans le travail (Friedman et Naville, 1970) et aux effets du travail sur le rattachement des individus à la société (Linhart, 2008). Elle s'est beaucoup développée vers la fin des années 1800 grâce aux écrits d'Émile Durkheim et de Karl Marx sur la division du travail en tant que facteur de cohésion d'une part et de dynamique conflictuelle, d'autre part (Stroobants, 1993). Parmi les apports importants de la sociologie du travail, on peut noter sa contribution à la définition de l'organisation, ses études et ses réflexions sur la division du travail inaugurées avec les travaux de Taylor aux États-Unis et ses effets dans les rapports entre les acteurs de l'organisation (Erbès-Seguin, 1999; Stroobants, 1993). En effet, les relations formelles et informelles (Friedman et Naville, 1970), ainsi que les rapports de domination et de pouvoir (Bourdieu, 1979; Crozier et Friedberg, 1980) sont au cœur des champs d'intérêt de cette perspective.

La sociologie du travail a enrichi les connaissances sur l'organisation du travail et les types de rapports qui sont en jeu entre les acteurs dans une organisation. Toutefois, son but n'est pas de définir et de comprendre le « sujet », mais plutôt l'« acteur » au travail. Pour Linhart (2008), la sociologie s'intéresse à la subjectivité, dans la mesure où celle-ci s'inscrit dans une histoire commune entre la personne et la société. Les sociologues s'intéressent au lien de dépendance entre l'individu et la société, ce lien qui fait que même seul à son travail,

chaque personne a l'impression de partager un état commun qui l'identifie comme membre de la société.

Contributions issues de l'ergonomie

Dérivé du grec « ergon » (le travail) et « nomos » (normes) pour désigner la science du travail, l'ergonomie est une discipline scientifique qui vise à comprendre les interactions entre les hommes et les autres éléments d'un système dans le cadre du travail (Guérin, Laville, Daniellou, Duraffourg et Kerguelen, 2001). Il existe divers courants de pensée en ergonomie, dont l'ergonomie américaine et japonaise, qui s'intéresse davantage aux postures et à la normalisation du travail et l'ergonomie de langue française qui s'intéresse à l'activité de travail et qui est plus près de la conception du travail qui a été abordée dans le cadre de ce document. L'ergonomie de langue française définit le travail comme l'unité qui regroupe l'activité, les conditions et le résultat de l'activité de travail (Guérin et al. 2001). L'objet d'étude de l'ergonomie est l'analyse de l'activité de travail qui se définit comme une stratégie d'adaptation à la situation réelle de travail, objet de la prescription (Guérin et al. 2001). Un des apports importants de cette approche scientifique est d'avoir sorti l'étude du travail des laboratoires afin d'aller observer comment était réalisé le travail sur le terrain. En effet, l'origine de l'ergonomie de langue française remonte à 1955 avec les travaux de Jean-Marie Faverge et André Ombredane en Belgique et d'Alain Wisner en France. Faverge et Ombredane ont élargi le champ de la psychologie du travail en montrant que si l'on veut comprendre le travail, il faut l'observer là où il s'exécute et questionner directement les travailleurs pour savoir comment ils font leur travail (Guérin et al. 2001). Dans le domaine de la physiologie du travail, Alain Wisner, médecin français, a sorti la physiologie du travail des laboratoires pour la faire entrer dans les milieux de travail. Par ses travaux, Wisner a réuni la psychologie et la physiologie du travail et y a intégré des dimensions anthropologiques (Guérin et al. 2001). Les ergonomes ont mis en lumière qu'il y a une différence, un écart, entre la tâche prescrite par l'entreprise au travailleur, ce qui lui est demandé de faire, et les conditions réelles auxquelles le travailleur doit s'adapter pour réaliser sa tâche. Un autre apport de l'ergonomie est d'avoir soulevé la question de l'adaptation du travail à l'humain afin de favoriser la santé au travail et l'insertion sociale. Pour les ergonomes, il ne s'agit plus d'adapter les humains au travail, mais bien au

contraire d'adapter le travail à l'humain, quel que soit sa grandeur, sa stature ou encore son handicap. Pour Wisner (1990),

L'ergonome étudie tous les comportements (action, observation, communication), et exploite ses résultats pour décrire au mieux les activités diverses orientées vers l'action, il s'intéresse peu aux parties du discours des travailleurs qui n'expliquent pas directement l'action, c'est le travail qui l'intéresse. Il cherche à le connaître de la façon la plus objective possible [...] (p. 71).

L'effet subjectif du travail sur la personne n'est donc pas, pour Wisner (1990), l'objet d'intérêt de l'ergonomie. On constate cependant que cette vision a évolué avec des chercheurs ergonomes plus actuels tels que Daniellou (1997; 2006), Carballeda et Garrigou (2001) ou Barbier et al. (2011), qui se sont inspirés d'autres approches du travail, entre autres de la psychodynamique du travail. L'inclusion de la subjectivité dans le champ de l'ergonomie se reflète d'ailleurs dans cette nouvelle définition de l'activité de travail : « L'ensemble des processus dans lesquels et par lesquels se trouvent engagés les sujets humains dans leurs rapports avec leur environnement physique, social et/ou mental, et dans le même temps, les transformations d'eux-mêmes qui s'opèrent à cette occasion » (Barbier et al. 2011, p. 18).

Contributions issues de la psychologie du travail

La psychologie du travail s'est développée dans les jalons de la psychologie générale. Parce qu'elle dérive en partie de la psychologie expérimentale et industrielle (basée entre autres sur les travaux de Taylor), une des orientations de la psychologie du travail s'appuie sur une conception du travailleur rationnel, que l'on peut motiver au travail. Dans ce paradigme, le travail s'impose au sujet (Lhuillier et Litim, 2009). Ce courant a contribué entre autres au développement de plusieurs concepts étudiés et utilisés en management tels que la motivation et la satisfaction au travail, les théories du leadership, les méthodes d'évaluation et de sélection du personnel (Lévy-Leboyer, Huteau, Rolland et Louche, 2003). Ce courant de la psychologie du travail est généralement soutenu par une épistémologie positiviste. Dans une telle perspective, le travailleur est considéré comme celui qui doit s'adapter au travail. On pourrait inclure dans cette catégorie une partie des travaux anglo-saxons du courant « occupational health psychology » portant sur la gestion

du stress au travail, où une approche de type cognitivo-comportementale est favorisée (Bond et Bunce, 2000; Blonk, Benninkmeijer, Lagerveld et Houtman, 2006; de Jong et Emmelkamp, 2000; Nystuen et Hagen, 2003; van der Klink, Blonk, Schene et van Dijk, 2001).

La psychologie du travail a aussi subi les influences du courant humaniste avec des chercheurs tels que Roger, Mayo et Maslow. Un autre champ de la psychologie du travail s'intéresse au travailleur comme sujet sensible, en quête de reconnaissance et où le travail se définit comme son activité (Lhuilier et Litim, 2009). C'est dans ce deuxième courant que se situe la clinique de l'activité de travail dont font partie les travaux plus récents sont de Yves Clot (1999, 2008, 2010) en France. Inspirée des travaux d'Alain Wisner en ergonomie et des écrits de Vygotsky en psychologie, la clinique de l'activité de travail cherche à comprendre et à expliquer les processus psychologiques mis en jeu dans l'activité de travail, en ayant pour objectif d'aider les travailleurs à trouver les ressources pour surmonter les difficultés du travail. Son apport spécifique au cours des dernières années se situe dans l'importance accordée au besoin de chaque travailleur de se reconnaître et de s'identifier à son métier (genre professionnel), ainsi que l'importance que les travailleurs puissent développer leur pouvoir d'agir sur leur métier et sur l'organisation (Clot, 2006). En effet, « la clinique [de l'activité] vise à restaurer un pouvoir d'agir, individuel et collectif, qui ouvre de nouvelles possibilités de vie. Ce qu'elle espère, c'est que les travailleurs puissent étendre leurs capacités d'action et développer le sens de leur expérience et celui de leur efficacité » (Clot et Lhuilier, 2010, p. 54). La clinique du travail ne cherche pas à comprendre la souffrance au travail, mais plutôt à trouver comment le sujet arrive à développer son pouvoir d'agir. Le sujet est considéré comme un professionnel qui doit être en mesure d'assumer la division entre son travail et son être et non comme un sujet pris dans des conflits psychiques réactivés dans le cadre du travail (Clot et Lhuilier, 2010). La question de la morale et de l'éthique est volontairement occultée en clinique de l'activité puisque ce qui compte vraiment, c'est ce qui a de la valeur aux yeux des travailleurs, et non les valeurs au sens de l'éthique (Clot, 2010).

Contributions issues de la psychosociologie du travail

La psychosociologie du travail est un courant qui rassemble des chercheurs aux orientations multiples et aux parcours atypiques (de Gaulejac, 1997), ce qui rend ses orientations disciplinaires plus difficiles à délimiter. Néanmoins, il reste qu'elle s'inspire en partie de la psychologie du travail, de la sociologie du travail, de l'anthropologie et de la psychodynamique du travail. Pour mieux comprendre les principaux concepts de cette discipline, l'attention sera d'abord portée sur la psychosociologie plus générale. Barus-Michel, Enriquez et Lévy (2006) la présentent comme une science de l'action et une praxis. La praxis est une action transformatrice dont le but est la modification de la réalité en se modelant sur une démarche précise (Le Bossé, 2010). La praxis est toujours planifiée (contrairement à l'action) et toujours réfléchie (contrairement à la réaction). Selon Le Bossé (2010), la psychosociologie est une science de l'action sociale dont la priorité est d'être utile à la conduite de cette action. Elle vise à identifier et comprendre les mécanismes sous-jacents à des phénomènes sociaux qui reposent à la fois sur l'interaction entre les personnes et sur l'interaction entre les personnes et les systèmes.

Dans le domaine du travail, la psychosociologie porte un regard sur les différentes logiques à l'œuvre dans une organisation et tente de comprendre les pratiques des différents groupes d'acteurs en analysant leurs enjeux respectifs (Le Bossé, 2010). Cette manière d'analyser et de comprendre les pratiques organisationnelles est inspirée de l'approche organisationnelle de Crozier et Friedberg (1980) dont le but est de produire des connaissances capables d'éclairer l'action organisée des acteurs du travail en analysant les conditions qui la rendent possible et les contraintes qu'elle impose, à partir des concepts d'enjeux, d'intérêts, de jeux et de règles du jeu. En plus de l'analyse des enjeux des acteurs, un des apports de la psychosociologie du travail est d'avoir analysé l'emprise de l'organisation sur ses acteurs. En effet, certains considèrent que les organisations sont soumises à un système où domine un imaginaire social visant à instrumenter les travailleurs, à les dominer et à les assujettir aux logiques de l'organisation (Aubert et de Gaulejac, 1991; de Gaulejac, 2005; Enriquez, 1992; Le Goff, 1992). Cette approche porte un intérêt plus marqué à la relation entre l'individu et l'organisation qu'à l'individu en tant que tel (Wolf Ridgway, 2010). Aussi, bien que certains auteurs s'intéressent à la question de la subjectivité au travail (notamment

de Gaulejac, 2005), l'objet premier de la psychosociologie est l'action sociale et non le sujet. Lhuilier (2006) propose la conception du travail dans le dictionnaire de psychosociologie qui le présente comme la scène où se joue simultanément et dialectiquement le rapport à soi, le rapport à autrui et le rapport au réel.

Contributions issues de la psychodynamique du travail

Dans les années 50, une autre conception du travail humain s'est développée dans le milieu de la psychiatrie en France avec Claude Veil, Louis LeGuillant et Paul Sivadon, visant à sortir la psychiatrie des hôpitaux afin d'étudier les effets bénéfiques du travail sur les malades, de même que ses effets pathogènes sur les personnes (Billiard, 2002; Molinier, 2006). C'est donc sous l'influence d'une psychiatrie sociale que s'est développée la psychopathologie du travail qui a eu un apport important dans la compréhension des dynamiques entre le travail et la maladie mentale (Billiard, 2002). Ce champ s'est grandement développé à partir de la publication du livre « Travail : usure mentale » de Christophe Dejours en 1980. Dejours constate que le travail, même en situation de peur et d'ennui entre autres, ne conduit pas toujours à la maladie parce que les travailleurs se défendent. D'un questionnement sur la maladie, on passe à un questionnement sur la normalité : comment les travailleurs font-ils pour ne pas devenir fous? (Molinier, 2006) À la réédition du livre de Dejours en 1993, la psychopathologie du travail est officiellement devenue la psychodynamique du travail. La psychodynamique du travail se définit comme l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par le sujet dans sa rencontre avec une situation de travail (Dejours, 1993). Elle s'inspire des sciences herméneutiques pour tenter de comprendre, à partir du point de vue subjectif, ce qui pousse l'individu à l'action. Le travail est défini comme « la mobilisation des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas prévu par la prescription, face à ce qui n'est pas donné par l'organisation du travail » (Davezies, 1993, p. 38). Plus spécifiquement encore, le travail est vivant et il engage des gestes, des savoir-faire, la mobilisation du corps et de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations et le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer. (Dejours, 2009a).

La psychodynamique du travail a eu des apports importants en ce qui a trait à la compréhension des dynamiques subjectives et intersubjectives en jeu dans le travail et à ses effets sur les personnes. Tout comme la clinique de l'activité en psychologie du travail, elle puise ses réflexions théoriques à même la clinique, c'est-à-dire à partir des expériences vécues par les travailleurs. Prenant appui sur l'écart entre le travail prescrit et le travail réel mis en lumière par l'ergonomie, la psychodynamique du travail a amené la question de l'investissement du sujet dans le travail et du développement possible de son identité. Cette approche a également apporté une définition du sujet au travail qui puise ses fondements dans la psychanalyse. Le sujet qui se heurte au réel du travail est un sujet de parole et de désir qui, pour s'actualiser et s'émanciper par le travail, doit passer par la lutte contre la souffrance. La psychodynamique du travail a remis la question de la souffrance au travail en avant-plan, telle qu'elle l'était historiquement. Cette souffrance, normale dans toute situation de travail, peut donner naissance à des stratégies de défense individuelles et collectives lorsque l'organisation du travail ne permet pas de transformer cette souffrance en créativité et en plaisir. Enfin, la conceptualisation de la reconnaissance comme armature de la santé mentale au travail constitue un autre apport fondamental de la psychodynamique du travail pour la compréhension des effets subjectifs du travail sur les personnes. La psychodynamique du travail s'appuie sur une théorie de l'action affectée et morale, enracinée dans la souffrance vécue dans le cadre du travail (Molinier et Flottes, 2010). L'authenticité et la liberté de la parole, les conflits éthiques et moraux et la construction de normes partagées par les membres d'un collectif de travail sont au cœur des intérêts cliniques en psychodynamique du travail.

Les grandes prémisses de la conception du travail humain et subjectif

Les contributions relatives aux cinq perspectives retenues montrent que les travaux scientifiques sont de plus en plus décroisés, que les auteurs collaborent ou ont collaboré dans le passé et que par conséquent, les idées se croisent et évoluent parfois dans le même sens. Cette convergence de plusieurs aspects de ces approches contemporaines du travail permet de proposer une conception du travail humain et subjectif qui comprend certains thèmes transversaux issus de perspectives en sociologie du travail, en ergonomie, en psychologie du travail, en psychosociologie du travail et en psychodynamique du travail.

Toutefois, il importe de préciser que la conception présentée est principalement portée par l'intégration qu'en a faite la psychodynamique du travail. Un choix de thématiques a été fait en fonction de la question de recherche initiale de cette thèse.

Travailler, c'est combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel

Les perspectives contemporaines du travail présentées ci-dessus s'appuient toutes sur le constat qu'il y a un écart entre le travail prescrit et le travail réel. En voulant adapter le travail à l'humain, Wisner a insisté pour aller étudier le travail en situation réelle, telle qu'il est réalisé dans les entreprises en observant et en se le faisant expliquer par les travailleurs (Molinier, 2006; Sznalwar et Le Doaré, 2006). Dans les milieux de travail, la description de la tâche par les concepteurs du travail (ingénieurs) ou par les supérieurs hiérarchiques vise à atteindre un objectif d'optimisation de la productivité (Guérin et al. 2001). Les tâches sont donc définies dans la perspective d'éliminer les mauvaises façons de travailler et d'en trouver de plus efficaces (Guérin et al. 2001). Le travail prescrit correspond donc à l'ensemble des tâches à réaliser, ainsi qu'à la définition du poste, caractérisé par un ensemble de tâches attitrées. Les prescriptions peuvent porter sur comment faire le travail, selon quelles procédures, avec quels outils, moyens ou ressources. Elles peuvent provenir de sources différentes, telles que des concepteurs du travail (ingénieurs) ou des supérieurs hiérarchiques, chacune y allant en fonction de sa propre spécialisation et ne possédant une compétence que dans un secteur bien délimité de la réalité (Davezies, 1993). Cependant, « vivre dans l'entreprise, c'est faire quotidiennement l'expérience de l'absence de cohérence voire de contradictions entre les discours portés par les différents concepteurs du travail » (Davezies, 1993, p. 35). En plus de ces incohérences et de ces contradictions entre les différentes prescriptions, il y a tout ce qu'on ne peut prévoir, les incidents, les événements inattendus, les problèmes et les erreurs. Le travail s'accompagne toujours d'une rencontre avec le réel de travail (l'inattendu) à un moment ou à un autre et la personne ne possède pas toujours les ressources, les connaissances ou les compétences nécessaires pour y faire face dans l'immédiat (Molinier, 2006). Le réel est « ce qui, dans le monde, se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique » (Dejours, 1995 b, p. 40). En fait, l'expérience du réel se présente comme un

effet de surprise désagréable menant à vivre l'expérience de l'échec. Travailler est donc en premier lieu une expérience subjective déplaisante et déstabilisante, qui amène inévitablement de la souffrance (Dejours, 2001a). Cette souffrance, résultant à chaque fois de la rencontre du sujet avec le réel de travail, est passive, mais ne marque pas la fin du processus qui lie la subjectivité au travail. Au contraire, pour la psychodynamique du travail, cette souffrance est le point de départ de la subjectivité au travail (Dejours, 2001 b). Lorsque le sujet au travail fait l'expérience du réel, il se bute aux difficultés que présentent de nouvelles contraintes qui l'empêchent de réaliser son travail selon ce qui lui est prescrit. Selon Sznelwar et Le Doaré, 2006, Wisner a mis en lumière la notion de compromis dans l'activité de travail : face à la résistance du réel, le travailleur doit trouver des compromis dans le but de réaliser la tâche qui lui a été prescrite dans les conditions réelles de travail qui se présentent à lui. Devoir faire face au travail réel passe inexorablement, pour Wisner, par l'intelligence du travailleur et il faut la reconnaître et lui accorder un rôle fondamental dans la compréhension des situations de travail (Sznelwar et Le Doaré, 2006).

Le travail est ce qui se rajoute à la prescription, le « quelque chose de plus », pour que la tâche puisse être réalisée. C'est donc dans ce quelque chose de plus à fournir, que le sujet est convoqué. En effet, le travailleur pourrait décider, devant un réel qui lui résiste et l'effort qui lui est demandé pour trouver de nouvelles façons de réaliser son travail, de ne pas le faire. Or, ce n'est pas ce qui se passe, au contraire, le sujet met à profit son intelligence rusée, son ingéniosité, sa créativité, pour trouver de nouvelles façons de réaliser son travail (Dejours 2001b).

Travailler, c'est créer

Selon les différentes perspectives humaines du travail, tout travailleur serait mobilisé par un désir de créer. Ce processus de création est nommé par Dejours (1998 b) le « travailler » soit, le lieu où s'éprouve affectivement la résistance du réel du travail. « Le chemin à parcourir entre le prescrit et le réel doit être à chaque fois inventé ou découvert par le sujet qui travaille » (Dejours, 2001 b, p. 8). Le travail est donc une question de conception et non seulement une question d'exécution. Si le réel génère d'abord de la souffrance, il permet ensuite au sujet de se sentir exister et vivant, en raison de la résistance que le monde lui

oppose (Molinier, 2006). Devant cette résistance du réel, le sujet peut transformer cette souffrance en trouvant de nouvelles techniques, de nouvelles astuces, compétences ou connaissances, pour faire le travail. En faisant preuve d'intelligence « intuitive », une forme d'ingéniosité que Dejours (2001b) nomme aussi l'intelligence du corps, cette souffrance peut se transformer en créativité et permettre l'actualisation de soi. Pour la clinique de l'activité en psychologie du travail, le travail créatif permet au sujet de développer son pouvoir d'agir sur lui-même et sur son milieu de travail qu'il exerce pour devenir unique (Clot et Lhuilier, 2010). Puisant ses fondements dans la psychanalyse freudienne, la psychodynamique du travail soutient que le sujet trouve de nouvelles possibilités de faire son travail en puisant dans ses expériences passées. Le phénomène par lequel le sujet fait remonter à la surface des questionnements passés restés latents et les retravaille dans le cadre du travail se nomme la résonance symbolique. Pour Dejours (1993), la notion de résonance symbolique permet de mieux comprendre à quel point le passé du sujet s'imprègne sur sa conduite actuelle. En permettant l'actualisation de soi, « la souffrance est à la fois impression subjective du monde et origine du mouvement de conquête du monde » (Dejours, 2001 b, p. 8). En se transformant en créativité et en actualisation de soi, la souffrance est sublimée plaisir, « le plaisir dans l'effort entrepris pour trouver une solution inédite, une recette originale » (Molinier, 2006, p. 76). Le plaisir au travail permet l'affirmation de son identité (Lhuilier, 2006). Ce plaisir est possible quand la personne pose une action qu'elle reconnaît comme sienne et en concordance avec ses valeurs, ce qui lui permet de retirer une double reconnaissance : à ses propres yeux et aux yeux des autres. C'est par le plaisir au travail que passe le développement de l'identité, mais cette quête identitaire n'est possible que dans la mesure où un collectif de travail existe, avec qui la personne peut comparer ses pratiques et ses activités et être reconnue dans sa contribution spécifique au projet commun du travail.

Travailler, c'est échanger avec l'autre

Travailler ensemble est possible grâce à un ensemble de relations dans l'organisation qui permettent d'aboutir à la formation de compétences collectives (Dejours, 1993). Les types de relations peuvent se traduire par des liens hiérarchisés définissant la place attribuée à

chacun dans l'organisation (coordination) ou encore des liens intersubjectifs permettant un échange social qui a lieu quand les personnes se parlent de leur travail, débattent des idées et partagent sur les façons de faire le travail (coopération). Pour que le travail collectif soit possible, il doit y avoir une volonté des personnes dans l'organisation à travailler ensemble pour surmonter collectivement les contradictions émanant de l'organisation de travail. La coopération permet de mettre en commun les manières de chacun de travailler, de les rendre plus cohérentes et de faire en sorte que les tâches se réalisent. Cependant, la coopération est impossible à prescrire et à définir; on ne peut pas dicter à l'avance en quoi devrait consister la coopération. De plus, elle relève d'abord et avant tout de la liberté des sujets et de la volonté commune de coopérer (Dejours, 2000). La coopération est caractérisée par une activité déontique : la formation de règles de travail qui s'élaborent dans un espace de parole et de délibérations entre les membres d'un même collectif qui échangent leurs connaissances et trucs de métiers. Pour qu'il y ait coopération, il est essentiel que règnent des relations de confiance entre les membres du collectif, mais aussi entre les différents acteurs d'une organisation du travail : confiance dans les collègues, dans les subordonnés et dans les cadres, ce qui n'est pas si simple (Dejours, 2000). Faire confiance est donc difficile et demande une mobilisation subjective de chacun, caractérisée par la prise du risque de montrer son travail à l'autre. En montrant son travail à l'autre, on montre ses bons coups, les trucs que l'on a développés pour mieux faire le travail ou pour réussir à réaliser les objectifs prescrits, et l'on montre aussi ses erreurs. Il faut avoir suffisamment confiance en l'autre pour s'assurer que ce qu'on lui montre ne se retournera pas contre soi. Cette mobilisation dépend de la dynamique entre contribution et rétribution : on est prêt à se mobiliser pourvu que l'on en retire une reconnaissance suffisante. En résumé, le dépassement de la souffrance et l'activité créatrice dépend de la volonté des sujets à participer à une œuvre commune, le travail, qui n'est possible que s'il y a coopération entre les collectifs de travail. Pour qu'il y ait coopération, les sujets doivent avoir confiance les uns envers les autres et sentir qu'ils sont reconnus pour leur travail.

La reconnaissance du travail est une notion fondamentale en psychodynamique du travail (Carpentier-Roy, 1991; Dejours, 1993). Elle est au cœur de la construction de l'identité, au niveau du sujet, et de la coopération, au niveau du collectif. La reconnaissance porte sur le travail réel, effectif, et s'obtient par le regard de l'autre sous la forme de deux types de

jugements qu'ils portent sur le travail : le jugement d'utilité et le jugement de beauté (Dejours, 1993; Molinier, 2006). Le jugement d'utilité est un jugement vertical, provenant des acteurs de la ligne hiérarchique, et porte sur l'utilité économique, sociale et technique du travail. Il peut être porté par les supérieurs, mais aussi par les subordonnés ou encore la clientèle. Le jugement de beauté est porté par les pairs, ceux qui exercent le même métier. Il porte d'un côté, sur le respect des règles du métier et de l'éthique professionnelle. De l'autre côté, le jugement de beauté vient souligner la signature personnelle du sujet en jugeant la singularité du travail et l'originalité du style. « C'est à ce niveau que se joue la question de l'identité singulière, stricto sensu, dans les rapports intersubjectifs de travail » (Molinier, 2006, p. 142). Si la dynamique de la reconnaissance fonctionne convenablement, elle participe à la construction de l'identité dans le registre social en permettant au sujet de sentir qu'il fait quelque chose d'utile, tout en y apportant sa touche personnelle, en y mettant de sa singularité, en sentant qu'il est important comme personne à part entière (Dejours, 1995a). Pour Clot (2006) en clinique de l'activité, la reconnaissance va au-delà de la reconnaissance par autrui, elle est surtout la possibilité de se reconnaître soi-même dans ce que l'on fait, par l'inscription de ce qu'on apporte personnellement dans une histoire collective du métier.

Travailler, c'est s'inscrire dans le social

Le travail, ou plutôt l'emploi permet bien sûr de s'identifier à un certain statut socio-économique et un statut de pouvoir selon le type de position occupée dans l'organisation. Selon les perspectives humaines du travail, le travail va au-delà de la détermination de la position sociale, il permet l'inscription du sujet dans le social. En effet, tel que le mentionne Pharo (1991), le travail n'est pas seulement un rapport à la production et à l'efficacité, mais également, un lieu où s'exerce et se régule la vie sociale et le savoir-vivre ensemble. Travailler permet à la fois d'être rattaché aux autres, de trouver sa place dans un ensemble commun et de se sentir utile socialement en apportant sa contribution spécifique à la société (Lhuillier, 2006). Clot (1999) stipule qu'une des fonctions psychologiques essentielles du travail est de permettre au sujet de se délimiter soi-même d'avec la société en se distançant de ses préoccupations personnelles pour remplir des obligations sociales.

« C'est ce qui permet de ne pas vivre comme un inutile au monde » (Clot, 1999). Pour les sociologues du travail, particulièrement intéressés à cette question d'utilité sociale, l'expérience de partager un sort commun est fondamentale pour permettre l'identification à la société (Linhart, 2008). Par le travail, toute personne individuellement se sent liée avec la société, ressent une dépendance vis-à-vis d'elle (Linhart, 2008). L'importance de l'inscription du sujet dans le social est fondamentale : le travail, même aliéné, étant souvent moins néfaste pour la personne que la privation de travail (Dejours, 2006). Mais au-delà de cette inscription dans le social et du sentiment d'utilité qu'il apporte, le travail peut amener la solidarité. La solidarité peut permettre, par une prise de conscience individuelle d'abord, de résister collectivement aux contraintes du travail et de coopérer pour une culture collective du plaisir au travail qui n'entre pas en contradiction avec l'efficacité organisationnelle (Dejours, 2009a). Pour Dejours (2009a), c'est par la solidarité que l'on peut ramener le travail dans l'espace politique (au sens d'Arendt) et réfléchir et discuter collectivement les enjeux de l'organisation du travail sur la vie et sur la démocratie.

Travailler, c'est la santé

La question de la santé mentale est au cœur d'une conception humaine du travail, parce qu'elle regroupe les quatre autres thèmes fondamentaux traités précédemment. Partant du principe que la santé mentale est une notion complexe qui varie selon les époques, les cultures, les milieux et les individus, le Comité de la santé mentale du Québec (1994) a proposé une définition de la santé mentale qui tient compte de la complexité des causes des problèmes de santé mentale et de la dynamique entre la personne et son environnement :

La santé mentale, définie comme l'état d'équilibre psychique d'une personne à un moment donné, s'apprécie entre autres à l'aide des éléments suivants : le niveau de bien-être subjectif, l'exercice des capacités mentales et la qualité des relations avec le milieu. Elle résulte d'interactions entre des facteurs biologiques, psychologiques et contextuels. Ces facteurs sont en évolution constante et s'intègrent de façon dynamique chez la personne. La santé mentale est liée tant aux valeurs collectives d'un milieu donné qu'aux valeurs propres à chaque personne. Elle est influencée par des conditions multiples et interdépendantes telles que les conditions économiques, sociales, culturelles, environnementales et politiques. Dans cette perspective, la santé mentale peut également être considérée comme une ressource collective, à laquelle

contribuent tout autant les institutions sociales et la communauté entière que les personnes prises individuellement. (p. 7).

Christophe Dejours (1993, 1995a) a fait un travail considérable dans la description et la conceptualisation de la santé mentale au travail. Les travaux de Dejours intègrent l'idée que la santé n'existe pas, elle est un idéal qui ne peut jamais être totalement atteint. Il considère plutôt la santé comme la normalité, qui correspond à un état réel et non à un idéal, où les maladies sont stabilisées et où la souffrance est présente, mais peut être défendue selon différentes stratégies. En psychodynamique du travail, la construction de la santé mentale au travail passe par la triangulation identitaire du travail, de la reconnaissance et de la souffrance (Dejours, 1993). La rencontre avec le réel qui résiste se traduit toujours en souffrance. Par le désir du sujet de créer, cette souffrance peut se transformer en plaisir grâce à la mise en œuvre de son intelligence rusée. Lorsque cette contribution subjective est reconnue par l'autre qui porte un jugement positif sur la qualité, l'originalité ou l'unicité du travail, le sentiment d'accomplissement de soi se développe, ce qui a des effets immédiats dans le registre de l'identité. La personne se sent alors reconnue et accomplie dans le champ social. Pour Dejours (2000, p. 236) : « faire référence à l'identité, c'est toucher au noyau, à l'armature même de la santé mentale » et parce qu'elle se construit aussi dans le travail par le biais de la reconnaissance, la reconnaissance du travail joue un rôle clé dans la dynamique de la santé mentale au travail.

Cette vision unifiée du travail montre tout le potentiel subjectif et intersubjectif du travail, mais on sait que si le travail peut conduire au meilleur de l'humain, il peut aussi mener au pire. « Au travail, on peut apprendre le respect de l'autre, la prévenance, la solidarité, la délibération, les principes de la démocratie. On peut aussi y apprendre l'instrumentalisation de l'autre, la duplicité, la déloyauté, le chacun-pour-soi, la lâcheté, le mutisme » (Dejours, 2009a, p. couverture). Suivant les propos de Dejours, le travail peut donc être placé sur un continuum moral des conduites humaines où chacune des deux extrémités est caractérisée par l'immoral d'une part, et le moral de l'autre et entre les deux, s'inscrit la santé et la maladie. Pour les différentes perspectives humaines du travail, l'organisation du travail représente le lieu où se construisent et s'actualisent les conduites dans l'une ou l'autre des extrémités du continuum.

2.1.2. Le travail humain et subjectif en lien avec l'organisation du travail

Selon Dejours (2009a), le travail est ce qui engage le corps et l'intelligence du point de vue humain. Le travail est la mobilisation de la personne pour répondre à ce qui n'est pas prévu par la prescription, ce qui est mobilisé par les personnes pour lutter face au réel qui résiste. Ce réel, c'est souvent la façon dont le travail est prescrit et organisé. La section suivante vise faire état de l'évolution historique du concept d'organisation du travail, de présenter une perspective d'organisation du travail liée à la conception du travail humain et subjectif vue précédemment et qui permet de faire des liens entre le travail et la santé des personnes.

2.1.2.1. Évolution du concept d'organisation du travail

Pour bien comprendre comment se sont construites les nouvelles formes d'organisation du travail, il est utile de faire un retour dans l'histoire ici aussi à partir des grands théoriciens de l'organisation du travail. Cette section est basée sur l'ouvrage de Hatch et Cunliffe (2009) : « Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples ».

Le concept d'organisation du travail aurait vu le jour à la fin des années 1800 avec Émile Durkheim, sociologue français (1858-1917), qui développe les idées d'Adam Smith sur les bénéfices économiques de la division du travail en insistant sur la hiérarchie et l'interdépendance des activités de travail. Il propose aussi de prendre en compte de façon séparée les besoins sociaux des travailleurs et les besoins de l'organisation en séparant l'organisation formelle de travail et l'organisation informelle, ce qui révèle déjà à l'époque, une tension entre les aspects économiques et les aspects humains du travail. À la même époque, Max Weber, économiste et sociologue allemand (1864-1920), propose une théorie selon laquelle la bureaucratie permettrait de rationaliser l'ordre social en s'assurant de pouvoir facilement remplacer les leaders dans les organisations. Weber insiste néanmoins pour que la rationalisation sociale se fasse de façon consciencieuse et éthique, puisque sinon, elle transformera l'humain en simple rouage de l'organisation et rendra les relations humaines impersonnelles et utilitaires. C'est au début des années 1900 qu'apparaît l'intérêt pour le management et que Frederick W. Taylor (1856-1915), un ingénieur américain, développe le système de l'organisation scientifique du travail. En proposant aux cadres

d'utiliser les méthodes de recherches scientifiques, ce système vise à appliquer des méthodes strictes et rigoureuses qui permettent à la fois de maximiser les profits et d'augmenter les salaires afin de favoriser la coopération des travailleurs. Par ce système, Taylor favorise un plus grand contrôle managérial. Avec une autre façon de concevoir l'organisation, Mary P. Follet (1868-1933), une intellectuelle américaine, mise sur l'autogestion des groupes et l'abolition de la hiérarchie pour faciliter le développement des personnes et des groupes dans le travail. « En interagissant directement les uns avec les autres pour atteindre des objectifs communs, les membres d'un groupe se réalisent eux-mêmes au travers du développement du groupe » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 59). Henri Fayol (1841-1925), ingénieur français, mérite aussi sa place dans cet historique pour avoir précisé les responsabilités des cadres (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle) et pour avoir insisté sur le fait que l'union et l'harmonie entre les acteurs d'une organisation contribuaient au bon fonctionnement de celle-ci. S'intéressant à l'organisation informelle, Chester Barnard (1886-1961), un cadre dirigeant américain, affirme que les cadres dirigeants devraient tenir compte de ce qui se passe réellement dans l'organisation et favoriser la motivation des travailleurs. Selon lui, les cadres doivent mieux communiquer les objectifs de l'organisation aux travailleurs et permettre la coopération sociale dans l'organisation.

C'est donc sous ces influences que ce sont développées les théories sur les organisations qui s'inspirent de trois perspectives différentes : le modernisme, l'interprétativisme symbolique et le postmodernisme (Hatch et Cunliffe, 2009). La perspective moderne s'appuie sur une ontologie objective et une épistémologie positiviste pour définir les organisations comme : « Des entités objectives réelles qui fonctionnent dans un monde réel. Lorsqu'elles sont bien gérées et organisées, ce sont des systèmes de décision et d'action dirigés par des normes de rationalité, d'efficience et d'efficacité au regard des critères prédéfinis » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 36). Pour les tenants de la perspective symbolique, partageant une ontologie subjectiviste et une épistémologie interprétativiste, les organisations sont : « Continuellement construites et reconstruites par leurs membres, par le biais d'interactions symboliques. Les organisations sont des réalités socialement construites au sein desquelles les significations se construisent et sont portées par la connaissance de soi-même et des autres, dans un contexte organisationnel donné » (Hatch et Cunliffe, 2009,

p. 36). Enfin, la perspective postmoderne, qui sous-tend que le monde se crée par le langage et le discours, définit les organisations comme : « Des lieux pour mettre en acte des relations de pouvoir, de l'oppression, de l'irrationalité, des asymétries de communication; ou le théâtre d'une amusante et ludique ironie. Les organisations sont des textes qui sont produits par et dans un langage; nous pouvons les réécrire de façon à nous émanciper nous-mêmes de la folie et de la déchéance humaine » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 36). Différentes perspectives, différentes façons de concevoir l'organisation que l'on doit toujours avoir en tête lorsqu'on pense et que l'on aborde l'organisation.

2.1.2.2. Une conception de l'organisation du travail dans une perspective symbolique

En cohérence avec la perspective constructiviste du concept de travail soutenue par Méda (1995) et avec la conception unifiée du travail humain et subjectif proposée précédemment, une conception de l'organisation du travail dans une perspective symbolique a été retenue. La conception de l'organisation du travail selon la psychodynamique du travail s'inscrit dans une telle perspective. Selon Deranty (2011), l'originalité de la perspective de la psychodynamique du travail est d'interpréter le tournant managérial qui s'est produit au cours des dernières années, comme une attaque de l'organisation contre le travail, contre la nature humaine et subjective du travail. Cette attaque de l'organisation vise la domination de celle-ci sur les travailleurs, en instaurant une nouvelle forme de servitude volontaire.

Selon cette approche, l'organisation du travail comporte deux volets : la division technique du travail et la division sociale et hiérarchique du travail (Molinier, 2006). Le premier volet renvoie aux modalités, aux procédures, aux règles et aux normes qui déterminent comment sont réparties les tâches entre les personnes et avec quels moyens et quelles ressources elles doivent être réalisées. Autrement dit : qui fait quoi et comment? La division sociale et hiérarchique du travail indique comment la hiérarchie est divisée, sous quelles formes s'opèrent le commandement et la coordination, quels sont les niveaux de responsabilités et d'autonomie attribués à chaque poste et sur quels critères se base l'évaluation du travail. La psychodynamique du travail postule que l'on doit faire une distinction entre l'organisation prescrite de travail et l'organisation réelle de travail parce que l'organisation prescrite seule

n'est pas un reflet fidèle des deux volets de l'organisation du travail. En effet, comme le stipule Molinier (2006), l'organisation du travail n'est pas une entité toute-puissante qui contrôle et contraint les gens.

Par l'analyse des situations de travail, la psychodynamique du travail a poussé plus loin la réflexion en mettant en lumière le même décalage que l'on retrouve entre travail prescrit et réel au niveau du sujet, mais en le remontant au niveau collectif. Ainsi, l'organisation du travail réelle diffère de l'organisation du travail prescrite (Dejours, 2000). L'organisation du travail prescrite correspond à l'ensemble des lois, des procédures, des réglementations, visant à coordonner l'ensemble des activités. On l'associe aux activités de coordination. L'organisation du travail réelle est plutôt associée à la coopération, qui apparaît comme un compromis, négocié entre les personnes, et est par conséquent un produit des rapports sociaux. Elle « passe par la mobilisation des ressources subtiles dont le cœur est constitué par ce qu'on appelle espace de délibération entre les partenaires d'un collectif de coopération » (Dejours, 2008, p.10). La conception de l'organisation du travail par l'ergonomie rejoint celle de la psychodynamique du travail. Pour les ergonomes, deux grandes orientations définissent l'organisation : la structure organisationnelle et les interactions sociales. Selon Carballeda et Garrigou (2001), la structure organisationnelle réfère à la répartition des tâches et des fonctions, l'organisation des services et la répartition des horaires. La structure organisationnelle peut être repérée à partir de l'ensemble des modes prescrits de circulation de l'information dans l'organisation. L'organisation du travail est aussi construite par les personnes et leur activité à travers les interactions sociales. Le travail de chacun s'insère dans un ensemble collectif qui élabore des règles d'interactions qui figent les modalités prescrites du travail, mais qui tiennent compte de la singularité des personnes au travail et de leurs fonctions respectives.

S'appuyant sur les travaux d'Hubault et de Geuser en ergonomie, Guénin Paracini (2008) met en évidence que dans l'organisation du travail se côtoient deux logiques contradictoires : une logique technico-organisationnelle, que l'auteur nomme la logique de prescription et une logique du vivant ou de l'action humaine. La logique du vivant fait appel aux besoins d'épanouissement, d'autonomie et d'affirmation de soi et de sa singularité. La logique de prescription sous-tend que l'homme a un comportement

malléable dont on peut soumettre aux exigences de l'organisation au même titre que la machinerie par exemple. Elles sont dites contradictoires parce qu'elles sont opposées et complémentaires à la fois. La logique de la prescription est portée par des objectifs d'efficacité et d'efficacités de l'organisation et la logique du vivant vise la santé. Néanmoins, l'organisation du travail ne peut arriver à l'efficacité et l'efficacités si les personnes qui y travaillent sont malades. Inversement, les travailleurs ne peuvent faire fi des objectifs et des conditions prescrites de travail et s'ils échouent à répondre aux exigences prescrites, ils doutent de leurs compétences et les dirigeants feront passer la question de la rentabilité de l'organisation avant celle de la santé. L'opposition entre ces deux logiques apporte un éclairage complémentaire à celui de la psychodynamique du travail pour comprendre l'écart entre l'organisation prescrite de travail (soutenue par la logique technico-organisationnelle) et l'organisation réelle de travail (s'appuyant sur une logique du vivant).

Les liens entre le travail, son organisation et la santé : la perspective de la psychodynamique du travail

Selon St-Arnaud et Vézina (1993), une organisation du travail qui favorise la santé mentale permet aux personnes d'avoir un travail significatif, c'est-à-dire un travail dont le contenu favorise l'utilisation des habiletés et des compétences, mais également, un travail qui offre un espace d'interaction avec les collègues et le supérieur pour y discuter les façons de faire le travail et y recevoir la reconnaissance nécessaire à la construction de l'identité personnelle. En d'autres termes, une organisation qui favorise la coopération et l'émancipation de la personne, notamment en permettant d'avoir l'espace pour penser et discuter son travail, ainsi que pour développer son intelligence créatrice afin de surmonter les épreuves du réel de travail.

La perspective de la psychodynamique du travail ouvre la voie à une compréhension plus fine des liens entre le travail subjectif, les modes d'organisation et la santé mentale. D'après cette perspective, les modes de gestion mis de l'avant actuellement dans plusieurs organisations représentent un obstacle aux possibilités de coopération et d'émancipation dans le travail. Pour Molinier (2006), « la description gestionnaire du travail constitue un

élément capital dans le dispositif de processus de distorsion communicationnelle qui occulte le travail réel et empêche de le penser ». Les modèles de gestion sont considérés comme infaillibles par les dirigeants et les travailleurs doivent ajuster leur travail aux objectifs provenant de ces modèles. Si les objectifs ne sont pas atteints, ça ne peut pas venir du modèle et c'est la réalité qu'il faut modifier et donc, ce sont les travailleurs qui doivent en faire les frais (Zarifian, 1998). Plusieurs modes de gestion sont pointés du doigt par les chercheurs en psychodynamique du travail pour leurs effets délétères sur la santé.

On retrouve notamment, parmi les pratiques les plus critiquées, l'évaluation individualisée des performances, qui place les travailleurs en compétition les uns avec les autres. Parce que le collègue devient le concurrent, la confiance est difficile. En effet, la confiance, nécessaire à la coopération, implique le risque de dévoiler ses savoir-faire, ses trucs de métier que l'on a développés soi-même, et de se les faire prendre, se les faire voler par l'autre (Dejours, 2009a). Lorsque cette concurrence est couplée avec des primes, mais encore plus avec des menaces de licenciement, elle conduit à une transformation en profondeur des rapports du travail (Dejours, 2006). Viennent alors la peur (du licenciement), la désolidarisation et la disparition des ressources défensives collectives contre la souffrance pathogène. La personne devient isolée et doit faire face seule à la souffrance. Selon Dejours (2006), ceci est vrai chez les travailleurs, mais aussi beaucoup chez les cadres qui sont obligés de se surveiller constamment les uns les autres pour ne pas se laisser distancer et risquer ainsi de perdre le pouvoir dont ils disposent, ainsi que leur sécurité d'emploi.

Un autre mode de gestion mis sur la sellette est l'autocontrôle, résultat d'une autonomie malsaine louangée dans des types d'organisation du travail flexible (Molinier, 2006). Dans ce type d'organisation du travail, l'autonomie est valorisée afin de permettre à celui qui fait son travail, de trouver seul les moyens d'atteindre les objectifs organisationnels. Peu importe le chemin emprunté, seuls les résultats comptent. Le travailleur est souvent amené à faire de nombreuses heures de travail et à faire face aux pressions des clients, et ce, sans pouvoir négocier les ressources dont il peut avoir besoin. Ce mode de gestion mène aussi à l'isolement des travailleurs et au transfert de responsabilités entre les cadres et les travailleurs. Pour Zarifian (1998), on tend à reporter le poids du contrôle direct de la

gestion sur la capacité de négociation d'un individu ou d'une équipe. De plus, on demande au travailleur de fournir à l'organisation, grâce à l'informatique, des données quantitatives et objectives de son travail, qui pourront être utilisées pour son évaluation. Les aspects qualitatifs du travail et les activités subjectives sont totalement ignorés dans les informations recueillies, ce qui a un effet négatif sur la dynamique de la reconnaissance, le travailleur ne pouvant être jugé sur la beauté de son travail. Toutefois, la subjectivité est sollicitée, pour ne pas dire exploitée, pour trouver des moyens créatifs pour répondre aux objectifs de façon autonome, et ce, sans valoriser cette créativité dans les résultats économiques qui servent de références aux décisions organisationnelles (Zarifian, 1998).

La « qualité totale », un objectif relié notamment aux normes ISO, est également au banc des accusés chez les chercheurs en psychodynamique du travail. La qualité est mesurée comme une donnée quantitative, et ce, tant dans les entreprises industrielles que dans des organisations de services : « zéro » défaut de fabrication, « zéro » plainte de la clientèle, « zéro » erreur médicale; tout est traité avec la même logique (Molinier, 2006). Pour Dejourn (2006), l'atteinte d'une qualité totale est un leurre et donne lieu à des infractions ou des fraudes. Chacun est contraint de dissimuler les infractions qu'il commet pour atteindre les objectifs de qualité. On se retrouve alors avec une description partagée de la réalité qui est illusoire et embellie, mais qui occulte le réel de travail (Dejourn, 2006).

Les nouvelles formes d'organisation du travail soulèvent un paradoxe. « Les nouvelles technologies, les changements organisationnels corrélatifs et l'accentuation des pressions concurrentielles requièrent de nouvelles formes de coopération et d'échange » (Eraly, 1993, p.41). Pourtant, on constate qu'une des conséquences majeures de ces nouvelles formes d'organisation est de déstructurer les collectifs de travail et les solidarités en créant de la méfiance et de l'isolement (Dejourn, 2006). Par conséquent, il en résulte une impossibilité à coopérer et à échanger, dans un monde où le réel de travail est occulté et où le rapport au travail n'est plus authentique, alors que les collectifs en auraient besoin plus que jamais, notamment en raison des nombreux changements auxquels ils doivent adapter leur travail. Par conséquent, la reconnaissance du travail n'est plus possible, puisque la reconnaissance est toujours une reconnaissance du réel de l'autre (Dejourn, 2006). La dynamique de la reconnaissance touche toujours à la problématique de la santé mentale au travail. De plus,

une des façons dont les travailleurs réussissent normalement à dépasser leur souffrance, c'est en mettant à profit leur intelligence créative face au réel qui résiste, ce qui permet au sujet de faire remonter des questionnements de l'enfance restés sans réponses et de les rejouer dans le travail (Dejours et Molinier, 1994). Selon ces auteurs, lorsque l'organisation du travail met des barrières à l'intelligence, à l'ingéniosité et à la curiosité, elle empêche le sujet de rejouer son histoire personnelle dans le travail et les questionnements passés restent latents. Le processus de sublimation dans le travail est alors empêché et la souffrance n'a alors plus de sens (Dejours et Molinier, 1994).

Les stratégies collectives de défense contre la souffrance

La psychodynamique du travail a montré que personne ne subit de manière passive les situations de travail où la souffrance est perçue comme étant trop difficile à surmonter ou que la dynamique de la reconnaissance est entravée. À l'inverse, on tente naturellement de se défendre afin de ne pas basculer dans la maladie. Les études cliniques en psychodynamique du travail ont permis de mettre en lumière que des comportements jugés paradoxaux et irrationnels trouvent souvent leur logique et leur légitimité dans la nécessité de se défendre contre la souffrance (Dejours, 1980). À côté des mécanismes classiquement décrits par la psychanalyse, les travaux empiriques de la psychodynamique du travail ont fait la découverte de l'existence de stratégies collectives de défense (Molinier, 2006). Même si la souffrance est un vécu subjectif éprouvé par son propre corps, la lutte contre la souffrance dans le travail peut parfois impliquer une coopération et des règles défensives communes à plusieurs personnes d'un même collectif de travail (Molinier, 2006). Pour Dejours (1980), toutes les stratégies de défense individuelles et collectives ont en commun de produire un déni de perception de ce qui fait souffrir. Lorsque la souffrance est jugée insurmontable et que la créativité est bloquée, les personnes d'un même collectif de travail vont mettre en commun leurs efforts afin de trouver des stratégies ayant pour but d'« anesthésier la pensée », donc de s'empêcher de penser aux dimensions de l'activité qui font souffrir et idéalement, de les éviter. Les risques objectifs de la situation ne sont pas empêchés, seule la perception des risques est modifiée (Molinier, 2006). Les stratégies collectives sont intentionnelles, mais non conscientes et sont le propre de collectifs de

travail d'un même milieu. Elles mettent en œuvre un ensemble de conduites qui, prises séparément, ne semblent pas avoir de liens entre elles, mais qui, lorsqu'on les analyse globalement, forment un système et deviennent compréhensibles au regard de la lutte contre la souffrance dans le travail (Molinier, 2006).

Selon la perspective de la psychodynamique du travail, les nouvelles formes d'organisation du travail favorisent l'isolement et nuisent à la santé mentale des travailleurs et à la possibilité d'émancipation dans le travail. Dans la hiérarchie d'une organisation, il y a la haute direction, au sommet, et les travailleurs, à la base. Entre les deux se trouvent les cadres intermédiaires, qui ont un rôle de coordination et de relais du haut vers le bas et du bas vers le haut : ce sont eux qui transmettent les prescriptions de la haute direction aux travailleurs et qui font remonter les difficultés du réel rencontrées par les travailleurs, vers la haute direction.

Les stratégies défensives dans les conduites des cadres

Selon la psychodynamique du travail, les cadres agissent de manière à se défendre de leur peur de la solitude et de la souffrance qu'elle engendre. Dejours (1998a) explique que lorsque des cadres sont amenés à poser des actions moralement difficiles, généralement à la suite d'une commande de la haute direction, ils se retrouvent à faire « le sale boulot ». Par exemple, en procédant à des mises à pied ou des licenciements, le cadre peut avoir le sentiment d'agir contre ses valeurs, à l'encontre de son sens moral. Poser de telles actions ne se fait normalement pas sans difficulté et le cadre peut avoir l'impression qu'il court le risque de perdre son sens moral. Afin de se protéger contre la souffrance générée par le fait d'avoir le sentiment de participer à des actes susceptibles de provoquer la souffrance d'autrui, ces cadres peuvent développer deux types de stratégies visant à banaliser ou rationaliser « le mal » qu'ils provoquent, voire à justifier leurs actions pour une bonne cause.

Une stratégie défensive plus individuelle consiste à ne pas voir, à se mettre volontairement des œillères afin de dénier la réalité et laisser les autres faire le sale boulot. Cette stratégie est facile à utiliser et la personne a l'impression de ne pas trop se compromettre.

Cependant, le recours aux œillères volontaires peut être difficile à tenir lorsque les victimes sont à proximité et qu'elles partagent les mêmes lieux où se déroule l'injustice. Selon Dejours (1996, p. 174), « les victimes du mal font trop directement irruption dans le champ de conscience et dans le monde proximal, ce qui empêche le déni individuel d'opérer convenablement ». On peut alors voir apparaître une stratégie collective de déni où les cadres tentent de banaliser leurs actions en se disant que ça fait partie de leur travail et que ce travail en est un comme les autres. Le déni n'étant pas toujours suffisant pour occulter la souffrance, la provocation peut devenir une autre stratégie de défense : non seulement le cadre posera les actes qui lui sont demandés, mais il en rajoutera et mettra les autres au défi de couper plus de postes par exemple, afin de leur prouver qu'il n'a pas peur. La motivation qui sous-tend l'usage de ces stratégies, selon Dejours (1998a) est la peur de perdre sa virilité et c'est ainsi qu'il explique que plusieurs hommes acceptent de collaborer à la souffrance d'autrui, en participant au « sale boulot ». Dejours nomme cette stratégie collective de défense le cynisme viril. Pour Dejours (1998a), ces deux stratégies permettent de s'adapter et de lutter contre la souffrance, mais elles sont aussi le médium essentiel de la « banalisation du mal ». Dans un tel contexte, il devient alors difficile de ne pas coopérer et recourir à ces stratégies défensives puisqu'ils risquent de se heurter à la masse qui se défend et de ne pas réussir à être entendus. Poussée à son extrême, la stratégie collective du cynisme viril peut mener vers l'idéologie défensive de métier du réalisme économique (Dejours, 1998a). En psychodynamique du travail, une idéologie défensive de métier est définie comme :

Une forme radicalisée de stratégie collective de défense qui émerge dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a plus d'espace de discussion pour réaménager le rapport à l'organisation du travail d'une part, où le renoncement des agents à toute action d'amélioration se traduit par l'apparition d'une pratique dominante de dénonciation et par l'effort désespéré de maintenir la cohésion des agents entre eux par référence à l'ennemi commun d'autre part. (Dejours, 1998a, p.72-73).

L'idéologie défensive du réalisme économique vise à justifier la souffrance provoquée par les actions des cadres par le fait d'agir pour le bien de l'entreprise et de la société. Il s'agit de l'idéologie qui sous-tend le discours des sacrifices nécessaires pour la santé économique de l'entreprise et de la société, discours justifié par des choix économiques et rationnels se

basant sur des calculs scientifiques. Les actions posées sont vues comme des preuves de courage et le courage est toujours accompagné de la virilité. Une idéologie défensive a pour conséquence de couper ceux qui y adhèrent de la réalité et de créer une illusion. Tout le monde partage cette vision du monde déformée et c'est là qu'arrive l'aliénation.

Dans une étude portant sur les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire, Vézina et St-Arnaud (1996) ont trouvé que, lorsque des objectifs de performance prescrits par les dirigeants sont jugés déraisonnables et irréalistes, les cadres vont d'abord créer un climat de confiance avec les travailleurs et collaborer avec eux, allant même jusqu'à mettre l'épaule à la roue et endosser les tricheries mises en œuvre pour lutter contre le réel. Parce que cette stratégie permet d'atteindre les résultats escomptés, les dirigeants rehaussent de plus en plus les objectifs, accroissant ainsi la surcharge de travail des cadres. Lorsque les dirigeants s'aperçoivent de la complicité des cadres avec les travailleurs, les cadres sont semés de choisir de quel côté de la clôture ils se situent, au risque d'être expulsés. Les auteurs expliquent qu'il se produit alors un renversement de position des cadres, en raison de leur fatigue à devoir compenser l'écart entre le prescrit et le réel d'une part, et de la peur des représailles et de l'exclusion d'autre part. Passant d'une coopération avec les travailleurs, les cadres vont soudainement se mettre à distance de leurs travailleurs et adopter une attitude directive et autoritaire, et ce, pour se protéger des effets pathogènes de la surcharge de travail, de la peur de perdre son emploi et de la souffrance d'être exclu du groupe des cadres.

2.1.3. Synthèse de la section théorique portant sur l'objet du travail et de son organisation

Il est à retenir des différentes perspectives du travail présentées dans la problématique que le travail met en jeu une dynamique de rapports subjectifs et intersubjectifs. Reprenant et approfondissant certains apports venant d'autres disciplines et en proposant de nouveaux, la psychodynamique du travail (Dejours, 1980) est la perspective qui a été privilégiée. Cette perspective offre un cadre cohérent pour permettre de faire des liens entre le travail humain et subjectif, l'organisation du travail, la santé et les conduites. La conception unifiée du travail proposée repose sur cinq postulats : 1) travailler, c'est combler l'écart entre le travail

prescrit et le réel de travail; 2) travailler, c'est créer; 3) travailler, c'est échanger avec l'autre; 4) travailler, c'est s'inscrire dans le social; 5) travailler, c'est la santé.

Le premier postulat affirme que le réel de travail résiste toujours, à un moment ou à un autre, aux procédures, aux outils, aux moyens ou aux ressources prescrites pour faire le travail, et que nos connaissances et nos compétences ne peuvent nous permettre de réaliser le travail, par exemple quand une situation inattendue survient (Davezies, 1993; Molinier, 2006). C'est pourquoi Dejours (2001) dira que travailler est donc en premier lieu une expérience subjective déplaisante et déstabilisante, qui amène de la souffrance. La possibilité de surmonter cette souffrance, qui est première dans le travail, et de la transformer en plaisir nous amène au deuxième postulat. En effet, nous avons vu que la créativité est ce qui permettait de renverser la souffrance en plaisir en trouvant de nouveaux moyens d'accomplir le travail, ce qui permet d'éliminer la résistance du réel. C'est le désir inhérent à l'humain de créer qui permettrait aux travailleurs de lutter contre la résistance du réel chaque fois qu'ils s'y butent (Dejours, 1998b). Pour que le plaisir lié à la créativité soit opérant au niveau de l'identité, l'originalité, l'unicité et l'utilité du travail doivent être vues et reconnues par les autres (Dejours, 1993; Molinier, 2006). C'est pourquoi travailler réfère à des échanges avec l'autre qui se déroulent à la fois dans des interactions dans le registre de la coordination et de la coopération. Dans les liens de coordination, les rapports avec les autres sont plus hiérarchiques et formels, alors que dans les interactions de coopération, les rapports intersubjectifs sont basés sur la confiance mutuelle (Dejours, 2000). La coopération dans le travail permet aux personnes de participer à une œuvre commune et de se sentir utiles socialement (Lhuillier, 2006). Lieu social, le travail permet de réguler le savoir-vivre ensemble et en ce sens, il est fondateur du lien social (Pharo, 1991). Enfin, lorsqu'il favorise la dynamique de la reconnaissance, le travail est opérant pour la construction de la santé (Dejours, 1980).

Nous avons fait ressortir dans la problématique que le travail engage la subjectivité de ceux qui le font. Il peut mener au meilleur de la personne humaine (la santé, la créativité, la participation sociale, la pratique morale et éthique), comme il peut mener vers le pire (la maladie, l'isolement, la tricherie, la méfiance, le harcèlement, la violence, le dénigrement et l'instrumentalisation de l'autre) (Dejours, 2009a). La définition du travail vivant proposée

par Dejours (2009a) est retenue. Pour lui, le travail est vivant parce qu'il engage une mobilisation du corps et de l'intelligence. Le travail relève de l'action humaine de travailler : *des gestes, des savoir-faire, la capacité de ressentir, de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, le pouvoir de créer et d'innover.*

S'appuyant sur une perspective symbolique de l'organisation du travail, la psychodynamique du travail prétend que certaines de ces formes d'organisation du travail qui visent par exemple l'évaluation individualisée des performances, la recherche de la qualité totale, l'autonomie à outrance, ont des effets sur les possibilités de penser le travail et de délibérer sur les façons de le faire, ce qui tend à mener les personnes au travail vers l'isolement, la souffrance pathogène, les stratégies défensives et parfois, l'aliénation. Ces formes d'organisation du travail accroissent le nombre de situations qui soulèvent des enjeux éthiques et sur lesquelles les cadres doivent intervenir dans leurs fonctions d'encadrement : licenciements, accentuation de la sous-traitance, intensification du travail, évaluation au rendement, etc. (Molinier, 2006). Les écrits en psychodynamique du travail ne permettent toutefois pas de comprendre à eux seuls les concepts et les théoriques de l'éthique qui se rapportent à la gestion du personnel. Aussi, il s'est avéré essentiel au regard de l'objet de recherche de la thèse, d'ouvrir la recension des écrits au domaine de l'éthique organisationnelle.

2.2. L'éthique et la gestion du personnel

Selon les études portant sur le travail réel des cadres présentées dans le chapitre contextuel, les cadres doivent fréquemment affronter des situations comportant des enjeux éthiques. Dans sa thèse portant sur les dilemmes éthiques des cadres, Cherré (2007) a identifié la gestion du personnel comme étant la source de dilemmes éthiques la plus rapportée par les cadres. Les licenciements de personnel représenteraient une situation éthique particulièrement difficile à cet égard. En fait, Cherré explique que seuls les dilemmes impliquant des personnes ont posé des questionnements et des malaises chez les cadres. Puisque l'éthique organisationnelle est un courant très large qui peut s'intéresser notamment à la responsabilité sociale des entreprises, au leadership éthique, aux dilemmes éthiques, aux prises de décision éthique, aux entreprises écoresponsables, etc., la présente

section se concentrera sur les approches théoriques dans le courant de l'éthique dans la gestion des ressources humaines, puisque c'est elle qui touche directement à l'intérêt de cette thèse sur les relations entre les cadres et les employés.

Que ce soit pour soutenir les cadres dans leurs prises de décision ou encore pour maintenir les niveaux de performance des organisations, les chercheurs dans le domaine de l'éthique organisationnelle ont tenté d'offrir des balises théoriques pour orienter les conduites éthiques des cadres. Par exemple, Bowen et Power (1993) suggèrent aux cadres de s'engager de façon responsable dans un dialogue ouvert avec les personnes impliquées dans la situation comportant des enjeux éthiques pour tenter de la résoudre. D'autres auteurs s'appuient sur les doctrines philosophiques ou psychologiques de l'éthique et de la morale pour identifier des grands principes qui devraient guider les conduites éthiques des cadres. C'est le cas de Borowski (1998), qui affirme que les cadres devraient orienter leurs conduites en se référant à l'impératif catégorique de Kant qui postule que l'on doit toujours traiter toute personne humaine comme une fin et non comme un moyen. C'est aussi le cas de Langlois (1997) qui tente d'orienter les conduites des cadres en créant un leadership éthique multidimensionnel basé sur l'éthique de la sollicitude (Gilligan, 1977; 1982), l'éthique de la justice (Kohlberg, 1969) et l'éthique de la critique (Adorno, 1973; Habermas, 1972). Dans le même ordre d'idée, on retrouve aussi une étude récente visant à développer une échelle pour mesurer le processus de prise de décision éthique, basée sur des dimensions issues des différentes traditions de philosophies morales (Casali, 2011).

D'autres chercheurs affirment que les cadres doivent orienter leurs conduites éthiques de façon rationnelle, en s'appuyant sur des règles organisationnelles qui peuvent être contrôlées et en se détachant de leurs intérêts personnels et de leurs émotions (Beyer et Nino, 1999; Du Gay, 2000; Jackson, 2000; Simon, 1997; Stevens, 1994; Warren, 1993). À l'inverse, certains chercheurs affirment plutôt que le fait d'orienter leurs conduites sur des règles organisationnelles nuit à toute possibilité réelle de conduites éthiques des cadres (Barker, 1993; Sims et Brinkmann, 2003; Thorne et Saunders, 2002). De Gaulejac (2005) est un de ceux qui partagent cet avis. Selon lui, la gestion des ressources humaines ne peut pas être éthique en soi, parce qu'elle est en contradiction avec l'impératif catégorique de Kant. Selon cet auteur, la gestion des ressources humaines est fondée sur une approche

expérimentale et objectiviste qui considère les personnes comme des objets dont on cherche à mesurer le comportement. Elle est aussi fondée sur l'éthique utilitariste, dont la majorité des cadres se réfèrent pour prendre une décision éthique (Fritzsche et Becker, 1984), qui tend à traiter l'homme comme un moyen. De Gaulejac (2005) prétend également que la gestion des ressources humaines est fortement influencée par une rationalité instrumentale qui considère l'humain comme un facteur.

Ces quelques exemples rendent compte des différentes visions de l'éthique dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Dans la sous-section suivante, seront présentés de manière plus systématique, les principaux courants de recherche sur l'éthique de la gestion des ressources humaines. Mais auparavant, il s'avère essentiel de clarifier les principales distinctions entre les termes qui sont utilisés par les différents courants et auteurs de l'éthique de la gestion des ressources humaines.

Tout d'abord, certains auteurs parlent de morale alors que d'autres s'intéressent à l'éthique. En ce qui a trait à la distinction entre la morale et l'éthique, Ricœur (1996) affirme que l'étymologie ne permet pas de trancher dans le débat opposant plusieurs spécialistes de la philosophie morale sur la répartition du sens entre les deux termes. Le terme « morale » vient du latin, alors que celui d'« éthique » vient du grec et tous deux se réfèrent au domaine des mœurs. Ricœur soutient toutefois qu'une distinction entre les deux termes demeure nécessaire et il propose :

De tenir le concept de morale pour le terme fixe de référence et de lui assigner une double fonction, celle de désigner, d'une part, la région des normes, autrement dit des principes du permis et du défendu (ce qu'il appelle l'éthique antérieure) et d'autre part, le sentiment d'obligation en tant que face subjective du rapport d'un sujet à des normes (ce qu'il appelle l'éthique postérieure). (Ricoeur, 1996, p. 689)

Ainsi, suivant Ricœur, on peut considérer la morale comme le noyau dur du concept, séparé en deux fonctions clivées : l'éthique antérieure désignant les normes objectives et l'éthique postérieure, désignant leur intrication par le sujet dans sa praxis. Suivant ce raisonnement, lorsqu'un cadre interprète et intègre les normes sociales et organisationnelles relatives à l'éthique antérieure et ajuste ses conduites en fonction de ces normes, on parle alors de l'éthique postérieure. Deux autres concepts fréquemment abordés

dans les études de l'éthique en gestion des ressources humaines méritent ici d'être clarifiés : les conflits et les dilemmes éthiques. Il existe certainement plusieurs explications et interprétations possibles de ces termes, toutefois, une seule définition pour chaque terme sera proposée. Lorsqu'une personne se retrouve en conflit éthique, c'est qu'il y a dissonance entre ce qu'on lui demande de faire et ses convictions éthiques, ses valeurs personnelles (Gaignard, 2007; Molinier, 2006). Les dilemmes éthiques font plutôt référence à une lutte entre des choix moraux difficiles. Selon Tappolet (1996), un dilemme éthique se présenterait lorsqu'entre deux actions possibles, la personne n'arrive pas à savoir quelle est l'option qui constitue son devoir moral.

2.2.1. Les grands courants dans l'éthique de la gestion des ressources humaines

Des revues critiques de la littérature se sont appliquées à relever les grands courants sur lesquels se sont forgées les théories actuelles de ce champ de recherche (Greenwood, 2002; Hireche et Mourabet, 2007). Les auteurs ont présenté les grandes catégories de cadres conceptuels sur lesquels les études portant sur l'éthique dans la gestion des ressources humaines prennent appui. À partir des classifications faites par les auteurs susmentionnés, les grandes doctrines en philosophie et en psychologie morales, les cadres théoriques développés par les chercheurs dans le courant de l'éthique organisationnelle, de même que quelques exemples d'études faites dans chacun des courants en éthique de la gestion des ressources humaines seront présentés.

2.2.1.1. Les grandes doctrines en philosophie et en psychologie morales

On peut décrire les fondements de la philosophie morale suivant trois grands courants distincts : la téléologie, la déontologie et l'utilitarisme (Langlois, 1997). La téléologie est l'éthique de la vertu d'Aristote. C'est une perspective qui considère l'éthique comme une quête de sagesse. L'exercice des vertus est considéré comme correspondant au Bien parce qu'elles visent l'épanouissement de la nature humaine. Dans le champ de l'éthique organisationnelle, les chercheurs s'appuyant sur l'éthique de la vertu s'intéressent aux caractéristiques et aux qualités du cadre éthique (Hireche et El Mourabet, 2007).

La perspective déontologique est associée à Kant (1993) et stipule qu'une action est bonne ou mauvaise, peu importe ses conséquences. Ce qui détermine le bien et le mal, c'est la conformité de l'action à la loi morale. Contrairement à Aristote, Kant affirme que l'éthique se préoccupe des devoirs et des obligations qui incombent aux individus dans la vie commune, avant de se préoccuper du bonheur personnel (Langlois, 1997). Selon Francis (1996), Kant a créé un système de moralité selon lequel les devoirs moraux ne viennent pas de l'extérieur de l'homme, mais sont créés par lui en tant qu'être raisonnable. Éthique prônant le respect de la justice, les droits sont considérés comme des règles normatives qui s'appliquent de façon rationnelle à toutes les situations et à tous les individus sans exception (Kelemen et Peltonen, 2001).

L'autre courant ayant contribué au fondement de la philosophie morale est l'utilitarisme, qui se veut une philosophie basée sur les conséquences des actions. Développé principalement par Bentham (1748-1832) et Mills (1806-1873) (Kelemen et Peltonen, 2001), l'utilitarisme cherche à orienter les choix éthiques vers ceux présentant les moindres conséquences pour le plus grand nombre possible. Autrement dit, c'est une quête de la justice pour la plus grande majorité d'hommes (Langlois, 1997). S'intéressant au raisonnement éthique qui guide les cadres, Fritsche et Becker (1994) ont trouvé que la grande majorité d'entre eux utilisent un style utilitariste pour résoudre leurs dilemmes éthiques et évaluent les comportements de leurs employés en termes de conséquences sociales.

Afin de mieux comprendre les orientations éthiques dans les prises de décision, certaines études en éthique de la gestion des ressources humaines ont analysé la perception de harcèlement sexuel au travail au regard de l'orientation éthique de l'individu (Keyton et Rhodes, 1997), ou encore l'utilisation du mensonge dans l'entreprise (Takala et Urpilainen, 1999) et la prise de décision managériale lorsqu'il y a des licenciements à mettre en œuvre dans le cadre d'une restructuration (Lamsa et Takala, 2000). Clayton et Doyle (1996) ont pour leur part analysé les vertus et les limites du pouvoir d'agir sous les angles moraux des perspectives déontologiques et téléologiques (Kelemen et Peltonen, 2001). Dans une approche plus normative, Greenwood (2002) s'est intéressé aux caractéristiques éthiques des pratiques de gestion des ressources humaines. Selon Greenwood (2002), la grande

majorité des travaux portant sur l'éthique dans la gestion des ressources humaines se sont inspirés de l'éthique kantienne ou de l'éthique utilitariste dans le courant de la philosophie morale ou sur l'approche de justice et d'équité en psychologie morale.

Dans le domaine de la psychologie morale, c'est la théorie du développement moral cognitif de Kohlberg (1969) qui a le plus influencé les études sur l'éthique dans la gestion des ressources humaines (Hireche et El Mourabet, 2007). Il s'agit d'une éthique fondée principalement sur le critère de la justice. Kohlberg (1969) présente un processus de prise de décision éthique relative aux stades de développement moral de l'individu, afin d'éclairer le raisonnement que suit un individu lorsqu'il affronte un problème éthique. Ainsi, selon Hireche et El Mourabet (2007) certaines études cherchent à analyser le lien entre le niveau de développement moral et la propension à vivre des conflits au travail (Mason et Mudrak, 1997), la probabilité de rester dans l'entreprise (Sims et Keon, 1997) ou le fait de tenir ses promesses dans le travail (Oakley et Lynch, 2000).

Très peu référée dans le domaine de l'éthique des ressources humaines, la théorie de Carol Gilligan (1982) a permis de remettre en question l'universalité du critère de justice en mettant de l'avant l'éthique du « care » qui s'appuie sur le critère de la sollicitude pour guider la prise de décision éthique pour certaines personnes, dans certains contextes culturels, sociaux et économiques (French et Weis, 2000). L'éthique du « care » se préoccupe d'abord du bien-être d'autrui et de soi et repose sur la compréhension des responsabilités et des rapports humains, plutôt que sur le respect des règles et des normes qui fondent l'éthique de la justice de Kohlberg (Gilligan, 1982).

2.2.1.2. Les cadres théoriques développés en éthique organisationnelle

Parce que les théories classiques en philosophie et en psychologie morales sont critiquées d'être abstraites et difficilement applicables dans des situations concrètes telles que celles que l'on retrouve dans le monde du travail, les chercheurs en éthique organisationnelle ont développé différentes théories plus faciles d'accès et plus opérationnelles (Greenwood, 2002). Hireche et El Mourabet (2007) définissent ce champ de recherche selon trois grands courants : les théories s'inscrivant dans une perspective collective de l'éthique, celles

intégrant des caractéristiques individuelles et collectives et la théorie des parties prenantes (stakeholder theory).

Dans le courant de la perspective collective de l'éthique, on retrouve des chercheurs tels que Jackall (1988); Posner et Schmidt (1987); Trevino (1996); Victor et Cullen (1988). Des concepts clés tels que la dimension éthique dans la culture organisationnelle et le climat éthique sont utilisés. Dans ce courant, on cherche à expliquer les facteurs situationnels et contextuels qui influencent le processus de raisonnement éthique des individus, plutôt que de porter attention aux variables individuelles. Par exemple, la recherche de Jackall (1988) consistait à étudier comment les règles de la bureaucratie façonnent la conscience morale des cadres et guident leurs conduites éthiques en organisation. Sa vaste étude de terrain dans de grandes entreprises américaines a aussi montré comment les cadres tendent à reléguer la responsabilité des décisions et des actions vers le bas, ce qui rajoute de la pression sur les cadres de niveau hiérarchique inférieur. Ces derniers sentent alors qu'ils doivent agir pour protéger l'entreprise, leurs patrons et eux-mêmes dans le processus. Très populaire dans le domaine de l'éthique en gestion des ressources humaines, la théorie du climat éthique de Victor et Cullen (1988) cherche à trouver, à l'aide d'un questionnaire, les perceptions dominantes des pratiques et des procédures éthiques dans une organisation.

Les théories intégrant les variables individuelles et collectives cherchent à modéliser les processus de prise de décision éthique en contexte organisationnel. Sont associés à ce courant des chercheurs tels que Cavanagh, Moberg et Velasquez (1995), Ferrell et Gresham (1985), Hunt et Vitell (1986), Jones (1991). Entrent également dans ce courant les théories portant sur le leadership éthique (Brown, Trevino et Harrison, 2005; Trevino, Hartman et Brown, 2000; Trevino, Brown et Hartman, 2003). Selon Brown et al. (2005), le leadership éthique peut être défini comme la démonstration de conduites normatives appropriées à travers les actions personnelles et les relations interpersonnelles, et la promotion de telles conduites auprès des membres de l'organisation par les communications, le renforcement et les prises de décision. Suivant Brown et Trevino (2006), le leadership éthique est influencé par le contexte situationnel et certaines caractéristiques individuelles. Ce type de théorie prend souvent appui sur des théories en psychologie sociale, notamment la théorie de l'apprentissage social de Bandura (1977). Un exemple récent d'une recherche dans ce

courant est celui d'Umphress, Bingham et Mitchell, (2010), qui s'appuie sur les théories de l'identité sociale et de l'échange social. Cette recherche examine la relation entre l'identification de l'individu à son organisation et la conduite d'un comportement non éthique fait au nom de la compagnie, selon des variables individuelles. Un autre exemple récent est l'étude de Valentine et Hollingworth (2012) portant sur le processus de prise de décision éthique en fonction de l'intensité morale de la situation et le raisonnement éthique individuel.

Enfin, un troisième courant de l'éthique organisationnelle dans la gestion des ressources humaines présenté par Hireche et El Mourabet (2007), comme par Greenwood (2002), est celui des parties prenantes. La « stakeholder theory » de Freeman (1984) où l'on considère que la finalité de l'entreprise n'est plus uniquement de maximiser les profits, mais doit tenter de satisfaire équitablement les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. Dans ce courant, l'entreprise est considérée comme étant responsable vis-à-vis de ses partenaires, incluant les travailleurs. Pour Greenwood et De Cieri (2005), les entreprises sont responsables de respecter les droits des travailleurs et les cadres doivent agir dans l'intérêt des employés et les faire participer aux processus de prise de décision. De nature surtout normative, cette théorie cherche à fonder sur des principes les raisons morales faisant en sorte que les cadres devraient tenir compte des intérêts des travailleurs et des autres partenaires de façon équitable, et ce, sans en retirer des bénéfices apparents pour l'organisation (Hireche et El Mourabet, 2007). La recherche de Cludts (1999) sur la participation des employés à la prise de décision qui les touchent directement est un bon exemple des types d'études qui sont réalisées dans ce courant.

La conclusion d'Hireche et El Mourabet (2007) et de Greenwood (2002) est qu'il y a un manque important d'études faites dans ce domaine. Pour Greenwood (2002), l'évaluation éthique de la gestion des ressources humaines est basée sur deux idées principales : celle selon laquelle un individu ou une organisation doit traiter les individus avec respect et l'autre, qui veut qu'un individu ou une organisation n'aient pas le droit d'interférer avec la liberté d'une personne. Pour l'auteure, la gestion des ressources humaines, dans ses formes variées, échoue à cette évaluation, notamment parce que toutes les organisations utilisent, de façon plus ou moins directe, des individus comme moyens pour arriver à leurs fins. Pour

elle, le mot management est un euphémisme pour parler du mot « use », soit utilisation de l'autre. Aussi, la gestion des ressources humaines est particulièrement en retard sur les questions de l'égalité et de l'équité sous-entendant que tout le monde a droit à sa liberté et à son bien-être de façon égale (Greenwood, 2002).

De plus, les études sur l'éthique de la gestion des ressources humaines, par le recours fréquent à des questionnaires fermés et à des scénarios, plutôt qu'à des situations réelles, contribuent à limiter les connaissances en les enfermant dans des schémas de pensée préétablis (Hireche et El Mourabet, 2007). Par conséquent, Clegg, Kornberger et Rhodes (2007) soutiennent qu'il est largement répandu empiriquement que l'action la plus commune prise par les organisations pour faire face à la question éthique est le développement et l'implantation de règles éthiques à travers des codes de conduite et des énoncés de valeurs (Jackson, 2000; Kjonstad et Willmott, 1995; Stevens, 1994; ten Bos, 1994; Warren, 1993), comme c'est le cas pour les théories du leadership en matière d'éthique, qui sont principalement prescriptives. Pour Hireche et El Mourabet (2007), il est nécessaire de faire davantage de recherches qualitatives dans le domaine de l'éthique de la gestion des ressources humaines afin de mieux comprendre les enjeux éthiques et d'étudier en profondeur les concepts éthiques, tout en tenant compte des contextes situationnels.

2.2.2. Les conduites éthiques des cadres à l'interface du sujet libre et responsable et de l'organisation

Les différents chercheurs en éthique organisationnelle ont tenté de déterminer si l'éthique est une question d'ordre individuel ou organisationnel. Certains auteurs, qui conçoivent l'éthique en tant que pratique, alignent leur point de vue à celui de Carol Gilligan (1987) pour qui l'éthique ne relève pas d'un agent moral qui agit seul sur la base de ses principes, mais serait plutôt ancrée dans les expériences quotidiennes et les problèmes moraux de vraies personnes, où toute maxime éthique ne peut être généralisée au-delà de la situation particulière (Clegg et al. 2007; Tronto, 1993). Il s'agit du courant « ethics as practice », privilégiant l'étude de l'éthique dans des situations réelles vécues en organisation.

Plus spécifiquement, ce courant de l'éthique de la gestion des ressources humaines cherche à théoriser l'éthique relativement à ce que les cadres font concrètement dans leurs pratiques

de tous les jours (Clegg et al. 2007). L'éthique mise en pratique par les cadres serait intriquée dans une relation entre la moralité individuelle et les principes prescrits par l'organisation pour gouverner les conduites. On peut la concevoir comme relevant à la fois de la liberté individuelle pour faire des choix éthiques et le contexte organisationnel dans lequel ces choix sont situés, bâtis et gouvernés (Ibarra-Colado, Clegg, Rhodes et Komberger, 2006). Dans ce courant, l'accent mis sur les pratiques en situation réelle permet de cerner les façons actives, imprédictibles et subjectives dont opèrent les acteurs dans les organisations, avec un intérêt herméneutique, visant une interprétation compréhensive (Habermas, 1973). Si les organisations adoptent des normes et des règles éthiques, l'éthique comme pratique permet de comprendre comment les gens adhèrent, violent, ignorent ou interprètent ces règles formelles et informelles, en tenant compte des enjeux de pouvoir inhérents aux relations dans les organisations. L'éthique comme pratique préconise une méthodologie narrative, car c'est par le discours, outil collectif servant à donner sens à l'expérience (Foucault, 1972), que la réalité éthique peut être comprise (Clegg et al. 2007; Rhodes, Pullen et Clegg, 2010).

2.2.2.1. La place de la responsabilité et de la liberté dans l'organisation

Selon Deslandes (2011), l'ouvrage de Robert Jackall (1988) a mis en lumière un des côtés les plus sombres des organisations en montrant comment certaines formes d'organisation du travail départissent les cadres de leur sens de la responsabilité éthique en enlevant tout espace possible pour l'exercice de leur liberté individuelle. On peut concevoir la responsabilité des cadres de deux façons dans les organisations : celle qui rend les cadres imputables de leurs actions, que l'on peut nommer la responsabilité fonctionnelle, et celle, plus directement reliée à la question de l'éthique, qui se rapporte au sentiment d'obligation envers les autres (Baker et Roberts, 2011). D'après ces auteurs, ces deux sens de la responsabilité peuvent entrer en opposition, puisque la responsabilité fonctionnelle ne serait remplie qu'au détriment d'autres personnes. Les organisations tendraient davantage à promouvoir la responsabilité fonctionnelle dans les pratiques de gestion des cadres, plaçant ces derniers en conflit entre leur sentiment de responsabilité à l'égard de leurs employés et les conduites responsables que l'organisation attend d'eux (Baker et Roberts, 2011). De plus, les nombreux paradoxes que l'on retrouve dans les organisations rendent encore plus

complexe la compréhension que les cadres ont de leurs responsabilités et les forceraient à développer des conduites résultant d'une constante médiation entre les différentes contraintes de l'organisation (Pérezts et al. 2011).

Dans le courant « ethics as practice », les chercheurs s'appuient sur une conception de l'éthique comme responsabilité à l'égard de l'autre. Deux auteurs influencent tout particulièrement leur conception de la responsabilité éthique, soit Zygmunt Bauman et Carol Gilligan. Pour ce qui est de la conception de la liberté de faire des choix éthiques dans une organisation qui oriente et gouverne ces choix, les auteurs s'appuient sur les écrits de Michel Foucault. Les deux sections suivantes visent à décrire ces conceptions de la responsabilité et de la liberté qui teintent le regard porté par les chercheurs de ce courant de l'éthique organisationnelle (Clegg et al. 2007; Ibarra-Colado et al. 2006; Keleman et Peltonen, 2001).

2.2.2.2. L'éthique en tant que responsabilité à l'égard de l'autre : les perspectives de Lévinas et de Gilligan

Bauman est un sociologue polonais reconnu pour son analyse sensible de la modernisation du monde et ses effets sur les possibilités du Soi (Bauman, 1993; 1995). Pour Bauman (1995), la bureaucratie et les entreprises sont deux institutions calquées sur une logique de rationalité qui voient les émotions comme des ennemies et qui ont pour effets de déplacer les responsabilités sociales à l'extérieur de soi et ainsi, d'exempter une part importante de la conduite humaine du jugement moral. L'entreprise repose sur des règles de rationalité instrumentale qui posent les valeurs de l'efficience et de l'efficacité sur un piédestal et considèrent les travailleurs comme une catégorie de ressources au même titre que les autres (Keleman et Peltonen, 2001). En déresponsabilisant les conduites personnelles, le projet moderne de l'éthique tente de libérer l'individu de l'anxiété morale, ce qui rend justement la morale impossible, puisque cette anxiété est la substance de la moralité (Bauman, 1993). En effet, pour Bauman et Tester (2001), être moral signifie que les choses peuvent être bonnes ou mauvaises, mais ça ne signifie pas que l'on sait avec certitude quelles choses sont bonnes ou mauvaises. Or, c'est dans la rencontre de dilemmes éthiques sans bons ou mauvais choix que Bauman (1993) affirme que l'on reconnaît la grande difficulté de se

conduire de façon éthique, car on doit accepter sa responsabilité éthique même en l'absence de certitude. Bauman (1995) s'appuie sur la conception de la responsabilité éthique de Lévinas qui considère la morale comme une poursuite personnelle impliquant de prendre la responsabilité à l'égard de l'autre. Pour Lévinas (2001), la rencontre avec l'autre, qui est d'abord un visage de parole, de demande, de supplication, de commandement, d'enseignement, suppose une attention, une sensibilité et une disponibilité de notre part envers l'autre qui se tient devant nous (Dionne-Proulx et Jean, 2007). Bauman et Lévinas considèrent donc cette responsabilité à l'égard de l'autre, illimitée et prioritaire à tout autre engagement. Elle représente le lien ultime de la subjectivité humaine. La relation humaine est fondamentalement éthique et prioritaire à la raison et au social (Keleman et Peltonen, 2001). Suivant Lévinas, pour qui être libre, c'est faire ce que personne ne peut faire à notre place, Bauman suggère que si l'on retire de l'éthique notre responsabilité personnelle pour l'autre, il peut alors y avoir des conséquences sociales importantes (Keleman et Peltonen, 2001).

La perspective de la responsabilité éthique de Carol Gilligan (1982) présente plusieurs points en commun avec celle d'Emmanuel Lévinas, à la différence que celle-ci serait plus accessible que les écrits de Lévinas, portant davantage sur le contexte de la guerre et mettant un accent plus important sur les notions spirituelles (Bookman et Aboulafia, 2000). Gilligan (1982; 2010), apporte une réflexion morale majeure sur la question de la responsabilité à l'égard de l'autre et à l'égard de soi. Comme Lévinas, le souci à l'égard de l'autre est fondamental et constitue en quelque sorte, l'essence de la responsabilité éthique. Son éthique du care, développée en réaction aux courants dominants dans le domaine de la psychologie morale, a permis de jeter un regard nouveau sur le développement moral des jeunes garçons et des jeunes filles. Autrefois regardé exclusivement sous l'angle d'une éthique de la justice (Kohlberg, 1969), le développement moral était jugé en fonction des notions de règles, d'équité, de raison et de cohésion. Par ses travaux, Gilligan (1982) a su montrer l'existence et l'importance d'une dimension morale jusque-là ignorée, plus sensible à l'autre et guidée par les relations interpersonnelles et la sollicitude (Laugier, 2010). Cette forme d'éthique, plus féministe, n'est cependant pas réservée aux femmes, car selon Gilligan (2010), nous sommes tous, en tant qu'être humain, des êtres de relations, responsables et sensibles.

2.2.2.3. La liberté éthique au sein de l'organisation : la perspective de Foucault

Pour Foucault, la liberté est la condition ontologique de l'éthique. Elle n'est pas relative à ce qu'un individu veut faire, quand il le veut, mais plutôt à un sujet dont la liberté est localisée et constituée dans des relations de pouvoir. C'est cet accent sur le pouvoir qui permet d'établir une relation entre la moralité individuelle et l'éthique organisationnelle : les personnes se constituent elles-mêmes en tant que sujet moral de leurs actions, tout en étant disciplinées par les institutions pour devenir certains types de personnes (Ibarra-Colado et al. 2006). Ainsi, pour Foucault (1975), en tentant continuellement de contrôler les comportements éthiques de leurs cadres, les organisations restreignent leur liberté et bloquent les possibilités pour l'éthique. Le but de l'éthique est de s'assurer que l'activité humaine continue et que toutes ses possibilités sont utilisées. En trouvant de nouvelles façons d'exercer notre humanité, nous affirmons notre différence et notre altérité, ce qui rend possible la créativité. À l'inverse, les organisations ont tendance à nous pousser à adopter une image universelle de soi. En croyant que nous sommes ce que nous sommes, nous acceptons les identités et les positions inventées par les autres. Plutôt que de s'engager vers l'inconnu dans sa relation avec soi-même et avec les autres, ce que permet la liberté, nous plongeons dans un état semi-passif de reproduction des normes de l'autorité, comme idéaux moraux. C'est à ce moment que la porte est grande ouverte pour la domination et les relations de pouvoir asymétriques (Keleman et Peltonen, 2001). Pour Foucault, l'éthique est une attitude d'ouverture et de curiosité envers la différence et l'altérité de l'autre qui nous permet de constater que notre vérité n'est pas la seule façon d'interpréter le monde. C'est en trouvant le courage de vivre ce qui est différent de nous, étrange ou rare, que l'on peut trouver de nouvelles orientations pour notre conduite (Keleman et Peltonen, 2001).

Suivant les auteurs du courant « ethics as practice », les conduites des cadres découleraient de l'intrication de leur moralité individuelle et des principes prescrits par l'organisation. Résultant d'un compromis éthique, les conduites des cadres seraient le reflet d'une liberté individuelle pour faire des choix éthiques et du contexte organisationnel dans lequel ces choix sont situés, bâtis et gouvernés (Ibarra-Colado et al. 2006).

2.2.3. Synthèse des approches théoriques dans l'éthique de la gestion des ressources humaines

Il y aurait deux catégories d'études dans le courant de l'éthique de la gestion des ressources humaines : celles qui prennent appui sur les grandes doctrines en philosophie et en psychologie morales, et celles qui s'orientent sur les cadres théoriques développés dans le courant de l'éthique organisationnelle (Hireche et El Mourabet, 2007). De façon générale, ces études sont plus prescriptives que compréhensives des conduites des cadres et ne tiennent pas suffisamment compte des situations réelles de travail. En effet, plusieurs études récentes portant notamment sur les dilemmes éthiques des cadres sont basées sur l'utilisation de scénarios, où les cadres sont mis en situations fictives et doivent répondre, souvent par questionnaire, ce qu'ils feraient dans une telle situation (Valentine et Hollingworth, 2012; Litschka, Suske et Brantweiner, 2011). Ces méthodes de recherche contribuent à limiter les connaissances en les enfermant dans des schémas de pensée préétablis (Hireche et El Mourabet, 2007). Pour contrer cette lacune, certains auteurs stipulent qu'il est nécessaire de faire davantage de recherches qualitatives dans le domaine de l'éthique de la gestion des ressources humaines et qui tiennent compte des contextes situationnels et organisationnels (Greenwood, 2002; Hireche et El Mourabet, 2007).

Tenant compte des limites de ce courant de recherche sur l'éthique de la gestion des ressources humaines, le courant « ethics as practice » cherche à comprendre les pratiques éthiques des cadres à même les situations réelles dans les organisations (Clegg et al. 2007; Ibarra-Colado et al. 2006; Keleman et Peltonen, 2001; Rhodes et al. 2010). Ces études prennent appui notamment sur la conception de l'éthique chez Zygmunt Bauman (1993; 1995), Carol Gilligan (1982) et Michel Foucault (1983; 1984), où la responsabilité, en tant que souci et sollicitude à l'égard de l'autre et la liberté, ont toujours leur place dans les organisations, malgré les contraintes de celles-ci. Selon ce courant, la conduite éthique se trouve entrelacée dans la relation entre la moralité individuelle et les principes prescrits par l'organisation pour gouverner les conduites. Les auteurs de ce courant suggèrent de voir les personnes comme étant des sujets moraux actifs opérant à travers le pouvoir et la gouvernementalité, plutôt qu'étant à la merci d'une morale dictée par l'organisation. Cette façon de concevoir la conduite éthique des cadres permet de prendre en considération à la

fois avec l'individualité et le contrôle organisationnel (Ibarra-Colado et al. 2006). Orienté dans une interprétation compréhensive (Habermas, 1972), ce courant préconise une méthodologie narrative, car le discours est vu comme un outil collectif servant à donner sens à l'expérience, ce qui permet de comprendre la réalité éthique (Clegg et al. 2007; Rhodes et al. 2010).

Il est donc possible de conclure, à partir de ce courant, que les conduites des cadres ne peuvent être étudiées indépendamment du contexte organisationnel dans lequel elles se manifestent, comme elles ne peuvent être qu'une réponse automatique à des règles organisationnelles prescrites, sans égard à la liberté individuelle d'agir selon ses propres valeurs. Les articles relevés dans la littérature en éthique de la gestion des ressources humaines permettent de constater que peu d'études empiriques ont été menées par rapport à l'expérience subjective des cadres vivant des situations qui soulèvent pour eux des enjeux éthiques. Par conséquent, il apparaît pertinent d'appuyer cette recherche sur un cadre théorique du travail qui tient compte des dynamiques subjectives et intersubjectives dans les contextes organisationnels, un cadre théorique de l'éthique organisationnelle qui prend en considération les situations réelles vécues par les cadres et un cadre théorique compréhensif des conduites dans le travail. La prochaine section porte donc sur un cadre théorique des conduites sociales, à visée herméneutique, pour être en cohérence avec les deux précédentes perspectives retenues, sur le travail humain et subjectif et sur l'éthique en tant que pratique.

2.3. Les conduites sociales dans le travail

Pour orienter ce projet de recherche, il apparaissait pertinent de s'intéresser aux théories de l'action sociale en raison du caractère social du travail, en vue de mieux comprendre les conduites des cadres envers autrui dans des situations de gestion du personnel. En effet, la section portant sur l'objet théorique du travail indique que ce dernier ne peut être compris de façon individuelle, parce que travailler signifie travailler ensemble et n'est possible que dans la mesure où un ensemble complexe d'interactions de coordination et de coopération existent. Parce que cette thèse a choisi de s'appuyer sur une telle conception du travail, il va de soi que les conduites des cadres ne peuvent être comprises sans tenir compte de ces

interactions. De plus, la question de l'action sociale concerne toujours la question de l'éthique, parce qu'elle relève d'un agent qui est imputable (Ladrière, Pharo et Quéré, 1993). Avec la fonction de gestion du personnel chez les cadres, est associée la question de l'éthique, en raison de leurs responsabilités à l'égard des personnes qu'ils dirigent et encadrent.

Plusieurs théories de l'action sociale existent (Ladrière et Gruson, 1992; Ladrière et al. 1993). Selon Ladrière et Gruson (1992), ces théories ont toutes en commun d'adopter le point de vue de celui qui agit : ses objectifs d'action, la situation dans laquelle il pose son action et son interprétation de la situation (comment elle lui permettra d'atteindre son objectif). Ensuite, toutes les théories de l'action sociale postulent que l'acteur détient un savoir qui est communicable. L'action est donc toujours liée à un savoir. Enfin, le troisième point commun à ces théories est qu'il y a toujours une certaine convergence des savoirs des participants de l'action pour qu'il puisse y avoir un échange d'informations entre eux.

Selon Ladrière et Gruson (1992), on peut identifier à partir des principales théories de l'action sociale, quatre grands types d'agir social : l'agir stratégique, l'agir moral-pratique (régulé par des normes), l'agir expressif et l'agir communicationnel. Toute action sociale se déroulerait simultanément dans trois mondes vécus : le monde objectif, social et subjectif; et toute action dans un monde aurait des incidences dans les deux autres. Ce concept de monde vécu est un concept hérité de la phénoménologie et désigne l'univers de l'expérience ordinaire immédiate et quotidienne (Le Goff, 2006). Les mondes vécus sont une forme de contexte, d'arrière-plan de la situation d'action. À chaque monde vécu, correspond un ensemble de savoirs pris pour acquis par les personnes et constituent un réservoir de convictions (Ladrière et Gruson, 1992). Les trois mondes réunis fondent la compréhension de la réalité que les acteurs se forgent à propos d'une situation. Cependant, quand les acteurs s'appuient principalement sur un monde vécu pour rationaliser leurs conduites, celles-ci s'inscriront dans un des trois premiers types d'agir nommés ci-dessus.

5.12.3.1. La théorie de l'action sociale d'Habermas (1987) pour comprendre les rationalités des conduites

Habermas comprend la « rationalité comme une disposition propre à des sujets capables de parler et d'agir. Elle se traduit dans des modes de comportements pour lesquels de bonnes raisons peuvent chaque fois être exhibées » (Habermas, 1987, p. 38). Toutes les actions rationnelles ont un caractère doté de sens et sont compréhensibles dans leur contexte. Par l'agir communicationnel, théorisé par Habermas (1987), les personnes vont puiser dans ces divers mondes vécus pour se comprendre mutuellement et interpréter une situation en vue d'orienter leurs conduites.

2.3.1.1. Le monde objectif : agir stratégique-téléologique et rationalité instrumentale

Le monde objectif est défini comme la totalité des états de choses existant à un moment donné, ou pouvant advenir, qui sont liés entre eux par un ensemble de lois de la nature (Ladrière et Gruson, 1992). Le monde objectif est l'ensemble des entités sur lesquelles des énoncés vrais sont possibles. Celui qui n'agit qu'en ne se référant qu'au monde objectif est l'agent de l'agir stratégique. L'agir stratégique est guidé par une rationalité instrumentale, orientée vers un but visant le succès individuel d'abord. Ce type d'agir vise toujours un but matériel, mais lorsque des personnes intercalées entre le sujet agissant et le but matériel sont manipulées ou utilisées pour atteindre le but, l'agir est dit téléologique. Les conduites qui sont principalement guidées par le monde objectif sont justifiées rationnellement par des critères de vérité et d'efficacité (Habermas, 1987).

2.3.1.2. Le monde social : agir moral-pratique et rationalité axiologique

L'agir moral-pratique est orienté vers la vie sociale et se déroule par conséquent dans le monde social. Selon Ladrière et Gruson (1992), le monde social peut être défini comme l'ensemble des rapports sociaux institutionnalisés. En référence à la philosophie kantienne, on dit que ses lois sont celles qui découlent de la liberté de l'homme et qu'elles sont donc créées par lui. Il s'agit du monde des normes partagées socialement dans un groupe donné. Au concept de monde social correspond une attitude de conformité aux normes selon

laquelle le membre d'un groupe social répond aux attentes du groupe concernant sa propre conduite. L'agent qui n'agit qu'en se référant uniquement au monde social adopte un type d'agir moral-pratique régulé par des normes. L'agir moral-pratique, est orienté par une rationalité axiologique selon laquelle le sujet se rapporte aux normes reconnues comme légitimes et il agit en étant convaincu que son comportement est juste et équitable.

2.3.1.3. *Le monde subjectif : agir expressif-dramaturgique et rationalité par rapport à la présentation de soi*

Le monde subjectif correspond à l'ensemble des expériences vécues. Il s'agit du monde vécu auquel l'acteur se réfère lorsqu'il se met en scène au cours de l'action. Il s'agit du monde du sujet : son univers propre fait de passions, de désirs, de sentiments et de raison (Ladrière et Gruson, 1992). À ce concept de monde subjectif correspond l'attitude expressive dans laquelle le sujet dévoile aux yeux d'un public sa vie intérieure. Les personnes s'expriment par rapport à leurs expériences vécues et la référence principale à ce monde entraîne un agir expressif qui est lié à la dimension intersubjective de l'action. L'agir expressif est guidé par une rationalité par rapport aux présentations de soi expressives. Celui qui agit dans cette rationalité a la prétention que la manifestation expressive d'une expérience qu'il a vécue et à laquelle il a un accès privilégié est véridique et authentique (Habermas, 1987).

2.3.1.4. *L'intercompréhension par la référence simultanée aux trois mondes vécus : agir communicationnel*

Pour Habermas (1987), l'agir communicationnel représente la forme la plus rationnelle d'agir social. Il s'agit d'une forme d'action orientée vers l'intercompréhension entre les différentes personnes impliquées dans une situation d'action et elle guide les conduites vers l'entente. Pour qu'il y ait une véritable intercompréhension, les personnes vont d'abord se reporter de façon réflexive, aux trois mondes. Toutefois, parce que les trois mondes sont soumis à des rationalités sous-tendues par des finalités différentes, voire contradictoires, les personnes vont se retrouver aux prises avec des conflits de rationalités (Dejours, 1998a). Ensuite, les différentes personnes font des propositions fondées sur les critères de validité propres aux trois mondes : la vérité des faits, la justesse et l'équité des normes et la

sincérité et l'authenticité des sujets (Habermas, 1987; Ladrière et Gruson, 1992). L'entente sur la conduite à adopter s'obtient lorsque les propositions faites par les différentes personnes impliquées dans la situation sont reconnues valides par tous. Selon Habermas (1987), l'agir moral-pratique et l'agir expressif ne peuvent pas prétendre à leur validité par des critères objectifs comme le fait la rationalité instrumentale pour justifier l'agir stratégique. Ce qui permet de justifier la rationalité de l'agir moral-pratique et expressif, c'est la possibilité d'une reconnaissance intersubjective pour leur prétention critique à la validité, parce que le sujet ne peut pas se référer à quelque chose d'objectif comme dans la rationalité instrumentale.

2.3.2. La prise en compte d'une autre rationalité dans le travail : la rationalité subjective

À l'instar de la psychodynamique du travail, la théorie d'Habermas s'inscrit dans les sciences herméneutiques, qui permettent de comprendre le sens des conduites. Cette théorie a d'ailleurs inspiré Dejours (1995; 1998a) dans le cas du travail. En effet, ce dernier y a intégré des éléments de la psychodynamique du travail pour enrichir la compréhension du sens des conduites dans le travail. Selon lui, les différentes rationalités de l'action ne fonctionnent pas en silos, se mettant en œuvre automatiquement pour orienter de façon adéquate et cohérente les conduites des gens. Au contraire, elles ont plutôt tendance à être simultanément à l'œuvre dans toutes situations, notamment dans le travail. En effet, selon Dejours (1995b), le travail se déploie dans le monde objectif parce qu'il vise la productivité matérielle soumise à des critères d'efficacité. Il se déploie aussi dans le monde social parce que travailler comporte des règles du vivre-ensemble. Et enfin, le travail fait également intervenir le monde subjectif, par l'engagement subjectif de chaque travailleur, sa capacité à montrer une part de soi aux autres en acceptant de montrer ses bons comme ses moins bons coups dans son travail. Dejours (1998a) ajoute cependant que les trois rationalités de l'action dont Habermas fait mention ne sont pas suffisantes pour expliquer toutes les conduites dans le travail. Il y aurait une autre rationalité selon Dejours que l'on devrait prendre en compte pour comprendre les conduites des sujets dans le travail : il s'agit de la rationalité pathique ou subjective. Le terme pathique renvoie à la souffrance, au pàtir et la passion, avec leurs connotations de subir, sentir, éprouver, endurer, des situations générant

de la douleur ou du plaisir (Dejours, 1998a). Cette rationalité fait référence à « ce qui, dans une action, une conduite ou une décision, relève de la rationalité par rapport à la préservation de soi (santé physique et mentale), ou à l'accomplissement de soi (construction subjective de l'identité) » (Dejours, 1998a, p. 113). L'analyse de la rationalité pathique engage à prendre en considération la peur des sujets pour comprendre une conduite violente ou injuste. Considérer la peur semble d'autant plus pertinent que, devant la lutte contre la peur, les conduites par rapport à la préservation de soi peuvent avoir des effets au niveau de l'agir moral-pratique : « comme si la rationalité axiologique ployait devant les exigences de la rationalité pathique » (Dejours, 1998a, p. 202). Un peu plus tard, Dejours (2009a) change son appellation de la rationalité pathique pour la rationalité subjective. Ce faisant, il évacue le terme de rationalité par rapport à la présentation de soi de son interprétation des rationalités dans le travail. Ce glissement de la rationalité par rapport à la présentation de soi vers la rationalité subjective ne semble pas si clair dans les écrits de Dejours (2009a). Cependant, ces deux rationalités se rapportent au monde subjectif et intersubjectif : incluant les notions de confiance, de méfiance et ce que l'on accepte ou non de dévoiler au regard de l'autre. Vue ainsi, il semblerait que la rationalité par rapport à la présentation de soi ne soit pas évacuée de la rationalité subjective, mais plutôt incluse dans celle-ci. Toutefois, la rationalité subjective enrichirait la compréhension des conduites dans le travail, en permettant d'adjoindre la dimension affective et éprouvée du travail. En effet, dans sa thèse, Wolf Ridgway (2010) montre comment la rationalité par rapport à la présentation de soi chez les dirigeants d'entreprise est entrelacée avec la rationalité subjective, en concluant que la présentation de soi fait partie du travailler du dirigeant et qu'elle est à la fois une stratégie pour tenter d'accéder à la reconnaissance et une stratégie de défense. Pour Dejours (2009a), il apparaît plus rationnel, dans les situations de travail, de tenir compte de cette rationalité subjective pour comprendre les conduites, que de l'écarter.

L'intérêt de cette thèse dans la théorie d'Habermas (1987) est de comprendre comment les différentes rationalités auxquelles sont soumis les trois mondes vécus prennent forme dans le travail des cadres et comment elles peuvent entrer en conflit dans l'expérience réflexive d'un cadre. Cette approche théorique de l'action sociale pourrait aussi servir de guide pour mieux comprendre les rationalités qui sous-tendent les conduites chez les cadres dans les

situations de gestion du personnel. Pour bien comprendre les conduites des sujets dans le travail, il faut prendre en considération toutes les rationalités et selon Dejours (1995b), une conduite rationnelle découle toujours d'un compromis entre les différentes rationalités.

Pour comprendre les conduites des cadres par rapport à la gestion du personnel, il faut resituer la place et le rôle de l'individu et des groupes et des différentes logiques dont ils sont porteurs, tout en ne négligeant pas le contexte organisationnel (Bonnet et Bonnet, 2003). Selon Stark (1993), tout problème moral pour un cadre réside dans le fait que les demandes éthiques doivent être équilibrées avec les réalités économiques, alors qu'en vérité, elles sont constamment en conflit. En effet, le travail serait porteur de rationalités différentes qui entrent en conflit les unes avec les autres (Dejours, 1995b). Le travail implique d'abord une visée de production, soumise aux critères de l'efficacité et de l'utilité. Il comporte aussi des visées sociales pour arriver à collaborer et à vivre ensemble, lesquelles sont guidées par des critères de justice et d'équité. Enfin, le travail poursuit également des visées subjectives de la part de chaque travailleur qui, tout en s'engageant et en se mobilisant dans le travail, a des attentes par rapport à son accomplissement de soi, à sa santé et à la reconnaissance de son travail (Dejours, 1995b).

2.3.3. Synthèse de la section théorique sur les conduites sociales

La théorie d'Habermas (1987) permet de structurer chaque type d'agir avec le monde vécu et la rationalité qui y sont associés. Cependant, ces différentes rationalités ne fonctionnent pas en silos, puisque les personnes ont généralement accès à des savoirs dans les trois mondes vécus (Dejours, 1995 b; Ladrière et Gruson, 1992). Selon Dejours (1995b), dans une situation où la personne doit agir, les différentes rationalités peuvent entrer en conflit. Ainsi perçue, toute conduite résulterait d'un compromis entre les différentes rationalités de l'action. Pour Dejours (1995 b; 1998a; 2009a), la théorie d'Habermas ne permet pas de comprendre toutes les conduites dans le travail et il propose de prendre en considération la rationalité subjective, renvoyant à la souffrance, au pàtir et la passion, avec leurs connotations de subir, sentir, éprouver, supporter, endurer, des situations de travail générant de la douleur ou du plaisir (Dejours, 1998a). Cette rationalité guiderait des conduites visant la préservation de soi et de sa santé et l'accomplissement de soi, c'est-à-dire la construction

subjective de l'identité. Elle permet de comprendre plus spécifiquement les conduites défensives dans le travail. Ainsi, certaines conduites des cadres jugées comme dénigrantes ou dures à l'endroit du personnel seraient compréhensibles grâce à la rationalité subjective. En effet, selon Dejours (1998a), si certains cadres adoptent de telles conduites et se glorifient par la suite de leur courage, ce serait pour se défendre contre la peur de perdre sa virilité.

Grâce à la théorie de l'agir d'Habermas (1987), il est possible de comprendre comment les différentes rationalités auxquelles sont soumis les trois mondes vécus prennent forme et entrent en conflit dans l'expérience réflexive d'un cadre faisant face à une situation difficile dans ses fonctions de gestion de personnel. L'apport de Dejours (1998a; 2009a) quant à la rationalité subjective et l'agir défensif, permet d'établir le lien entre les conduites défensives dans le travail, que les travaux en psychodynamique ont permis de mettre en lumière, et les autres types de rationalités qui sont à l'œuvre simultanément dans toute situation de travail (Dejours, 1995 b). Cependant, les recherches en psychodynamique du travail ne se sont pas beaucoup référées à la théorie d'Habermas pour éclairer la compréhension des conduites chez les cadres, à l'exception peut-être des travaux de Dejours (1998a) et de Wolf Ridgway (2010). De plus, les recherches sur les cadres qui prennent appui sur la théorie d'Habermas, ont généralement tendance à vouloir comprendre ou établir les grands principes d'une prise de décision en groupe, comme c'est le cas par exemple, dans la recherche de Duchamp et Khœl, 2008.

2.4. Vers le développement d'un cadre conceptuel :

Synthèse des approches théoriques et réflexions suscitées

Le premier chapitre a permis de constater que les cadres adoptent parfois des conduites envers leurs employés qui peuvent occasionner de la souffrance et soulever des questionnements au regard de la santé au travail. Afin de comprendre le sens de telles conduites de la part des cadres envers leurs employés, en sachant aussi que leur travail comporte des prescriptions difficilement conciliables avec les réalités du terrain et qu'eux-mêmes sont soumis à des contraintes importantes dans leur travail, le chapitre théorique avait pour objectif d'approfondir les connaissances sur trois objets en lien avec cette

question. Ces trois approches théoriques ont suscité certaines réflexions par rapport aux questionnements initiaux de la recherche et à son objet, lesquelles seront développées dans la deuxième partie de cette section.

2.4.1. Synthèse des approches théoriques

Le premier cadre théorique définit la notion du travail vivant qui réfère, du point de vue humain, au fait de travailler avec l'intelligence du corps (Dejours, 2009a). Il a été vu que travailler correspond toujours à combler un écart entre le travail prescrit et le travail réel. Travailler signifie également créer, échanger avec l'autre, s'inscrire dans le social et il représente aussi un moyen de construire sa santé. Le travail engage la subjectivité de ceux qui le font. Il peut mener au meilleur de la personne humaine (la santé, la créativité, la participation sociale, la conduite éthique), comme il peut mener vers le pire de l'humain (la maladie, l'isolement, la tricherie, la méfiance, le harcèlement, la violence, le dénigrement et l'instrumentalisation de l'autre) (Dejours, 2009a). Le travail est aussi fondateur du lien social. Les rapports avec les autres peuvent être formels, comme ceux liés aux activités de coordination, ou encore informels, tels ceux qui sont du ressort de la coopération. Le travail permet à la personne de participer à une œuvre commune et de se sentir utile socialement. Enfin, lorsqu'il favorise la dynamique de la reconnaissance, le travail permet des gains narcissiques au niveau identitaire et favorise la santé mentale.

Le travail est toujours pensé selon un mode d'organisation. L'organisation du travail, dans une perspective symbolique portée par la psychodynamique du travail, peut être décrite selon deux volets : la division technique et la division sociale et hiérarchique du travail. Ces deux volets se reflètent à la fois dans une organisation de travail prescrite (coordination) et une organisation de travail réelle (coopération), qui sont portées par des logiques différentes. Les nouvelles formes d'organisation du travail, du fait de l'écart qui se creuse entre l'organisation du travail prescrite et réelle, bloquent les possibilités de créativité et de plaisir du travail et tendent plutôt à mener les personnes au travail vers l'isolement, la souffrance pathogène et la maladie. À l'inverse, une organisation du travail saine peut favoriser la construction de l'identité et de la santé. Plusieurs formes d'organisation du travail accroissent le nombre de situations comportant des enjeux éthiques auxquelles

doivent faire face les cadres dans leurs fonctions d'encadrement : licenciements, accentuation de la sous-traitance, intensification du travail, évaluation au rendement, etc. (Molinier, 2006). Devant la peur d'être isolés et rejetés par leurs pairs, les cadres vont alors parfois développer des conduites défensives visant à banaliser ou rationaliser la souffrance d'autrui, voire à justifier leurs actions pour une bonne cause.

Le second cadre théorique relève du domaine de l'éthique organisationnelle, et plus spécifiquement de la gestion des ressources humaines, soit celle qui concerne les relations cadres-employés. Il y aurait deux catégories d'études dans le courant de l'éthique de la gestion des ressources humaines : celles qui prennent appui sur les grandes doctrines en philosophie et en psychologie morales, et celles qui s'orientent sur les cadres théoriques développés dans le courant de l'éthique organisationnelle (Hireche et El Mourabet, 2007). Les lacunes des études dans ce courant seraient qu'elles sont plus souvent prescriptives que compréhensives et qu'elles ne tiennent pas suffisamment compte des situations réelles de travail. Il s'avère nécessaire de faire davantage de recherches qualitatives dans le domaine de l'éthique de la gestion des ressources humaines afin de mieux en comprendre les enjeux et d'étudier en profondeur les situations qui tiennent compte des contextes dans lesquels les conduites sont mises en œuvre (Greenwood, 2002; Hireche et El Mourabet, 2007). Pour répondre à ces lacunes, la référence à un cadre théorique de l'éthique qui porte sur les pratiques dans les situations réelles de travail s'avère appropriée. Dans ce courant théorique, nommé « ethics as practice », la conduite éthique se comprend comme un compromis entre la liberté du cadre et les contraintes que l'organisation du travail lui impose (Clegg et al. 2007; Ibarra-Colado et al. 2006; Keleman et Peltonen, 2001). Orienté dans une compréhension interprétative (Habermas, 1973) et une éthique de la responsabilité à l'égard de l'autre (Bauman, 1993; 1995; Lévinas, 2001; Gilligan, 1982) ce courant préconise une méthodologie narrative permettant de comprendre la réalité éthique (Clegg et al. 2007; Rhodes et al. 2010).

Tenant compte des limites de ce courant de recherche sur l'éthique de la gestion des ressources humaines, le chapitre théorique s'est poursuivi en se concentrant sur une théorie herméneutique et morale de l'action sociale, permettant de mieux comprendre les rationalités derrière les conduites des cadres dans leurs relations avec leurs employés. Pour

comprendre les conduites des cadres par rapport à la gestion du personnel, il faut resituer la place et le rôle de l'individu et des groupes et des différentes logiques dont ils sont porteurs, tout en ne négligeant pas le contexte organisationnel (Bonnet et Bonnet, 2003). Tout problème moral pour un cadre réside dans le fait que les demandes éthiques doivent être équilibrées avec les réalités économiques, alors qu'en vérité, elles sont constamment en conflit (Stark, 1993). En effet, le travail serait porteur de rationalités différentes qui entrent en conflit les unes avec les autres (Dejours, 1995b). Le travail a d'abord des visées de production, soumise aux critères de l'efficacité et de l'utilité. Il a aussi des visées sociales pour arriver à collaborer et à vivre ensemble, lesquelles sont guidées par des critères de justice et d'équité. Enfin, le travail poursuit également des visées subjectives de la part de chaque travailleur qui, tout en s'engageant et en se mobilisant dans le travail, a des attentes par rapport à son accomplissement de soi, à sa santé et à la reconnaissance de son travail (Dejours, 1995b). Selon Habermas (1987), toute conduite sociale peut être orientée en fonction de trois grandes rationalités, instrumentale, axiologique et relative à la présentation de soi. Toute action sociale se déroulerait simultanément dans trois mondes vécus désignant l'univers de l'expérience ordinaire immédiate et quotidienne (Le Goff, 2006) : le monde objectif, le monde social et le monde subjectif. À chaque monde vécu, correspond un ensemble de savoirs pris pour acquis par les personnes et constituent un réservoir de convictions (Ladrière et Gruson, 1992). Selon Habermas (1987), toutes les actions rationnelles ont un caractère doté de sens et sont compréhensibles dans leur contexte. Celui qui agit de façon plutôt stratégique a tendance à s'appuyer principalement sur une rationalité instrumentale qui est orientée vers un but dans le monde objectif et la poursuite du succès individuel. Celui qui inscrit ses conduites dans l'agir moral-pratique se réfère davantage au monde social et s'appuie sur une rationalité axiologique. Ses conduites viseront à suivre les règles sociales afin de répondre à des critères d'équité et de justice. L'agir expressif est guidé par une rationalité par rapport aux présentations de soi expressives. Les personnes s'expriment par rapport à leurs expériences vécues et la référence principale au monde subjectif entraîne un agir expressif qui est lié à la dimension intersubjective de l'action. Celui qui agit dans cette rationalité a la prétention que la manifestation expressive d'une expérience qu'il a vécue et à laquelle il a un accès privilégié est véridique et authentique. Dejours (1995; 2009a) ajoute que ces trois rationalités à elles

seules ne suffisent pas à comprendre le sens de toutes les conduites déployées dans le travail et c'est pour cette raison qu'il faut intervenir la rationalité subjective. Celle-ci oriente des actions visant la préservation de soi et l'accomplissement de soi.

2.4.2. Réflexions suscitées par les trois approches théoriques retenues par rapport aux conduites des cadres

À partir des trois approches théoriques de référence, il apparaît que le cadre peut être considéré comme un acteur, avec des rôles plus ou moins bien définis et ayant à répondre à certaines attentes de l'organisation en tenant compte des contraintes que celle-ci comporte. Il peut aussi être reconnu en tant que sujet moral, sensible, responsable de l'autre et libre de penser et d'agir. Et enfin, il peut être considéré comme un sujet au travail, ayant un besoin de s'accomplir et de se sentir reconnu pour son apport singulier et pour ses efforts déployés dans le travail, mais qui se défend contre la souffrance occasionnée par une organisation du travail qui ne permet plus la sublimation de la souffrance en plaisir et en créativité.

Dans cette sous-section, certaines réflexions seront développées sur les liens entre le sujet moral autonome, le sujet au travail aliénable par l'organisation du travail, et les enjeux sur les conduites. Au regard des apports du courant de l'éthique comme pratique, on peut comprendre que les conduites des cadres en réponse à des situations difficiles résultent d'un compromis que le cadre opère entre d'une part, son sentiment de responsabilité à l'égard de l'autre et sa capacité d'agir de façon libre et d'autre part, le contexte organisationnel dans lequel la situation se déroule. Dans la section suivante, nous allons pousser plus loin les réflexions théoriques suscitées par la mise en commun des trois perspectives théoriques retenues en regardant ce qui est en jeu dans l'expérience subjective du cadre dans sa rencontre avec le réel de travail qui résiste et comment ses conduites peuvent en être influencées.

2.4.2.1. L'influence de l'organisation sur les conduites des cadres : les risques de l'aliénation

Dans la section sur le travail et son organisation, il a été vu comment les formes d'organisation du travail pouvaient amener les cadres à se défendre de la souffrance et de la

peur et à adhérer à une idéologie qui bloque les affects et la capacité de penser le travail et les enjeux de leurs conduites. Selon de Gaulejac (2005), tout cadre doit faire face à une tension majeure entre sa fonction dans l'organisation et son éthique personnelle. En effet, selon cet auteur, la gestion ne peut pas être morale parce que les grands principes à la base de la gestion dans les nouvelles formes d'organisation conduisent à traiter la personne comme un moyen, un facteur et une variable. Cela ne signifie pas pour autant que les cadres n'ont pas de sens moral qui leur est propre et ne veulent pas agir de façon éthique. Ainsi, certaines formes d'organisation du travail positionnent les cadres dans des situations qui comportent des enjeux éthiques : évaluation au rendement plus ou moins juste, mise à pieds, licenciement, prescription d'une charge de travail excessive, etc. Ces situations peuvent mener certains cadres à vivre une souffrance éthique, c'est-à-dire une souffrance qui résulte d'un zèle à répondre à des prescriptions impliquant de façon implicite d'adopter des conduites dont les conséquences peuvent être nocives pour la santé d'autrui (Dejours, 1998a). La souffrance éthique provoque de la honte vis-à-vis de l'idéal de soi, de même qu'une culpabilité à l'égard de l'autre qui est victime de cette injustice. Dans sa thèse portant sur le travail des dirigeants d'entreprise, Marisa Wolf Ridgway (2010) met en évidence comment ces derniers doivent trouver des astuces et des moyens de se battre ou de développer une « couenne » pour évacuer leurs doutes et évincer les conflits éthiques. Dejours (2001 b, p. 201) explique d'ailleurs que « le clivage est, en effet, ce qui permet au sujet de “s'arranger” avec l'éthique, c'est-à-dire d'éviter l'épreuve affective de l'éthique. Grâce au clivage, la discussion éthique peut rester un exercice intellectuel sans conséquence subjective ». Pour se défendre de cette souffrance éthique, les cadres peuvent adopter des stratégies pouvant mener au clivage de soi (le sujet fonctionne selon deux modes différents) et à l'aliénation (Dejours, 1998a). Le clivage et l'aliénation occultent la pensée : on répond aux prescriptions sans réfléchir aux implications pour soi et pour les autres personnes. De plus, la division du travail entrave la compréhension de la finalité globale des actions individuelles (Dejours, 1998a; Molinier, 2006).

Des chercheurs en sociologie et en psychosociologie du travail se sont particulièrement intéressés à l'idéologie gestionnaire qui domine dans les organisations (Eraly, 1993; de Gaulejac, 2005). Une idéologie est une forme d'aliénation culturelle au sens où l'entend Sigaut (1990), puisqu'elle coupe à la fois l'Ego et autrui de la réalité en créant un système

de pensée illusoire. Analysant les discours du néomanagement contenus dans les livres à succès de formation en gestion, Eraly (1993) a fait ressortir des éléments discursifs qui pourraient être liés à une idéologie gestionnaire. Selon lui, la montée du néomanagement comme il le nomme, serait caractérisée par les discours sur soi au niveau des cadres. Les principaux ouvrages de gestion recensés par l'auteur évoquent des concepts psychanalytiques qui ouvrent sur les dimensions inconscientes et spontanées des actions humaines. Cependant, on forme les cadres à réfléchir sur leur propre personne, mais cette réflexion n'est pas orientée vers la découverte de soi, mais davantage sur l'action sur soi. Les cadres sont incités à changer leurs croyances afin de changer leurs comportements. Suivant un courant cognitivo-comportemental, le cadre ne cherche pas à retrouver les causes de ses peurs et de sa souffrance, il doit plutôt modifier ses comportements pour modifier ses émotions. Il y a donc un paradoxe dans les formations sur soi en gestion : on s'appuie sur des principes psychanalytiques d'inconscient, tout en soutenant l'illusion d'un sujet souverain qui peut « gérer son inconscient » (Eraly 1993, p. 37). Les travaux en management renvoient l'image du cadre avec des pouvoirs importants sur soi, comme sur les autres. « Dire le pouvoir personnel, c'est dire la responsabilité individuelle : s'il est en mon pouvoir de changer et si je ne change pas, j'en suis responsable » (Eraly 1993, p. 34). Aussi cette idéologie qui sous-tend les formations en gestion mise sur les capacités des cadres à développer des techniques de communication qui visent à manipuler implicitement les gens à qui ils s'adressent. Toujours selon l'auteur, l'idéologie présente dans le discours gestionnaire s'enracine dans des pratiques concrètes de gestion, venant par le fait même valider socialement le bien-fondé de ses fondements. C'est en quelque sorte la prophétie qui s'autoréalise. « Ainsi que le disait Durkheim à propos de la religion, le néomanagement est sans doute, à bien des égards, une sorte de délire, mais un "délire fondé" » (Eraly 1993, p. 42).

De Gaulejac (2005) traite aussi de cette idée d'idéologie gestionnaire qu'il définit comme « un système de pensée qui se présente comme rationnel alors qu'il entretient une illusion et dissimule un projet de domination; illusion de la toute-puissance, de la maîtrise absolue, de la neutralité des techniques et de la modélisation des conduites humaines; domination d'un système économique qui légitime le profit comme finalité » (de Gaulejac, 2005, p. 47). Selon cette idéologie, la gestion se fonde sur un souci d'objectivation où tout doit

être mesurable et où tout ce qui ne l'est pas, tels que les sentiments ou les émotions, doit être ignoré par manque de fiabilité et de pertinence. Dans l'idéologie gestionnaire, l'organisation fonctionne comme un système normal dont la finalité est d'assurer sa reproduction en calculant ses niveaux de croissance et de développement. Tout ce qui dévie de la norme et peut nuire à sa croissance est considéré comme des dysfonctionnements qu'il faut éliminer. De Gaulejac (2005) donne l'exemple des conflits interpersonnels qu'il faut sanctionner et éliminer pour ne pas nuire au fonctionnement organisationnel. Aussi, l'idéologie gestionnaire serait sous-tendue par le règne de l'expertise. Ayant comme fondement l'organisation scientifique du travail de Taylor, les sciences de la gestion sont fortement influencées par une rationalité instrumentale qui tend à considérer les travailleurs au même titre que les autres ressources de l'organisation dont les activités doivent être mesurées de façon systématique pour assurer la productivité et le rendement de l'organisation. Dans cette idéologie gestionnaire, toute réflexion et toute action doivent être au service de l'efficacité et de l'économie; on doit laisser tomber les réflexions pour passer à l'action : « Il n'y a pas de problèmes... il n'y a que des solutions! » (de Gaulejac 2005, p. 54). De Gaulejac (2005) résume les fondements de l'idéologie gestionnaire comme découlant des paradigmes qui sous-tendent les sciences de la gestion : l'objectivisme, qui vise à mesurer et calculer pour comprendre; le fonctionnalisme qui considère l'organisation comme une donnée et occulte les enjeux de pouvoir; l'expérimentalisme, dominé par une rationalité expérimentale et selon laquelle l'objectivation de l'humain est un gage de scientificité; l'utilitarisme, dont la réflexion est au service de l'action et des critères d'utilité et enfin; l'économisme, qui sous-tend que l'humain est un facteur de l'entreprise. La description qu'il en fait s'apparente à l'idéologie défensive de la rationalité économique dont parle Dejours (1998a) chez les cadres. De Gaulejac (2005) y pose un regard plus sociologique en montrant comment cette idéologie ne touche pas seulement les cadres, mais s'est étendue à la société en entier. Selon la théorie psychosociologique, l'idéologie gestionnaire est plutôt imposée par le système de gestion, allant de sa théorisation et de sa modélisation, à son enseignement et à son application et ce, dans des visées de domination et de pouvoir. De Gaulejac (2005) porte donc un regard plus sociologique sur la question de l'aliénation, tandis que les explications cliniques de Dejours (1998a) permettent d'approfondir la compréhension des processus subjectifs et intersubjectifs en jeux.

Néanmoins, elles apportent des explications complémentaires à la question de l'aliénation chez les cadres.

François Sigaut (1990) propose trois formes d'aliénation : l'aliénation mentale, où l'Ego est coupé à la fois du réel et d'autrui, l'aliénation sociale, où l'Ego n'est pas coupé du réel, mais où autrui rejette en bloc et l'Ego, et son réel (ex. du cas d'un génie incompris), et la troisième forme est l'aliénation culturelle, dans laquelle l'Ego et autrui partagent la même illusion, étant tous deux coupés du réel. Avec cette forme d'aliénation culturelle, on peut prendre l'exemple d'un collectif de travail pour qui la solidarité entre les membres est placée au-dessus de la prise en compte du réel et au bout d'un temps, l'idéologie ou la culture du groupe coupe complètement ses membres de la réalité. La psychodynamique du travail s'est intéressé à l'augmentation des suicides, chez les cadres notamment (Dejours et Bègue, 2009) et des problèmes de santé mentale dans les milieux de travail, que Dejours (2006) associe avec les formes d'aliénation amenées par Sigaut (1990). Pour Dejours (2006), les suicides et les pathologies liées aux nouvelles formes d'organisation du travail représentent une forme d'aliénation mentale (au sens psychiatrique), mais pourraient être aussi l'indice de nouvelles formes d'aliénation (sociale et culturelle) dans le travail. L'accroissement des symptômes d'aliénation mentale dus aux nouvelles formes d'organisation du travail dans la population de travailleurs montre qu'il se déroule « un processus de déstructuration du vivre-ensemble et une dégradation en profondeur du monde au sens arendtien du terme, c'est-à-dire de l'espace d'intelligibilité commune où se déploie la pluralité des êtres humains : pathologie de la solitude et de la désolation (Arendt, 1951, 1978) » (Dejours, 2006, p. 128). Plus le désert progresse, au sens où Arendt l'entend, moins les gens se sentent en confiance pour parler des difficultés qu'ils rencontrent dans le réel de travail, ce qui rend l'expérience du réel incommunicable. Sans possibilité de montrer son réel, la dynamique de la reconnaissance est mise en impasse, ce qui est considéré par Dejours (2006) comme une des sources de l'aliénation sociale et culturelle. Le travailleur qui possède un lien authentique avec le réel a alors deux choix : soit il continue de maintenir publiquement sa réalité, seul contre tous et alors, il tombe dans une forme d'aliénation sociale où il maintient un contact avec la réalité, mais cette réalité n'est pas partagée avec autrui; ou soit, il se met à douter de la validité de son expérience parce qu'elle n'est pas reconnue par les autres, et alors il ne peut pas surmonter sa souffrance. Il

peut alors dénier la réalité et par conséquent, se couper de celle-ci comme les autres. Il s'agit alors d'une forme d'aliénation culturelle. Selon Dejours (2006), l'origine de l'aliénation culturelle dans le travail serait la domination et le pouvoir que l'on retrouve dans les nouvelles formes d'organisation, plutôt que dans la propriété privée comme le soutient Marx.

2.4.2.2. La possibilité d'une autonomie morale subjective pour guider les conduites des cadres

Les stratégies et les idéologies défensives ont pour effet de bloquer la pensée et font par conséquent obstacle à l'exercice de l'autonomie morale en raison des formes d'aliénation qu'elles peuvent entraîner (Molinier, 1996). Toutefois, le courant « ethics as practice » stipule que malgré les contraintes de l'organisation du travail, les cadres ont toujours une part de liberté pour agir en accord avec leur sens moral (Ibarra-Colado et al. 2006). D'ailleurs, les études sur le thème de la résistance et de la transgression des règles montrent bien qu'il est possible, pour les cadres, de résister aux prescriptions (Babeau et Chanlat, 2008; Brower et Abolafia, 1995). Selon Legrand (1993), la réflexivité et la volonté sont les deux traits intriqués qui spécifient le sujet humain. La réflexivité renvoie à la possibilité d'un retour sur soi et de se remettre en question. La volonté est une capacité d'action délibérée qui suppose d'intégrer dans ses conduites les résultats de son processus de réflexion.

La question qui se pose alors est : si les formes d'organisation du travail dominantes actuellement bloquent la capacité de penser, est-il possible pour les cadres d'être autonomes moralement dans l'orientation de leurs conduites? Dejours (1998a) a argumenté le fait que les pires systèmes ont fonctionné parce que chacun y a mis du zèle. Aussi, les écrits de Foucault mettent de l'avant que même si l'on est sous la gouvernance des institutions, on est toujours libre de penser et de faire des choix éthiques autonomes. Pour Ricoeur (1996), « L'expérience morale ne demande rien de plus qu'un sujet capable d'imputation, si l'on entend par imputabilité la capacité d'un sujet à se désigner comme l'auteur de ses propres actes ». L'idée d'imputabilité, pour Ricoeur, renvoie au plan anthropologique à ce qu'il appelle l'homme capable : capacité de parler, de faire, de se

raconter, l'imputabilité ajoutant la capacité de se poser comme agent. C'est en réunissant la norme objective et l'imputabilité subjective, les deux moitiés du concept de moral, que le concept mixte d'auto-nomie apparaît. Prononcer le terme d'autonomie, c'est poser la détermination mutuelle de la norme et du sujet obligé. Cette conception de la morale par Ricoeur est teintée par la morale kantienne. Kant conçoit la moralité comme intégrant constitutivement l'autonomie, ou encore l'autonomie comme étant au principe de la moralité (Jouan et Laugier, 2009). Selon Sartre, est véritablement autonome celui qui a la capacité de reconnaître la responsabilité de ses actions et, reconnaissant celle-ci, il exerce une mesure de son autonomie en agissant (Francis, 1996). Suivant ces philosophes, nous sommes tous autonomes moralement et par conséquent, nous avons tous une responsabilité individuelle à adopter une conduite éthique.

Cette question d'autonomie morale s'est aussi posée en sociologie. Pour Durkheim, une véritable autonomie morale doit être conçue comme une éventuelle rupture avec les obligations imposées par une société particulière, si celles-ci ne sont plus conformes aux idéaux de la morale (Pharo, 2004). Les réflexions qui sous-tendent la question de l'autonomie morale subjective ont porté, par exemple, sur des actions posées durant la Deuxième Guerre mondiale, notamment celles d'Eichmann qui sont à l'origine de la théorie de la violence d'Hannah Arendt et de ses réflexions sur la banalité du mal (Molinier, 1998). Eichmann est le ministre allemand sous le régime nazi qui a coordonné les convois de trains des Juifs déportés dans les camps de concentration et qui affirmait qu'il ne faisait que répondre aux ordres (Arendt, 1966). À l'inverse, d'autres exemples dans l'histoire prouvent qu'un exercice moral individuel est possible (Molinier, 1998). Pharo (1996), dans son livre, *L'injustice et le mal*, discute des conditions de possibilité d'une autonomie morale subjective. Il commence en faisant une critique des différentes théories en psychanalyse et en sociologie qui postulent que la censure sociale est à l'origine de la conscience morale. Il affirme que la théorie de la censure sociale « demeure incapable d'expliquer [...] comment l'individu pourrait résister au mal lorsque celui-ci est une prescription sociale, ou en d'autres termes lorsque l'autorité est immorale » (Molinier, 1998, p. 56). Selon Pharo (1996), pour être qualifié de moral, le sujet doit être en mesure de résister à l'emprise sociale. L'autonomie morale subjective est un exercice intellectuel « et appartient au domaine des vertus dianoéthiques », c'est-à-dire qu'elle est propre à son éthique interne à

soi (Molinier, 1998, p. 58). L'autonomie morale subjective est intimement liée à la responsabilité éthique au sens de Gilligan (1982), parce qu'elle vise le souci à l'égard de l'autre et la sensibilité morale. D'après les écrits de Pharo (1996), l'autonomie morale subjective correspond à la compréhension empathique de la souffrance d'autrui. Selon Molinier (1996), l'enjeu théorique inhérent à la question de l'autonomie morale subjective est de doter le sens moral d'un caractère inaliénable. Le sens moral, selon la tradition issue de Locke, serait la faculté permettant à une personne d'éprouver un sentiment d'approbation ou de condamnation des actions morales, en lien avec sa perception personnelle de ce qui est bien et de ce qui est mal (Baertschi, 1996). Les valeurs sur lesquelles le sujet fonde son sens moral lui proviennent des différentes influences qui se sont exercées sur son développement tout au long de son histoire personnelle (Christman, 1991).

Par rapport aux conduites dans le travail, la question de l'autonomie morale subjective a été abordée par la psychodynamique du travail (Molinier, 1996; 1998; 2006; Dejours, 2009a). C'est en constatant que le travail peut mener à des actions immorales telles que le mensonge, le harcèlement, l'humiliation, la violence, la duperie ou la manipulation, que la question de l'autonomie morale subjective se pose, parce que ces actes ne provoquent pas nécessairement une souffrance éthique pour tous ceux qui posent ou qui sont témoins de ces actes (Molinier, 1998). Or, comment est-il possible d'agir de cette façon ou de fermer les yeux devant de tels actes sans en ressentir une culpabilité, une souffrance éthique ou mettre sa santé mentale en jeu? Ou encore, si l'on regarde la question de l'autre côté, comment peut-on se tenir debout devant une situation que l'on juge injuste ou immorale, refuser de la commettre ou la dénoncer, au risque de perdre son emploi ou d'être rejeté par ses pairs? Pour Molinier (1998), l'autonomie morale subjective permet de lutter contre les illusions, le clivage et l'aliénation, qui sont souvent des conséquences des stratégies collectives de défense de la souffrance. Toutefois, il s'agit d'un exercice difficile parce qu'il génère l'angoisse et le doute : qui suis-je, quelles sont mes convictions? Suis-je prêt à assumer la responsabilité de ce que je sais? Suis-je prêt à me faire rejeter par mon collectif de travail et par mes supérieurs?

Le dégagement des illusions peut provoquer de la déception ou du désespoir de découvrir le monde différent de ce que l'on croyait, mais l'autonomie morale subjective peut également favoriser une réappropriation du sens de la justice. On peut renouer avec soi et être plus authentique. Or, comme le soutient Molinier (2006), le drame de l'autonomie morale subjective est qu'elle ne débouche pas toujours sur l'action et que par conséquent, on souffre de savoir et de comprendre la souffrance de l'autre, sans agir nécessairement sur le monde. L'autonomie morale subjective est une réflexion intellectuelle sur la justice et l'injustice de la souffrance causée à autrui. Elle peut déboucher ou non sur l'action. Dejours (1998a) affirme que le vrai courage consiste à passer de la réflexion morale à l'action juste. Molinier (1998, p.67-68) réfère d'ailleurs à la notion de juste milieu d'Aristote dans éthique à Nicomaque : « faire ce que l'on doit, quand on le doit, dans les circonstances où on le doit, envers les personnes envers qui on le doit, pour la fin à laquelle on le doit, comme on le doit ».

Selon Molinier (1998, p. 58), la théorie sociale du sens moral ne peut être dissociée d'une théorie des jugements d'attribution de la souffrance : « reconnaître une injustice sociale, c'est juger qu'une souffrance est causée par une action humaine, donc contingente ». L'autonomie morale subjective, en raison de la réflexion intellectuelle qu'elle engage, permet de transformer le rapport à la souffrance en prenant conscience que cette souffrance a une cause qui peut être éliminée. Devant l'injustice, la personne peut être la victime, l'agent ou encore le témoin. C'est ce que Pharo (1996) nomme l'injustice à la première personne, à la deuxième personne et à la troisième personne. Avec l'injustice à la deuxième personne, une fois que la personne a été capable de s'arrêter pour penser à la moralité de ses actes, la souffrance est inévitable. Pour Pharo (1996), se reconnaître comme étant non seulement responsable, mais aussi coupable d'une injustice implique toujours d'en ressentir une souffrance. D'une part, la personne peut agir de façon qu'elle croit en son for intérieur, juste, responsable et éthique, mais doit payer le prix de l'isolement et de l'exclusion et être privée de la reconnaissance de ses pairs et de ses supérieurs. D'autre part, elle peut se ranger du côté des prescriptions, même si elle les juge immorales, pour pouvoir bénéficier de la reconnaissance et éviter de se retrouver seule et peut-être aussi sans emploi. Toutefois, elle devra ensuite vivre avec la souffrance de savoir qu'elle n'agit pas de façon juste et morale, selon son sens moral. Lorsque le cadre se situe dans une position de témoin d'une

injustice (injustice à la troisième personne), il ressentira généralement moins de souffrance en raison d'une distance avec l'injustice et de son implication moins directe dans la situation.

Ce dilemme dans lequel l'autonomie morale subjective place le cadre prend sens dans l'explication donnée par St-Arnaud (1999) sur l'expérience vécue par des cadres du secteur bancaire. Ces cadres, qui ont décidé de fournir des efforts considérables et de collaborer avec les travailleurs jusque dans leurs tricheries pour atteindre des objectifs jugés déraisonnables, ne sont pas reconnus dans leurs efforts par leurs dirigeants. Deux situations sont décrites. La première situation est celle où le cadre, privé de reconnaissance, se met à douter de ses compétences, de son rapport au réel et de son identité et subit une forme d'aliénation sociale (Sigaut, 1990) et risque la dépression. La seconde situation est celle où le cadre maintient ses convictions en dépit du désaveu de ses dirigeants et de ses collègues cadres qui réproouvent la coopération avec les travailleurs et se retrouve isolé et risque le chômage et le rejet du collectif de pairs. Comme le souligne St-Arnaud (1999), la capacité de prendre une distance face aux prescriptions irréalistes des dirigeants et d'assumer son autonomie morale subjective dépend des conséquences. Dans le cas des cadres du secteur bancaire, l'autonomie morale subjective a conduit directement à la solitude. Selon Linhart (1986), le prix de l'exclusion du travail est tel que le travail peut être valorisé non pas pour ce qu'il représente en lui-même, mais pour ce à quoi il permet d'échapper : le vide, la solitude, la perte de sens.

Deux conditions extrêmes qui peuvent orienter les conduites des cadres viennent d'être exposées. D'une part, celle où ils se trouvent devant des conditions délétères de l'organisation du travail, où ils doivent défendre leur santé mentale, ce qui a pour effet un arrêt de la pensée, une coupure avec le réel et le développement d'une certaine forme d'aliénation. D'autre part, une situation de totale autonomie morale où le cadre est capable de reconnaître les injustices causant la souffrance d'autrui, de penser à la moralité de ses conduites et de se reconnaître comme agent de ses propres conduites. Or, étudier les situations de gestion du personnel telles que les cadres en font réellement l'expérience pourrait permettre de mieux comprendre comment les éléments liés à l'organisation du travail plus ou moins aliénante et les éléments liés au sujet moral plus ou moins autonome

entrent simultanément en jeu chez le sujet au travail. Le cadre théorique de l'éthique comme pratique dans les organisations a bien montré qu'il n'y a pas une dichotomie nette entre l'organisation et le sujet moral. Il y a une dynamique qui se joue entre les deux et qui permet de comprendre les conduites des cadres au regard de l'éthique de la responsabilité à l'autre.

À la question de l'autonomie morale, nous retenons l'idée dont traite Jouan (2008), selon laquelle l'action moralement autonome ne découle pas uniquement de notre seule raison, comme aurait tendance à le concevoir Kant dans les « Fondements de la métaphysique des mœurs », mais relève aussi de notre subjectivité. La conception de l'autonomie morale subjective décrite par Pharo (1996) est fondée sur la compassion et sur la capacité empathique de la souffrance de l'autre, ce qui tient compte de cette dimension subjective dont parle Jouan (2008). Exercer son autonomie morale permet une réflexion intellectuelle, mais aussi sensible, à la souffrance de l'autre. Selon Molinier (1998), l'autonomie morale subjective est une réflexion intellectuelle, mais ne mène pas nécessairement à l'action, en raison des conséquences associées à la privation de la reconnaissance et à l'isolement qui peuvent en découler.

En effet, lorsque l'autonomie morale va à l'encontre des prescriptions de l'organisation, il y a toujours un risque pour le cadre qui, naturellement, cherche à protéger son identité et sa santé mentale (Dejours, 1980). Le risque, c'est celui de l'isolement, du rejet, de l'exclusion, qui s'attaque directement à la peur de la solitude et de l'abandon (Molinier, 2006; Dejours, 1998a). Devant cette peur, les conduites des cadres peuvent prendre des directions opposées pour répondre à une situation comportant des enjeux éthiques. Selon Dejours (2009b), la peur de la solitude peut avoir des conséquences éthiques importantes. La peur étant une forme de souffrance, les cadres peuvent se défendre en adoptant diverses stratégies défensives individuelles ou collectives qui tendent à instrumentaliser les travailleurs et à désensibiliser les cadres à la souffrance d'autrui (Dejours, 1998a). En ce sens, Dejours (1998a) a montré que devant la peur d'être isolés et rejetés par leurs pairs, les cadres vont parfois développer des conduites défensives visant à banaliser ou rationaliser la souffrance de l'autre, occasionnée par leurs conduites, voire à justifier leurs actions pour une bonne cause. Les stratégies défensives ont comme effet de bloquer la capacité de penser, alors que

l'éthique nécessite justement cette capacité de penser. Le développement d'une forme d'aliénation culturelle provoquant une coupure collective avec le réel guette alors les cadres (Dejours, 1998a). Ainsi, malgré les risques d'aliénation par une organisation du travail qui bloque la capacité de penser la question éthique dans le travail, l'autonomie morale pourrait être toujours possible dans les situations de travail. L'autonomie morale subjective est fondée sur la compassion et sur la capacité empathique de la souffrance de l'autre (Pharo, 1996). En d'autres mots, la moralité de l'action est jugée en fonction de la souffrance qu'elle provoque à autrui, parce que ce qui rend une action mauvaise, c'est la souffrance qu'elle inflige (Pharo, 1996).

Les cadres peuvent aussi aller à l'encontre des prescriptions de l'organisation et agir selon leur autonomie morale. Toutefois, une telle conduite les place devant le risque de devoir payer le prix de l'isolement et de l'exclusion et d'être privés de la reconnaissance des pairs et des supérieurs. Pour cette raison, les cadres peuvent aussi se ranger du côté des prescriptions, même s'ils savent qu'elles peuvent occasionner de la souffrance, pour pouvoir bénéficier de la reconnaissance et éviter de se retrouver seuls. Selon Dejours (2009a), la plupart des gens n'arrivent pas à tenir leur identité seulement eux-mêmes, ils ont besoin d'une confirmation par le regard que l'autre porte sur leur travail. Toutefois, « la reconnaissance ne donne aucune garantie d'acheminer le sujet vers l'autonomie. Dans certains cas, au contraire, la reconnaissance fonctionne comme un piège : le sujet devient progressivement captif de la reconnaissance dont il bénéficie, même s'il doit cette reconnaissance à son travail » (Dejours, 2009a, p. 293). Les cadres sont donc à la fois tirés du côté d'une organisation qui exige des résultats, ce qui tend à en faire des sujets amputés de leurs capacités pathiques et éthiques, tout en étant des sujets pathiques (souffrants, vulnérables et sensibles), mus par un besoin de reconnaissance (Chaine, 2012).

2.5. Vers le développement d'un cadre conceptuel

Le défi de porter sur l'objet de recherche un regard multidisciplinaire à partir de trois grandes perspectives théoriques est assez audacieux et comporte aussi des risques pour la recherche. Le risque de se perdre et de manquer de cohérence parmi des concepts théoriques issus de différents courants de pensée. C'est pour éviter le plus possible ces

erreurs que le prochain chapitre est consacré à la mise en commun de ces trois perspectives théoriques, afin de clarifier les choix qui ont été faits au niveau des concepts et des définitions retenus parmi l'ensemble des informations présentées dans le chapitre 2.

Chapitre 3 : Cadre conceptuel de la recherche

L'état de la problématique a permis de bien centrer et délimiter l'objet de recherche et de soulever une question de départ. Pour comprendre l'expérience subjective et les conduites des cadres dans les situations vécues de gestion du personnel, le chapitre théorique a principalement fait un tour d'horizon sur certains courants de recherche en lien avec les intérêts et les questionnements soulevés au départ. Cette exploration des perspectives théoriques autour de trois principaux objets : le travail et son organisation, l'éthique dans la gestion des ressources humaines et les conduites sociales dans le travail, a permis de cibler des théories et des concepts et de faire des choix visant à mieux préciser l'objet de la présente recherche et de l'aborder sous un angle en particulier. Comme dans toute recherche, d'autres choix auraient pu être faits et la problématique à l'étude aurait pu être abordée sous une multitude de points de vue.

Ce troisième chapitre vise à construire le cadre conceptuel de la recherche, en précisant les concepts théoriques retenus, en les définissant aussi clairement que possible et enfin, en les mettant en relation de manière cohérente. C'est cette recherche de cohérence qui justifie en premier lieu les choix qui ont été faits. Huberman et Miles (1991) suggèrent de procéder à l'élaboration d'un cadre conceptuel qui permet de réunir les différents éléments théoriques retenus, de les identifier, de les définir d'une façon spécifique et de tenter de clarifier leurs interactions. En d'autres termes, il s'agit d'un travail de cadrage de la recherche (Paillé et Muchielli, 2003).

Dans un premier temps, la question de recherche sera présentée et les principaux concepts théoriques retenus seront vus séparément. Par la suite, les concepts seront mis en relation dans une représentation schématique. Enfin, les objectifs de la recherche seront précisés à la fin du chapitre.

3.1. Question de recherche

Au regard de la problématique et des cadres théoriques présentés, la question principale inspirée de la revue de littérature est la suivante :

Comment les cadres intermédiaires, en tant que sujets et en tant qu'acteurs, orientent-ils leurs conduites dans les situations difficiles de gestion du personnel qui sollicitent leur sentiment de responsabilité?

3.2. Définition des principaux concepts retenus en lien avec la question

Dans le but de clarifier chacun des concepts compris dans la question de recherche, ces derniers sont repris séparément et sont précisés. Les éléments retenus pour chacun des concepts sont tirés de la littérature dont les chapitres 1 et 2 ont précédemment fait état.

3.2.1. Cadres intermédiaires

Les cadres intermédiaires représentent la population ciblée par cette étude. Parce que les niveaux hiérarchiques sont très variables d'une organisation à l'autre, la définition principale retenue est plutôt large, avec quelques précisions. Il s'agit de celle de Stewart (1976) selon laquelle un cadre est une personne au-dessus d'un certain niveau hiérarchique, en contrôle de personnel ou non, qui fait partie de la hiérarchie de gestion pour la sélection, la formation et la promotion. Le cadre est un travailleur qui occupe le statut de cadre dans une organisation (de Geuser, 2005), excluant le plus haut dirigeant (Misleblaum Beyer, 2006). La catégorie de cadres ayant des fonctions d'encadrement est retenue (Carballeda et Garrigou, 2001).

3.2.2. Sujet

Le cadre est d'abord une personne avec une subjectivité. C'est un sujet au travail, tout comme un sujet moral.

Le sujet tel que conçu par la psychodynamique du travail est un sujet au travail, doté d'affectivité et de sensibilité. Le vécu subjectif au travail est au cœur de ce sujet (Dejours et Abdoucheli, 1990). Ce dernier est toujours confronté à la souffrance, qui est une expérience subjective inhérente au travail, faisant souvent irruption sous la forme de la peur et qui mobilise la rationalité subjective (Dejours, 1998a; 2009a). Cette souffrance est causée par la résistance du réel de travail, qui confronte affectivement le sujet à l'échec. Selon Marché Paillé (2011), deux destins se présentent alors : l'un favorable à la construction de la santé et l'autre morbide. D'une part, le sujet ayant un désir de reconnaissance, peut tenter de sublimer la souffrance en créativité en mettant à profit son intelligence rusée pour trouver de nouvelles façons de faire son travail et soumettre au regard de l'autre son apport unique et original. D'autre part, devant l'impasse de la reconnaissance en raison des conditions de l'organisation du travail qui briment la possibilité du sujet de rendre visible son travail, il peut aussi se défendre en adoptant certaines stratégies visant à produire un déni de perception de ce qui fait souffrir (Dejours, 1980). La reconnaissance est une forme de rétribution symbolique attendue par le sujet et qui contribue fortement à la construction de son identité et de sa santé. La reconnaissance est tributaire du jugement que les autres portent sur l'utilité et la beauté du travail accompli. (Dejours, 1993). Le sujet au travail est également en relation avec d'autres sujets, on parle alors de relations intersubjectives dans le travail. Ces relations peuvent être verticales. Il s'agit alors généralement des liens hiérarchiques de coordination. Ces relations peuvent également être horizontales, correspondant aux liens de coopération, ceux qui régissent les collectifs de travail. À travers ces liens intersubjectifs dans l'organisation se trouvent des règles et des normes informelles, des espaces de paroles pour délibérer sur le travail et ses difficultés, ainsi que des possibilités de reconnaissance pour le sujet.

Le cadre est également un sujet moral, avec une capacité d'agir autonome (Ricoeur, 1996), un sujet doté d'une certaine autonomie morale subjective (Jouan, 2008; Pharo, 1996). L'action moralement autonome ne découle pas uniquement de sa seule raison, mais relève aussi de sa subjectivité, de son affectivité (Jouan, 2008). Son autonomie morale subjective est fondée sur la compassion et la sensibilité lui permettant une compréhension empathique de la souffrance de l'autre (Pharo, 1996). Ce sujet moral est doté d'un sens moral et ne se laisse donc pas uniquement guidé par sa raison. Le sens moral, selon la tradition issue de

Locke, serait la faculté permettant à une personne d'éprouver un sentiment d'approbation ou de condamnation des actions morales, en lien avec sa perception personnelle de ce qui est bien et de ce qui est mal (Baertschi, 1996). Les valeurs sur lesquelles le sujet fonde son sens moral lui proviennent des différentes influences qui se sont exercées sur son développement tout au long de son histoire personnelle (Christman, 1991).

3.2.3. Acteur

Les cadres sont également des acteurs au sein d'une organisation, représentant un certain statut hiérarchique et auxquels divers rôles sont attribués. Ils sont en lien avec d'autres acteurs avec leurs rôles et leurs enjeux propres. Ils sont des prescripteurs du travail, parce qu'ils délimitent les conditions de l'activité des autres employés, tout en étant à la fois soumis à des prescriptions provenant des hauts dirigeants, des instances qui judiciarisent les règles liées au travail et des conventions collectives (Misleblom Beyer, 2006). Leurs pratiques de gestion ont des effets sur la santé mentale et le bien-être des employés sous leur responsabilité (Brun et Cooper, 2009).

Leur rôle d'acteur soumet les cadres à diverses difficultés, notamment des situations complexes dans leur travail de gestion du personnel et sur lesquelles ils ont comme rôle d'agir. Ils sont dotés d'un rôle de traduction, consistant à articuler les différentes prescriptions et attentes avec les enjeux des réalités du terrain. Ce rôle leur permettrait notamment d'articuler les logiques contradictoires au sein de l'organisation et de leur donner un sens (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010). Les contraintes de leur travail découlent des formes d'organisation du travail et présentent un risque pour la santé des cadres lorsqu'elles ne permettent pas de sublimer la souffrance en plaisir et en créativité dans la rencontre avec le réel. Il s'agit de contraintes lorsque les conditions de l'organisation du travail nuisent à la dynamique de la reconnaissance, à la coopération et à la santé (Dejours et Molinier, 1994).

3.2.4. Conduites

Les conduites correspondent aux attitudes et aux comportements adoptés par les cadres en réponse à la situation. Dans les sciences herméneutiques, les conduites sont guidées par le sens que les personnes construisent à propos d'une situation donnée. Cette thèse s'appuie sur la vision d'Habermas (1987) selon laquelle il n'existe pas de conduites paradoxales dans le travail, ces dernières possédant toutes une rationalité, peuvent être comprises dans leur contexte. Les conduites des cadres sont envisagées sous l'angle social parce qu'elles sont mises en œuvre dans le travail, qui par définition est social. Toute conduite est compréhensible au regard du contexte dans lequel elle est produite et est orientée en fonction de la référence à des rationalités, de celui qui agit. Habermas comprend la « rationalité comme une disposition propre à des sujets capables de parler et d'agir. Elle se traduit dans des modes de comportements pour lesquels de bonnes raisons peuvent à chaque fois être exhibées » (Habermas, 1987, p. 38). La rationalité instrumentale est mobilisée par le succès et l'atteinte des buts dans le monde objectif des objets matériels. Les critères de validation de la rationalité instrumentale pour justifier les actions, sont la vérité et l'efficacité. La rationalité axiologique est mobilisée par les normes et les valeurs reconnues comme légitimes qui guident le monde social. Les critères de validation propres à cette rationalité sont la justice et l'équité. S'appuyant sur une théorie du sujet au travail, souffrant et ayant besoin de la reconnaissance des autres pour s'accomplir et construire son identité, Dejours (1993; 1995 b; 1998a; 2009a) enrichit la théorie d'Habermas dans le contexte particulier des conduites dans le travail. La psychodynamique du travail postule que le monde subjectif est mobilisé par les besoins de préservation de soi (santé mentale et physique) et d'accomplissement de soi (construction subjective de l'identité). Dejours (2009a) nomme la rationalité subjective, celle qui est associée au monde subjectif dans une théorie du travail et amène ainsi son apport à la conception d'Habermas à l'égard de la rationalité par rapport à la présentation de soi. En effet, la rationalité subjective inclut les questions de confiance et de méfiance dans les relations intersubjectives au travail et ce que le sujet accepte de dévoiler aux yeux des autres. Toutefois, dans le contexte du travail, la rationalité subjective permet d'adjoindre la dimension affective et éprouvée du travail et de prendre en compte les conduites défensives dans le travail (Wolf Ridgway, 2010). Ainsi, de manière à être davantage en cohérence avec le cadre théorique du travail humain et

subjectif de référence, la conception de la rationalité subjective sera privilégiée à celle de la présentation de soi d'Habermas (1987).

Dans cette théorie, toute conduite découle d'un compromis entre les différentes rationalités. Le compromis, c'est la solution qui apparaît la plus acceptable pour le cadre au regard des différentes rationalités. Ce compromis peut avoir été réfléchi et pensé, comme il peut l'avoir été très peu. Il peut aussi avoir été délibéré ou non avec d'autres personnes.

3.2.5. Situations difficiles de gestion du personnel

L'intérêt est porté sur des situations vécues par les cadres, notamment pour répondre aux lacunes des études dans le domaine de l'éthique organisationnelle basées sur des scénarios, plutôt que sur des situations vécues. Les situations sont définies comme un « ensemble d'événements, de circonstances, de relations concrètes au milieu desquels se trouve quelqu'un » (dictionnaire Larousse). Les situations visées doivent être jugées difficiles par les cadres, en lien avec les écrits de Bauman (1993) affirmant que l'expérience éthique est toujours une expérience difficile pour les personnes qui la vivent. En ce qui concerne la gestion du personnel, puisque la théorie du travail sur laquelle s'appuie la thèse soutient qu'une partie du travail est invisible, la conception retenue se veut aussi large que possible afin de laisser une grande place à l'émergence de matériel au niveau des types de situations, plutôt que d'enfermer le concept de gestion du personnel dans une définition trop spécifique et prescriptive. Ainsi, il s'agit de situations vécues au travail, dans le cadre de leurs rôles d'acteur et touchant au moins un employé sous leur responsabilité.

3.2.6. Sentiment de responsabilité

Au niveau du travail des cadres, la question de la responsabilité est centrale.

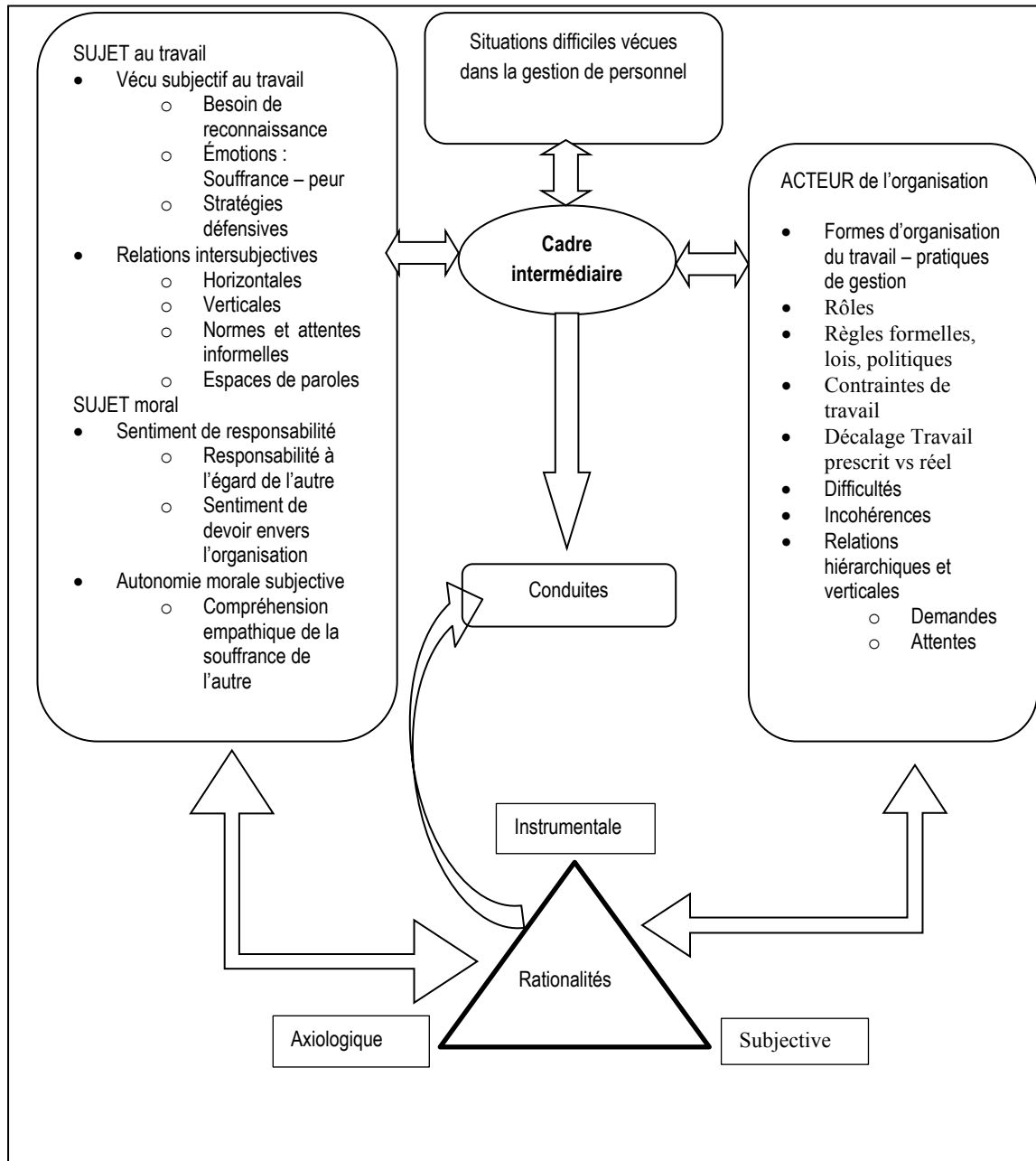
Dans le langage commun, le terme responsabilité, outre son emploi dans le contexte de l'imputabilité, se réfère souvent à des devoirs ou obligations liés à un statut. Lorsqu'une personne occupe un rôle social ou une fonction, on la dit responsable du bien-être des personnes ou de l'exécution des tâches dont elle a la charge, en ce sens qu'elle est supposée se conformer aux devoirs et obligations liés à son statut. (Neuberg, 1996, p. 1680).

Les organisations tendraient davantage à promouvoir une responsabilité fonctionnelle dans les pratiques de gestion des cadres (Baker et Roberts, 2011). La conception de l'éthique sur laquelle repose cette thèse est une éthique sensible et affective qui relève de la subjectivité et non uniquement de la raison (Bauman, 1993; Jouan, 2008;). C'est pour cette raison que le terme de sentiment est retenu, parce qu'il réfère à la responsabilité ressentie par la personne. Le choix de cette conception de l'éthique est soutenu par certains articles récents dans le domaine de l'éthique organisationnelle s'intéressant aux pratiques des cadres (Baker et Roberts, 2011; Clegg et al. 2007; Keleman et Peltonen, 2001; Pérezts et al. 2011). La responsabilité peut donc prendre le sens de devoir, mais elle peut aussi prendre le sens de responsabilité à l'égard de l'autre. Le cadre théorique de l'éthique organisationnelle qui a été retenu pour cette thèse postule qu'il n'y a pas d'éthique absolue. Au contraire, celle-ci est une construction sociale de la réalité et c'est à travers l'analyse du processus de construction par les personnes qui œuvrent dans les organisations que l'on peut révéler comment se pratique l'éthique (Ibarra-Collado et al. 2006). Ainsi, la conception éthique de la responsabilité sera interprétée théoriquement par une analyse inductive des résultats, à la lumière du sens donné à ce sentiment par les cadres et dans les conduites révélées par ces derniers.

3.3. Mise en relation des concepts

Selon Huberman et Miles (1991), le cadre conceptuel sert à expliquer, graphiquement ou sous sa forme narrative les principaux concepts à étudier et leurs rapports présumés les uns avec les autres. Les concepts théoriques retenus sont vus comme complémentaires pour l'étude de l'objet de recherche, en ce sens que la question morale est au cœur de leur objet, que les trois cadres reposent sur une vision constructiviste de la réalité et ont une visée herméneutique en ce sens qu'ils cherchent à comprendre et à interpréter le sens, tant de l'action que de la parole. Par conséquent, les trois perspectives théoriques retenues favorisent une méthodologie prônant l'écoute et l'interprétation de la parole. Il convient à cette étape de les mettre en relation. Pour présenter le cadre conceptuel, une schématisation des différents concepts a été réalisée dans le but d'en faciliter la compréhension et d'en clarifier les relations.

FIGURE 1: CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE



L'objet de recherche porte sur l'expérience subjective vécue par les cadres lorsqu'ils sont aux prises avec des situations difficiles dans la gestion de leur personnel, où ils doivent tenir compte des contraintes imposées par l'organisation, en tant qu'acteur de celle-ci et de leur sensibilité en tant que sujet au travail et sujet moral. La question de la responsabilité est centrale, puisqu'elle évoque autant la sensibilité du sujet en intersubjectivité avec d'autres, que le rôle de l'acteur devant répondre à des attentes et à des demandes spécifiques. L'intérêt de la présente recherche pour la théorie de l'action sociale formulée par Habermas (1987) est de comprendre comment les différentes rationalités auxquelles sont soumis les trois mondes vécus prennent forme dans l'expérience réflexive, affective et active d'un cadre, à la fois en tenant compte de ce qu'il est comme sujet et de ce qu'il représente en tant qu'acteur dans l'organisation.

3.4. Objectifs de recherche

Objectif principal :

Mieux comprendre l'expérience subjective et les conduites des cadres dans les situations difficiles de gestion du personnel qui sollicitent leur sentiment de responsabilité.

Objectifs spécifiques :

- Documenter les situations difficiles de gestion du personnel qui sollicitent le sentiment de responsabilité des cadres et les contraintes relatives à ce travail;
- Mieux comprendre le sens moral que les cadres donnent à leur sentiment de responsabilité dans ces situations;
- Mieux comprendre les dynamiques qui se jouent entre les rationalités de l'action, le sentiment de responsabilité et les contraintes du travail dans l'orientation des conduites des cadres en gestion du personnel.

Chapitre 4 : Méthodologie

Les objectifs de la présente recherche orientent la méthodologie dans le pôle de la recherche qualitative. Mucchielli (2009) propose de prendre en compte différents critères pour distinguer la recherche quantitative de la recherche qualitative. La recherche quantitative, guidée par une logique de vérification, est préoccupée par la recherche d'objectivité, de généralisabilité et de reproductibilité et cherche à établir des relations causales et des corrélations entre les variables à l'étude. La recherche qualitative est plutôt sous-tendue par une logique de la découverte qui cherche à comprendre en profondeur les phénomènes étudiés et à présenter leur complexité, plutôt que de la sublimer. S'il ne fait aucun doute que cette recherche s'inscrit dans la recherche qualitative, il faut maintenant statuer sur la typologie adéquate pour guider les choix méthodologiques. Un article de Royer (2007) permet de rendre compte des principales typologies reconnues en recherche qualitative, dont le panorama de Tesh (1990), l'arbre de Wolcott (2001), les perspectives de recherche selon Flick (2002) et la conceptualisation du processus de recherche de Denzin et Lincoln (2005). C'est cette dernière typologie qui a été retenue pour guider les choix méthodologiques, puisqu'elle permet de faire des interconnexions entre les différentes étapes de la recherche et de rendre compte de l'univers de la recherche qualitative dans toute sa complexité.

Un des apports de la conceptualisation de Denzin et Lincoln est d'avoir divisé le processus de recherche en cinq grandes phases, desquelles est inspiré le canevas de cette recherche : 1) la chercheure et son contexte; 2) le paradigme et la perspective théorique; 3) la stratégie de recherche; 4) la stratégie d'échantillonnage; 5) la stratégie de recrutement; 6) la stratégie de collecte de données; 7) la stratégie d'analyse; 8) le respect des critères de scientificité.

4.1. La chercheure et son contexte

Selon Denzin et Lincoln (2005), le chercheur et le contexte dans lequel il mène sa recherche influencent l'orientation que prendra la recherche qualitative. La présente recherche a été menée dans un contexte d'études doctorales en sciences de l'orientation et

s'inscrit par conséquent dans un cadre académique universitaire. En plus des exigences éthiques relatives à toute recherche avec des êtres humains, la recherche a également dû répondre à des exigences académiques spécifiques, où la chercheuse, supervisée par sa directrice de recherche, a mené de façon autonome toutes les étapes de sa recherche, lesquelles ont été soumises à l'évaluation d'un comité.

Le parcours académique et professionnel, ainsi que la situation de la chercheuse ont aussi influencé les choix méthodologiques qui ont été faits. Dans ce cas-ci, le parcours académique de la chercheuse est multidisciplinaire : en psychologie, en relations industrielles, en gestion et prévention de la santé et de la sécurité au travail et en sciences de l'orientation. De plus, son expérience de recherche dans le domaine de l'intégration professionnelle et de la santé mentale au travail a orienté les champs d'intérêt et les questionnements initiaux de la présente recherche. Chaque chercheur porte ses propres lunettes au départ, lesquelles teintent l'ensemble de la recherche, la façon dont il oriente la problématique, les questions et les objectifs, les choix méthodologiques qui sont faits et la façon d'analyser les résultats. Si une telle précision sur la chercheuse et son contexte est faite ici, c'est simplement dans le but de se souvenir, en tout temps, que la chercheuse n'est pas neutre, que ses choix et son regard sont influencés par sa propre subjectivité et que celle-ci est acceptée à part entière dans la recherche et est même considérée comme un outil.

4.2. Le paradigme et les perspectives théoriques

Selon Masterman (1970), il y aurait vingt-deux sens différents donnés au concept de paradigme. Un paradigme peut être défini comme « un ensemble d'énoncés ayant fonction de prémisses présentant une vision globale d'un domaine, facilitant la communication et l'évaluation, situant l'évolution des phénomènes concernés, guidant l'élaboration des théories et suggérant les pratiques appropriées » (Legendre [1993], p. 955). Il y a différentes façons de distinguer les grands paradigmes de la recherche. Denzin et Lincoln (2005) proposent de retenir cinq grands paradigmes : le positivisme, le postpositivisme, le constructivisme, la participation et la théorie critique. Ces paradigmes se distinguent de façon plus ou moins importante par le statut qu'ils donnent à la réalité (ontologie), par la

réflexion critique sur les conditions de production des connaissances et par la place occupée par le chercheur (épistémologie), de même que par les types de méthodologies qui sont privilégiés.

Les fondements théoriques de cette recherche la situent d'emblée dans des paradigmes qui tiennent compte de la subjectivité des participants à la recherche et de la chercheuse, en plus de concéder à la réalité et aux connaissances un statut relatif et mouvant. Il va donc de soi que les paradigmes positivistes et postpositivistes qui caractérisent plus fortement les recherches quantitatives, mais aussi parfois des recherches qualitatives, ne cadrent pas dans le positionnement épistémologique et ontologique de cette recherche. En effet, le positivisme et le postpositivisme concèdent à la réalité sociale un statut immuable, c'est-à-dire que la réalité existe en dehors des individus et qu'elle peut être appréhendée. Ces deux paradigmes partagent une épistémologie dualiste et objectiviste où les connaissances produites sont considérées comme probablement vraies. Les chercheurs qui s'inscrivent dans ces paradigmes recherchent l'objectivité, alors que l'objectif principal de cette thèse vise à accéder à la subjectivité des expériences vécues (Guba et Lincoln, 2005). Cette recherche se distingue également du paradigme participatif, dont les objectifs visent une action collaborative dans le milieu et des retombées organisationnelles ou politiques, ce qui n'est pas la visée première de la présente recherche.

Cette thèse cadre davantage dans un paradigme constructiviste de la recherche. Ce dernier se distingue du paradigme positiviste par une conception de la réalité comme construction sociale, c'est-à-dire qui n'existe pas en-dehors des individus. Il s'en distingue également par une épistémologie dite transactionnelle et subjectiviste, qui accorde une place importante à la subjectivité des participants et du chercheur, lesquels s'influencent mutuellement dans le processus de recherche pour créer une nouvelle réalité du phénomène à l'étude (Guba et Lincoln, 2005).

Ce paradigme s'accorde très bien aux cadres de références théoriques du travail humain et subjectif, de l'éthique comme pratique et de l'agir social retenus au chapitre 2. En effet, tous trois s'intéressent au dialogue, à la délibération et à la subjectivité des travailleurs, qui se construisent une vision de la réalité dans une organisation du travail spécifique. Dans ce

paradigme, le langage est l'outil privilégié pour la collecte et l'analyse des données qui visent l'interprétation et la compréhension du sens de l'action (Guba et Lincoln, 2005).

Aussi, cette recherche, par son souci de l'interprétation du sens des conduites des cadres à partir de leur expérience subjective, est plus particulièrement ancrée dans le domaine des sciences historico-herméneutiques. Selon Habermas (1987), l'herméneutique permet de comprendre le sens de l'expérience vécue. Elle cherche aussi à interpréter le sens des intentions et la compréhension intersubjective entre les personnes. Paul Ricoeur (1986) est l'un des auteurs importants dans le domaine de l'herméneutique, par son apport réflexif à propos de l'interprétation des conduites, à partir de l'interprétation des règles de signification dans les récits des personnes. Les sciences historico-herméneutiques s'intéressent donc particulièrement à des méthodes qui donnent un accès à une parole la plus libre et authentique possible des personnes, pour en interpréter le sens. La psychodynamique du travail (Dejours, 1993) s'appuie d'ailleurs sur les sciences historico-herméneutiques pour interpréter le sens des conduites au travail en laissant place à la parole et à la subjectivité des travailleurs et des chercheurs.

4.3. La stratégie de recherche

Le choix de la stratégie de recherche est guidé par la posture épistémologique du chercheur ainsi que ses contraintes en matière de ressources et de temps, mais il est aussi particulièrement guidé par la question de recherche. La stratégie de recherche permet d'assurer une cohérence entre le paradigme sous-tendu de la recherche, ses objectifs, les techniques de collecte de données, la stratégie d'analyse des données et la nature des résultats escomptés (Denzin et Lincoln, 2005). Il existe plusieurs stratégies de recherche présentées en recherche qualitative (Tesh, 1990; Wolcott, 2001; Flick, 2002; Denzin et Lincoln, 2005). Parmi ces stratégies, il y a l'étude de cas, la phénoménologie, la théorisation ancrée, l'ethnographie, la recherche-action participative, la recherche clinique et la recherche narrative et biographique.

D'emblée, il est possible d'admettre que certaines stratégies de recherche sont moins pertinentes pour cette recherche compte tenu de ses questionnements et de ses objectifs. C'est le cas notamment de la recherche-action participative. Cette stratégie a pour objectif

d'amener des changements dans un milieu et de favoriser la prise en charge des transformations par les acteurs du milieu dont la visée est bien souvent le développement du pouvoir d'agir (Kemmis et McTaggart, 2005). Cette recherche n'a pas d'objectifs de transformation. Les transformations pourraient éventuellement être une retombée de la recherche, mais de prime abord, elle vise avant tout la compréhension d'une expérience et des conduites qui en découlent.

Cette recherche ne cadre pas non plus dans une stratégie clinique (Miller et Crabtree, 2005), et ce, même si elle se situe dans une conception du travail comme vecteur de la santé. L'objet de cette recherche diffère des principales préoccupations de la recherche clinique, soit la compréhension des processus thérapeutiques, la nature de la relation clinicien-patient ou encore, l'expérience des gens aux prises avec certaines problématiques de santé ou recevant certains types de traitement (Miller et Crabtree, 2005). Toutefois, la recherche actuelle partage une préoccupation commune avec la recherche clinique, soit, l'expérience d'une clientèle. Ici, cette expérience est celle des cadres comme sujets d'une clinique du travail. La psychodynamique du travail fait partie des courants qui se réfèrent à une stratégie de recherche clinique du travail. Toutefois, la recherche clinique en psychodynamique du travail nécessite de faire une distinction entre une commande et une demande dans sa méthode de recrutement (Molinier et Flottes, 2012). En effet, il doit y avoir une demande de la part du participant ou d'un groupe de participants et le chercheur doit se poser dans une posture clinique et être bien outillé pour répondre à cette demande, de même qu'aux effets cliniques qui découlent de la recherche. La présente recherche n'émane pas d'une demande spécifique.

Une autre stratégie de recherche est l'ethnographie. Celle-ci favorise une méthode d'observation participante où le chercheur s'immerge dans un terrain durant une certaine période de temps, pour étudier en profondeur un ou des phénomènes sociaux ou anthropologiques (Alexander, 2005). Toutefois, les observations semblent moins pertinentes pour répondre à l'objectif de cette recherche, qu'une stratégie plus axée sur l'analyse de la parole. C'est pourquoi cette méthode est apparue moins appropriée.

En raison de ses objectifs, la présente recherche pourrait très bien s'inspirer à la fois de la phénoménologie, de la théorisation ancrée et de la recherche narrative comme stratégie. Par

exemple, la phénoménologie vise la compréhension en profondeur d'un phénomène (Husserl, 1970; Schutz, 1962). La phénoménologie s'intéresse au langage ordinaire, à l'attitude ordinaire, pour comprendre le sens que les gens donnent au monde et à des phénomènes particuliers (Holstin et Gubrium, 2005). La théorisation ancrée de Glazer et Strauss (1967) serait également un choix justifié comme stratégie de recherche puisqu'elle a pour objectif de théoriser et de modéliser la compréhension d'un processus. Cette stratégie est appropriée pour comprendre la dynamique d'un processus et son articulation. Même si elle s'appuie sur des cadres théoriques permettant de guider le chercheur vers certains concepts à analyser, une grande place est laissée à l'émergence de nouveaux éléments explicatifs. Bien que cette recherche soit teintée de ces deux stratégies, par souci de cohérence et de clarification au niveau méthodologique, un choix d'une stratégie de recherche a été privilégié.

La recherche narrative est apparue comme étant la plus souple et la plus pertinente pour la poursuite des objectifs de la recherche actuelle et particulièrement en lien avec le domaine des sciences historico-herméneutiques. En effet, la recherche narrative est appropriée pour comprendre l'expérience vécue d'une situation et la façon dont les cadres construisent le sens de cette expérience par rapport à l'ensemble des expériences qu'ils ont vécues au travail. C'est cet intérêt pour la construction du sens dans l'expérience vécue qui a orienté le choix vers cette stratégie. Ce choix est d'ailleurs justifié par le fait que travailler, ce n'est pas seulement répondre de façon mécanique à des prescriptions, mais c'est également une expérience sensible et subjective. Le cadre, à travers ses valeurs développées au cours de son histoire personnelle et professionnelle, construit sa lecture vis-à-vis de la nature, des buts et des effets de ses conduites dans le travail (Bonnet et Bonnet, 2003).

Au terme de cette recherche, nous considérons que la recherche narrative s'est avérée être une stratégie riche et appropriée pour la poursuite de nos objectifs. En effet, chaque entretien s'est effectivement révélé être une expérience en soi. La posture d'écoute s'est faite naturellement et sans difficulté. Rapidement, la chercheuse s'est aperçue que les cadres avaient beaucoup de choses à dire sur le sujet de la recherche et que le fait de pouvoir parler librement de certaines choses leur faisait du bien.

4.3.1. La recherche narrative

Peu importe selon quelle discipline elle est guidée, toute recherche narrative a en commun de s'intéresser aux aspects biographiques d'une personne, tels que racontés par celle qui les a vécus (Chase, 2010). La recherche narrative s'intéresse à ce que les gens racontent, leur récit, à propos de leurs expériences. À travers le récit (écrit ou verbal), le chercheur tente de découvrir, de décrire et d'interpréter le sens de l'expérience vécue par le narrateur (Lieblich, Tuval-Mashiach et Zilber, 1998). L'intérêt du chercheur peut porter sur une vie entière, une période de la vie, une expérience ou encore un événement. La recherche peut également s'intéresser à une seule personne ou à plusieurs et l'analyse peut être transversale à tous les récits, ou encore, pratiquement inexistante alors que toute la place est laissée au récit tel que raconté par le narrateur (Chase, 2010).

L'accès à l'expérience humaine telle qu'elle est vécue grâce à la narration et l'organisation des événements et des actions des personnes en un tout compréhensif (Polkinghorne, 1995) apparaissent ici comme des avantages considérables de la recherche narrative pour atteindre les visées de cette recherche. De plus, l'importance accordée au langage s'accorde très bien avec les théories de la psychodynamique du travail de Dejours (1980), de l'agir social d'Habermas (1987) et du courant « ethics as practice » (Clegg et al. 2007; Ibarra-Colado et al. 2006; Keleman et Peltonen, 2001; Rhodes et al. 2010). L'importance accordée au vécu singulier des personnes est tout à fait appropriée dans une problématique éthique, l'éthique personnelle étant grandement liée à l'histoire des sujets (Christman, 1991). De plus, selon Gamson (2002), le mode narratif permet de rendre plus facile l'expression de la complexité morale. Aussi, ce choix de la recherche narrative apparaît pertinent pour l'étude du travail des cadres. Comme le soutient Barbier (2011), l'analyse du travail des cadres s'appuie sur leurs trajectoires personnelles et leurs vécus.

4.3.1.1. Les caractéristiques de la recherche narrative

Pour mieux comprendre le choix de cette stratégie de recherche, il s'avère essentiel de décrire plus en détail en quoi consiste la recherche narrative. Il revient à Labov et Waletzky (1967) l'idée selon laquelle les narrations des gens ordinaires sur leurs expériences de tous les jours sont dignes d'être étudiées. La recherche narrative est une

stratégie de recherche interdisciplinaire, en ce sens qu'elle peut être adoptée par différentes disciplines, dont les principales approches contemporaines sont présentées par Chase (2010). On retrouve d'abord l'approche psychologique (Josselson, 1996; Legrand, 1993; Lieblich et al. 1998; Mc Adams et Bowman, 2001), qui s'intéresse à l'identité du narrateur et à son évolution dans le temps, ainsi qu'aux liens entre l'histoire de vie et la qualité de leur vie, le développement psychosocial, etc. L'approche psychologique peut également inscrire la narration dans une approche clinique, comme démontré par Legrand (1993). La seconde approche, l'approche sociologique/ethnosociologique (Bertaux, 1976; de Gaulejac et Legrand, 2008; Desmarais et Grell, 1986; Ferrarotti, 1983; Holstein et Gubrium, 2000; Miller, 1997), met l'accent sur la possibilité de joindre l'histoire singulière à l'histoire collective. Le but est de « déprivatiser » l'expérience individuelle pour arriver à une compréhension plus transversale d'une problématique. L'approche sociologique s'intéresse aussi au discours et à la façon dont il est teinté par le contexte social ou institutionnel, ou encore, comment il y résiste. L'approche anthropologique ou ethnographique s'intéresse à l'histoire d'un ou de quelques individus qui sera présentée dans un texte unique. C'est le cas notamment de la célèbre œuvre « Les enfants de Sanchez » d'Oscar Lewis (1962).

Ces différentes approches teintent évidemment la façon d'aborder et d'analyser les narrations. Les approches psychologiques et sociologiques apparaissent les deux plus pertinentes au regard de la problématique de cette recherche. À partir de ces deux approches, il est possible de retenir certaines caractéristiques primordiales de la recherche narrative. Tout d'abord, la narration est une façon d'organiser en un tout cohérent, les différentes expériences vécues par une personne. La narration peut également être vue comme une voie d'accès privilégiée pour accéder à la subjectivité d'une personne. De plus, par la narration, les personnes dévoilent aussi des éléments d'analyse du contexte organisationnel et social duquel elles font partie. Ces trois caractéristiques « psychosociologiques » de la recherche narrative seront décrites plus en détail dans les paragraphes suivants.

La narration est une façon d'organiser en un tout cohérent les différentes expériences vécues par une personne

La narration est un type de discours « prosaïque » où les phrases sont liées en un tout cohérent et intégré (Polkinghorne, 1995). Ce discours peut être écrit ou parlé. En recherche, la narration peut être conçue comme une forme de donnée. Certains chercheurs, tels que Miles et Huberman (1994), vont systématiquement considérer tous types de réponses longues comme des narrations, en opposition aux réponses courtes et aux réponses de types numériques. Pour cette thèse, la conception plus restreinte de la narration de Connelly et Clandinin (1990) a été retenue. En effet, Polkinghorne (1995) explique que Connelly et Clandinin (1990) considèrent la narration comme un récit, qui permet de rassembler les événements divers et les actions de la vie humaine de façon organisée pour fournir un portrait global compréhensif. La narration permet donc de comprendre les événements en les reliant à d'autres événements qui sont survenus dans le temps. Polkinghorne (1995) donne l'exemple de la phrase suivante : « Le roi meurt. Le prince pleure ». Dans cet exemple, il est impossible de savoir pourquoi le prince pleure si l'on n'a pas la première phrase qui précède. La narration est donc considérée comme une forme distincte de discours, puisqu'elle ordonne les expériences passées du narrateur en leur donnant rétrospectivement du sens (Chase, 2010).

La narration comme voie d'accès à la subjectivité

La narration apparaît comme une voie privilégiée pour accéder à la subjectivité des personnes qui se racontent. Pour Lieblich et al. (1998), qui adoptent une approche psychologique de la recherche narrative, les récits racontés par des narrateurs permettent au chercheur d'accéder à leur monde intérieur et à leur expérience de la réalité, même si cette réalité est en partie construite par eux. Les narrateurs parlent en des mots qui reflètent la façon dont ils pensent la vie et aussi en des mots qui expliquent qui ils sont (Connell et Clandinin, 1990). D'une certaine façon, nous nous révélons nous-mêmes aux autres par les récits que nous racontons (Lieblich et al. 1998). En plus de décrire les événements et les actions qui ont été vécus par la personne qui raconte, la narration exprime des émotions, des pensées et des interprétations (Chase, 2010). La narration, en tant que mode de pensée (Bruner, 1991) est aussi un processus de réflexion de la personne qui, tout en racontant ses

expériences, les pense, se remet en question et remet en question ses choix ou ses décisions (Legrand, 1993). C'est en ce sens que l'on accède à la subjectivité, en partie du moins, de la personne. Toutefois, la subjectivité ne peut pas, selon Legrand (1993), être vue seule comme un état séparé et souverain, mais doit plutôt être abordée dans sa relation dialectique avec l'acteur qui s'inscrit dans le social.

La narration comme voie d'accès aux éléments du contexte social

Selon Ferrarotti (1980), la narration permet de comprendre l'interaction entre un individu et un système social. La personne qui s'exprime par la narration parle tout à la fois d'elle-même, de son entourage, des valeurs et des idéologies qui prévalent dans son milieu. Chaque narration peut être vue comme une interaction sociale complexe, un système social de rôles, d'attentes, de normes et de valeurs implicites. Elle cache des tensions, des conflits et des hiérarchies de pouvoir (Ferrarotti, 1983). Pour Bertaux (1997), les logiques qui régissent les différents contextes sociaux sont aussi à l'œuvre au sein de chaque individu. Par conséquent, les logiques d'action des personnes ne viennent pas que du sujet, elles viennent aussi du contexte social et la narration nous permet d'accéder à ces deux volets de la personne, le sujet et l'acteur social, sous une forme diachronique. Cette forme diachronique de la narration permet, selon Bertaux (1997), de saisir les logiques d'action des personnes dans leur développement biographique, tout comme elle permet de saisir la façon dont les rapports sociaux se configurent et se construisent dans le temps. La possibilité d'accéder à des informations sur le système social par la narration individuelle a été un aspect primordial pour la présente recherche, en raison de son objet d'étude. En effet, il est possible de rendre compte des éléments liés au contexte organisationnel dont, les formes d'organisation du travail, les règles formelles et informelles et les relations intersubjectives qui y sont construites, à travers la narration.

La narration comme voie d'accès à l'éthique

Il a été vu précédemment que la narration s'avérait à la fois une voie d'accès à la subjectivité et au contexte social. Avec les écrits de Ricoeur, on peut aussi ajouter que l'analyse de la narration s'avère une voie d'accès pour interpréter l'éthique, à la fois le sens

moral des individus et le sens éthique de leurs conduites (Rhodes et al. 2010). Selon Ricoeur (1983), il y a trois opérations à travers lesquelles les narrations représentent l'action dans le monde : la préfiguration, la configuration et la refiguration (Ricoeur, 1983). Telles sont les opérations qui combinent de façon créative les éléments de l'expérience dans la narration afin de rendre cette expérience significative et sensible. Ces trois opérations fonctionnent ensemble de telle sorte qu'une narration représente le déroulement d'une action significative dans le temps et repose directement sur l'éthique. La préfiguration réfère à la façon dont les narrations fournissent une compréhension de l'expérience vécue (Ellos, 1994). Ensuite, c'est à travers la configuration que l'on peut comprendre la signification des événements. Enfin, pour approcher l'éthique, il faut se référer à la troisième opération de Ricoeur, soit la refiguration. Celle-ci signifie que la narration ne porte pas seulement sur la compréhension qu'a une seule personne de son expérience, mais aussi sur la façon dont les narrations sont reçues et interprétées par les autres (Ricoeur, 1991). Elle implique le rôle du lecteur interprétatif, soit ici, celui de la chercheuse. La relation entre la narration et la culture se trouve dans la façon dont différentes personnes utilisent les mêmes intrigues pour donner du sens à une même expérience. L'intrigue devient alors la norme de la narration parce qu'elle est répétée, encore et encore par différentes personnes. C'est à travers l'établissement de telles normes que la narration concerne l'éthique. Les narrations ne sont pas éthiquement neutres.

En résumé, étudier la narration peut permettre d'accéder aux valeurs, aux croyances, aux réflexions et aux émotions de la personne, tout en permettant de saisir le contexte de l'acteur social et les rapports sociaux qu'il entretient. Les narrations sont aussi une voie d'accès à l'éthique et à l'interprétation du sens moral des personnes et des règles éthiques partagées dans un milieu. La narration permet aussi de comprendre le sens que la personne donne à ses expériences, qui sont organisées en un tout compréhensif. Pour cette thèse, la recherche narrative s'est avérée utile pour mieux comprendre l'expérience vécue des cadres dans les situations difficiles de gestion du personnel, le sens qu'ils donnent à ces expériences et la façon dont ils orientent leurs conduites. Pour Clandinin et Connelly (2000) et Connelly et Clandinin (1990), les expériences vécues par les personnes sont tout à la fois sociales et individuelles, ce qui répond bien au cadre conceptuel de cette thèse. À travers la narration, il a été possible de repérer à la fois des aspects liés à l'expérience

subjective des cadres, de même que des aspects liés aux éléments du contexte organisationnel qui influencent leurs conduites. De plus, parce que la narration favorise la réflexion de la personne au sujet d'une expérience non pas fictive, mais qu'elle a bel et bien vécu, cette stratégie est apparue comme une voie d'accès privilégiée à l'expérience subjective des cadres et à l'interprétation de leurs conduites. De plus, le repérage d'une certaine intrigue, pour reprendre le terme de Ricoeur (1991), a permis de percevoir des termes et des expressions communes à certaines narrations, qui nous ont aidé à repérer les éléments moraux contenus dans les narrations et de les associer à un sens moral spécifique. La section suivante décrit les choix méthodologiques qui ont été faits concernant l'échantillonnage de la population à l'étude.

4.4. La stratégie d'échantillonnage

Selon Miles et Huberman (1994), échantillonner, c'est « prendre un petit morceau d'un grand univers » (p. 62), mais encore faut-il savoir quel est le bon morceau à prendre. Il est rare dans les études qualitatives de poursuivre un objectif de généralisation des résultats. Pour Kaufmann (1996), le terme d'échantillon est « mal adapté dans une optique qualitative, car il porte en lui-même l'idée de la représentativité et de la stabilité » (p. 44). Pour cet auteur, il s'agit plutôt de bien choisir ses informateurs. En effet, les recherches qualitatives ont pour visée d'interpréter ou de mieux comprendre un phénomène et pour y arriver, les chercheurs qualitatifs vont plus souvent travailler avec des échantillons plus petits de personnes, dans moins de milieux que le font les chercheurs quantitatifs (Huberman et Miles, 1991). Les choix relatifs à l'échantillonnage dérivent du cadre conceptuel et de la question de recherche. Ils dépendent aussi des possibilités liées à la situation du chercheur.

Pires (1997) distingue l'échantillonnage par cas unique, dans lequel on s'intéresse à un acteur, un cas, un événement ou un milieu, de l'échantillonnage par cas multiples qui s'appliquent généralement aux études faisant appel aux entrevues avec plusieurs personnes. Dans le cadre de cette recherche, l'échantillonnage par cas multiple s'est avéré plus approprié, puisque cette stratégie permettait de juxtaposer les expériences individuelles pour en arriver à faire ressortir des éléments communs à tous les cadres rencontrés, ou

encore, à repérer certains phénomènes à partir de caractéristiques communes. En effet, selon Bertaux (1997), c'est par la comparaison des différents récits que s'élabore progressivement un modèle et que l'on voit apparaître des récurrences, des différences et des logiques d'actions semblables.

Il y a deux critères auxquels il faut porter attention selon Pires (1997) dans les choix d'échantillonnage par cas multiples : le principe de diversification et le principe de saturation. Un échantillon diversifié est un échantillon où l'on a accès à une grande variété de situations de manière à obtenir une vision d'ensemble ou un portrait global de la question de recherche. On peut viser une diversification externe (contraste) ou encore une diversification interne (intragroupe), ce qui revient en gros à choisir entre un intérêt pour la comparaison ou un intérêt pour la description en profondeur. Pires (1997) soutient que lorsque le chercheur s'intéresse à la compréhension d'un phénomène pour un groupe restreint et homogène d'individus, comme dans le cas ici des cadres intermédiaires, alors c'est la diversification interne qu'il faut viser. Pour cet auteur, diversifier le choix des individus à rencontrer à l'intérieur du groupe de cadres aide à développer une compréhension plus en profondeur de la problématique que l'on veut étudier chez les cadres. Moins on cherchera à contraster l'échantillon, plus cet objectif de description en profondeur aura de chances d'être atteint. Lorsque l'on juge que les entrevues n'apportent rien de plus à cette description et à la compréhension du phénomène à l'étude, alors on peut prétendre à l'atteinte de la saturation des données (Pires, 1997). Plutôt que de viser l'exhaustivité, comme dans le cas d'une diversification externe, la diversification interne vise à atteindre la saturation empirique.

Dans cette recherche, une plus grande diversification interne de l'échantillon a été visée, tout en ne négligeant pas complètement la recherche de contraste, en raison de l'intérêt pour le contexte organisationnel dans le cadre conceptuel. Toutefois, cette recherche de contraste a été faite en cohérence avec le principe de diversification interne, en ciblant un groupe précis de cadres, puis en allant chercher un contraste au niveau des secteurs d'activités dans lesquels ils travaillent. À la lumière de ces informations, le choix pour un échantillon par homogénéisation s'est avéré le plus opportun (Pires, 1997).

D'après Huberman et Miles (1991), les choix relatifs à l'échantillonnage portent principalement sur les personnes que l'on va rencontrer, les milieux que l'on va cibler, les événements et les processus que l'on veut étudier. Voici donc comment se sont effectués ces choix pour la stratégie d'échantillonnage de cette recherche.

4.4.1. Le choix des personnes à rencontrer

Cette recherche s'intéresse aux cadres, au sens qu'ils donnent aux expériences qu'ils vivent personnellement lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles et à la façon dont ils orientent leurs conduites en tenant compte de ce qu'ils sont comme sujet et comme acteur. Toutes les facettes de cet objet d'étude se rapportent donc au vécu des cadres. Ces derniers apparaissent comme étant les mieux placés pour permettre de répondre à la question de recherche. Ce choix est en parfaite cohérence avec le paradigme constructiviste de la recherche et la stratégie narrative, pour lesquels les personnes qui vivent les expériences sont les mieux placées pour parler de leur réalité. Rencontrer d'autres groupes d'informateurs n'aurait pas permis de mieux répondre à la question de recherche. Toutefois, il importait de préciser quelles étaient les caractéristiques recherchées des cadres à rencontrer pour atteindre l'objectif de diversification interne de l'échantillon.

D'après ce qui a été vu dans les deux premiers chapitres, la question de recherche n'avait pas été étudiée spécifiquement dans une catégorie particulière de cadres. Il n'y avait donc aucune limite dans les choix à ce niveau. Puisque l'objet de recherche porte sur des situations difficiles vécues dans le cadre des fonctions de gestion du personnel, il était important de choisir des cadres ayant de telles fonctions. De plus, il s'avérait préférable de préciser un nombre minimum d'employés à charge afin de s'assurer que la fonction gestion du personnel était relativement importante dans le travail des cadres ciblés.

Suivant les propos de Mispelblom Beyer (2006) disant que tout cadre, à l'exception du dirigeant, est un cadre intermédiaire en ce sens qu'il « se débrouille toujours avec et entre deux sources de pressions : celle d'en haut et celle d'en bas » (p. 45), les cadres ciblés devaient avoir une tâche d'encadrement du travail, avec la responsabilité d'organiser le travail des employés et la responsabilité de la performance de ces personnes (Carballeda et

Garrigou, 2001). La stratégie d'échantillonnage ayant été privilégiée cible donc des cadres directement confrontés aux personnes qu'ils encadrent et dont ils organisent le travail, parce qu'il s'avérait plus pertinent de veiller à ce que les cadres aient un lien direct avec le réel de travail des employés. Aussi, la majorité des employés à charge devaient être des employés non-cadres, pour s'assurer d'une certaine homogénéisation de l'échantillon et de ce qui était entendu par le concept d'employé. Toutefois, l'échantillonnage n'a pas été limité à un niveau particulier de cadres, à l'exception des plus hauts cadres dirigeants (PDG, directeur général), qui ont été exclus de l'échantillon. En effet, ces derniers n'ont généralement pas de tâches directes de gestion de personnel non-cadre et sont moins soumis à recevoir des prescriptions à l'interne, étant eux-mêmes les « grands patrons ». Pour ce qui est des autres caractéristiques des cadres intermédiaires, un profil plutôt diversifié au niveau du genre, de l'âge, du nombre d'années d'ancienneté et du nombre d'employés à charge a été recherché. L'objectif recherché par la diversification interne n'était pas de pouvoir généraliser les résultats, mais bien d'avoir la chance de pouvoir observer différentes situations susceptibles d'éclairer de manière différente l'analyse et la compréhension du phénomène par la chercheuse.

4.4.2. Le choix des milieux

Parce que le cadre conceptuel prévoit de tenir compte de l'organisation du travail et de sa dynamique avec la subjectivité du cadre, il s'avérait important d'envisager un échantillonnage qui prend en considération le milieu de travail des cadres. Toutefois, ce ne sont pas des descriptions objectives de l'organisation qui étaient visées, mais plutôt le rapport subjectif que les cadres entretiennent avec elle; comment ils la perçoivent et la comprennent. Il n'apparaissait donc pas pertinent de se limiter à un nombre déterminé de milieux pour contrôler l'effet du contexte, au contraire, le fait de retrouver différents milieux organisationnels permettait de viser une plus grande diversification interne (Pires, 1997). Toutefois, puisqu'il s'avérait difficile de retrouver l'ensemble des contextes organisationnels possibles dans une étude de nature qualitative, des choix ont dû être faits afin de pouvoir diversifier l'échantillon, tout en évitant de noyer les données dans un océan de données contextuelles trop spécifiques.

La stratégie de cibler des milieux organisationnels très contrastés s'est donc révélée être une option tout à fait intéressante pour l'atteinte d'une diversification interne et d'une saturation empirique, tout à la fois. Pour y arriver, le choix s'est arrêté sur des secteurs d'activités ayant des finalités contrastées. La référence à la classification nationale des professions du Canada, structurant les professions de la catégorie de gestion, a permis de choisir les secteurs pertinents. Deux finalités sont apparues particulièrement contrastées : la rentabilité et la rentabilité économique d'une part et le soutien et l'accompagnement des personnes d'autre part. Des secteurs qui représentent bien la première finalité sont ceux des services financiers et services aux entreprises, qui couvrent notamment les organisations des secteurs bancaires, de placements financiers et des assurances, ainsi que le secteur des télécommunications, un secteur de pointe où règne une forte concurrence internationale. Pour la seconde finalité, les secteurs qui la représentaient le mieux étaient ceux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des services communautaires. Il apparaît tout à fait cohérent de faire cette diversification des milieux organisationnels en ciblant des secteurs d'activité aux finalités contrastées, non pas nécessairement pour comparer les cadres d'un secteur ou de l'autre, mais surtout pour atteindre la saturation empirique des données.

4.4.3. Le choix des événements et des processus

Le troisième choix relatif à l'échantillonnage, selon Huberman et Miles (1991) a trait aux événements et aux processus. La question de recherche cible des expériences vécues de situations difficiles suscitant le sentiment de responsabilité dans le cadre des fonctions de gestion de personnel. Il pouvait à première vue sembler pertinent de cibler des cadres ayant vécu de telles expériences a priori. Toutefois, selon les écrits de la psychodynamique du travail (Dejours, 1998a) sur les stratégies défensives des cadres, il est possible que des cadres aient vécu de telles situations, mais qu'ils hésitent ou refusent de participer à la recherche pour ne pas dévoiler aux yeux du chercheur, comme aux yeux des lecteurs de la recherche, leur vulnérabilité. Aussi, la conception de la subjectivité au travail renvoie à la question de la souffrance et de la défense. Limiter l'échantillonnage à des cadres qui ont conscience d'avoir vécu de telles expériences pourrait entraîner comme conséquence de ne pas rencontrer de cadres qui seraient peut-être plus soumis à certaines contraintes de l'organisation que d'autres, ce qui limiterait la compréhension du phénomène. Compte tenu

de ce risque, il apparaissait plus pertinent de prendre appui sur les auteurs affirmant que les enjeux éthiques font partie intégrante du travail des cadres (Jackall, 1988; Mispelblom Beyer 2006). Toutefois, pour favoriser le recrutement de cadres ayant vécu de telles expériences, il a été décidé de cibler des personnes qui occupaient un emploi de cadres depuis au moins trois ans. Ainsi, il était plus probable que les cadres rencontrés aient vécu au moins une expérience difficile en gestion du personnel ayant soulevé leur sentiment de responsabilité.

4.4.4. Critères d'inclusion et d'exclusion de l'échantillon et de diversification

Ces choix en matière de personnes à rencontrer, de milieux organisationnels et des événements ont permis de préciser les critères d'inclusion et d'exclusion à respecter lors du recrutement. Parmi les critères d'inclusion, les personnes ciblées devaient occuper un emploi avec un statut de cadre depuis au moins trois ans, avoir des fonctions de gestion du personnel d'une équipe d'au minimum dix employés non-cadres, être actuellement à l'emploi, ou l'avoir été au cours de la dernière année, d'une organisation faisant partie de l'un des six secteurs suivants : santé et services sociaux, éducation, services communautaires, services financiers et bancaires, services d'assurances et télécommunications. Les cadres occupant un poste syndiqué ont été exclues, parce qu'en principe, les postes cadres ne sont pas syndiqués. Les critères de diversification recherchés dans l'échantillon sont principalement le genre, les secteurs d'activités, l'âge, le nombre d'années d'ancienneté et le nombre d'employés à charge. Il n'est nullement question de représentativité statistique de ces critères dans l'échantillon, mais plutôt de s'assurer d'avoir un échantillon diversifié comprenant à la fois des hommes et des femmes, d'âge et d'ancienneté variés, en provenance de tous les secteurs d'activités à l'étude, avec des équipes plus ou moins grosses à superviser.

4.5. La stratégie de recrutement

Pour le recrutement, une stratégie boule de neige a été utilisée, plutôt qu'un recrutement officiel auprès des directions des organisations des secteurs ciblés. Deux raisons principales ont motivé ce choix. D'abord, l'objet et les sujets de la recherche et ensuite, le type de stratégie de recherche. Des études ayant porté sur les cadres ont montré que ce sont généralement des sujets qui ont une méfiance envers le milieu de la recherche et de la recherche qualitative en particulier (Wolf Ridgway, 2010). En effet, il s'agirait d'un groupe professionnel qui ne laisse pas facilement entrer les chercheurs dans leur cercle et, dans ce contexte, il semble plus concevable d'entrer de façon informelle (Jackall, 1988). Jackall (1988) fait d'ailleurs état en détail des difficultés qu'il a rencontrées pour trouver des entreprises qui lui ouvriraient leurs portes dans le début de sa vaste recherche portant sur les valeurs morales et les pratiques éthiques des cadres de grandes organisations aux États-Unis. En raison de l'accès difficile aux membres de cette catégorie professionnelle et de l'objet délicat de la recherche, Jackall a donc décidé d'opter pour une stratégie de recrutement boule de neige, c'est-à-dire en se faisant recommander par des cadres ou des personnes de référence. Selon Jackall (1988), les directions d'entreprises sont plus ouvertes aux recherches ayant des retombées pratiques directes pour elles et ne souhaitent pas que les chercheurs viennent interroger leurs principes éthiques et leurs valeurs, ce qui pourrait porter atteinte à l'image de l'entreprise. Comme le souligne Wolf Ridgway (2010), il règne un certain culte du secret dans le milieu des cadres.

L'objet plus délicat de la présente recherche, touchant à des situations difficiles avec lesquelles les cadres sont aux prises dans leurs fonctions de gestion de personnel et aux conduites qu'ils adoptent par rapport à ces situations, plaçait la chercheuse dans une situation similaire à celle de Jackall (1988). C'est pourquoi il est apparu plus pertinent d'adopter une stratégie de recrutement fonctionnant sur le principe du « bouche à oreille ». De plus, le fait de recruter en passant par les directions d'entreprise représentait un risque pour la chercheuse de se placer dans une situation éthique plus délicate, car les directions d'entreprises peuvent parfois avoir des attentes quant aux résultats de l'étude, alors que le chercheur doit toujours conserver son autonomie (Legrand, 1993). Le fait aussi qu'il ne s'agissait pas d'une recherche-action participative permettait d'ailleurs d'utiliser une

méthode de recrutement moins officielle. La lettre envoyée aux contacts et aux participants pour le recrutement, de même que le message d'introduction par téléphone sont présentés aux annexes C et D.

L'échantillon « boule de neige » consiste à « recourir à des personnes qui peuvent suggérer le nom d'autres personnes susceptibles de participer à l'étude, qui, à leur tour, feront la même chose, etc., jusqu'à ce qu'un échantillon suffisant soit constitué » (Ouellet et Saint-Jacques, 2000, p.82). Pour y arriver, la chercheuse est partie de sa propre liste de contacts à la Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail. Des lettres d'invitation ont été envoyées à ces contacts, afin que ceux-ci les transmettent à des cadres de leur entourage répondant aux critères d'inclusion. Environ cinq à six cadres ont été identifiés de cette manière. Les personnes-ressources informaient les cadres intéressés que la chercheuse allait les contacter par téléphone ou par courriel, selon leur préférence. Par la suite, le recrutement s'est effectué par l'intermédiaire des participants. La chercheuse demandait aux participants s'ils connaissaient d'autres cadres, dans leur organisation ou une autre faisant partie des secteurs à l'étude, qui seraient susceptibles d'être intéressés à participer. De façon volontaire, ces derniers pouvaient alors transmettre à des collègues ou à des connaissances, l'information sur le projet de recherche. De nouveaux participants ont directement contacté la chercheuse pour signaler leur intérêt à participer, mais dans la majorité des cas, les participants ont contacté la chercheuse à nouveau pour lui fournir des noms de cadres intéressés à prendre contact avec elle pour participer à la recherche.

Le recrutement s'est effectué entre le mois d'octobre 2012 et le mois de février 2013. La méthode boule de neige sans passer par les directions d'entreprises a fonctionné avec succès. D'ailleurs, lors du recrutement, certains cadres ont insisté pour se faire rassuré quant au caractère anonyme de la recherche en ce qui concerne le nom de leur organisation. L'atteinte d'une diversité interne et de la saturation empirique des données a été obtenue après une trentaine d'entretiens. En tout, trente-six cadres ont été rencontrés. Dans les recherches visant la compréhension en profondeur, certains auteurs affirment que dix à douze participants sont suffisants (Kauffman, 1996), d'autres estiment qu'il en faut une trentaine ou une quarantaine (Michelat, 1975; Ouellet et Saint-Jacques, 2000), alors que

d'autres encore se situent entre ces deux positions en affirmant qu'un échantillon comprenant un nombre entre cinq et trente participants est adéquat (Josselson et Lieblich, 2002). Sachant aussi que les auteurs s'entendent sur le fait qu'en recherche qualitative, il devient difficile de traiter en profondeur plus de quarante entretiens (Michelat, 1975; Pires, 1997), le nombre de trente-six participants a été jugé suffisant et tout à fait adéquat pour ce type de recherche.

4.6. La stratégie de collecte de données

Comme il a été mentionné pour expliquer le choix d'un échantillon constitué exclusivement de cadres, les sujets ciblés par la question de recherche sont les mieux placés pour parler de leurs expériences : ce qu'ils pensent, ce qu'ils ressentent et ce qu'ils font (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires, 1997). Rencontrer des cadres en entretien apparaissait donc tout à fait pertinent au regard de la question de recherche. Puisque c'est une meilleure compréhension de l'expérience subjective du cadre qui est recherchée, le choix de mener des entretiens individuels exclusivement a été privilégié. L'option de rencontrer des groupes de cadres apparaissait moins pertinente pour saisir l'expérience subjective. De plus, les entretiens de groupe pour des cadres apparaissaient comme une contrainte à l'accès à une parole libre et authentique, en raison du style de communication stratégique de ces derniers et d'une présentation de soi mesurée lorsqu'ils se retrouvent entre pairs (Jackall, 1988; Wolf Ridgway, 2010).

Pour la collecte de données, des entretiens non structurés, aussi appelés non directifs, ont été menés, lesquels visent plus de liberté, plus de profondeur et moins de directivité que les entretiens structurés et semi-structurés (Mayer et Saint-Jacques, 2000). Ce type d'entretien est tout à fait approprié pour la recherche narrative, de même que pour l'étude en profondeur de processus (Lieblich et al. 1998; Mayer et Saint-Jacques, 2000). Selon Poupart et al. (1997), il présente l'avantage d'être bien collé à la réalité du narrateur qui peut parler le plus librement possible. Ces entretiens permettent également d'enrichir le matériel d'analyse et le contenu de la recherche en ne limitant pas les réponses. De plus, il favorise l'exploration en profondeur des différentes facettes de l'expérience du sujet et, enfin, ce type d'entretien permet de mettre en perspective l'expérience vécue par rapport

aux expériences antérieures, à l'appartenance culturelle et au contexte social de la personne (Poupart et al. 1997). Il existe différentes façons de concevoir un entretien non structuré. Certains auteurs, dans la tradition rogerienne, souhaitent le moins d'interventions possible de la part du chercheur, alors que d'autres, tels que Bourdieu (1993), soulignent qu'une certaine directivité pour orienter l'entretien en fonction de l'objet d'étude est souhaitable (Poupart et al. 1997). Dans les paragraphes qui suivent, les principales caractéristiques du type d'entretien ayant été mené et la façon dont ils se sont déroulés seront présentées. La posture que la chercheuse a adoptée lors de ces entretiens sera également précisée.

4.6.1. L'entretien

Inscrit dans une stratégie de recherche narrative, l'entretien cherche à mettre en récit l'expérience vécue des cadres rencontrés. Un récit de vie de recherche consiste en la narration par la personne de sa propre vie ou de fragments de celle-ci, suscitée à la demande d'un chercheur à des fins de connaissances scientifiques (Legrand, 1993). Parce que les entretiens narratifs non structurés donnent libre cours à la parole, une quantité énorme de matériel peut être recueillie, ce qui représente parfois un inconvénient lors de l'analyse (Lieblich et al. 1998). Pour cette raison et parce que l'objet de recherche porte sur l'expérience et les conduites des cadres au travail, la décision de s'intéresser à un segment de la vie des cadres, soit la vie professionnelle, a été prise dès le départ. Selon Bertaux (1997), la prise en compte de l'histoire professionnelle peut aider à mieux comprendre les conduites des gens au travail. Une attention particulière a été portée au récit d'expérience de situations difficiles vécues dans le travail de gestion du personnel. Cependant, l'entretien débutait avec la narration du parcours professionnel, ce qui s'est avéré être une porte d'entrée peu menaçante pour commencer l'entretien et a permis d'établir rapidement une relation de confiance entre les cadres rencontrés et la chercheuse.

4.6.1.1. Le guide d'entretien

Brown, Argyris, Attanucci, Bardige, Gilligan, Johnson, Miller, Osborne et al. (1988), ainsi que Brown, Tappan, Gilligan, Miller et Argyris (1989), ont développé un guide pour mener et analyser des entretiens narratifs portant sur le thème des conflits moraux. Cette approche

a des points communs avec la présente problématique de recherche, puisqu'elle s'appuie sur l'idée centrale que les problèmes éthiques peuvent être abordés selon différentes perspectives, par exemple celle de la justice et de la sollicitude (Gilligan, 1982), et qu'il y a toujours un potentiel de conflit entre ces différentes perspectives. Leur approche est herméneutique et vise à interpréter les expériences de conflits moraux que les personnes ont vécues dans la vraie vie. Les auteurs ont remarqué que lorsqu'ils demandaient aux narrateurs de leur parler d'une situation dans laquelle ils avaient vécu un conflit moral, ceux-ci répondaient spontanément sous la forme d'un récit. Les chercheurs se sont appuyés sur les écrits de Mishler (1986) portant sur l'entretien narratif.

Mishler affirme que l'entretien narratif doit se dérouler de manière à interrompre le moins possible les récits, qui constituent une forme naturelle de réponse chez les humains. Les entretiens menés par Brown et al. (1988; 1989) ciblent les expériences vécues de situations où les personnes ont eu à prendre une décision éthique. Par cet entretien, les auteurs ont cherché à comprendre la façon par laquelle les conflits éthiques sont construits par le narrateur : comment il définit ou interprète la situation et les éléments sur lesquels il met l'accent comme étant pertinents dans le problème. La construction du conflit éthique est liée aux actions que le narrateur décrit, ainsi qu'aux pensées et aux émotions qu'il ressent dans la situation et qui accompagnent sa décision. Les auteurs soulignent aussi que les narrateurs ont des visions différentes de ce qui leur apparaît comme central dans un problème moral et la construction qu'ils en font dépendra aussi du contexte, c'est-à-dire des personnes qui sont impliquées et du type de relations qu'elles entretiennent, du lieu où la situation survient, du rôle joué par le narrateur et de son histoire personnelle (Brown et al. 1989). Les auteurs ont présenté un guide d'entretien qui contient une grande question de départ et onze sous-questions. La question de départ est pertinente pour la présente recherche et a d'ailleurs servi de référence pour la construction du guide d'entretien : « All people have had the experience of being in a situation where they had to make a decision, but weren't sure of what they should do. Would you describe a situation you faced a moral conflict and you had to make a decision, but weren't sure what you should do? » (p. 146).

Le guide d'entretien de la recherche actuelle a été construit en s'inspirant en grande partie de l'entretien compréhensif de Jean-Claude Kaufmann (1996), qui permet d'accéder à une

compréhension intime de la manière dont les personnes rencontrées pensent et agissent, ce qui interpelle directement l'objectif de cette recherche. Cet auteur insiste sur l'importance de développer un guide d'entretien comme travail préalable à réaliser par le chercheur avant de mener les entretiens. Ce guide est constitué d'une grille souple de questions visant à faire parler la personne autour des sujets qui préoccupent le chercheur. À l'instar de Brown et al. (1989), Kaufmann favorise une grille constituée d'une suite logique et cohérente de questions, plutôt que de grands thèmes généraux. Cette liste doit être assez concise afin de ne pas générer trop de matériel narratif superflu qui aura souvent pour effet de nuire à l'analyse. Seules les premières questions sont presque toujours posées, parce qu'elles sont généralement les plus importantes. Les autres questions servent de point de repère au chercheur qui n'a pas à les lire l'une après l'autre. Un entretien mené par un tel guide correspond à ce que Patton (2002) nomme le « general interview guide approach ».

Pour cette recherche, un guide d'entretien a été construit. Ce dernier tient compte de la question de recherche et du cadre conceptuel de la recherche, et il s'inspire aussi bien du guide de Brown et al. (1988; 1989), que de l'entretien compréhensif de Kaufmann (1996). Comme son nom l'indique, il s'agit d'un guide. Par conséquent, il a été amené à évoluer quelque peu au cours de la recherche, parce que certaines questions étaient difficiles à cerner pour les premiers cadres rencontrés (Bertaux, 1997). En effet, le guide d'entretien doit être considéré comme vivant et évolutif, et ce, sans toutefois éliminer trop rapidement des questions qui occasionnent des malaises ou des silences, car ces dernières peuvent faire surgir de nouvelles données lorsque posées à d'autres personnes (Kaufmann, 1996). Le guide d'entretien est présenté à l'annexe E.

4.6.1.2. Le déroulement de l'entretien et la posture de la chercheure

Les choix quant au déroulement de l'entretien sont intimement liés à la posture théorique et épistémologique de la chercheure et à la stratégie de recherche choisie. Rappelons que le paradigme constructiviste présente une épistémologie transactionnelle et subjectiviste, ce qui implique que la connaissance est coconstruite dans l'interaction entre le chercheur et le narrateur et que l'on ne cherche pas à limiter cette interaction. Avec une telle posture, l'engagement subjectif de la chercheure dans le déroulement des entretiens était non

seulement voulu et accepté, mais il s'est aussi avéré utile pour construire une relation de confiance avec les personnes rencontrées. Cette posture de la chercheuse est également cohérente avec les écrits sur l'approche narrative (Bertaux, 1997; Chase, 2010; Connelly et Clandinin, 1990; Legrand, 1993; Mishler, 1996; Wells, 2011). Toutefois, il fallait toujours porter une attention particulière pour bien doser les interventions de la chercheuse dans l'interaction, pour être en mesure à la fois d'inciter le narrateur à poursuivre son récit, tout en évitant d'interrompre le mode narratif naturel (Mishler, 1996). Suivant les propos de Kaufmann (1996), la chercheuse a donc veillé à adopter un style oral dont le ton est plus proche d'une conversation que d'une enquête formelle, mais en restant toujours au travail et en ne perdant pas de vue la visée scientifique de l'entretien de recherche, plutôt que clinique.

Aussi, la chercheuse est restée bien consciente durant la recherche que les gens ne confient pas spontanément des aspects de leur vie personnelle à une personne qu'ils ne connaissent pas, et certains moins que d'autres (Bertaux, 1997). La mise en confiance en début d'entretien était donc considérée comme une étape primordiale. Kaufmann (1996) explique qu'il faut rompre la hiérarchie qui peut s'instaurer dans un entretien entre le chercheur et le narrateur pour arriver à un entretien détendu, où l'on sent que les deux participants sont sur un même pied d'égalité. Pour ce faire, les questions prévues dans le guide de l'entretien doivent être posées naturellement, lorsque les propos du narrateur y amènent le chercheur. Il faut éviter d'aligner les questions les unes après les autres et aussi de les lire, car alors, le narrateur ajustera sa façon de répondre à ce style d'entretien plus formel, répondant de façon succincte et plus rapide, sans prendre le temps de bien réfléchir à ses réponses (Kaufmann, 1996). Pour Wolf Ridgway (2010), afin de gagner la confiance des cadres, il faut aussi que le chercheur soit prêt à entrer dans une relation de donnant à donner, par exemple en livrant certains renseignements plus personnels, en répondant aux questions du narrateur, et ce, en acceptant les risques qu'une telle posture représente. Wolf Ridgway insiste aussi sur la présentation du chercheur avant et pendant l'entretien, comme façon de montrer une certaine appartenance au milieu des cadres. Dès la prise de contact initiale pour l'invitation à se rencontrer pour un entretien, la chercheuse précisait à la fois ses expériences académiques et professionnelles en lien avec le travail de gestion pour favoriser sa crédibilité auprès des futurs participants et instaurer les premières bases pour

l'établissement d'un lien de confiance. Aussi, suivant les conseils de certains auteurs (Bertaux, 1997; Wolf Ridgway, 2010), la chercheuse a porté une attention particulière lors des entretiens, au choix de ses vêtements, en arborant un style professionnel classique et discret qui convient bien aux normes vestimentaires des cadres. Au début des entretiens, le vouvoiement était toujours favorisé, mais rapidement, plusieurs participants ont demandé à passer au tutoiement, ce qui a permis un plus grand rapprochement avec eux et l'adoption d'un discours narratif plus ressenti et émotif.

De façon générale, la confiance peut se développer et se renforcer en cours d'entretien grâce au type d'écoute dont fait preuve le chercheur. C'est pourquoi, dans le cadre de ses entretiens, la chercheuse a porté une attention particulière à sa posture physique et à son écoute, pour démontrer la sincérité de l'intérêt qu'elle portait à la parole du narrateur. Cette approche s'est faite de façon naturelle et authentique et a favorisé, dans plusieurs cas, l'émergence d'une parole qui nous a semblé libre et sincère. Selon Kaufmann (1996), une écoute attentive de la part du chercheur permet au narrateur de sentir que ce qu'il dit est important, ce qui l'encourage à plonger plus en profondeur en lui-même (Kaufmann, 1996). Cette écoute active a aussi demandé à la chercheuse, de respecter les silences afin de permettre au narrateur de réfléchir, de ne pas trop intervenir pour lui laisser le rôle principal et de rester attentive aux idées lancées, mais non développées et aux contradictions, qui peuvent être des éléments importants à sous-questionner au cours de l'entretien. En menant ce type d'entretien compréhensif, la chercheuse a évité d'être objective et distante, car une telle posture est perçue par Kaufmann (1996) comme une attitude de désengagement et de déshumanisation qui décourage le narrateur à parler ouvertement et qui nuit à la relation de confiance. L'engagement de la chercheuse que nécessitent ces entretiens va dans le même sens que ce que disait Wolf Ridgway (2010) à propos de la relation de donnant à donnant. Si l'on veut que le narrateur laisse libre cours à ses pensées, ses opinions et ses émotions, Kaufmann (1996) affirme qu'il vaut mieux de le faire aussi en tant que chercheur, mais avec une certaine réserve, pour ne pas perdre de vue que c'est le narrateur qui tient le rôle principal dans l'entretien.

À la lumière de ces informations, les entretiens menés auprès des cadres ont d'emblée été considérés comme un travail, qui demandait de se livrer avec la réserve appropriée,

d'écouter activement et d'intervenir juste assez pour encourager la poursuite du récit, mais sans l'interrompre, d'être sincère dans le désir de comprendre ce que la personne exprime, avec empathie et engagement. Selon Clandinin et Connelly (2000), l'entretien narratif est une expérience, à la fois pour le chercheur qui mène l'entretien et pour le narrateur. Il y a une interaction constante entre l'expérience « d'être étudiés » que vivent les participants et l'expérience « d'étudier » vécue par le chercheur. Cette intersubjectivité entre les expériences vécues dans l'entretien fait en sorte que chaque entretien est unique et qu'il mérite d'être vécu pleinement de part et d'autre, pour en tirer le maximum de matériel qui sera par la suite analysé en vue de répondre à la question de recherche.

Chaque entretien s'est révélé être unique et une expérience en soi. Certains cadres ont plongé très rapidement dans un récit ininterrompu, à partir de la question initiale. Pour d'autres, les réponses étaient parfois plus courtes, plus factuelles, avec peu de développement ou d'introspections. Parfois, le mode narratif plus fluide s'installait progressivement dans l'entretien, mais quelques fois, les échanges sont demeurés plus distants. Certains entretiens étaient très chargés émotionnellement; les cadres se sont laissés envahir par le récit et se sont permis d'exprimer, par la parole et par le corps, leurs doutes, leur découragement, leur colère et leur souffrance. Dans tous les cas, la façon dont se déroulait l'entretien et le contenu verbal et non verbal a été pris en compte dans l'analyse.

4.6.1.3. Contexte des entretiens et traitement du matériel

Les entretiens se sont déroulés en grande partie dans le bureau personnel des cadres dans leur milieu de travail. À chaque fois, d'autres options leur ont été présentées. Ils avaient le choix de rencontrer la chercheuse dans un local d'une université de leur ville ou dans les environs, ou encore dans une salle de réunion de leur milieu de travail. Le fait qu'ils n'aient pas à se déplacer pour la rencontre a représenté pour plusieurs un avantage considérable. L'essentiel, pour la chercheuse, était de disposer d'un endroit calme, propice à une parole libre et authentique et où le cadre ne risquait pas de se faire déranger durant l'entretien. Dans la majorité des cas, les cadres avaient fait transférer leurs appels, bien que dans certaines situations, ce ne fût pas possible pour des raisons professionnelles, mais en aucun cas, les entretiens n'ont été dérangés de façon nuisible. Dans une situation, un participant a

été rencontré dans un café en dehors de l'université et du milieu de travail, en raison des conditions climatiques et cela, à la préférence du participant. Avec l'accord des participants, tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits mots à mots. Chaque entretien a été rendu anonyme par l'utilisation d'un système de code numérique. Tous les noms de personnes et d'entreprises ont été changés dans les verbatim. Les données vocales des entretiens ont été détruites des cartes mémoires d'enregistrements après le transfert dans un fichier informatique protégé par mot de passe que seule la chercheuse a accès. Celles-ci ont été détruites une fois toutes les transcriptions et les analyses terminées.

Comme la participation à la recherche était volontaire, le consentement libre et éclairé de chacun des participants a été obtenu avant l'entretien. Tous les participants à la recherche ont eu à signer un formulaire de consentement à la recherche, qui a été préalablement approuvé par le comité d'éthique de l'Université Laval. Ce formulaire contient notamment le nom et la fonction de la chercheuse et de sa directrice de recherche et leur signature, les objectifs du projet de recherche et sa pertinence, le déroulement de la participation, les avantages et désavantages possibles associés à la participation et les droits du participant. Le formulaire de consentement a été lu par les cadres devant la chercheuse et ceux-ci étaient invités à poser des questions s'ils souhaitaient avoir des éclaircissements. Les participants ont tous été avisés qu'ils étaient en droit de mettre fin à l'entretien à tout moment, et ce, sans aucune conséquence pour eux. Les formulaires de consentements ont été conservés sous clé dans le bureau personnel de la chercheuse et le seront pour une période de cinq ans après la publication de la thèse. Le formulaire de consentement est disponible à l'annexe B.

4.7. La stratégie d'analyse

Pour Bertaux (1997), on peut observer deux tendances dans l'analyse des récits de vie : celle qui prend pour objet des structures et des processus objectifs et celle qui prend plutôt pour objet des structures et des processus subjectifs. Le premier type d'analyse correspond davantage à l'approche ethnosociologique de Bertaux (1997) pour qui le but d'objectivation du fait social fait primer le contexte sur les valeurs et les représentations personnelles. Pour cette recherche, la deuxième catégorie d'analyse a été privilégiée. En effet, l'analyse des

données a porté sur les éléments conceptuels associés aux expériences personnelles du sujet (ses valeurs morales, ses expériences de souffrance et de peur, la construction de son sens au travail par les différentes expériences qu'il a vécues, etc.) et sur des éléments conceptuels relatifs au contexte organisationnel (rapports intersubjectifs de travail, règles prescrites et réelles de travail, ses rôles, ses contraintes de travail, etc.) tels que compris et vécus par les sujets. Ce positionnement quant à la recherche de la subjectivité dans les narrations a donné d'emblée une orientation compréhensive plutôt que descriptive à l'analyse des données.

4.7.1. La posture compréhensive et subjective de la chercheure

Selon Paillé et Mucchielli (2010), l'approche compréhensive postule la possibilité pour le chercheur de pénétrer le vécu et le ressenti des participants et vise une interprétation compréhensive des faits humains et sociaux étudiés dans leur ensemble. Pour ces auteurs, toute analyse qualitative est d'abord un acte phénoménologique, une rencontre entre la sensibilité du chercheur et l'expérience d'un participant et cette rencontre doit être respectée et honorée. La subjectivité du chercheur est prise en compte autant dans l'analyse que dans le déroulement des entretiens. Dans cette visée compréhensive, il peut être profitable pour le chercheur de se laisser imprégner par l'expérience vécue et le point de vue des sujets-acteurs par une première lecture des entretiens au cours de laquelle il laissera tomber ses cadres théoriques et ses a priori.

Pour ce faire, l'analyse a débuté par un examen phénoménologique des données. Cette stratégie n'est pas réservée à la recherche phénoménologique, mais cadre aussi très bien avec l'approche narrative (Paillé et Mucchielli, 2010). Selon Brown et al. (1989), cette première lecture phénoménologique permet de bien comprendre la narration dans son ensemble, sans chercher à l'analyser immédiatement. Cette stratégie a permis à la chercheure de revivre l'entretien de façon séparée du participant et d'entendre des choses qui n'avaient pas attiré son attention lors de l'entretien.

Aussi, en tant que recherche inscrite dans le domaine des sciences herméneutiques, la posture de la chercheure quant à l'analyse de la parole des cadres est celle favorisée par la

méthodologie de la psychodynamique du travail (Dejours, 2000). Ainsi l'analyse des données est teintée de l'interprétation par la chercheuse de ce qui, dans les rencontres avec les cadres, lui a paru étonnant, surprenant, incompréhensible ou pénible par rapport à ses propres expériences. La chercheuse est donc une personne avec un regard extérieur à l'organisation, non experte, qui occupe une position professionnelle différente de celle des cadres, qui ne sait pas et ne connaît pas leur réalité de travail et à qui ils peuvent expliquer et faire comprendre leurs expériences subjectives de travail. Suivant Kaufmann (1996), l'interprétation des données est souvent enrichie par les émotions et les sentiments du chercheur, grâce à l'éveil de la créativité qu'ils permettent. Néanmoins, il est important pour l'analyse des données de se détacher doucement des émotions afin d'opérer « le passage délicat du perceptuel vers le conceptuel » (Laé, 1992; cité par Kaufmann, 1996, p. 78).

4.7.2. Une démarche d'analyse visant à saisir le sens des expériences et des conduites

Le choix quant à la stratégie d'analyse s'est arrêté sur l'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes présentée par Paillé et Mucchielli (2010). L'analyse s'est faite à la fois de façon déductive à partir de certains concepts identifiés dans les approches théoriques préconisées et de façon inductive à partir de similitudes de sens du matériel analysé. Il s'agit de la stratégie que Landry (1993) nomme la formule mixte, où une partie des catégories est dérivée d'un cadre théorique alors que l'autre est induite en cours d'analyse. De plus, le principe de la comparaison constante a été suivi, c'est-à-dire que les entretiens ont été décrits et interprétés très tôt dans le processus de la recherche et comparés entre eux, de façon à construire graduellement les catégories d'analyse et à confronter les premières interprétations. Ainsi, certaines interprétations ou intuitions issues de premiers entretiens ont pu être intégrées dans les entretiens ultérieurs de façon à les tester et à les vérifier. La tenue d'un journal de bord a notamment été très utile à cette étape, puisqu'elle permettait de noter immédiatement après chaque entrevue, les réflexions, les éléments surprenants ainsi que les pistes d'interprétations à vérifier dans les entretiens subséquents. Cette façon de procéder est inspirée de la méthode de la théorisation ancrée dont les plus grands représentants sont Glaser et Strauss (1967). Elle est aussi en parfaite cohérence avec la

stratégie d'analyse choisie puisque la catégorie est décrite comme un outil dynamique, toujours en construction (Paillé et Mucchielli, 2010).

Travailler avec la catégorie permet d'accéder au sens des expériences et des vécus des personnes à l'étude, de conceptualiser l'essence de nos données, d'en extraire le sens, d'en cerner la logique et d'isoler des processus. Une catégorie désigne un phénomène, ce qui distingue cette forme d'analyse de l'analyse de contenu. Pour Paillé et Mucchielli (2010), l'analyse de contenu permet de classer le matériel sous des rubriques ou des thèmes de façon instrumentale, afin de les analyser plus tard. La catégorie est un outil analytique qui va plus loin que les thèmes ou les rubriques, car elle cherche dès le départ à attribuer une signification aux données, bref à les interpréter, au lieu de seulement les décrire. Selon Demazière et Dubar (2004), les différentes techniques d'analyse de contenu sont inadéquates pour l'analyse des entretiens de type narratif, parce qu'elles négligent l'analyse des significations et la construction du sens.

Concernant la démarche plus spécifique d'analyse des entretiens, la première étape a été de faire une lecture phénoménologique des entretiens et de noter dans le journal de bord, toutes les idées que cette lecture faisait émerger et les éléments importants qui ressortaient des narrations. Ensuite, un travail de codification de chacun des verbatim en fonction des expériences exprimées par les cadres et des concepts issus des cadres théoriques de référence. À titre d'exemple, des expériences telles que la surcharge de travail, le sentiment de culpabilité, l'isolement, le sentiment de trahison, l'adhésion au discours de la haute direction, etc., représentent des expériences significatives que les cadres ont exprimé. Ce travail de codification a permis de construire, graduellement, une première catégorisation des expériences vécues par les cadres. La codification a été réalisée avec le logiciel NVivo, mais dans un souci d'éviter de perdre de vue le sens de l'expérience singulière prise en compte dans sa globalité, le logiciel a été utilisé davantage comme un outil pour classer et structurer le matériel, plutôt que comme outil d'analyse. Comme le souligne Paillé et Mucchielli (2010), l'analyse qualitative est une expérience signifiante du monde et il faut éviter de nuire à la relation entre la sensibilité du chercheur et l'expérience du participant en privilégiant les moyens techniques d'analyse. « L'analyse qualitative est une activité humaine qui sollicite d'abord l'esprit curieux, le cœur sensible et la conscience attentive, et

cet investissement de l'être transcende le domaine technique et pratique » (p. 48). De plus, ces auteurs stipulent que l'exercice de la sensibilité à la fois théorique et expérientielle du chercheur est le principal outil qui permet d'enrichir l'analyse qualitative. L'analyse a plutôt été réalisée principalement par des allers et des retours continuels entre le matériel empirique intégral et la codification, en passant par la réécoute à plusieurs reprises des entretiens et la prise de notes dans le journal de bord tout au long de la démarche d'analyse. Les travaux d'analyse constituent un processus dynamique entre la recherche de sens global dans un même entretien et le regroupement des expériences semblables visant à trouver des trames communes. Le paradigme, le cadre conceptuel et méthodologique de cette recherche nous permettaient de laisser une place importante à la subjectivité dans l'analyse et justifient la réserve dont nous avons fait preuve pour l'utilisation des outils techniques d'analyse.

Par une telle analyse, il a été possible de catégoriser les situations difficiles vécues par les cadres et de saisir et d'interpréter le sens des expériences singulières et communes, dans un effort constant pour tenter à la fois de généraliser les données et de montrer leur singularité. Il a aussi été possible d'analyser le vécu du sujet au travail et d'interpréter comment se jouent les dynamiques interpersonnelles dans le travail. La stratégie d'analyse a permis d'identifier et d'interpréter de façon plus spécifique le sentiment de responsabilité, le sens moral, les conduites, ainsi que les rationalités qui les sous-tendent, en fonction des concepts définis dans les cadres théoriques de référence.

Un résumé de chaque entretien a ensuite été réalisé et structuré en fonction de la description du parcours professionnel et du choix du métier, de la description du travail, de l'organisation et des contraintes rencontrées, puis de la description de chacune des situations difficiles vécues. Ces résumés ont permis de classer les entretiens selon leurs similarités et leurs différences.

4.8. Respect des critères de scientificité

Par souci de rigueur, il apparaît toujours important dans toute recherche, quantitative ou qualitative, de s'assurer de respecter les critères de scientificité qui garantissent une certaine qualité à la recherche. Il faut toutefois éviter de tomber dans le piège de tenter

d'objectiviser la recherche qualitative. Celle-ci n'a pas à répondre aux mêmes critères que la recherche quantitative, car ses visées et les paradigmes sur lesquels elle s'appuie, ne sont pas les mêmes. Les critères de scientificité généralement reconnus pour la recherche qualitative sont la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmation (Guba et Lincoln, 1989). Suivant les recommandations de Poupart et al. (1997), certaines stratégies ont été privilégiées dans le but de répondre à ces critères.

Pour assurer la crédibilité de la recherche, il faut démontrer que les résultats de la recherche reflètent bien les phénomènes étudiés. Pour y arriver, il faut s'assurer, entre autres, d'avoir des données suffisamment riches pour alimenter l'analyse. L'atteinte de la saturation empirique est un bon moyen de s'en assurer, ce qui a été réalisé. Ensuite, l'utilisation d'une méthode de triangulation théorique (Pourtois et Desmet, 1989), par la référence à des cadres théoriques complémentaires, mais différents, sur le travail, les conduites et l'éthique, a permis d'élargir notre champ de vision en diminuant les angles morts pour analyser et comprendre le phénomène que nous voulions étudier. Enfin, nous nous étions réservé la possibilité de recontacter des participants, avec leur accord, dans des situations où nous aurions pu avoir besoin de confirmer certaines informations ou d'approfondir une thématique particulière. Par contre, en aucun cas ce ne fut nécessaire. Toutefois, lorsque certaines pistes d'interprétation ou certaines interrogations étaient soulevées dans un entretien, nous utilisions généralement les entretiens suivants pour vérifier ou approfondir nos interprétations.

La transférabilité des résultats de cette recherche à d'autres populations ou milieux est favorisée par une description du travail des participants et des milieux organisationnels desquels ils font partie, informations qui ont été colligées dans le cadre des entretiens, tout en protégeant l'anonymat et la confidentialité. La fiabilité de cette recherche a également été favorisée par la tenue d'un journal de bord, qui a permis à la chercheuse de noter, dès le début du processus doctoral, ses réflexions et ses questionnements, les échanges théoriques ou éthiques qu'elle a entretenus avec sa directrice de thèse et des collègues, des impressions et des observations en cours de recueil de données, etc. Aussi, la recherche d'échanges et de rétroactions avec la directrice de recherche et les membres du comité de thèse ont aidé à favoriser la fiabilité de cette recherche.

Enfin, la présente recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche sur des êtres humains de l'Université Laval. Le formulaire d'approbation du comité d'éthique est présenté à l'annexe A.

4.9. Synthèse de la méthodologie

Les informations contenues dans ce chapitre, bien que très larges au départ, ont néanmoins permis de positionner cette recherche au niveau épistémologique et ontologique. En effet, ce positionnement à l'intérieur du domaine des sciences herméneutiques, dans le paradigme constructiviste, a permis d'emblée d'admettre la subjectivité, tant des participants que de la chercheuse, comme source et outil de connaissances et comme une réalité possible à partir de l'interprétation par la chercheuse de la parole des cadres. L'intérêt pour l'interprétation et la parole a permis de naturellement diriger la recherche dans une stratégie narrative, laquelle est vue comme un accès privilégié à la fois à la subjectivité, au contexte organisationnel et à l'éthique des cadres. Admettant le rôle de la subjectivité de la chercheuse dans la conduite et la dynamique des entretiens, il est possible a posteriori de constater qu'effectivement, chaque entretien s'est révélé être une expérience en soi. La posture d'écoute a été adoptée par la chercheuse naturellement et sans difficulté. Rapidement, cette dernière s'est aperçue que les cadres avaient beaucoup de choses à dire sur le sujet de la recherche et que le fait de pouvoir parler librement de certains aspects de leur travail leur faisait du bien. À cet égard, il est fortement possible que la stratégie de recrutement boule de neige, sans passer par les directions des organisations, a favorisé cette parole libre et authentique, puisque les directions n'étaient pas au courant de la participation des cadres à cette étude et aucun nom d'organisation ne figure dans cette thèse.

Les entretiens ont parfois soulevé des émotions, tant du côté de la chercheuse que du côté des cadres. Le mode narratif ayant été adopté de façon naturelle dès le début de l'entretien pour plusieurs, certains cadres se sont laissés emporter par leur récit, les amenant à se sentir suffisamment en confiance pour se laisser aller à montrer leurs émotions en pleurant, en jurant ou en se montrant complètement désabusés ou épuisés. La chercheuse, pour sa part, s'est laissée portée par l'expérience de l'entretien, en écoutant attentivement les récits, en

se permettant de rire, d'être surprise ou parfois choquée, mais toujours dans le plus grand respect de la personne assise devant elle et avec beaucoup d'empathie pour son vécu. Parfois, une seule question a donné lieu à un récit complet sans autres sous-questions, alors que dans d'autres cas, la confiance a été un peu plus longue à gagner, certains cadres se montrant plus méfiants ou intimidés au départ. Cependant, lorsque de telles situations se sont présentées, nous en avons tenu compte pour l'analyse.

Le portrait des cadres rencontrés en entretien expose la diversification interne de l'échantillon, avec des caractéristiques variées telles que des hommes, des femmes, d'âges et d'années d'ancienneté diversifiés et travaillant dans des contextes organisationnels divers.

La démarche d'analyse réalisée avec la méthode des catégories conceptualisantes s'est révélée être particulièrement riche et a permis de laisser beaucoup de liberté et de souplesse à la chercheuse. N'étant pas tenu à un cadre d'analyse trop strict et défini d'avance, il a été possible de laisser une place à l'émergence de données et de concepts qui n'avaient pas nécessairement été identifiés au départ. La section suivante fait d'ailleurs état des résultats et des analyses des entretiens de recherche.

Chapitre 5 : Résultats

La stratégie d'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes a ceci de particulier qu'elle analyse dès le départ les résultats en allant au-delà de leur synthèse, pour tenter d'accéder au sens des phénomènes observés (Paillé et Mucchielli, 2010). Ce chapitre présente donc les résultats de la recherche en y intégrant une part d'analyse. Toutefois, une analyse plus approfondie sera présentée et discutée dans le prochain chapitre. Ce chapitre des résultats débute par la présentation des parcours professionnels empruntés par les cadres, ainsi que les raisons qui ont motivé, selon eux, le choix de ce métier. Dans un deuxième temps, une analyse des éléments du contexte organisationnel, tels que racontés par les participants, a permis de soulever certaines contraintes communes dans le travail des cadres rencontrés, indépendamment de leur secteur d'activité. Enfin, le cœur des résultats porte sur les expériences de situations difficiles en gestion du personnel vécues et racontées par les cadres. Celles-ci ont été divisées en catégories et pour chacune, des exemples ont été choisis afin de rendre compte des difficultés éprouvées par les cadres, de leurs sentiments de responsabilité dans cette situation et des conduites qu'ils ont adoptées. Ainsi, ce chapitre dépasse le portrait descriptif des résultats en amorçant l'analyse du sentiment de responsabilité et des conduites des cadres à l'intérieur de chaque catégorie de situations, laquelle analyse sera reprise de façon plus approfondie et théorique dans le chapitre suivant. Comme il s'agit d'une étude narrative, une grande place est laissée à la parole des cadres dans ce chapitre. Il s'agit ici d'un choix de la chercheuse pour présenter les résultats de façon vivante et incarnée, en tentant de rester le plus fidèle possible au vécu des cadres, exprimé en leurs propres mots. Bien sûr, les noms ont été modifiés, mais le genre et le secteur d'activité ont été respectés, ainsi que l'intégrité des récits racontés.

5.1. Portrait des cadres rencontrés

La stratégie d'échantillonnage de cette recherche visait à répondre au principe de diversification interne, tel que décrit par Pires (1997). Au total, 36 personnes ont été rencontrées dans le cadre de cette recherche. Celles-ci ont toutes en commun de détenir un statut de cadre depuis au moins trois ans, d'être responsable de l'encadrement d'au moins

dix employés salariés non-cadres et de travailler dans l'un des secteurs d'activités suivants : santé et services sociaux, communautaire, éducation, assurances et finances ou encore, télécommunication. Afin de favoriser le développement d'une meilleure compréhension du sentiment de responsabilité, des conduites des cadres dans leur gestion du personnel et de leur expérience subjective, l'atteinte d'une saturation empirique était visée. Celle-ci a été constatée lorsque la variété des caractéristiques des participants composant l'échantillon du groupe de cadres à l'étude a été jugée suffisamment grande, et ce, principalement en ce qui touche aux caractéristiques de genre, d'âge, de secteurs d'activités et d'années d'ancienneté en tant que cadre. Toutefois, d'autres caractéristiques ont été prises en considération pour mieux documenter le portrait des cadres rencontrés. Ces informations ont principalement été recueillies durant les entretiens.

Plus spécifiquement, le portrait présente des informations sur le nombre d'années d'ancienneté dans leur poste actuel, la grosseur de l'entreprise en termes de nombre d'employés, la région administrative, le nombre d'employés à charge, le nombre d'heures travaillées par semaine et le vécu d'un épisode de maladie antérieure. Le tableau ci-dessous dresse un portrait des caractéristiques de l'échantillon de cette recherche. De plus, une liste des prénoms fictifs utilisés pour identifier les participants est disponible à l'annexe F.

TABLEAU 1: PORTRAIT DE L'ÉCHANTILLON

Genre		Féminin	20
		Masculin	16
Âge			
		20-29	2
		30-39	7
		40-49	19
		+ de 50 ans	8
Ancienneté cadre			
		3-5 ans	9
		6-9 ans	13
		10-15 ans	8
		+ de 15 ans	6
Ancienneté poste			
		- de 3 ans	9
		3-5 ans	14
		6-9 ans	10
		10-15 ans	3
Secteur d'activité			
Mission soutien et accompagnement Mission rentabilité et profitabilité	Santé et services sociaux		9
	Éducation		9
	Communautaire		4
	Finances		6
	Assurances		6
	Télécommunication		2
Grosueur de l'entreprise			
		Petites (5 à 50 salariés)	8
		Moyennes (51 à 500 salariés)	6
		Grandes (plus de 500 salariés)	22
Région administrative			
		Capitale-Nationale	20
		Chaudière-Appalaches	8
		Montréal	5
		Autres	3
Nombre d'employés à charge			
		10-19	8
		20-29	6
		30-39	6
		40-49	6
		50-99	7
		100 et +	3
Nombre d'heures travaillées par semaine			
		35-40 heures	6
		41-45 heures	14
		46-50 heures	7
		51-55 heures	5
		+ de 55 heures	4
Épisodes d'invalidité antérieurs			
		Non	29
		Oui, raisons personnelles uniquement	1
		Oui, raisons professionnelles uniquement	2
		Oui, raisons mixtes	4

Ce tableau témoigne de la diversité des caractéristiques de l'échantillon des cadres à l'étude. Bien qu'aucune représentation statistique ne soit nécessaire pour atteindre la saturation empirique de l'échantillon, il est tout de même intéressant de commenter brièvement les principaux éléments qui ressortent de ce portrait.

D'abord, le nombre d'hommes et de femmes est assez proportionnel, ce qui permettra de mieux rendre compte des distinctions de genre qui pourraient émerger des résultats, le cas échéant. L'échantillon comprend des cadres d'âges variés. En effet, l'âge des participants se situe entre les tranches d'âge de 20 ans à 50 ans et plus. Le portrait permet cependant de constater qu'un plus grand nombre de cadres de l'échantillon se trouve dans le groupe des 40-49 ans. Au niveau de l'ancienneté en tant que cadre, ils devaient avoir au minimum trois années d'ancienneté pour participer à la recherche, afin d'avoir un minimum d'expériences vécues dans ce travail. Le nombre d'années d'ancienneté en tant que cadre et occupant le même poste est assez varié. Il est possible de remarquer qu'un plus grand nombre de cadres occupe le poste actuel depuis cinq ans ou moins.

Concernant les secteurs d'organisation, la stratégie visait à recruter des cadres travaillant dans des secteurs d'activités correspondant à deux grandes missions opposées : le soutien et l'accompagnement des personnes, regroupant les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux et du communautaire, et la mission de rentabilité économique et de profitabilité de l'organisation, regroupant les secteurs des finances, des assurances et des télécommunications. Les secteurs compris dans la première mission comptent davantage de cadres que les secteurs partageant la deuxième mission, mais l'analyse des entretiens a permis de constater que le nombre total de participants permettait néanmoins de bien rendre compte du travail et de l'expérience des cadres dans ces deux groupes. Il est aussi intéressant d'observer que les grosseurs d'entreprises en matière de nombre de salariés sont également diversifiées. Pour déterminer ce critère, le nombre de salariés total dans l'entreprise mère a été pris en compte, ce qui signifie que parfois, les cadres travaillent au sein d'une division, une succursale ou un établissement qui compte moins de salariés que ce qui apparaît dans le tableau. Aussi, le tableau permet de rendre compte d'une certaine dispersion géographique de l'échantillon. Même si la région administrative de la Capitale-Nationale est plus représentée, l'échantillon comprend toutefois des cadres travaillant dans

six régions administratives de la province de Québec, des milieux urbains et d'autres ruraux, ce qui donne un portrait plus varié de l'échantillon.

Le portrait montre également que le nombre d'employés à charge des cadres rencontrés est très diversifié, allant de plus de dix employés, ce qui correspondait au minimum visé, à plus de 100 employés. La diversification au niveau du nombre d'employés permet aussi d'aller chercher différents niveaux de cadres intermédiaires, certains occupant une position de proximité avec leur équipe et d'autre un niveau un peu plus élevé dans la hiérarchie. Finalement, le nombre d'heures travaillées en moyenne par semaine, de même que le vécu d'au moins un épisode d'invalidité pour causes de maladie liée ou non au travail, sont deux caractéristiques qui rendent compte de la diversification de l'échantillon. Le portrait de l'échantillon illustre que la stratégie d'échantillonnage et de diversification a atteint les résultats escomptés. En effet, dans la population de cadres intermédiaires, la stratégie d'échantillonnage a permis de « diversifier les cas de manière à inclure la plus grande variété possible, indépendamment de leur fréquence statistique » (Pires, 1997, p. 155).

5.2. Les contextes organisationnels à l'étude

Pour cette recherche, six secteurs d'activité ont été ciblés par la stratégie de diversification de l'échantillonnage en fonction de la mission première qui est poursuivie. D'une part, les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'éducation et du communautaire, font partie de la première catégorie puisqu'ils partagent tous une grande mission de service dirigé vers le soutien, l'accompagnement et le soin de l'autre. D'autre part, les secteurs de la finance, des assurances et des télécommunications représentent la deuxième catégorie, puisqu'ils poursuivent une mission de service dont l'objectif premier est de faire profiter les intérêts économiques de l'organisation. Parmi ces deux grandes missions, on retrouve des petites, des moyennes et des plus grandes entreprises. De même, certains milieux sont syndiqués, alors que d'autres ne le sont pas, ce qui ajoute de la diversification au portrait des contextes organisationnels dans lesquels les cadres rencontrés exercent leur travail. Les éléments présentés dans cette section sont basés exclusivement sur la description faite par les cadres de leur milieu organisationnel lors de l'entretien.

5.2.1. Les secteurs à mission de soutien, d'accompagnement et de soin à l'égard de la clientèle : les secteurs de la santé et des services sociaux, de l'éducation et du communautaire

Les organisations à l'étude faisant partie de la catégorie des secteurs à mission de soutien, d'accompagnement et de soin à l'égard de la clientèle se rejoignent par leur mission, mais aussi par certaines caractéristiques communes qui viennent influencer le contexte dans lequel les cadres ont à exercer leur métier. De façon générale, ces organisations font face à des contraintes économiques plus grandes que les entreprises de la seconde catégorie. Elles dépendent, pour la plupart, de fonds publics qui fluctuent en fonction des priorités politiques du moment. Les ressources en équipements et en personnel sont souvent limitées en raison des restrictions financières, mais aussi parfois en raison d'une pénurie dans certaines spécialisations. Enfin, la caractéristique qui les unit toutes est la vulnérabilité de la clientèle qu'elles desservent. En effet, que ce soit en santé et services sociaux, en éducation ou en services communautaires, la sécurité et le bien-être de la clientèle sont au cœur des préoccupations des cadres et des employés. Malgré ces points communs, chacun des trois secteurs a tout de même certaines particularités propres.

Le secteur de la santé et des services sociaux se particularise par des changements continus importants dans les structures organisationnelles. Les cadres vivent au quotidien les effets des différentes fusions entre les services de santé qui se déroulent depuis près de dix ans : roulement au niveau des équipes et de la direction, déménagements, changements de mandats, etc. Également, ce secteur se démarque par des restrictions budgétaires importantes. Les directions générales imposent aux cadres de soumettre des plans financiers visant à couper dans les dépenses en touchant le moins possible aux services. Constamment sous la loupe des médias, les pressions sont fortes pour réduire les coûts, alors que la charge de travail s'intensifie sur le terrain, notamment en raison du vieillissement de la population et de l'alourdissement des besoins de la clientèle. S'en suivent des conséquences au niveau des taux d'absence-maladie chez les employés, particulièrement élevés pour les troubles de santé mentale. Les employés sont, selon les cadres, à bout de souffle, en raison de la surcharge de travail et d'une perte de sens du travail dont plusieurs professionnels et personnels soignants se plaignent, puisqu'ils ont le

sentiment de ne plus pouvoir offrir un travail de qualité. De plus, pour certains corps de métier, les cadres se retrouvent devant une rareté et une pénurie de main-d'œuvre et doivent trouver des solutions pour tenter d'assurer le service minimum, parce que les gouvernements s'engagent auprès de la population à tout faire pour diminuer l'engorgement et les listes d'attentes.

Les organisations dans ce secteur sont généralement caractérisées par un mode de gestion très hiérarchisé, où les décisions se prennent en amont de la structure hiérarchique, mais où la responsabilité de trouver des solutions et d'agir dans un contexte souvent jugé « impossible » est poussée vers le bas. Les cadres sont contraints de devoir « suivre la ligne du parti »; adopter la rhétorique d'une haute direction qu'ils sentent parfois si éloignée de la réalité du terrain, que les messages à transmettre n'ont pas de sens pour plusieurs cadres qui ressentent un malaise à en être les porteurs. On demande aux cadres de communiquer à leurs employés, des slogans tels que : « Soyez créatifs, trouvez de nouvelles façons de travailler avec de nouvelles réalités financières » ou encore : « Faites de la qualité, mais pas de la surqualité ». Ces messages sont jugés par plusieurs cadres comme faisant bonne figure au niveau politique, mais irrespectueux à l'égard du personnel. Si certains cadres adoptent le discours pour favoriser l'harmonie organisationnelle et renforcer l'image d'une direction unie, d'autres usent de finesse pour passer les messages sans perdre leur crédibilité auprès des employés et aussi, pour se sentir plus intègres et tenter de rester fidèles à leurs valeurs.

Dans un tel contexte organisationnel, le respect des règles hiérarchiques et administratives est particulièrement important. Le processus de dotation des postes cadres est en principe très encadré par des critères administratifs, notamment au niveau de la scolarité exigée, ce qui a parfois comme effet de nuire à la dynamique de la reconnaissance de certains cadres très engagés et expérimentés, mais qui se voient refuser l'accès à des postes supérieurs. Les relations horizontales, entre les cadres, respectent aussi les règles hiérarchiques : tout cadre se doit de passer par son supérieur immédiat lorsqu'il veut adresser des problématiques liées au travail. On n'appelle pas directement le directeur des ressources humaines si l'on éprouve des difficultés ou si l'on a des questionnements en matière de gestion des ressources humaines. Ainsi, un cadre intermédiaire peut se trouver totalement isolé dans son département ou encore engagé au sein de divers comités, selon la philosophie de

gestion ou les intérêts professionnels et personnels de son supérieur hiérarchique. De plus, une autre des particularités de ce secteur a trait à la multidisciplinarité. Les cadres, issus eux-mêmes d'une profession du domaine de la santé et des services sociaux pour la plupart, doivent non seulement organiser le travail et assurer la collégialité de leurs équipes souvent composées de multiples professions, mais aussi apprendre à travailler en collaboration avec des cadres et une direction qui n'ont pas nécessairement les mêmes assises disciplinaires qu'eux.

Les cadres du secteur de l'éducation semblent avoir en général plus d'autonomie décisionnelle qu'au niveau du secteur de la santé, même si leurs décisions et leurs pratiques sont encadrées par des hautes instances, telles que les commissions scolaires ou le Ministère de l'Éducation. Certains, tels que les directeurs et directrices d'école, sont les seuls cadres dans leur établissement, tandis que d'autres, notamment au niveau collégial, universitaire et en commission scolaire, travaillent avec plusieurs autres cadres, mais le nombre de niveaux hiérarchiques est moindre qu'en santé et services sociaux. De façon générale, les cadres ont moins l'impression de devoir se rapporter constamment à un supérieur hiérarchique.

Une particularité de ce secteur a trait à la scission, dans certaines organisations, entre la partie patronale et la partie syndicale représentant les enseignants. Dans les écoles primaires et secondaires, cette division est souvent plus évidente, d'autant plus que les enseignants se retrouvent en forte majorité contre un seul ou deux, trois cadres au sein de l'établissement. En cas de litiges ou de désaccords entre les deux parties, les cadres se sentent rapidement isolés et ont le sentiment d'être seuls envers et contre tous. Les cadres ont l'impression que cette force de représentation des enseignants donne à ces derniers un pouvoir de négociation assez important qui vient limiter leurs propres marges de manœuvre. De plus, les enseignants, comme les professeurs, bénéficient d'une grande autonomie dans leur travail, ce qui complexifie, selon eux, le rôle des cadres en matière de gestion du personnel.

Les directions d'école sont aussi dans une situation particulière au niveau de l'attribution des mandats. En effet, à la différence de tous les autres cadres à l'étude, les directions d'école se font confier un mandat en moyenne tous les cinq ans, par la direction de la

commission scolaire. Ils peuvent souligner leurs préférences, mais la décision concernant la durée du mandat dans une école et l'attribution d'un nouveau poste revient au terme, à la direction générale. Ainsi, certains cadres se spécialisent, parfois malgré eux, dans la gestion des situations difficiles et se voient confier des mandats particuliers de redressement d'école. On les envoie donc « faire le ménage » dans une école avec diverses problématiques de gestion de personnel telles que : conflits relationnels, problèmes d'engagement ou de motivation, problèmes disciplinaires, etc. Au bout de trois à quatre années de travail ardu et éprouvant au plan physique et psychologique pour le cadre, on lui confie la direction d'une autre école en difficulté, alors que ce dernier commençait à peine à récolter le fruit de ses efforts, à gagner la confiance du personnel, à établir sa crédibilité et à instaurer un climat de travail plus sain. Bien que plusieurs envisagent le changement comme un nouveau défi à relever, ils sont néanmoins conscients des efforts qu'ils auront une fois de plus à déployer en terme de temps de travail et d'énergie pour se faire accepter d'une nouvelle équipe de travail, instaurer leur vision et leurs façons de faire et tenter de résoudre les diverses problématiques de gestion qui les attendent. D'un autre côté, le personnel de l'école doit aussi, tous les quatre ou cinq ans, vivre un changement de direction, qui implique une fois de plus de devoir s'adapter à de nouvelles règles et procédures, à de nouveaux modes de communication verticale et à un nouveau patron à qui accorder ou non sa confiance.

Les organismes communautaires à l'étude se spécialisent dans le domaine de l'intégration sociale, le soutien et l'accompagnement de clientèles à besoins particuliers. Les organismes communautaires sont dans une structure organisationnelle gouvernée par un conseil d'administration généralement composé d'intervenants externes, de membres de la clientèle et de représentants de la direction et du personnel de l'organisation. Fonctionnant avec des ressources limitées, un des grands défis auxquels font face les cadres de ce secteur est la difficulté d'attirer et de retenir du personnel. Les salaires sont généralement plus bas que sur le marché, les gens viennent y travailler pour l'enrichissement de leur expérience, mais ne restent pas la plupart du temps. Fonctionnant aussi avec une partie du personnel bénévole, les activités de recrutement occupent une grande place dans le travail des cadres. De plus, il arrive à l'occasion que les employés ou les bénévoles ne se présentent pas, ce qui fait en sorte que les cadres doivent pallier l'absence, bien souvent, en remplaçant eux-

mêmes les intervenants auprès de la clientèle. Être cadre dans le secteur communautaire exige donc, plus que dans les autres secteurs, une polyvalence dans les fonctions et les tâches.

Une autre des principales particularités du secteur communautaire est l'engagement implicite des cadres et des employés envers « la cause » de l'organisme. D'une part, on s'attend à ce qu'il y ait une implication particulière, surtout de la part des cadres, dans les activités de financement ou d'intégration. D'autre part, c'est souvent le cadre lui-même qui n'arrive pas à décrocher, parce que la « cause » devient une forme de passion, de mission personnelle.

Néanmoins, ce n'est pas toujours le nombre d'heures qui est problématique pour le cadre, que l'investissement subjectif envers la mission de l'organisation qui devient très important. Les cadres rencontrés dans ce secteur ne semblent pas travailler un plus grand nombre d'heures que ceux des autres secteurs et même au contraire. Toutefois, leur salaire est généralement moins élevé qu'ailleurs et par conséquent, ils se sentent en droit de reprendre leurs heures supplémentaires à un moment où les activités sont moins achalandées. Le fait que les organismes communautaires soient généralement de petits milieux, avec moins de règles administratives, laisse aussi une plus grande souplesse aux cadres dans l'organisation du travail. Tout dépend bien souvent, disent-ils, de la personne qui assume la direction générale, qui donne vraiment la couleur de gestion à l'organisation. En effet, le secteur communautaire est également un milieu de travail particulier en raison de la proximité du lien entre les cadres, les employés et la clientèle. Les cadres vont davantage côtoyer la clientèle et connaissent même les clients par leur prénom. La distance est par conséquent parfois plus difficile à mettre en raison de cet esprit de famille qui règne dans l'organisation communautaire.

5.2.2. Les secteurs à mission de profitabilité financière de l'organisation : les secteurs des finances, des assurances et des télécommunications

Les organisations à l'étude dans ces secteurs sont toutes en bonne situation financière selon les cadres rencontrés. La plupart sont des entreprises privées, mais pas toutes. Certaines situations de travail atypiques ont été rapportées dans ces secteurs, notamment le télétravail, le travail virtuel et le travail autonome. Les cadres ont par conséquent à adapter leurs pratiques à ces nouvelles formes de travail.

De façon générale, les pratiques organisationnelles semblent suivre davantage les tendances dans le domaine de la gestion des ressources humaines, que ce soit en gestion de la performance, en évaluation du personnel, en organisation du travail ou en gestion de la qualité. La gestion de la performance est particulièrement importante dans ces secteurs, que ce soit en matière d'objectifs de ventes, de nombre de clients, ou de productivité et d'efficacité, souvent liés à un bonus de performance à la fin de l'année. Le suivi des performances s'effectue avec un contrôle serré, sur une base quotidienne, et avec l'aide d'outils informatiques permettant de mesurer les performances en temps réel. La pression de la part des supérieurs et des autres cadres pour effectuer un contrôle assidu des performances est forte et peu de marge de manœuvre est laissée au cadre intermédiaire, puisque les supérieurs hiérarchiques ont souvent accès aux rapports informatisés des indicateurs de performance quotidiens.

L'évaluation de la performance est souvent réalisée en fonction d'un processus de gestion par objectifs, où chaque employé a ses propres objectifs à atteindre et le cadre effectue un suivi régulier des performances afin de s'assurer que les objectifs sont atteints. Selon plusieurs cadres, les objectifs auraient tendance à s'intensifier au fil des ans, et ce, selon les commandes de la haute direction. De plus, la lourdeur administrative liée à la gestion par objectifs apparaît particulièrement importante pour certains cadres. En effet, cette méthode exige souvent un suivi régulier des différents indicateurs de performance. Aussi, ce ne sont pas tous les types de métier qui se prêtent bien à l'établissement de nouveaux objectifs de performance individualisés, par exemple, un travail de bureautique avec un mandat et des tâches assez stables. L'évaluation de la performance peut aussi être réalisée, dans certaines

situations, en session de calibrage au cours de laquelle les cadres se regroupent pour discuter des dossiers spécifiques des employés. Avec cette méthode, les cotes de performance de chaque employé sont soumises à l'approbation des autres cadres. Un bonus de performance est attribué en fonction du résultat de l'évaluation de la performance finale, à la fin de la session de calibrage.

Enfin, au niveau du secteur des finances plus particulièrement, l'aspect légal encadrant les activités ajoute une pression supplémentaire sur les cadres qui doivent s'assurer de la sécurité financière de leurs opérations et de celles de leurs employés. Les scandales de fraudes médiatisés au cours des dernières années au Québec, comme ailleurs, préoccupent les cadres. De plus, les activités entourant le respect du cadre légal amènent une charge de travail administrative supplémentaire pour les cadres et les employés.

Les deux grandes catégories de secteurs se distinguent non seulement par leur mission première, mais aussi par leurs orientations en matière de gestion des ressources humaines et principalement en ce qui a trait à la gestion de la performance, plus encadrée dans les secteurs des finances, des assurances et des télécommunications. Malgré ces distinctions, l'ensemble des entretiens menés auprès des cadres a permis de constater que les principales contraintes que ces derniers perçoivent dans leur travail sont communes à tous les cadres, indistinctement de leur secteur d'activité. Maintenant que le portrait des cadres à l'étude et des secteurs organisationnels dans lesquels ils travaillent ont été présentés, la stratégie d'analyse des entretiens sera précisée.

5.3. Parcours professionnels des cadres et choix de métier

La narration du parcours professionnel des cadres et de leur choix de métier représente la porte d'entrée empruntée par la chercheuse pour aborder les entretiens. Cette entrée en matière s'est révélée être une manière de mettre rapidement les personnes en mode narratif, en racontant brièvement leur entrée dans le monde du travail et comment elles en sont arrivées à occuper le poste actuel et les raisons qui les ont poussés à devenir cadre. Dans une optique de recherche narrative et de surcroît dans le domaine des sciences de l'orientation, ces informations sont importantes puisqu'elles font partie du vécu des cadres

et peuvent aider à mieux comprendre leur expérience subjective de travail et leurs conduites.

5.3.1. Les parcours professionnels

Chacun des cadres rencontrés a eu un parcours unique l'ayant amené à exercer le travail qu'il fait actuellement. Cependant, en analysant ces différents parcours, il a été possible de tracer trois parcours professionnels types. Le premier parcours type et le plus commun parmi ces cadres, est celui marqué par l'expérience du terrain. Les personnes ayant emprunté ce parcours ont travaillé un certain nombre d'années sur le terrain avant d'être nommées cadres, souvent au sein de la même organisation. Généralement, ces cadres supervisent des employés occupant le même métier qu'ils ont déjà exercé dans le passé. Le deuxième parcours type est celui caractérisé par une expertise en gestion développée dans un tout autre secteur d'activité ou milieu. Il s'agit plus souvent ici de personnes ayant été cadres dans un autre secteur d'activité, ou ayant déjà dirigé leur propre entreprise, mais qui ont choisi à un moment de changer de milieu afin d'obtenir une plus grande stabilité. Le troisième et dernier parcours type est celui marqué par une solide formation en gestion. Ce parcours a été davantage emprunté par des personnes ayant eu des expériences académiques et professionnelles caractérisées par l'excellence et l'ambition professionnelle dans le domaine de la gestion. Aussi, l'ambition à atteindre des postes stratégiques dans la hiérarchie est souvent déterminante dans leurs choix professionnels.

5.3.1.1. Le parcours marqué par l'expérience du terrain : un changement souvent drastique de métier

La majorité des cadres ayant été rencontrés dans cette recherche ont un parcours de terrain qui n'avait rien à voir avec le travail de gestion avant d'occuper un poste cadre. Certains cadres avaient un diplôme universitaire de premier cycle avant leur entrée dans ce métier, alors que d'autres avaient un diplôme collégial. Dans tous les cas, la formation initiale n'est pas en lien avec la gestion. Ils ont été nommés cadres par reconnaissance de leurs expériences et de leur expertise dans leur métier de base. Ce sont donc des enseignants, des caissiers, des infirmiers, des techniciens, des informaticiens, des travailleurs sociaux et

autres, qui se retrouvent un jour à changer de chaise avec une toute nouvelle réalité et un tout nouveau travail à apprendre.

Pour plusieurs personnes, ce changement de métier ou de profession s'est fait sans formation et avec un soutien minime de l'organisation pour apprendre ce nouveau travail. Selon ces cadres, il ne s'agit plus du tout du même travail. Tout est à apprendre et cet apprentissage se réalise en grande partie seul. Par recherche de soutien, plusieurs ont ressenti le besoin de s'inscrire à des formations en gestion afin d'aller se chercher des outils pour les aider dans l'apprentissage de leur nouveau travail. Si certains sont libérés sur leur temps de travail pour suivre ces formations, plusieurs sont inscrits à des cours de soir ou de fin de semaine à l'université, en plus de leur horaire de travail régulier.

Les cadres qui ont emprunté le parcours marqué par l'expérience du terrain estiment qu'ils bénéficient généralement d'une grande crédibilité auprès de leurs employés. En effet, leur connaissance du réel de travail acquise après souvent plusieurs années sur le terrain, facilite la proposition de solutions astucieuses pour répondre à des problèmes dans le travail et favorise la confiance des employés envers leur jugement. Toutefois, une des difficultés liées à ce type de parcours est le passage « *de la gang, à la chaise du boss* ». En effet, le fait de devoir occuper, du jour au lendemain, des fonctions de cadres s'avère parfois une étape difficile. Certains doivent désormais faire respecter des règles par leurs anciens collègues, qu'eux-mêmes ne respectaient pas toujours à l'époque où ils étaient sur le terrain. Ils se retrouvent donc parfois dans des situations délicates, où ils comprennent pourquoi ces règles ne sont pas respectées, mais dont ils ont maintenant la responsabilité de les appliquer.

5.3.1.2. Le parcours marqué par une expertise de gestion étrangère au milieu

Ce parcours type concerne quelques cadres de l'échantillon ayant développé une expertise entrepreneuriale ou de gestion dans un autre secteur que celui dans lequel ils travaillent actuellement. Il s'agit parfois de personnes ayant dirigé leur entreprise pendant quelques années et qui ont, à un moment donné, opté pour un poste offrant plus de stabilité. D'autres fois, ils étaient à la haute direction d'une petite entreprise ou d'un organisme à but non

lucratif et ont choisi de baisser de niveau hiérarchique en changeant d'organisation, encore une fois pour obtenir plus de stabilité en retour.

Le choix de l'organisation était basé sur la possibilité d'obtenir un lien d'emploi plus stable, de travailler un moins grand nombre d'heures et de bénéficier d'avantages sociaux, tels que des congés et des vacances, plus intéressants. Pour ces personnes, le changement d'organisation a souvent été un choc au niveau de la gestion du personnel. Le fait de passer d'un milieu où ils avaient une grande autonomie décisionnelle, où ils choisissaient eux-mêmes leurs employés, à un milieu parfois syndiqué, avec plus d'un supérieur hiérarchique au-dessus d'eux et avec des règles prescrites plus rigides à suivre a demandé une période d'adaptation.

Aussi, un autre enjeu a été de gagner la confiance des employés et de faire reconnaître leur crédibilité. En effet, étant vus comme des étrangers au secteur d'activité et au métier, ils ont davantage à faire la preuve de leurs compétences auprès des employés. Selon certains, il arrive aussi qu'ils soient perçus comme « des voleurs » de poste, lorsque des employés à l'interne avaient des ambitions d'obtenir ce poste cadre et que c'est finalement un cadre à la fois extérieur du milieu et étranger au métier qui l'a obtenu. Pour cette raison, un des grands défis pour ces cadres lorsqu'ils sont arrivés en poste, a été de gagner la confiance des membres de leur équipe.

5.3.1.3. Le parcours marqué par une solide formation en gestion

Ce dernier parcours type identifié parmi les cadres de l'échantillon a été emprunté principalement par des personnes qui ont étudié à la base dans un domaine lié à la gestion et qui ont eu une carrière professionnelle marquée par le succès. Ces cadres ont souvent travaillé en gestion au sein d'organisations de différents secteurs, même s'ils en viennent généralement à s'établir dans un secteur d'activité en particulier. Contrairement aux cadres dont le parcours est marqué par l'expérience du terrain, le leur est caractérisé par l'expertise acquise par leur solide formation en gestion. C'est leur formation générale et leur carrière en tant que cadre qui les a amenés dans un secteur d'activité, plutôt qu'un métier ou une profession qui les a fait aboutir dans un rôle de cadre. De plus, leur parcours académique,

professionnel et personnel est souvent caractérisé par la performance, le succès et la recherche de l'excellence.

« Je suis quelqu'un qui a toujours été dans l'excellence. À l'Université, j'étais dans le sport universitaire où je performais. Quand on m'a sélectionné dans mon programme universitaire, on m'a bien dit que j'étais privilégié, on était la crème de la crème! » Serge

Leur discours en entrevue est également plus stratégique et politique que celui des autres cadres rencontrés et ils occupent plus souvent des postes plus élevés dans la hiérarchie. Ce sont des cadres qui se disent généralement beaucoup plus près de la haute direction que de leurs employés et qui ont des aspirations plus grandes à accéder à des postes supérieurs.

5.3.2. Choix du métier

Peu importe le parcours suivi par les cadres, pour chacun, il est venu un moment où ils ont dû faire un choix entre l'option de devenir cadre ou non. Certains le sont devenus un peu par hasard, tandis que d'autres chérissaient ce projet depuis un certain temps déjà. Plusieurs estiment que c'était une décision importante, qui comportait des sacrifices personnels et professionnels. Parfois, il s'agissait de quitter un métier ou une profession qu'ils aimaient et pour lequel ils étaient reconnus et se sentaient compétents. Pour d'autres, il fallait accepter de sacrifier du temps avec sa famille en raison de l'augmentation des heures de travail qui viendrait avec un poste de cadre. Au niveau du salaire, aucun des participants n'a amené cet argument comme un élément ayant pesé dans la balance dans leur décision de devenir cadre. Au contraire, ceux qui ont parlé du salaire ont plutôt confié que l'augmentation de salaire accompagnant le changement de statut n'est pas nécessairement proportionnelle aux efforts investis dans leur nouveau travail. La décision concernant le moment de devenir cadre dépend plutôt de la situation personnelle et familiale.

5.3.2.1. Choisir le bon moment : une décision qui comporte son lot de conséquences

Le moment de faire le saut du côté de la gestion a été un aspect très important dans le choix du métier de cadre pour plusieurs personnes. Beaucoup de femmes, mais des hommes aussi ont pris la décision de devenir cadres en fonction de leur famille. Certains ont décidé

d'attendre que les enfants soient plus vieux avant de devenir cadre, alors que d'autres ont choisi leur poste cadre pour être plus présents auprès de leurs enfants. Les personnes se trouvant dans la première catégorie ont consciemment décidé d'attendre que les enfants soient plus âgés avant de faire le grand saut, malgré les offres de la direction. Leur principale raison était qu'ils savaient que le travail de cadres serait beaucoup plus exigeant en temps et en énergie que leur métier actuel et qu'ils ne voulaient pas que leurs enfants souffrent des conséquences de leurs choix professionnels. Dans tous les cas, ces personnes étaient sûres que l'opportunité de devenir cadre se présenterait à nouveau le moment venu.

D'autres ont décidé de devenir cadres pour être plus présents auprès de leurs enfants, et ce, malgré les nombreuses heures de travail qu'ils ont à réaliser. Certains ont pris cette décision pour des raisons de proximité, parce que leur ancien travail leur demandait de voyager fréquemment. Ainsi, même s'ils travaillent beaucoup comme cadre, ils ont le sentiment d'être plus présents pour leurs enfants, de pouvoir se rendre auprès d'eux rapidement en cas de besoin, notamment en raison de la grande flexibilité qu'ils ont en tant que cadre.

« J'avais deux jeunes enfants et mon travail m'amenait constamment à voyager. Tu vas à Montréal parce que tu es sur une table de travail. Je n'étais pas à la maison souvent, mais en même temps, je savais que je devais être dans un environnement où j'avais un réel pouvoir d'influence, où je pouvais faire changer les choses. Et, c'est là que le rôle de gestionnaire est apparu. [...] Il y a des gens qui me disent "Françoise, es-tu sûre que tu n'es pas pire ici que dans ton ancien travail?" parce que je travaille beaucoup, beaucoup de soirs. Oui, mais je suis là le matin. Je réveille mes enfants le matin. Et pour moi, c'est essentiel. » **Françoise**

Pour d'autres, c'est la question de l'engagement et de l'investissement dans leur travail qui a été à la source de cette décision. En effet, certaines personnes ont confié avoir fait ce choix parce qu'ils n'arrivaient pas à décrocher de leur travail en raison de l'investissement subjectif qu'ils y mettaient qu'ils sentaient qu'ils avaient besoin de changer de travail pour arriver à se dégager du temps et de l'énergie pour leur famille.

5.3.2.2. *Trois principales sources de mobilisation au travail qui influencent le choix du métier*

Trois grandes raisons quant au choix du métier ont été soulevées dans les entretiens menés auprès des cadres. D'abord, l'opportunité de créer et de développer des choses nouvelles. Aussi, l'accès au pouvoir et la participation aux décisions stratégiques de l'organisation. Enfin, la troisième raison est la possibilité d'accompagner les travailleurs, de les soutenir et les aider à se réaliser professionnellement.

Le besoin de créer et de développer

Plusieurs ont choisi de devenir cadres parce que ce travail leur donnait l'opportunité de pouvoir développer de nouvelles choses. Ces cadres sont mobilisés dans leur travail par un désir de contribuer à l'avancement des connaissances et des pratiques dans leur champ d'expertise. Ce qu'ils aiment par-dessus tout, c'est de créer, d'innover, de trouver de nouvelles façons de faire le travail et de nouvelles voies à tracer.

« Moi, si j'ai choisi de devenir cadre, c'était vraiment pour faire du développement. D'aller chercher dans la littérature sur de meilleures pratiques, comment améliorer notre service, comment améliorer les soins qu'on offre, de pouvoir amener le service à développer des pratiques avancées. »

Sarah

Lorsqu'ils ont choisi de devenir cadres, c'est souvent parce qu'ils avaient envie de relever des défis, de trouver des solutions à des problèmes que plusieurs trouvent insurmontables. Ils se sentent fiers et satisfaits lorsqu'ils arrivent à trouver des solutions nouvelles.

*Ce que j'aime le plus, c'est d'arriver à travailler, passer à travers des difficultés. Toutes sortes de difficultés. On est rendu avec des pénuries épouvantables de mains-d'œuvre. On doit faire des gymnastiques extraordinaires pour réussir à répondre aux besoins. On est dans les contraintes budgétaires sans arrêt. J'aime ça créer des solutions, là où on a l'impression qu'il n'y a plus de solutions. **Solange***

La possibilité de faire bouger les choses apporte à ces cadres le sentiment de se sentir utiles. Ils sentent que leur travail est important pour leur organisation, pour la clientèle et pour la société.

« Il y a un sentiment d'utilité très fort. Je me sens utile. C'est un travail valorisant au maximum même si c'est du brassage de papiers, en arrière de ça quand on fait l'abstraction de ce brassage-là, il y a vraiment comme un sentiment d'utilité qui est très fort. » **Émilien**

La possibilité d'accéder au pouvoir et de participer à la prise de décisions

Plus encore que le désir de créer, certains cadres ont choisi ce métier de gestion pour pouvoir prendre part aux décisions stratégiques de l'organisation. Sentir qu'ils peuvent s'engager dans l'organisation du travail et avoir un réel pouvoir de décision.

« Ce que j'aime le plus, c'est d'avoir un rôle décisionnel et quand je suis arrivée ici, ça a comme été au début, quasiment grisant de récupérer ça. Il reste que la gestion de tous les petits problèmes de ressources humaines au quotidien je trouve ça pénible. Il me semble qu'il y en a tout le temps et je trouve ça lourd. » **Ester**

Qu'ils exercent un métier ou une profession depuis plusieurs années ou non, ils ont parfois été témoins de dossiers qui n'avançaient pas assez rapidement et ils deviennent cadres parce qu'ils ont envie de prendre part aux décisions et de faire avancer les choses.

Quand j'ai pris cette décision-là, je voulais avoir la possibilité de faire changer des choses et comme cadre, t'as des leviers de plus. Et c'est ça que j'apprécie beaucoup. C'est de pouvoir faire évoluer des situations. **Samuel**

Le désir de faire partie du groupe au pouvoir est également un élément qui a joué un rôle important dans la décision de certains de devenir cadre. C'est le désir d'être élevé au statut social de cadre et de faire partie des têtes dirigeantes de l'organisation qui a fait partie des principales raisons de choisir ce métier.

Le désir d'accompagner les employés et de créer des liens sociaux au travail

Pour d'autres cadres, le choix du métier a été motivé en grande partie par la possibilité de contribuer à un climat de travail plaisant, où les gens sont bien au travail et où les relations sont bonnes. Ils apprécient le contact avec l'équipe, aiment sentir qu'ils font une différence dans la qualité de l'environnement de travail des gens. La relation à l'autre est un aspect qu'ils apprécient dans leur travail. La possibilité d'accompagner les employés dans leur

carrière et de mettre leurs expériences au service des autres leur apporte un sentiment de reconnaissance et d'utilité par rapport aux membres de leur équipe. Ils se sentent fiers lorsqu'ils réussissent à déceler des talents particuliers chez un employé, à découvrir leurs passions et à les amener à se réaliser professionnellement.

« Pouvoir aider les gens dans leur développement professionnel, voir les gens se développer, je trouve que c'est gratifiant. Puis, de dire que je les ai aidés à faire ça. D'être capable de donner les moyens aux gens de réaliser leur potentiel et de réaliser ce qu'ils veulent atteindre. Sans le faire à leur place, mais d'être la personne qui peut leur donner les moyens d'y arriver, c'est la partie de mon travail que je trouve la plus gratifiante. » Félicia

5.3.3. Synthèse des parcours professionnels et du choix du métier

L'analyse des parcours de chacun des cadres rencontrés ainsi que des raisons ayant motivées leur entrée dans ce travail permet de rendre compte d'une certaine diversité des vécus professionnels de ces travailleurs. Le premier constat qui rend particulier le parcours des cadres est la variété des formations générales de base, en l'absence d'une formation obligatoire pour accéder à un poste de cadre dans bien des organisations. Contrairement à la majorité des métiers et des professions, que ce soit médecin, secrétaire, comptable, psychologue, soudeur, mécanicien, informaticien, etc., le métier de cadre, bien qu'il existe des formations générales en gestion et en management, ne nécessite pas en règle générale une formation initiale précise. Ainsi, plusieurs cadres sont avant tout des enseignants, des physiothérapeutes, des conseillers financiers, des travailleurs sociaux, des infirmiers, etc. qui ont décidé un jour de faire le saut dans un nouveau métier, celui de cadre. Il s'agit alors, pour ces personnes, d'apprendre un tout nouveau travail, avec de nouvelles tâches, un nouveau rôle, de nouvelles responsabilités, des règles, des normes et des aspects légaux à connaître dorénavant et souvent, ils ont eu à tout assimiler rapidement et avec très peu de soutien. Il y a aussi des parcours marqués par des expériences en gestion de différentes natures. Certains ont déjà été leur propre patron et ont eu à apprendre à travailler dans un milieu avec généralement plus de normes et de règles. De plus, étant dorénavant cadres intermédiaires et non dirigeants, ces derniers ont aussi eu à apprendre à faire preuve de patience et de conciliation entre les nombreux intérêts de chacun. D'autres ont eu des

expériences de gestion dans un tout autre domaine et ont été vus comme des étrangers quand ils sont arrivés dans leur organisation actuelle. Plus que les travailleurs de métier qui ont gravi les échelons dans la même organisation, ces cadres étrangers ont dû faire leur preuve pour gagner la confiance des employés, tout en ayant des défis supplémentaires pour s'adapter à un nouveau mode d'organisation et pour apprendre à connaître les particularités du terrain. Finalement, quelques cadres ont eu un parcours plus orienté sur un cheminement de carrière en gestion, marqué par la recherche de l'excellence et de la réussite professionnelle. Ils ont plus souvent fait des études dans le domaine de la gestion et qui visent avant tout de progresser dans la hiérarchie. Malgré ces parcours diversifiés, plusieurs ont souligné l'importance du moment de la prise de décision de faire le saut du côté de la gestion. Parce qu'ils savent à quel point le travail de cadre peut être exigeant et difficile, souvent après avoir vu les autres cadres travailler de longues heures, la décision de devenir cadre est souvent tributaire du contexte familial du cadre et ceci est d'autant plus vrai pour les femmes, mères de famille. Aussi, trois grandes raisons semblent pousser les cadres à choisir ce métier. La première est liée au désir de créer et de développer des choses, la seconde est de sentir que l'on dispose de plus d'autonomie et de pouvoir décisionnel pour participer au changement et la troisième est l'attrait pour aider et soutenir les personnes dans le travail et la volonté de les aider à cheminer professionnellement. La prochaine section des résultats vise à décrire les contraintes qu'ils associent à l'exercice de leur métier.

5.4. Les contraintes du travail des cadres

Les résultats présentés dans cette section sont basés sur la description faite par les cadres de leur milieu organisationnel et de leur propre expérience relativement au contexte. La stratégie narrative privilégiée dans la méthodologie de cette recherche s'appuie sur le postulat que les cadres, tout en racontant leur expérience, parlent autant de soi que du contexte organisationnel dans lequel ses expériences ont lieu. De plus, la posture épistémologique sous-tendue par cette recherche permet aussi de privilégier la parole des cadres en tant que construction de la réalité qui témoigne de l'expérience vécue et ressentie par les cadres en rapport à leur contexte de travail. Il s'agit de comprendre les contraintes du travail telles que les cadres, en tant qu'acteur au sein de l'organisation et sujet au travail,

leur donnent un sens. En parlant de leur travail, les personnes rencontrées ont décrit les réalités propres à leur organisation, mais ont aussi discuté de certaines contraintes du travail communes à l'expérience de plusieurs cadres et ce, peu importe le secteur dans lequel leur organisation se situe. En effet, quelques contraintes semblent apparaître comme une réalité du travail à laquelle doivent répondre plusieurs cadres intermédiaires ayant un rôle de gestion du personnel, soit : la surabondance des informations à traiter, le dispersement des activités, l'accessibilité illimitée au travail, les imprévus de l'organisation du travail et la gestion des urgences, l'interface avec des acteurs aux enjeux différents et enfin, la rigidité des règles et procédures de la gestion des ressources humaines.

5.4.1. La surabondance d'informations à traiter

Un des premiers aspects abordés par les cadres lorsqu'ils parlent de leur travail concerne le traitement de toute l'information qu'ils reçoivent quotidiennement. Généralement par voie électronique, mais aussi par courrier interne et externe et dans les réunions, les cadres doivent prendre connaissance, trier et approfondir une multitude de communiqués, d'offres et de demandes de formation ou de services, de rapports d'activités ou de rapports statistiques et prendre les mesures qui s'imposent par la suite.

« On a des statistiques sur toutes sortes de choses, qu'on doit regarder à tous les lundis matin. Et on n'est jamais assez performants. On dirait que ça ne s'arrêtera jamais. » Suzie

« Je reçois une tonne de rapports statistiques à analyser, je peux quasiment savoir quand ils vont aux toilettes. » Florence

En raison de leur parcours professionnel, de leur formation et du métier exercé avant de devenir cadre, ils ne sont pas tous habitués et habiletés au même niveau à travailler avec l'informatique et à organiser un système de traitement de l'information. Certains se sont rapidement sentis submergés par cette mer d'informations et ont dû aller par eux-mêmes chercher des outils ou des formations supplémentaires pour les aider à être plus efficaces dans cette activité.

« Avant, j'allais surtout sur Google un peu, mais, la gestion d'un bureau, la gestion d'un ordinateur, je connaissais pas ça! Je recevais un tas de courriels, les premiers temps, puis là je disais, bien oui, c'est intéressant, j'enregistrais. Ça fait qu'un moment donné, j'avais l'écran qui était plein d'icônes... je me retrouvais plus là-dedans. J'avais enregistré un paquet d'affaires qui étaient intéressantes, mais il rentrait tellement d'information que j'étais pas capable de tout gérer ça! » **Samuel**

Le tri des informations pertinentes et non pertinentes, urgentes ou non urgentes, est une activité qui demande du temps, mais qui apparaît nécessaire en raison de la rapidité avec laquelle les changements surviennent et des impacts qu'ils peuvent engendrer pour un grand nombre de personnes.

« On a beaucoup d'informations qui entrent. Le matin, quand je commence, je fais de la lecture. Je dois prendre connaissance des informations rapidement, parce qu'on est dans l'instantané. Ça arrive, je le lis le matin, c'est en fonction! On a un changement drastique au niveau du système informatique qui s'en vient et qui va avoir un impact sur tout le monde, mais je ne suis pas allé voir ma date encore. Si j'oublie ou que je n'ai pas le temps, est-ce qu'ils vont être capables d'aller ouvrir leurs systèmes le matin du changement? Ça va jusqu'à ce point-là, mais je l'ai eu ce matin cette information-là. Donc, je suis vraiment imputable dans la minute! » **Francine**

Avec l'utilisation du courrier électronique, vient l'attente de la part de l'expéditeur d'une réponse instantanée, ce qui ajoute une pression pour les cadres à traiter rapidement l'information. Même si certains arrivent à organiser un système de traitement des courriels, rares sont ceux qui parviennent à garder le contrôle de leur boîte de réception. Plusieurs vont donc regarder leurs courriels le soir, après les heures de travail, soit au bureau avant de partir ou encore à la maison. Devant ce flot continu de courriels, apprendre à « faire attendre », à vivre avec les messages non lus qui s'accumulent, avec le risque d'en laisser passer qui sont plus importants, demande une discipline et des efforts personnels.

« Ce n'est pas rare que je fonctionne avec 70 courriels non ouverts. C'est toujours comme on dit, la page rouge. Je ne suis pas un cas d'exception non plus, mais un moment donné, tu viens... ça peut être agaçant. Faut que tu te conditionnes. Faut que tu travailles sur toi pour maintenir un bon équilibre. » **Simone**

5.4.2. Le dispersement des activités

L'engagement au sein de divers comités, la prise en charge d'un projet spécial ou d'un dossier particulier, l'ajout de nouvelles fonctions ou l'enrichissement des tâches ou encore, l'occupation d'un poste par *intérim* en préservant les fonctions du poste actuel, font partie des raisons évoquées par les cadres pour expliquer le dispersement de leurs activités. Ce dispersement des activités les amène souvent à être moins présents physiquement pour leurs employés, en raison du temps passé en réunion et des déplacements à l'extérieur qui peuvent être occasionnés.

« Ici, l'équipe me voit peut-être un petit peu moins. J'aurais aimé être plus là. Ça, j'avoue. J'ai eu à jongler entre mon temps de proximité, mon temps de présence, ce qui se vit au quotidien ici, puis en même temps, être plus en région... Mais, c'est ça la job. C'est ça la job. » Serge

Qu'il s'agisse d'une décision volontaire ou de nouvelles tâches imposées, cette réalité contribue à un surcroît de la charge de travail pour les cadres. En effet, bien souvent, le fait d'être nommés sur un comité ou responsable d'un projet s'ajoute aux autres tâches régulières liées au poste occupé. En de rares occasions, une partie des tâches pourront être déléguées, mais ce ne semble pas être la norme.

« Une semaine type, je ne sais plus à quoi ça ressemble parce que je me consacre énormément à ce dossier-là présentement, de sorte que je suis obligée de délaissier d'autres aspects de planification. Non, en fait, je suis un petit peu sur deux chaises; je mène mes dossiers réguliers et ces dossiers-là de front, en même temps. Donc chaque semaine, je travaille sous des échéances serrées. Je suis toujours dans des échéances serrées. Je délègue beaucoup, mais je coordonne quand même... je m'assure de la qualité du produit final. » Érika

De plus, le fait de travailler sur divers projets et d'être membres de comités demande un temps de préparation important aux cadres pour prendre connaissance des dossiers et de la documentation, pour planifier les réunions, et pour être capable de passer d'un registre de préoccupations à un autre dans un court délai.

*« Je suis responsable d'un projet et je passe 50 à 65 % de mon temps avec le projet dans une autre bâtisse et le reste du temps ici, puisque c'est physiquement séparé. Donc, le quotidien, je dirais que ça fonctionne beaucoup par réunions. Je suis en réunion à la journée longue. Mon agenda est un casse-tête incroyable. Ça j'ai toujours plus ou moins aimé ça parce que ça manque d'efficacité. Ça emmène du bon des fois, parce que ça permet des échanges d'information avec tout le monde autour de la table. D'un autre côté, il faut se préparer, il faut la structurer la réunion. Donc, c'est beaucoup de réunions et c'est beaucoup de préparation évidemment. Je dis en blague que j'ai l'impression qu'un moment donné, je vais être très bon en improvisation parce que je me laisse complètement emporter par la vague. Je fais juste de la réaction la plupart du temps. Comme demain midi, je sais que j'ai une présentation à faire, je ne l'ai pas vu encore, je ne suis pas prêt. Donc, c'est ça tout le temps. C'est toujours du dernière minute, c'est toujours du feu un peu tout le temps. Donc c'est pas mal ça mon quotidien. » **Félicien***

5.4.3. L'accessibilité hors limite au travail

Les progrès de l'informatique et de l'électronique ont fait tomber les barrières d'espaces et de temps, favorisant dans certains cas une flexibilité au niveau de l'horaire, mais permettant surtout un accès au travail en tous lieux et à tout moment.

*« J'ai commencé à avoir des courriels en 94. On avait un courriel : WOW! Là c'est des centaines et des centaines de courriels qu'on reçoit. Puis le iPad et le iPhone, les applications informatiques, le téléphone cellulaire. Tu regardes la technologie que t'as, versus qu'est-ce que t'avais il y a 15 ans, c'est normal que notre travail ait évolué en ce sens-là. » **Freddy***

Plusieurs ont parlé du fait que le travail n'est jamais achevé. Il y a toujours plus à faire d'une journée à l'autre et les tâches s'accumulent. De plus, les cadres ne sont pas rémunérés à l'heure habituellement, mais ils ont plutôt à s'acquitter de tâches liées aux différents dossiers sous leurs responsabilités. Imputables quant aux résultats attendus, la pression est généralement forte pour intensifier les efforts et augmenter les temps de travail, surtout lorsqu'il y a des bonus de performance à la fin de l'année. Plusieurs entreprises fournissent un ordinateur portable et un téléphone intelligent aux cadres, ce qui offre à ces derniers la possibilité de travailler en dehors des lieux et du temps consacrés traditionnellement au travail.

« La pile épaissit plus rapidement qu'elle baisse. Donc, il faut que je sache agir, il faut que je sache travailler mes priorités au bon endroit, puis il faut que je sache quoi délaissier et maintenant quand je travaille sur quelque chose, comment rendre mon temps le plus rentable possible. Parce que je suis capable de faire deux choses en même temps. Est-ce que je suis capable de faire trois choses en même temps? C'est drôle à dire, mais on nous a même appris en formation à travailler en dînant! C'est vrai! J'ai appris à travailler en relaxant, en dînant! Comment relaxer en prenant une heure de break, mais tout de même avancer dans son processus dans sa journée. À l'aide d'outils très simples. En faire sur le BlackBerry, je vais au restaurant, je dîne, et j'ai un petit bloc note, je rentre des choses. » **Francis**

« Je suis quelqu'un qui ne prend pas vraiment de pauses, qui dîne en travaillant. » **Éric**

La charge de travail élevée des cadres contribue à l'impression de manquer de temps pour faire un travail de qualité. Souvent, s'ils veulent arriver à s'arrêter pour réfléchir, pour penser leur travail, ces derniers ont souvent l'impression qu'ils n'ont d'autres choix que de le faire en-dehors des heures de bureau.

Je ne suis pas si souvent que ça dans mon bureau et c'est mon drame parce que des fois j'aurais besoin de m'asseoir, de réfléchir, de prendre un recul! Et le seul moment où je peux faire ça, c'est si je reste après 5 heures. On dirait que la tempête s'arrête, et là, là, je peux de 5 à 10 ou 11 ou à minuit là, être nettement plus efficace pour écrire mes dossiers, faire une réflexion et sûrement je vais rentrer un soir de fin de semaine. Le dimanche soir c'est un bon moment propice pour travailler tranquille. **Sylvio**

L'accès illimité au travail permet de se tenir au courant en tout temps de ce qui se passe au travail, en maintenant le contact les jours de congé et même parfois en vacances. Il permet aussi aux cadres de se réserver des tâches à faire à la maison le soir et les fins de semaine.

« Le problème c'est que c'est seulement de soir et les fins de semaine, que je peux travailler sur mes dossiers. Donc moi, le soir je reviens chez moi, je m'assois au souper de famille, je m'occupe un peu de la famille puis, de 9 h jusqu'à minuit là on recommence. C'est là qu'on règle les quantités de courriels qui rentrent, les dossiers que j'ai à lire ou à résoudre et ainsi de suite. C'est mon quotidien. C'est ça qui est mon gros quotidien habituellement. »
Félicien

Le travail en dehors des limites de temps et de lieux est rendu une norme pour les cadres dans plusieurs milieux. Chacun est témoin de son collègue qui le fait et c'est toujours difficile de soutenir le regard des autres lorsqu'on déroge à cette norme.

« Des fois, on dit aux jeunes cadres : ne prends pas tes courriels la fin de semaine, arrête un peu, tu vas t'épuiser, mais en même temps qu'on leur dit ça, on répond constamment à notre cellulaire, on regarde nos courriels en même temps. Quel exemple on leur donne! Ces bébelles informatiques-là, jusqu'à quel point elle représente une nuisance dans notre vie, c'est réellement à se demander. On est submergé. » Suzie

Il faut avoir de bonnes raisons pour se permettre de déroger des habitudes adoptées par une majorité de cadres et de respecter ses limites.

« Malheureusement, c'est très difficile d'être dans une position de gestion sans travailler plus. Ceci étant dit, moi je crois qu'on peut être gestionnaire sans travailler 70 heures, mais je ne suis pas dans un milieu comme ça alors c'est plus difficile. C'est vraiment débile. Il y a beaucoup de monde sans enfants, donc ce sont des gens qui n'ont pas de limites dans leurs horaires. Moi, j'ai des enfants et ce n'est pas vrai que je vais venir travailler des heures de malade. Ça, je suis contente, parce que là c'est plus assumé ici. Oui, il y en a qui m'ont clairement dit : toi, tu as des enfants, ils vont l'accepter un peu que tu travailles moins. » Ester

Certains cadres rencontrés ont vécu des périodes de maladie qu'ils attribuent à un épuisement en raison des nombreuses heures de travail. Pour ces personnes, il leur aura fallu le signal d'alarme provoqué par la maladie pour arriver à s'imposer des limites de temps de travail. Mais même pour ces cadres, respecter les limites demeure un défi constant.

5.4.4. Les imprévus de l'organisation du travail et la gestion des urgences

Une autre contrainte que les cadres décrivent dans leur travail est le temps passé à gérer les imprévus et les urgences qui surviennent dans l'organisation du travail. Pour plusieurs, il s'agit d'un irritant majeur, puisque ces imprévus du quotidien requièrent leur mobilisation à trouver des solutions afin que chacun puisse travailler et que l'organisation fonctionne, et ce, au détriment d'autres tâches auxquelles ils souhaiteraient se consacrer.

*« Mon travail c'est de régler des problèmes. Je suis comme un pompier. J'éteins des feux, puis j'ai malheureusement pas le temps de m'asseoir, planifier, monter un dossier, monter quelque chose. Je n'ai pas le temps de faire ça, mais il faut que je le fasse pareil. Donc je le fais de soir ou de fin de semaine. » **Éric***

Parce qu'ils sont imputables du bon fonctionnement de l'organisation du travail et d'assurer un service à la clientèle, les cadres intermédiaires sont les premiers répondants en cas d'imprévus et d'urgence touchant leur équipe, leur département ou leur service. S'il manque du personnel un matin, c'est au cadre de s'assurer de trouver un remplaçant ou de répartir les tâches entre les membres de l'équipe. S'il y a une panne de courant ou du système informatique, c'est le cadre qui doit prendre les mesures nécessaires pour que le travail puisse se faire. S'il y a un problème avec un fournisseur, c'est encore le cadre qui doit s'assurer de le régler afin que les travailleurs ne soient pas ralentis ou bloqués dans leurs tâches et que les services soient rendus aux clients. Ce qui devient difficile avec cette gestion des imprévus et des urgences, c'est qu'elle n'est pas comprise dans leur description de tâche et qu'elle n'est pas prise en compte dans le lot des activités à gérer, alors qu'elle mobilise beaucoup d'efforts et de temps dans le quotidien des cadres. Pendant qu'ils règlent les urgences et les imprévus, la liste des autres choses à faire s'accumule.

*« Je peux tomber dans une journée, je vais arriver le matin, je vais avoir planifié ma journée pour faire tel dossier et ça va peut-être être tout sauf ça. Parce que moi je suis beaucoup imputable de l'organisation du travail et de répondre à la clientèle sur demande. Donc, s'il y a énormément de monde et qu'une employée appelle pour dire qu'elle est malade, bien je viens de perdre ma première demi-heure à revoir les tâches de chacun. Et ensuite, c'est d'autres urgences comme ça à régler. En fait, à peu près tout ce que je planifie, je ne peux pas le faire! Ça fait qu'il faut bien que je dorme avec ça! » **Francine***

5.4.5. L'interface avec des acteurs aux enjeux différents

Le cadre est la figure de proue de son équipe et c'est donc par lui que passent d'abord les échanges avec les différents acteurs internes et externes de l'organisation. Ainsi, il doit généralement prendre en compte les intérêts et les enjeux de tous ces acteurs à la fois, en raison de l'interdépendance qui lie la réalisation du travail sous sa responsabilité à ces groupes d'acteurs. Il considère à la fois les clients : leur satisfaction, leur bien-être et leur sécurité. Il doit aussi prendre en compte les employés syndiqués ou non : leur bien-être au

travail, leur santé et leur sécurité, leur cheminement et leur épanouissement professionnel, leur motivation au travail, leur rendement, leur efficacité au travail, leurs conditions de travail, etc. Il doit également tenir compte des exigences de la haute direction : les objectifs, les changements, les commandes, les budgets disponibles, l'image et la réputation des dirigeants, etc. Les intérêts et les pratiques des autres cadres de même niveau sont aussi à prendre en considération, telles que les pratiques à préconiser ou les normes à respecter pour s'assurer d'une bonne collaboration entre les services. Enfin, lorsque l'organisation fait affaire avec des sous-traitants ou des fournisseurs, le cadre doit aussi apprendre à tenir compte de leurs contraintes de temps et de ressources, de leurs pratiques de gestion et de leurs intérêts propres. Tout cadre doit donc échanger et négocier avec des groupes d'acteurs aux intérêts et aux enjeux différents pour arriver à satisfaire au maximum chacun d'eux, tout en assurant la qualité et l'efficacité du travail à accomplir sous sa responsabilité. Il s'agit d'un défi énorme pour plusieurs cadres qui se retrouvent souvent à déplaire à plusieurs, tout en ayant tenté d'en satisfaire le plus possible.

« Les profs voulaient que je mette le jeune à la porte, mais ne sont pas contents de la façon dont j'ai agi avec le dossier. Les parents ne sont pas contents, parce qu'on met le jeune à la porte. Les intervenants ne sont pas contents parce qu'ils veulent garder le jeune. Bref, personne n'est content, la plupart du temps! »

Éric

Une des raisons pour laquelle les cadres trouvent difficile l'interface avec les différents acteurs dans leur travail, c'est parce qu'ils sont imputables des résultats du travail, alors que les moyens pour y parvenir dépendent constamment du travail et des décisions prises par d'autres acteurs et sur lesquels ils n'ont pas toujours un lien d'autorité ou des moyens de contrôler ce qui est fait ailleurs que dans son département. Néanmoins, lorsqu'il y a des plaintes par la suite, c'est au cadre, responsable en fin de compte des résultats, à devoir y répondre.

« Ce que j'aime moins, c'est la gestion des fournisseurs externes. Parce que notre fournisseur externe, il prend les dossiers et ce n'est pas exactement le même travail que mes employés à l'interne. Puis, même si ces gens-là ont un manager, bien c'est moi au bout de la ligne qui est responsable. Donc quand j'ai une plainte dans des dossiers qu'eux travaillent, c'est pas le fun. Ça c'est vraiment difficile. Il faut que je gère ça avec le client, puis que j'appelle le manager du fournisseur, que je lui explique la situation, mais à partir de là, j'ai pas de contrôle sur ce qui descend à l'employé. » Florence

Parce qu'ils doivent tenir compte de ces différents enjeux au sein de l'organisation, les cadres deviennent souvent les porteurs de décisions impopulaires, parce que les décisions ne peuvent jamais correspondre pleinement aux attentes d'un seul groupe d'acteurs. Or, tout le travail de réflexion ayant précédé la décision est rarement visible. En effet, les cadres ne peuvent pas toujours discuter ouvertement de tous les éléments dont ils ont dû prendre en considération et ils se font reprocher leur trop grande partialité dans la prise de décision, alors qu'ils ont souvent la conviction d'avoir fait l'inverse.

« Être cadre, c'est épuisant, c'est demandant. Souvent, ce n'est pas gratifiant, parce qu'il faut que tu comprennes que tu ne peux pas plaire à ton 100 % de ton personnel, c'est impossible. Il y a des gens pour qui, ce ne sera jamais correct peu importe ce que tu fais ce ne sera jamais correct fait qu'il faut que tu fonctionnes avec la majorité puis que tu aies le client au centre, ce pourquoi tu fais ça, mais... il y a des fois que ce n'est pas facile. Quand tu arrives dans une réunion d'équipe et que tu dis bien, maintenant c'est comme ça qu'on va faire et que tu en as huit sur dix qui ne sont pas contents, et qui chialent. C'est dur. » Suzanne

Pour arriver à prendre les décisions qui répondent le plus possible aux attentes des différents acteurs, les cadres ont souvent l'impression qu'ils doivent faire des compromis aussi au niveau de leurs propres valeurs et enjeux, et ce, dans le but de viser une plus grande cohésion au niveau des pratiques de l'organisation. C'est un aspect difficile, parce que ça peut créer des tensions et des conflits avec les autres, notamment les collègues cadres qui n'ont pas la même vision que le reste de l'organisation.

*« J'avais un collègue qui prenait les orientations de son côté qui n'étaient pas toujours rattachées nécessairement avec ce que notre directeur voulait comme orientation. Il y avait vraiment des écarts importants entre où on veut s'en aller, qu'est-ce qu'on veut et ce que lui adoptait comme pratiques, parce qu'il n'y croyait pas. Il n'y croyait vraiment pas. Il n'embarquait pas là-dedans. Puis nous, on est une équipe. Il faut trouver une façon de travailler tout le monde dans la même direction, sans cela, ça ne marchera pas, mais on sentait que pour lui, c'était pas comme ça. Lui de son côté il gérait un peu comme si c'était une PME. Il faisait ses petites affaires à lui de son côté, puis sans parler à personne. Il a fini par quitter, mais je dirais que dans les deux dernières années ça a été plutôt difficile pour nous. » **Frédéric***

5.4.6. La rigidité des règles et procédures de la gestion des ressources humaines

La dernière grande contrainte dont les cadres ont discuté dans les entretiens concerne la question des règles et des procédures en matière de gestion des ressources humaines dans l'organisation. Cet aspect ne représente pas une contrainte pour les cadres qui travaillent dans de plus petits milieux, tels les organismes communautaires, en raison souvent d'une plus grande latitude qui leur est laissée au niveau des pratiques de gestion de personnel. Toutefois, pour plusieurs travaillant pour des organisations avec un service des ressources humaines, la rigidité des règles s'avère parfois une contrainte à leur travail.

Dans certains cas, ces règles les obligent à prendre des décisions qu'ils trouvent injustes ou insensibles envers des employés.

*« La gestion des gens syndiqués et tous les enjeux des vacances qui deviennent problématiques avec les anciennetés et les ratios à respecter. Tu réalises que les gens qui prennent des vacances sont les plus anciens. Souvent, ils n'ont plus d'enfants à la maison. Ils prennent leurs vacances en plein pendant l'été dans les bons moments et là tu te ramasses avec des parents qui ont des jeunes enfants à la maison, puis il faut qu'ils prennent leurs vacances genre le 5 juin ou le 10 septembre. Ils ne prendront pas leurs vacances avec leurs enfants! Ça n'a comme pas de bon sens! Tout est bloqué, c'est hallucinant! » **Franck***

Même si en général, ils sont en accord avec la notion d'équité au sein de l'organisation, les cadres trouvent qu'ils devraient avoir la possibilité au besoin d'assouplir les règles afin de bénéficier d'une marge de manœuvre lors de situations précises. Cette rigidité des règles, dont certains services de ressources humaines prônent, ouvre la porte à quelques tricheries

de la part de cadres qui préfèrent s'adapter aux situations particulières pour le bien de leur personnel, plutôt que de se conformer à des pratiques qui ne font pas de sens pour eux.

« J'avais une employée qui me demande un congé, puis je le sais qu'elle en a besoin, parce qu'elle est au bout du rouleau, puis je sais que je ne peux pas lui donner, mais comment est-ce que je lui donnerais bien? Puis comment je m'organiserais bien pour qu'elle puisse l'avoir? Des fois, il faut contourner un petit peu les conventions, pis savoir comment faire. Avec les ressources humaines, ils vont me dire : t'aurais pas dû donner tel congé, ou t'aurais pas dû faire ci, parce que ci. Ben oui, mais je suis capable de la remplacer. Oui, mais c'est pas pareil, c'est grave pareil. Faut que ce soit pareil partout. Il y a une équité qu'il faut avoir dans l'organisation qui des fois devient inéquitable. »

Samuel

Si parfois le recours au service des ressources humaines s'avère un soutien pour les cadres dans la gestion des situations difficiles, la rigidité des règles décourage certains cadres à y faire appel parce qu'ils ont peur d'enclencher un processus qu'ils ne seront plus en mesure d'arrêter, et ce, au détriment de ce qu'ils croient juste et bon pour les employés. Au lieu d'être un allié, le service des ressources humaines s'avère dans certains cas, une police que l'on tient à tenir à l'écart.

« Je ne voulais pas aller aux ressources humaines, parce que je ne voulais pas embarquer dans un processus disciplinaire. Moi mon rôle, c'est d'être proche de mes équipes. D'être proche de mon monde, de prendre soin d'eux, pour qu'ils prennent bien soin de la clientèle qu'ils ont à servir. Fait que je me disais, qu'est-ce que ça me donne de commencer par une méthode coercitive, qu'est-ce que ça va donner de plus? Je me disais, s'il faut que j'aille là, parce que je n'ai pas le choix, je vais y aller. Mais est-ce que je peux essayer autre chose avant d'aller dans ça? » **Suzanne**

5.4.7. Synthèse des contraintes des cadres

La description et la compréhension par les cadres des contraintes associées à leur travail s'avèrent un aspect important à prendre en compte pour mieux comprendre les divers enjeux liés à leur rôle de cadre et aussi liés à leur expérience subjective de travail. Le fait d'avoir pu trouver, malgré les différences considérables entre les contextes organisationnels des deux grandes missions, des contraintes communes vécues par une majorité de cadres, représente un élément suggérant l'existence d'une trace commune au niveau des contraintes

du travail des cadres qui transcendent les secteurs et les contextes organisationnels. Ces contraintes sont la surabondance des informations à traiter, le dispersement des activités, l'accessibilité illimitée au travail, les imprévus de l'organisation du travail et la gestion des urgences, l'interface avec des acteurs aux enjeux différents et enfin, la rigidité des règles et procédures de la gestion des ressources humaines. Ainsi, il est possible de présumer que peu importe le type de situations difficiles vécues dans leurs fonctions de gestion du personnel, les cadres doivent tous plus ou moins affronter ces mêmes contraintes au niveau de leur travail, et ce, même si les modes d'organisation diffèrent et peuvent tout de même influencer l'expérience et la façon dont ils vont orienter leurs conduites par la suite.

5.5. Expériences de situations difficiles en gestion du personnel qui sollicitent le sentiment de responsabilité des cadres et conduites adoptées

Le travail de gestion du personnel amène les cadres à vivre de nombreuses situations difficiles, où ils se questionnent sur leurs responsabilités, où ils ont des doutes et des incertitudes sur la « bonne » manière d'agir. Certaines situations amènent des cadres à se remettre en question en tant qu'acteurs organisationnels, à se remettre en question aussi au niveau de leurs valeurs personnelles, de leur propre sens moral et de ce que l'organisation prône ou dicte de faire. Cette section des résultats a tenté de rendre compte de l'éventail des situations vécues difficilement par les cadres en gestion du personnel, en laissant une grande place à leur parole, reflétant mieux l'expérience vécue par ces cadres. Dans les entretiens, les cadres ont été invités à raconter une ou deux situations, en lien avec leur rôle en gestion du personnel, qui avaient été plus difficiles sur le plan humain pour eux parce qu'elles avaient soulevé des questionnements quant à leur responsabilité ou parce qu'elles avaient provoqué en eux, un malaise, une remise en question ou même de l'anxiété. Les situations ont été séparées en six différentes catégories : 1) les situations liées à l'évaluation des performances; 2) les situations liées à des problèmes de comportements, d'attitudes ou de conflits au travail; 3) les situations liées à une problématique de santé mentale au travail; 4) les situations liées à la surcharge de travail; 5) les situations de violence, d'agressivité et de harcèlement au travail; 6) les situations d'injustice. Comme mentionnées en introduction

du chapitre, les situations présentées sont déjà analysées en fonction des difficultés rencontrées par les cadres, du sentiment de responsabilité qu'elles ont soulevé et des conduites adoptées. Ce choix de présentation des résultats a été fait dans le but de ne pas désincarner les situations racontées de leur signification pour ceux et celles qui les ont vécus. Aussi, cette façon de procéder a pour avantage d'éviter le piège des redondances entre le chapitre des résultats et celui portant sur les analyses. En effet, séparer les situations de leur sens aurait représenté un risque pour le lecteur de se perdre entre les résultats et l'analyse et de ne plus savoir de quelle situation il est question. Il aurait donc fallu revenir dans le chapitre des analyses sur les situations présentées dans les résultats, ce qui aurait été lourd et redondant pour le lecteur. C'est donc dans un but de clarification et d'épuration du texte que cette stratégie a été choisie. Pour chacune des catégories de situations présentées, quelques exemples de récits ont été choisis dans le corpus de verbatim, afin de mieux illustrer les différents vécus des cadres et de rendre les résultats plus vivants. Toutefois, il est important de prendre note que ces exemples ne sont pas les seules situations racontées. Ils ont été sélectionnés en fonction de leur pertinence pour mieux étayer les différents éléments analysés.

5.5.1. Les situations liées à l'évaluation des performances

Au sein des plus grandes organisations, les pratiques de gestion des ressources humaines quant à l'évaluation des performances sont généralement claires et bien établies dans des politiques officielles, alors que dans les plus petits milieux, les conduites à adopter sont davantage orientées au cas par cas et laissées à la discrétion du cadre. Ces différences notables quant aux pratiques de gestion de la sous-performance font en sorte que la marge de manœuvre des cadres est très variable en fonction du contexte organisationnel. Lorsqu'ils parlent de sous-performance, les cadres réfèrent généralement à des difficultés à atteindre le rendement exigé par l'organisation. Pour les organisations des secteurs de la finance, des assurances et des télécommunications, fonctionnant généralement avec un processus de gestion par objectifs et des indicateurs très précis de performance, les écarts entre les attentes de rendement et le rendement réel sont plus facilement identifiables et mesurables. Ainsi, tant le cadre intermédiaire, que la plus haute direction, sont en mesure de suivre les performances individuelles des employés et de pouvoir intervenir plus ou

moins rapidement afin de mettre en place les mesures qui s'imposent. Cette surveillance, selon les cadres, s'est accrue au cours des dernières années.

5.5.1.1. Un malaise à appliquer des critères d'évaluation avec lesquels ils sont en désaccord

Dans les milieux où les formes d'organisation du travail favorisent l'évaluation individualisée des performances, il arrive que les cadres ne soient pas toujours en accord avec les critères d'évaluation. Ces derniers, en constatant le réel de travail sur le terrain, sont souvent à même de voir les incohérences entre les critères de performance et de qualité exigés aux employés et les contraintes dans lesquelles ils ont à faire leur travail. Lorsqu'eux-mêmes ont fait le travail dans le passé, ils savent et comprennent encore davantage les contraintes dans lesquelles est réalisé le travail des employés qui rendent parfois difficile, voire impossible, l'atteinte des critères de performance. Or, en tant que cadre dorénavant, ils se doivent de faire appliquer les règles et d'évaluer les performances des employés sur la base de ces critères, ce qui peut créer un malaise.

Lorsqu'ils sont connus du milieu, parce qu'ils y ont évolué comme employés avant de devenir cadres, ils peuvent aussi ressentir un certain malaise à faire appliquer des critères d'évaluation qui n'existaient pas du temps où ils étaient cadres. En effet, selon certains, les critères de performance et de qualité sont de plus en plus nombreux et se sont rigidifiés au fil des années. Francis exprime ce malaise ressenti de devoir faire appliquer des sanctions sur la base de critères qui n'existaient pas du temps où il travaillait sur le terrain. Devant les systèmes de contrôle et de surveillance mis en place pour suivre et mesurer en temps réel les performances et la qualité, les cadres se sentent pris à devoir réagir rapidement dans les cas de sous-performance. Ils ne peuvent pas fermer les yeux, même s'ils perçoivent parfois des incohérences entre ce qui est exigé et ce qu'il est possible de faire dans les conditions réelles de travail. Dans certains cas, la haute direction est directement intervenue auprès des cadres en leur dictant la marche à suivre, et ce, malgré le malaise de ces cadres à exercer un suivi serré ou à engager des mesures administratives ou disciplinaires envers leur employé. Pour illustrer la position délicate des cadres au regard de ces formes d'organisation du

travail, la parole est laissée à Florence et Francis, tous deux cadres dans les secteurs des finances, des assurances et des télécommunications.

Florence, cadre dans le secteur des finances, des assurances et des télécommunications, explique son rôle dans le suivi des évaluations de la performance et de la qualité

« Tout est mesuré. J'ai beaucoup de statistiques de tout ce qui se passe dans leur "day to day". Donc combien de références ils reçoivent par semaine, combien de dossiers qu'ils ferment par semaine, combien ça a coûté dans leurs dossiers, combien ils ont de dossiers ouverts entre 0 et 9 mois, 13 à 15 mois, 16 mois et plus et parfois il faut que je révise le dossier parce qu'on n'est pas censé être impliqué aussi longtemps dans un dossier. Il y a des évaluations de qualité aussi dans leurs dossiers. On a certains standards de qualité, chaque action est mesurée, donc il y a des indicateurs de succès dans des dossiers qui font en sorte que chaque action doit être posée à certains moments, et c'est mesuré en termes de qualité. Il y a une note au bout de ça évidemment. Quand les notes ne sont pas très bonnes, faut que j'aie une discussion avec l'employé pour voir, qu'est-ce qui s'est passé dans le dossier, pis qu'est-ce qu'on doit faire aussi. C'est moi qui donne la note, mais c'est pas moi qui fais l'évaluation. Il y a des évaluateurs qui passent quatre heures à éplucher un dossier, à coter les différents standards énormes de cette évaluation-là et basée sur ce qui est bien fait et ce qui est moins bien fait dans le dossier. Il y a une note globale qui sort et moi je reçois l'évaluation. Et ça m'incombe à moi la responsabilité de faire le coaching avec l'employé, pour soit faire du renforcement du comportement qui a été bien fait ou sinon, bien de voir, qu'est-ce qu'on peut faire pour corriger la situation, parce que la personne a tous les outils nécessaires pour apporter les changements dans son travail. » Florence

Dans cet extrait du récit de Florence, les incohérences entre d'une part les critères de performance relatifs au nombre de dossiers à traiter et au temps maximal à respecter dans un dossier, et d'autre part les critères de qualité, la place dans une situation paradoxale. En effet, à travers un discours de la qualité, elle doit faire du coaching auprès des employés afin qu'ils tournent les coins ronds pour répondre aux critères de performance. De plus, Florence n'est pas maître des évaluations, elle en est la messagère et elle est responsable de mettre en place les mesures nécessaires pour corriger les écarts de performance et de qualité, alors qu'elle éprouve un malaise devant ces évaluations paradoxales. Dans un sens, elle se sent responsable du bien-être des employés, mais en même temps, elle sent qu'elle a

le devoir de répondre aux attentes de l'organisation en termes de performance et de qualité. Pour arriver à tenir dans ce malaise, Florence rationalise ses conduites en se disant qu'elles servent les intérêts des employés.

« Là, je commence à prendre un petit peu plus goût aux évaluations de qualité, parce que moi aussi je trouvais ça lourd avant. Quand je suis arrivé, ils géraient eux-mêmes leur charge de travail. Au début, ça allait un petit peu contre mes valeurs, parce que j'étais obligé de pousser le travail vers eux, mais en même temps, moi aussi je reçois la pression d'en haut, qui me dit que mon équipe ne prend pas assez de dossiers. Et dans un sens, leur façon de faire les nuisait, parce qu'ils ont un certain nombre de succès à atteindre et quand ils prennent moins de dossiers, ça met en péril leur chance d'atteindre cet objectif de rendement. Donc, c'est comme pour les aider à quelque part, que j'ai été obligé de faire ça, mais au début, ça n'a pas super bien passé, parce qu'ils me reprochaient de leur enlever le pouvoir de décider leur charge de travail. Sauf que maintenant, ils sont super heureux. » Florence

Également, sa stratégie pour toujours tenir son rôle dans le paradoxe consiste à suivre les règles, de façon rigoureuse. Ses conduites sont calquées sur les règles à suivre, agissant ainsi comme inhibiteur de la pensée. En effet, suivre les règles l'aide à tenir le malaise, puisqu'elle n'a pas à réfléchir aux paradoxes et aux incohérences du système auquel elle collabore.

« De par ma nature, moi, je ne comprends pas qu'on ne se conforme pas aux normes. Si on te demande de faire un travail, ça se fait de telle façon, bien t'es payé pour le faire de cette façon-là, fais le comme on te le demande. Ça fait que j'ai de la misère, des fois, à me mettre à la place de personnes comme ça qui ne veulent pas se conformer. » Florence

Dans cette façon de rationaliser ses conduites, ceux qui ne suivent pas les règles sont perçus par Florence comme des délinquants du système. Au lieu de tenter d'en comprendre les raisons, les gens qui opposent une résistance aux critères d'évaluation sont perçus en quelque sorte comme des anarchistes qu'elle se doit de ramener dans la bonne voie.

« La qualité c'est sûr que c'est nouveau, ce n'était pas un objectif qui était mesuré avant, en tout cas pas de la façon dont c'est mesuré actuellement. Mais en même temps, on a fait une promesse à nos clients, au niveau du service à la clientèle, qu'on gère leurs dossiers avec minuties, donc le programme de qualité vient un petit peu de là. Et il y a des gens dans mon équipe, qui ont beaucoup, beaucoup, beaucoup résisté à ce changement-là, à l'évolution même de leur rôle. Avant, il y a dix ans, personne ne regardait rien, mais maintenant, bien on mesure tout, alors certains sont partis, d'autres ont résisté. J'en ai un qui résistait beaucoup et ça a vraiment été très, très difficile pour moi de le mettre sur un plan de performance. Il résistait, il ne voulait rien savoir des évaluations et il m'a même crié après : "Tu ne sais pas gérer, tu vas avoir un arrêt de travail dans ton équipe ce ne sera pas long." Mais cette personne-là, aujourd'hui, elle a progressé, c'est encore, up and down, mais au moins, il y a une progression. » Florence

Un suivi serré des statistiques qui oblige Francis à agir

Comme Florence, Francis travaille dans une organisation qui exerce un contrôle serré des performances au travail à l'aide de divers indicateurs. Lui aussi a remarqué l'accroissement des mesures de contrôle et de surveillance entourant le travail dans son secteur d'activité. Ayant lui-même été du métier, il se doit maintenant d'évaluer les employés sur des critères qui n'existaient pas auparavant, ce qui le place dans une position inconfortable par rapport aux employés, car ceux qui l'ont connu sur le terrain savent qu'il ne respectait pas ces critères qui ne font pas de sens pour eux.

« Le plus difficile dans mon travail, c'est de discipliner les employés sur des points sur lesquels nous à l'époque, on n'était pas disciplinés. La surveillance est beaucoup plus accrue maintenant en 2012 qu'elle l'était en 2003. C'est normal c'est un domaine qui évolue. » Francis

Les suivis sont très serrés et contrôlés et les systèmes informatiques permettent de rendre visibles les résultats en temps réel. Il arrive fréquemment que sa haute direction l'appelle pour lui demander d'intervenir rapidement auprès d'un employé qui ne répond pas aux critères de performance. C'est d'ailleurs ce qui est arrivé avec Arnaud, un de ses employés, qui avait de la difficulté à atteindre ses objectifs de performance, et ce, malgré les efforts investis dans son travail.

« Des fois, moi je n'agis pas, parce que je sais qu'Arnaud fait des efforts, mais son rapport statistique est là pour le prouver et je ne suis pas le seul à avoir accès à son rapport non plus. Mon patron y a accès aussi. Puis, mon patron des fois il dit : "tel employé, qu'est-ce que tu fais avec? Il est rendu à l'avis écrit là? Sa cote n'est pas belle ce mois-ci là. Et la semaine dernière je vois que tel taux était vraiment élevé comparé à voilà deux semaines puis, tu l'as rencontré justement voilà un mois et demi. Prévois donc une rencontre avec le syndicat et les RH." Puis je le sais qu'Arnaud fait des efforts et je le sais pourquoi sa cote a été élevée, mais je n'ai pas le choix d'agir. Puis là je trouve ça dur. » **Francis**

Ayant une bonne connaissance des réalités du terrain, Francis comprend aisément les difficultés que certains employés peuvent rencontrer et qui nuisent à l'atteinte des critères de performance. Cependant, il se sent en devoir de répondre aux demandes de la haute direction qui fait pression sur lui pour effectuer le contrôle des performances. Dans ce cas-ci, pour arriver à tenir dans le malaise, Francis adopte à la fois des conduites visant à réprimander Arnaud parce qu'il n'a pas été suffisamment performant, et des conduites pour l'encourager et le reconforter après coup.

« Je trouve ça injuste des fois, de devoir discipliner l'employé, mais, après la rencontre, j'essaye de parler à l'employé et dire : "écoutes, améliores-toi mon homme". Je vais dehors avec lui, je le rejoins et souvent j'essaye de le consoler. C'est drôle à dire parce que je viens de lui donner une discipline, puis après j'essaye de le consoler, puis je lui donne plus d'outils un peu pour qu'il soit en mesure de s'améliorer, mais souvent ça donne des résultats. »
Francis

5.5.1.2. Des écarts de perception au niveau de la performance

Dans d'autres organisations, où la performance est moins mesurée en temps réel, c'est plutôt aux cadres que revient le rôle de détecter les problèmes de performance en faisant un suivi des dossiers et de l'observation sur le terrain. Dans ces types d'organisations, où la gestion des performances est moins formalisée, le cadre dispose de plus de latitude décisionnelle quant à la façon d'intervenir et à quel moment il le fait. Il arrive que les cadres en viennent à constater que la personne présentant des problèmes de performance ne soit pas à sa place dans le rôle qui lui est attribué au sein de l'organisation. Cependant, l'employé n'a pas toujours la même perception de sa performance et les cadres ont alors à gérer des écarts de perceptions parfois importants. Certains, mus par le souci du bien-être

de l'employé, ont retiré la personne de ses fonctions, alors que d'autres, davantage préoccupés par la performance organisationnelle, ont remercié l'employé, afin de permettre à l'organisation de se départir d'une problématique de sous-performance. Souvent, le résultat en fin de compte est le même, mais ce qui change, ce sont les raisons pour lesquelles le cadre a pris la décision d'agir et les explications fournies à l'employé.

La situation de Françoise : une gestion de la sous-performance guidée par le souci de la personne

Françoise, cadre dans le secteur des finances, des assurances et des télécommunications, a raconté une situation dans laquelle elle avait attribué une promotion à une employée, mais s'est rapidement rendu compte que celle-ci n'avait pas les capacités nécessaires pour occuper la fonction.

*« Dernièrement, une employée merveilleuse, elle a un relationnel, elle a une beauté, mais elle ne fait pas la job. Elle n'est pas capable de la faire, vraiment pas capable. C'est terminé, on la sort de là. Quelqu'un qui n'est pas sur sa chaise, je me dis "si je ne réagis pas immédiatement, je vais la détruire". Parce qu'une personne qui n'est pas sur sa bonne chaise, c'est quelqu'un à qui on va dire ça va pas, corrige ça. Jamais on ne va lui dire que ça va bien. On va toujours être en correctif, on va... tu la détruis, tu la détruis... tasses-la tout de suite. Accompagne-la, replace-la. Elle a des forces, dis-lui c'est quoi ses forces, dis-lui ce qu'elle a à améliorer, mais laisses-la pas là, pas quand tu le sais que ça va pas. » **Françoise***

Françoise était préoccupée par la manière dont elle allait aborder la situation avec l'employée qui allait vivre la déception de se faire rétrograder à son ancien poste. En effet, en offrant ce poste à l'employée, Françoise reconnaît qu'elle s'est trompée, alors qu'elle a entretenu chez l'employée, des espoirs quant à son cheminement de carrière. Toutefois, même si elle trouve difficile de lui dire que selon elle, elle n'a pas les compétences pour faire ce travail, Françoise se considère comme responsable de lui dire la vérité. Selon elle, les conséquences de ne pas le lui dire et de la laisser dans un poste trop exigeant pour ses capacités lui apparaissent encore plus destructrices pour la personne.

*« Je me dois d'être honnête avec les gens, par respect envers eux. Il ne faut jamais perdre ça de vue, même quand ça ne te tente pas de rencontrer quelqu'un pour lui faire de la peine. » **Françoise***

Dans la situation racontée par Françoise, c'est le souci pour le bien-être de l'employée qui prend le plus de place dans son discours et elle a agi en fonction de ce respect de la personne.

Fabrice et Félicien : une gestion de la sous-performance orientée vers la performance organisationnelle

Tous deux cadres dans le secteur des finances, des assurances et des télécommunications, Fabrice et Félicien ont rencontré des problèmes de sous-performance avec un employé. Dans les deux cas, il y avait un écart important entre la perception de l'employé quant à son niveau de performance et celle du cadre. À la différence de Françoise, Fabrice et Félicien ont été guidés par leur souci à l'égard de la performance organisationnelle au niveau de leurs conduites dans la situation.

Dans le cas de Fabrice, une employée de son équipe était venue le rencontrer à quelques reprises afin d'avoir une augmentation de salaire, alors qu'elle présentait, selon lui, des problèmes de performance évidents. Selon lui, il y avait un écart important entre sa perception de ses capacités et de son niveau de performance et les attentes organisationnelles à son égard.

*« Elle voulait une augmentation de salaire, puis nous on se demandait si on allait la mettre dehors. Fait qu'on voit qu'on n'était pas sur la même longueur d'onde. »***Fabrice**

Pour Fabrice, la difficulté est de trouver une façon pour faire comprendre à cette employée qu'elle doit absolument améliorer sa performance, alors qu'elle se perçoit comme très performante. Sa responsabilité première, selon lui, c'est de bien remplir son rôle à l'égard de son organisation qui est de s'assurer que les employés soient toujours de plus en plus efficaces dans leurs façons de travailler et qu'ils répondent aux exigences de performance.

*« Ce que s'attend le C.A., c'est que ça roule sur des "bearing", puis qu'il n'y ait pas de grincement. Mais il y en a, c'est comme dans n'importe quelle entreprise. Ma responsabilité, c'est que ça tourne au maximum, puis de rentabiliser le plus possible, puis que les gens produisent le plus possible. Trouver des façons pour qu'il y ait une meilleure production. »***Fabrice**

Il lui a donc établi des objectifs précis à atteindre, en faisant des rencontres hebdomadaires de suivi. Quand il entre dans un processus de suivi administratif des performances, il utilise généralement les services d'une ressource externe pour l'accompagner et pour s'assurer qu'il entreprend toujours des actions dans le respect des lois, afin de ne pas mettre la haute direction de son organisation dans l'embarras par rapport à la Commission des normes du travail.

*« Ce que je fais beaucoup, j'utilise une ressource externe, en consultation externe, sur des mandats spécifiques. Donc quand j'ai des situations problématiques, là j'ai une consultante, avec laquelle je travaille, donc, on parle de la stratégie ensemble, pis on fait des éléments sur lesquels c'est plus dangereux, pis comment on travaille avec l'offre, pis quelle stratégie. On respecte toujours les normes de travail, puis, on essaie qu'il n'y ait pas de problèmes. Pour minimiser, pis faire ça correctement. Ça on est prudent à ce niveau-là. » **Fabrice***

Félicien, pour sa part, s'est vu confier la gestion d'une équipe pour réaliser un nouveau mandat particulièrement important pour son entreprise. Au sein de son équipe, il s'est retrouvé avec un employé reconnu « à problèmes » par les autres cadres de l'organisation. Selon Félicien, Alain, l'employé en question, était encore à l'emploi dans l'entreprise parce qu'aucun autre cadre avant lui n'avait voulu s'occuper de gérer la problématique.

*« On m'a "garroché" le problème et puis ça fait 16 ans qu'il est chez nous. Là, les problèmes ont commencé à sortir, donc j'ai eu à gérer avec lui les problèmes et tout, puis il est en train de miner le projet en entier. Donc, je suis obligé de prendre action. » **Félicien***

Selon Félicien, Alain était une personne d'une grande intelligence, mais qui n'arrivait pas à être suffisamment efficace, parce qu'il voulait constamment participer aux décisions et toucher à tous les aspects du projet, alors que cette façon de faire son travail engendrait des retards dans le projet.

« C'est quelqu'un qui n'est jamais capable de se focaliser sur ce qui est demandé. Lui voit toujours le problème dans son entier. Donc, dans le cadre d'un projet comme celui-ci, ce qu'il faut, c'est qu'on livre rapidement et qu'on ait des petites tâches à effectuer, mais il était incapable et il était très malheureux là-dedans. Donc là, on a pris un plan d'intervention et on disait, il faut que tu fermes, faut que tu closes, faut que tu avances. Mais un moment donné on s'est dit : « c'est lui ou c'est nous autres. » **Félicien**

Se sentant responsable envers les attentes de sa haute direction de mener le projet dans les délais prescrits, Félicien a donc pris la décision de licencier Alain, après avoir tenté quelques fois de lui faire modifier sa façon de travailler. Selon lui, il a dû faire un choix entre la personne et l'organisation, ce qui a été difficile sur le plan humain.

« Donc moi, j'ai été le méchant garçon qui a mis fin à ça. Donc, j'ai trouvé ça très difficile personnellement. » **Félicien**

La situation vécue par Érika : la position délicate du cadre entre la personne et l'organisation

Cadre dans le secteur de l'éducation, Érika doit respecter les règles d'ancienneté et c'est pour cette raison qu'Aude, une de ses employés, a obtenu une promotion pour un poste pour lequel Érika ne pensait pas qu'elle avait les aptitudes nécessaires. Par contre, Érika croyait qu'elle devait tout de même donner sa chance à Aude dans le cadre d'une période de probation, afin de vérifier si elle avait ou non les aptitudes nécessaires, et ce, en lui offrant du soutien et du coaching.

« Au terme de la période de probation, je pouvais pas dire qu'elle était apte. Mais en même temps, comme ça s'était passé durant la fin d'année, il y avait du travail excessif. Ce n'est pas un volume normal, puis les gens sont moins présents pour la superviser puis la former parce qu'on est tous dans le jus. Ça fait que les conditions n'étaient pas favorables. » **Érika**

Comme elle croyait qu'Aude n'avait pu bénéficier de tout le soutien nécessaire pour bien maîtriser son nouveau rôle, Érika décide donc de prolonger la période de probation, de concert avec le syndicat. Cependant, au cours de cette seconde période de probation, Aude est entrée à l'hôpital pour une certaine durée. Durant son absence, elle a été remplacée et

c'est à ce moment qu'Érika s'est aperçue de l'ampleur des problèmes de performance d'Aude.

« Pendant qu'elle n'était plus là, on a déterré des squelettes. Oh, que la situation était pire que ce qu'elle laissait paraître, puis on a déterré plein d'affaires. Puis on a dit « non, ça marche pas, là. » Érika

À partir de ce moment, Érika était convaincue qu'Aude n'avait pas les capacités nécessaires pour occuper le poste en question. Cependant, puisqu'Aude étant en absence pour une période prolongée, Érika ne pouvait ouvrir le poste et devait attendre son retour pour prendre une décision. Or, au niveau organisationnel, cette situation occasionnait divers problèmes, puisque selon la convention collective, Érika devait garder Aude à la fin de la période de probation et celle-ci se terminait durant son congé de maladie.

« J'étais bloquée. Je ne pouvais pas ouvrir mon poste. Puis là, ça a été une décision difficile. Parce que là, imaginez ce que j'ai fait. Mais ça, ça a été difficile, mais je l'ai fait pour mon équipe aussi, parce que le secteur fonctionnait plus. Ça marchait plus. » Érika

Érika a donc travaillé de pair avec les ressources humaines et le syndicat, pour mettre fin à la période de probation d'Aude, afin de pouvoir la refuser dans le poste.

« Ça veut dire qu'elle était convoquée à une entrevue ici pendant qu'elle était en congé de maladie. Il a fallu que je la sorte de son congé de maladie pour lui dire "écoutes, ça marche pas". Ça fait que là, je m'étais préparée. Ça, je m'étais préparée. Puis en plus, dans mes valeurs à moi, je disais c'est chien. Elle est malade, puis je suis obligée de lui faire ça. Là, il a vraiment fallu que je dise "bon bien, là, il faut que je regarde l'organisation, puis que je mette un petit peu moins d'accent sur la personne". Ne pas trop faire d'empathie... il fallait que je mette mes culottes. » Érika

Cette expérience a été très difficile pour Érika, puisqu'elle se sentait responsable de la souffrance de son employée et elle trouvait que sur le plan humain le fait de lui annoncer qu'elle ne pouvait garder son poste pendant qu'elle était en arrêt maladie, était quelque chose de très dur. Néanmoins, elle sentait aussi que pour l'organisation, ce n'était pas avantageux d'attendre et de laisser Aude obtenir le poste.

5.5.1.3. Le congédiement, une épreuve difficile pour le cadre

Peu importe la façon de concevoir leurs responsabilités envers l'employé ou envers l'organisation, leurs perceptions des fautes commises par l'employé et des conséquences qu'il mérite, le passage à l'acte du congédiement a été décrit par plusieurs comme un des aspects les plus difficiles et désagréables du travail de cadre. Souvent, le cadre éprouve de l'empathie ou de la compassion pour la personne qui perd son emploi, il songe aux besoins de sa famille qui ne seront plus assurés ou encore aux impacts de ce congédiement sur sa carrière. Aussi, pour certains, le congédiement est d'autant plus difficile à réaliser lorsque l'employé qui éprouve des problèmes de performance est une personne gentille, avec une personnalité agréable et attachante. De plus, les premières fois qu'ils ont à congédier une personne apparaissent souvent comme étant les plus difficiles, mais il y a aussi des situations plus particulières qui les ont marquées, soit en raison du lien avec la personne congédiée ou encore, de la manière dont les choses se sont passées.

La situation de Francis : congédier un ancien collègue

Une des situations les plus difficiles pour Francis a été de congédier un de ses anciens collègues dont il avait été le mentor. L'employé présentait des problèmes de toxicomanie, ce qui occasionnait plusieurs impacts négatifs dans son travail au niveau de son assiduité, de son attitude et de sa performance. Cependant, il refusait de reconnaître ses difficultés et de s'engager à suivre une thérapie dont l'organisation lui offrait de déboursier les frais. Connaissant bien la vie personnelle de cet employé, Francis était au courant des problèmes que ce dernier vivait au niveau familial, ce qui a rendu le congédiement encore plus difficile à faire pour lui.

*« Un bon gars, mais il a de gros problèmes. Ses aptitudes, il les avait. Ses compétences il les avait. Par contre, il avait de gros problèmes à la maison, des problèmes personnels. Puis, ça lui a coûté son travail. C'est moi qui ai dû le congédier. J'ai trouvé ça dur. Congédier des gens, les premiers que j'ai congédiés, j'ai trouvé ça extrêmement dur, puis avec le temps, tu t'y fais, mais cette journée-là, je vais m'en souvenir toute ma vie. »***Francis**

La façon dont se déroulent les congédiements peut aussi être difficile pour les cadres. Dans certains types d'organisation, comme dans le secteur des finances, des assurances et des télécommunications, la procédure dans le cas d'un congédiement ou d'un licenciement semble insensible, voire inhumaine aux yeux des cadres, même s'ils en connaissent les raisons. En effet, dans le but d'éviter des débordements d'émotions, du sabotage ou un vol des données, par exemple, l'employé remercié ne peut retourner à son bureau après la rencontre avec le cadre. Durant cette rencontre, quelqu'un se charge de lui préparer une boîte avec ses effets personnels, de supprimer son poste téléphonique et de verrouiller son ordinateur, afin d'être certain qu'il n'y aura plus accès par la suite.

Fabienne raconte comment se déroulent les licenciements massifs

Ne réussissant pas à dégager la marge de profit souhaitée par la maison-mère, l'ancienne organisation de Fabienne a dû procéder à un licenciement massif correspondant à 25 % des effectifs. Selon Fabienne, même si aucun des cadres n'était en accord avec les suppressions de postes, ces derniers n'ont pas eu le choix de les faire s'ils voulaient conserver leur propre emploi. Fabienne explique comment s'est organisée, à huis clos, une telle opération.

*« Ce qu'on a fait, c'est qu'on s'est rassemblé, les quelques gestionnaires qui étaient impliqués dans cette coupure-là, on a décidé d'un commun accord sur quels critères on allait organiser les coupes. Donc on s'est réuni ensemble et ça a duré plusieurs jours. On a défini c'était quoi les paramètres, après ça on a dit bon, on va couper telle, telle personne et après ça on réévaluait, on vivait là-dessus pendant une journée, le lendemain on vérifiait nos affaires, on se challengeait là-dessus. Et quand on avait arrêté la liste des gens, là c'était de tout organiser d'un point de vue administratif. » **Fabienne***

Pour arriver à choisir qui allait être touché par le licenciement et qui ils allaient garder à l'emploi, Fabienne explique comment les cadres tentent de garder la tête froide. Dans son cas, elle s'est empêchée de penser à la situation personnelle ou familiale de l'un ou de l'autre et a plutôt tenté de baser ses décisions sur des critères les plus objectifs possible, en lien avec les orientations organisationnelles et les atouts professionnels de chacune des personnes.

« Moi je n'ai pas regardé beaucoup la situation personnelle des gens. Je suis plus allée sur une base de : combien de personnes de chacun des profils j'ai besoin pour continuer. Qui travaille sur des mandats qui sont soit stratégiques ou de longue haleine, qui vont être faciles à replacer. Il faut que tu te détaches un peu de l'aspect personnel. On balance beaucoup de critères. Il reste que, je pense, c'est beaucoup de subjectif. » Fabienne

Parce qu'ils ne doivent laisser sortir aucune information à propos des licenciements, les cadres ont dû s'entendre sur une manière de procéder et un moment pour le faire. Afin d'éviter de créer une situation d'anxiété collective, où chacun se demande s'il sera le prochain à être appelé, ils ont décidé d'organiser une seule rencontre commune rassemblant toutes les personnes qui étaient licenciées.

« C'était assez difficile comme situation parce que les gens ne réalisent pas vraiment. C'est un peu surréaliste! Puis, en plus, il y en a qui deviennent émotifs, d'autres qui ne réagissent pas tout de suite, qui restent de glace. Tu as toutes ces situations-là un peu particulières à gérer et, tu as la sécurité des gens à assurer aussi. Alors tu t'assures d'un départ rapide. Fait que les gens ne retournent pas nécessairement à leurs bureaux. C'est un peu inhumain. On ne leur laisse pas le temps de dire au revoir à leurs gens, leurs collègues. C'est assez particulier. Ce n'est pas amusant à faire. » Fabienne

Aussi difficile et désagréable que cela puisse être de congédier des employés, les cadres considèrent que ça fait partie de leur travail. Durant l'entretien, certains ont exprimé ouvertement leur malaise à le faire, alors que d'autres ont plutôt fait valoir le courage nécessaire pour remplir son rôle de cadre, pour le meilleur ou pour le pire.

5.5.1.4. Synthèse des situations liées à l'évaluation des performances

L'évaluation des performances occupe une partie importante dans le travail des cadres, qui doivent souvent réaliser des suivis plus ou moins serrés des performances de leurs employés, selon un certain nombre de critères, qui varient en fonction du type d'organisation du travail. Une des difficultés vécues par les cadres est parfois de devoir suivre les règles et les procédures prescrites de l'organisation en matière de suivi administratif des performances, tout en étant témoins des écarts entre le travail prescrit et le travail réel auxquels se heurtent les employés. En effet, les cadres intermédiaires ont une

proximité du terrain que les hauts dirigeants n'ont pas toujours et il arrive qu'ils sachent exactement pourquoi les employés n'ont pas été en mesure d'atteindre les niveaux de performance qui sont exigés. Aussi, ceux dont le parcours professionnel est marqué par l'expérience du terrain sont encore plus en mesure de comprendre le travail réel et les contraintes de l'organisation du travail qui rendent difficile, voire parfois impossible, la réalisation des objectifs de performance fixés par la haute direction. Cependant, par souci de cohésion avec la haute direction et les objectifs organisationnels, les cadres vont souvent sentir qu'il est de leur devoir d'appliquer les règles à la lettre et de ne pas créer de précédents en y dérogeant.

Une autre difficulté vécue par les cadres est d'avoir à gérer des écarts de perception quant au niveau de performance atteint par des employés. En effet, il arrive parfois que des employés considèrent que leur performance est très bonne, alors que selon les critères d'évaluation de l'organisation ou encore selon leur jugement professionnel comme cadre, le niveau de performance est insuffisant. Certains cadres ont déjà promu un employé dans un poste, pour se rendre compte par la suite que la personne n'était pas en mesure d'atteindre les niveaux de performance attendus. Le fait de devoir dire à ces personnes que leur perception quant à leur niveau de performance est inadéquate est particulièrement difficile pour certains cadres, parce qu'ils savent que la personne va en souffrir. Ils savent aussi qu'ils vont parfois détruire des illusions et des rêves. Néanmoins, certains vont exprimer qu'il est de leur responsabilité de dire clairement à l'employé qu'il ne répond pas aux attentes, car le laisser dans une situation où il n'est pas en mesure d'atteindre le niveau de performance exigé représente un risque plus important encore pour sa santé. D'autres se soucient particulièrement de la performance organisationnelle et considèrent que leur devoir premier est de s'assurer d'avoir des employés qui répondent aux attentes de performance. Peu importe comment le cadre ressent sa responsabilité dans de telles situations, le congédiement est toujours une épreuve difficile, où les cadres vont souvent s'en remettre au suivi des procédures officielles afin d'être en mesure de garder la tête froide et de ne pas se laisser submerger par les émotions.

5.5.2. Les situations se rapportant à des problématiques de comportements, d'attitudes et de conflits au travail

Outre les problèmes de sous-performance, plusieurs situations impliquant des problèmes de comportements, d'attitudes et de conflits au travail ont été abordées par les cadres. Ce type de problématique est très fréquent parmi les situations racontées par les cadres qui ont été rencontrés. Ces situations ont généralement des effets sur l'ambiance et le climat de travail et sur les relations entre les collègues. Elles représentent toujours aussi un risque pour la qualité du service à la clientèle, pour l'image de l'organisation et peuvent nuire à la performance au travail. Toutefois, pour les cadres, il s'agit de situations souvent complexes et délicates à gérer, soit parce qu'elles touchent aux aspects intimes et subjectifs des personnes impliquées ou encore, parce qu'elles sont particulièrement chargées en émotions.

5.5.2.1. Problèmes de comportements ou d'attitudes au travail : la délicate gestion de l'être

Si les problèmes de performance au travail portent généralement sur le « faire », les problèmes d'attitudes au travail sont plus aisément associés à « l'être ». Les cadres réfèrent souvent à ce type de problématiques au terme de « savoir-être », particulièrement en vogue dans le langage managérial. Parfois, les comportements des employés concernés nuisent à l'atteinte des résultats, au climat de travail, à l'image de l'organisation ou de l'équipe, à la qualité des services offerts ou encore, ne respectent pas les règles formelles ou informelles de l'organisation. Devant ce type de problématique, les cadres ont généralement deux choix dans la façon d'intervenir auprès de l'employé. Ils peuvent mettre en place des pratiques de soutien pour aider l'employé à s'améliorer, ou encore, s'engager dans des procédures formelles de mesures administratives et disciplinaires. La plupart des cadres vont utiliser une démarche graduelle, en tentant d'abord l'approche compréhensive et en passant par des mesures plus administratives selon les politiques du service des ressources humaines si ça ne fonctionne pas. Les situations de Samuel et d'Esther sont des exemples de cette façon de faire et pour qui l'approche disciplinaire n'a pas été nécessaire.

La situation vécue par Samuel : des étapes pas-à-pas pour arriver à résoudre un problème d'attitudes au travail

Cadre dans le secteur de la santé et des services sociaux, Samuel supervise des équipes travaillant sur différents quarts de travail. Dans une des équipes où Samuel n'est pas au travail, Arold, un employé de soutien d'expérience, exerce un grand pouvoir sur ses collègues et donne des ordres sans se soucier des règles hiérarchiques. Dans ce type d'organisation, le respect de la hiérarchie est particulièrement important et c'est pour cette raison que l'attitude d'Arold n'est pas acceptable aux yeux de Samuel.

« C'est un employé d'expérience puis, c'est lui qui décidait, puis, non, non, on installe comme ça. Pis c'est lui qui donnait des ordres des fois. Et là, de plus en plus il prenait de la place parce qu'il voyait qu'il avait un pouvoir. » Samuel

Selon Samuel, l'attitude d'Arold met en péril le climat de travail, mais plus important encore, la qualité des soins et des services à la clientèle. Il commence par le rencontrer à deux reprises pour discuter du problème avec lui, mais le problème d'attitude d'Arold revenait toujours au bout de quelques semaines. Allant à l'encontre de sa manière habituelle d'aborder les problématiques de gestion du personnel, Samuel décide de s'engager avec Arold dans un processus plus formel avec les ressources humaines.

« Fait qu'après ça, je l'ai rencontré avec les ressources humaines. La seule rencontre que j'ai eue avec les ressources humaines, c'était avec lui, depuis que je suis ici. Durant la rencontre, j'ai dit y'a deux chemins à prendre dans cette situation-là : soit on se rencontre à quelques reprises, pis je t'emmène vers la porte tranquillement, pis tu pourras plus pratiquer ton métier, parce que si tu te fais mettre à la porte ici, ben c'est très difficile après de te replacer. Ou, moi mon but là-dedans, je sais que t'as des compétences de préposé, t'es un bon préposé, t'as des bonnes valeurs. Je voudrais juste que tu rentres au travail, que tu sois content de rentrer au travail, puis que tu aies du plaisir avec ton monde. J'ai dit, c'est juste ça, pis je le sais que tu es capable, t'as le potentiel, tu l'as déjà fait. » Samuel

À partir de cette rencontre, les choses se sont améliorées avec Arold et ses collègues étaient pleinement satisfaits de son travail et de son attitude, selon Samuel. Depuis cette rencontre, Samuel fait un suivi régulier avec Arold de façon non officielle, en le valorisant dans son travail et son attitude et en utilisant l'humour.

« Fait que je suis bien content, parce que ça lui a donné la chance de continuer, pis nous autres on a conservé un employé qui est bon. » Samuel

Samuel se sent clair au niveau de sa responsabilité dans son travail. Pour lui, rien ne passe avant la qualité des soins et des services à la clientèle. Un bon climat de travail, des gens qui sont bien au travail, est un facteur essentiel selon lui à une bonne qualité du service. Ses conduites sont principalement guidées vers ce souci de la clientèle. Une intervention rapide au niveau des problèmes de comportements ou d'attitudes au travail, ainsi qu'une présence régulière sur le terrain lui permettent selon lui, de régler rapidement les écarts de conduites du personnel.

« Moi j'ai une vision qui est très qualité de soins, ça c'est prioritaire. Ici, on a une très, très haute qualité de soins. J'ai une équipe qui fonctionne très très bien, puis, ils savent que quand ça ne marche pas, on s'en parle, puis on améliore les choses, puis il faut que ça redresse. Je suis bon, mais il faut que ça performe et il faut que ça aille bien au travail. Pour m'en assurer, je débarque sur le terrain. Pis les gens se posent toujours des questions. Ben je vais faire une tournée. Il faut le faire. Même si tu ne regardes rien, il faut que tu le fasses. Ils savent que tu surveilles tes affaires, pis ils savent que tu vois à la qualité de tes soins. » Samuel

La situation racontée par Esther : un dur choix à faire sur la manière d'aborder la problématique

Esther est nouvellement cadre dans le secteur de l'éducation et elle dirige une petite équipe présentant diverses problématiques. Son équipe n'a pas une bonne réputation au sein de l'organisation, reconnue comme ayant des problèmes de performance. André, un membre de son équipe, a des comportements qui apparaissent manquer particulièrement de professionnalisme aux yeux d'Esther et qui contribuent à maintenir l'image négative de son service au sein de l'organisation.

« C'était vraiment la risée le service. C'est comme, tout le monde le sait. 15 h 30 il n'y a plus de lumières, tout le monde est parti. Et puis même le directeur général, la première semaine m'en a parlé d'André. Il prenait des longues pauses, il dînait pendant deux heures. C'est le seul gars qui, à dix heures, il va se chercher des œufs, puis du bacon, puis il se promène nus pieds, puis tout le monde le voyait, c'était bien connu. » Esther

Elle trouve difficile d'arriver dans un service dont tout le monde se moque. Les comportements d'André rendent encore plus visible aux yeux de l'organisation le manque de sérieux de son service et elle se sent ridicule elle-même aux yeux des autres en tant que cadre. Esther décide donc de régler en premier lieu la situation avec André. Pour elle, son comportement non professionnel était si inacceptable qu'elle aurait souhaité le congédier immédiatement.

*« Quand je suis arrivée, André, ça avait été mon premier cas que je me suis investie dessus, parce qu'après deux semaines, j'aurais été prête à le mettre dehors. Vraiment. Je suis allée voir les ressources humaines et on avait la possibilité d'abolir le poste. Puis, à ce moment-là je me suis dit bon : ce gars à des enfants, il a une maison à payer, je me suis posée la question, mais ce que j'avais vu en si peu de temps, je m'étais vraiment dit, ça peut pas être un bon employé! J'arrive, je suis nouvelle gestionnaire, dans ma tête je me dis, les gens vont normalement tenter de montrer leur meilleur! Et je me disais, tout ce que je vois, il était sur Internet, il dit des jokes déplacées, il n'est pas professionnel là, vraiment! Je me disais, là, j'ai l'occasion de le mettre dehors. J'étais prête à faire ça. Je me disais, il va se trouver autre chose ailleurs, mais ça ne sera pas ici. » **Esther***

Sans grande conviction qu'un changement soit possible, Esther décide toutefois, sur les conseils d'une conseillère en gestion des ressources humaines, de rencontrer André, de lui parler de ses observations, de tenter d'entendre son point de vue et de lui exprimer clairement ses attentes et les comportements qui lui apparaissaient non professionnels.

*« Je l'avais rencontré. Ça n'a pas été le fun, mais tout de suite je me suis dit que ça s'était bien passé comme rencontre. Il a tout admis et même plus! Puis, du jour au lendemain tout a changé. Ça, jamais j'aurais cru que c'était possible et je veux dire, là, j'admets que ça aurait été une grave erreur de le mettre dehors, c'est mon atout dans l'équipe! Ça m'a fait réaliser que vraiment, les gens peuvent changer et ça peut faire une différence. » **Esther***

La stratégie de Samuel et d'Esther s'est avérée bénéfique, tant pour l'équipe, qui garde un employé compétent, que pour l'employé, qui a amélioré ses relations au travail et a conservé son emploi. Dans les deux cas, ils se sentent responsables que l'employé améliore son attitude au travail, parce que celle-ci nuit à l'efficacité organisationnelle. Néanmoins, ils ont choisi d'adopter des conduites d'accompagnement et d'écoute pour que la situation s'améliore. D'autres cadres ont suivi le même type de cheminement pour tenter de résoudre

les problèmes d'attitudes au travail, mais si pour certains la situation a été résolue, ce n'est pas le cas pour tout le monde.

La situation vécue par Carolane : l'intangibilité des problèmes d'attitude

Carolane est cadre dans le secteur communautaire. Anne, une employée avec beaucoup d'ancienneté qui intervient directement auprès de la clientèle, la préoccupe particulièrement. En effet, Carolane trouve que son attitude est peu coopérative et autoritaire à l'égard de ses collègues et que son approche envers la clientèle d'un groupe en particulier n'est pas toujours professionnelle. Même si elle trouve cela difficile à faire, Carolane a fait quelques rencontres avec Anne, pour lui expliquer ce qui ne va pas et lui retirer la responsabilité du groupe en question où la problématique est plus importante. Toutefois, Anne considère qu'elle fait un très bon travail et qu'il n'y a pas de problème.

« Elle ne comprend pas pourquoi. Ça c'est plus difficile. Elle n'a pas du tout compris les commentaires. "Je ne suis pas comme ça", mais nous on le sait qu'elle est comme ça. Mais elle ne le voit pas. Il me semblait que j'avais été claire pour dire tu ne pourras plus jamais avoir ce groupe. Mais la session d'après elle m'a redemandé le même groupe, mais j'ai laissé ça comme ça... et quand elle a vu l'horaire elle m'a pété une coche. Et là, elle me le redemande encore. » Carolane

Un des problèmes que rencontrent Carolane dans la gestion de cette situation, c'est que certains membres de la clientèle font des plaintes à l'égard des comportements d'Anne, alors que d'autres l'apprécient énormément. Selon Carolane, les problèmes d'attitudes ne sont pas tangibles, tout est une question d'interprétation et de perception.

« C'est borderline, parce qu'il y en a qui ne jurent que par elle. Je ne sais pas pourquoi, c'est elle qui reçoit le plus de cadeaux des membres et ils font exprès pour venir les porter à nous. » Carolane

Devant sa difficulté à régler la situation, Carolane n'entrevoit d'autres solutions que de lui diminuer graduellement ses heures, en espérant qu'elle finira par quitter l'organisme d'elle-même. C'est d'ailleurs ce que lui a suggéré sa direction. Toutefois, elle ressent un malaise dans cette situation, lié à la peur de se tromper. En effet, comme les problèmes d'attitude sont intangibles, il est difficile pour Carolane de savoir si elle fait preuve d'injustice en lui

diminuant ses heures, d'autant plus qu'Anne est une employée fidèle, avec de l'expérience et des compétences et qui offre beaucoup de disponibilités, ce qui représente des atouts assez rares dans le secteur communautaire, selon elle. De plus, elle se sent mal à l'aise à l'égard d'Anne, de ne pas lui reconnaître son engagement et sa contribution. Elle se sent aussi responsable de lui couper ses heures de travail, alors que cette dernière est monoparentale. D'un autre côté, elle sent que pour la clientèle et les collègues, son départ éventuel pourrait être bénéfique.

Au fil des expériences et devant le temps que demandent les interventions de soutien des personnes, certains cadres ont diminué leur tolérance à l'égard des problèmes d'attitudes et de comportements non professionnels et ont rendu leurs pratiques de gestion plus strictes. C'est le cas de Stéphane.

Gestion des comportements non acceptables pour Stéphane : donner l'exemple pour décourager les autres

Stéphane est à la tête d'une très grosse équipe dans le secteur de la santé et des services sociaux. Débordé, il n'a pas le temps de régler les problèmes au cas par cas et c'est pourquoi le respect des règles et des procédures est sa ligne de conduite. Dans son équipe, une employée, Albertine, a été surprise à quelques reprises à manger de la nourriture destinée à la clientèle. Selon lui, ce comportement est considéré comme du vol à l'organisation et il ne peut jamais se permettre de déroger des règles, puisque ça laisserait une brèche ouverte dans laquelle il risquerait rapidement de perdre le contrôle dans sa gestion du personnel.

*« C'est comme des enfants, tout le monde a besoin d'un encadrement. Et quand les gens n'ont pas d'encadrement, bien ils peuvent naviguer un peu partout, l'injustice s'installe, il y a des irritants qui s'installent avec cette injustice-là. Et souvent, les gens vont se plaindre « bien on ne savait pas sur quel pied danser ». Alors quand je suis arrivé, moi, j'ai mis mes couleurs en disant « ça je tolère, ça je ne tolère pas, ça, ça ne se fait pas. »***Stéphane**

Néanmoins, il exprime tout de même un certain malaise au regard de la situation d'Albertine, en ce sens que ses collègues cadres ont tenté de le faire changer d'avis sur la conduite à adopter, parce qu'ils jugeaient que l'offense d'Albertine était mineure. De plus,

Stéphane se doute bien qu'Albertine aura de la difficulté à se retrouver un emploi ailleurs dans le même domaine s'il la congédie, étant donné son âge avancé et la trace que laisseront les raisons de son renvoi dans son parcours professionnel. Néanmoins, il n'hésite pas longtemps sur sa conduite, puisque sa ligne à suivre est claire.

« Moi, je suis rigoureux, je suis conséquent dans ce que je dis et ce que je fais. Alors, je prends le temps de m'assurer, quand je dis quelque chose, que je suis capable de le faire. Des fois, c'est difficile de porter le poids de ses paroles. Parce que si on dit "ça, je n'accepte pas" et quelqu'un le fait, bien il faut que tu sois capable de respecter ce que tu as dit. » Stéphane

Ces quelques exemples de situations impliquant des attitudes ou des comportements qui sont vus comme nuisibles au bon fonctionnement de l'organisation et à son image sont souvent difficiles pour les cadres qui ne savent pas toujours comment orienter leurs conduites et qui se sentent responsables à la fois de la bonne marche de l'organisation, mais aussi des conséquences des actions qu'ils vont entreprendre, sur la personne, ainsi que sur ses collègues. Il arrive aussi que ce type de situation perdure et se développe en conflit relationnel avec un ou plusieurs collègues. La section suivante aborde des situations qui touchent à ce type de problématique.

5.5.3. Les situations impliquant des personnes en conflits relationnels

Selon la majorité des cadres rencontrés, les conflits relationnels font pratiquement partie du quotidien du travail de gestion. Ces conflits surviennent entre des personnes, généralement deux membres de leur équipe, et ils sont souvent interprétés par le cadre comme relevant de problèmes individuels, tels que des conflits au niveau de la personnalité ou du tempérament, entre les deux personnes. Il arrive aussi que les conflits soient à plus large échelle, tel qu'entre des groupes de professions différentes, où les membres des différentes professions forment des clans et se retrouvent fréquemment en conflit au niveau des valeurs et des pratiques.

Les tensions entre des groupes : une source potentielle de conflit interpersonnel

Dans les situations où les cadres ont raconté avoir vécu des conflits entre des groupes, il s'agissait davantage de tensions entre des groupes aux intérêts ou aux valeurs divergents. Chacun des groupes en envie un autre, qu'ils croient bénéficier d'avantages et de privilèges. D'autres fois, les conflits se situent plutôt entre des personnes ou des groupes de personnes d'âges différents. En effet, certains cadres ont remarqué des tensions et des conflits entre employés de différentes générations, liées aux différences de valeurs, de conceptions et de méthodes de travail. Ces tensions représentent souvent une source de conflits interpersonnels à plus petites échelles et c'est pourquoi le sentiment de responsabilité des cadres est sollicité.

Tensions entre les générations : difficile de rester neutre

Plusieurs cadres ont abordé les différences au niveau des attitudes au travail entre les générations et parfois, ces différences mènent à des tensions et des conflits au sein de l'équipe. Les cadres trouvent parfois difficile de tenter de concilier les visions divergentes entre les plus jeunes et les plus anciens, mais ce qui semble encore plus complexe, c'est de laisser leurs propres préjugés de côté. En effet, eux-mêmes appartiennent à une génération et partagent parfois une vision plus rapprochée d'une partie des travailleurs seulement. Or, leur rôle exige selon eux qu'ils concilient les différentes visions au sein de leur équipe, sans trop prendre position. François et Sarah expriment brièvement la nature de ces différences intergénérationnelles, la façon dont ils doivent orienter leurs conduites pour tenter de prévenir les conflits et les conséquences que de tels conflits peuvent entraîner au niveau des liens dans l'équipe.

« Souvent, c'est la cohabitation de trois générations. Les baby-boomers, génération X, génération Y. La génération Y... n'ont pas les mêmes visées que les baby-boomers, où traditionnellement on devait travailler très fort. C'est souvent la cohabitation qui n'est pas toujours évidente. Les nouveaux qui arrivent ont une façon de travailler qui est vraiment différente de cette génération de baby-boomers. Donc il s'agit de faire comprendre aux gens que ce qu'on veut faire comme développement d'affaires, ça a un objectif "X", mais dans la réalisation, chacun le fait à sa façon. Il faut accepter les façons de faire qui sont peut-être différente des autres. » François

« Ici, on a beaucoup de générations... Les plus jeunes, ils ont un bon savoir-faire, mais le savoir-être ça va pas, ça ne vient pas nécessairement avec tout le monde. Ce qui fait qu'il y'a eu beaucoup de "mémérages", des formations de clans, l'exclusion de certains, beaucoup de méchanceté... » Sarah

Ces tensions entre des personnes de générations différentes représentent une source potentielle de conflits interpersonnels. Les cadres peuvent se sentir à la fois responsables d'intégrer les plus jeunes au reste de l'équipe, mais aussi de respecter et de reconnaître les savoir-faire des plus anciens. Dans un cas comme dans l'autre, il s'avère parfois difficile pour eux de laisser de côté leurs préjugés, car ils peuvent se sentir plus près de la vision d'un certain groupe d'âge, mais ils sentent aussi qu'ils ont une responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction, de veiller à la cohabitation harmonieuse de l'ensemble des employés.

Tensions interdisciplinaires : un enjeu de reconnaissance

Certains cadres ont aussi abordé des situations de conflits entre des groupes de différents métiers ou professions. C'est le cas d'Eugénie, cadre dans le secteur de l'éducation, qui gère un service multidisciplinaire destiné aux étudiants. Lorsqu'elle est arrivée à son poste actuel, elle a tout de suite senti des tensions importantes entre des groupes de professionnels.

« Au quotidien, ce que je sentais, c'est qu'on se côtoie, on peut échanger, mais dès qu'il est question de certaines affaires, oups, on se replie. Il y a toujours de la comparaison, de la compétition, entre les groupes. » Eugénie

Toutefois, un groupe en particulier lui semblait vivre davantage de frustrations et de méfiance à l'égard d'un autre groupe de professionnels. Selon elle, il s'agit d'une profession un peu moins reconnue socialement que l'autre et elle avait à cœur de reconnaître l'apport important de cette équipe de professionnels dans son service. Toutefois, elle a trouvé très difficile de le faire, puisqu'elle sentait que ceux-ci se méfiaient d'elle.

« Ils voulaient toujours faire leur réunion entre eux. Ils ne voulaient pas que j'y assiste au début. Ça a pris un certain temps avant que les gens considèrent que j'étais utile dans leur réunion, à part que de dire seulement oui ou non, alors que moi, je trouvais ça important de réfléchir avec eux. Ça me permettait aussi de mieux comprendre leur réalité. » Eugénie

Eugénie se sentait responsable que chaque membre de l'équipe se sente apprécié et reconnu pour son travail, mais elle a dû mettre beaucoup de temps en rencontres et en écoute pour y arriver. Au lieu de travailler avec les groupes en silo, elle a mis l'accent sur la communication au sein de l'équipe.

« C'est plus quelque chose que j'ai travaillé en grand groupe, pour arriver à ce qu'il y ait plus de confiance, de tolérance, des groupes les uns par rapport aux autres. Beaucoup de confiance, je dirais. Ça s'est passé beaucoup dans des petites choses, par exemple dans les réunions communes. Je me suis mis à gérer davantage les échanges, pour que chacun ait son mot à dire et que l'on s'écoute. J'avais travaillé avec l'équipe à ce que l'on s'établisse des règles dans le déroulement des réunions, pour que ça se déroule bien. On avait parlé d'ouverture, de ne pas couper la parole de quelqu'un avant la fin, de ne pas sauter aux conclusions trop rapidement, en posant des questions pour être certain d'avoir bien compris. C'était des règles vraiment de base, mais ça avait tout de même donné de bons résultats. Ça a permis d'installer un lien de confiance entre les personnes des différents groupes professionnels. » Eugénie

5.5.3.1. Conflits interpersonnels : Quelle part de responsabilité pour l'organisation?

Lorsqu'ils sont aux prises avec un conflit relationnel au sein de leur équipe, plusieurs cadres se questionnent sur l'origine de celui-ci. Dans la majorité des situations racontées, le conflit était attribué par les cadres à des facteurs personnels, comme deux personnes qui ne s'entendent pas en raison de leur personnalité ou de certains événements qui sont survenus en dehors du travail. Toutefois, il arrive aussi que des personnes, en raison de la position qu'elles occupent dans l'organisation et du mandat qui leur est confié, s'attirent les foudres de certains de leurs collègues. La part de responsabilité de l'organisation du travail dans l'apparition et l'enveniment des conflits n'est pas toujours évidente pour les cadres, mais il n'en demeure pas moins que leurs propres responsabilités et les conduites qu'ils doivent prendre pour tenter de résoudre les conflits sont une source importante de questionnements pour eux. Qu'ils soient à petite ou à grande échelle, la gestion des conflits est généralement

vécue comme un fardeau par les cadres qui, ne se sentant pas outillés pour intervenir en médiation de conflit, vont soit faire appel à une ressource spécialisée à l'externe, au service des ressources humaines ou encore, tenter de gérer la situation au meilleur de leurs capacités. Malgré certaines formations offertes aux cadres sur la gestion de conflits relationnels, la rencontre d'une telle situation dans le réel de travail est considérée comme complexe à gérer. Certains tentent d'appliquer les trucs qu'ils ont appris en formation ou y vont un peu d'instinct, mais sans toujours arriver à régler le conflit. Des cadres font rapidement appel aux spécialistes des ressources humaines, alors que d'autres les évitent à tout prix. Voici quelques situations de conflits interpersonnels sélectionnées en vue de présenter un éventail plus ou moins large des différentes expériences vécues par les cadres rencontrés par rapport à cette catégorie.

La situation vécue par Serge : une chargée de projet devient le bouc émissaire d'un changement dans les modes d'organisation du travail

L'équipe de Serge, dans le secteur de la santé et des services sociaux, a connu de gros changements, et ce, sur une base régulière depuis les dix dernières années. Son service a grossi et de nouveaux mandats ont été ajoutés. Lorsqu'il a intégré le mode projet au mode plus conventionnel de gestion, il a embauché une chargée de projet, Amélie, dont le rôle était de faire avancer son projet avec un échéancier, en mettant de la pression sur les autres membres de l'équipe.

« Il fallait qu'elle le fasse, c'était son rôle. Le mode projet, c'est le mode qui frappe! » Serge

Selon Serge, le mode projet vise aussi l'innovation, le changement et quand on veut changer des choses, on vient toucher à quelque chose d'infiniment précieux : la raison d'être du travail des autres. Les collègues remettaient constamment en question le leadership d'Amélie, alors que Serge associe davantage le problème au mode d'organisation du travail mis en place pour la réalisation du projet.

« Le projet a nécessité et engendré de la turbulence, du chaos et des mini-conflits. Elle se faisait rentrer dedans de tous côtés. » Serge

Amélie allait souvent rencontrer Serge dans son bureau en pleurant. Elle trouvait la situation très difficile. Lui a tenté de la soutenir et de l'écouter du mieux qu'il pouvait en tentant chaque fois de revoir avec elle ses perceptions du conflit. Toutefois, comme son rôle au sein de l'organisation l'amène à être peu présent au bureau et peu disponible pour son équipe, Serge éprouve certaines difficultés à gérer les conflits impliquant sa chargée de projet. Il a rencontré à quelques reprises l'équipe en tentant d'expliquer le mandat de la chargée de projet, mais il a compris qu'Amélie n'était peut-être pas la personne qu'il lui fallait pour occuper ce poste. Il l'a jugé trop sensible, alors qu'il lui semblait plus important d'avoir des personnes très fortes dans ce type de poste.

« Pas nécessairement que des hommes, mais pas “des mitaines”. Un projet amène beaucoup, beaucoup, de confrontations et ça peut devenir polluant. »
Serge

En effet, il se sent responsable de veiller à ce que le mode projet fonctionne bien dans son service et il doit s'assurer d'avoir les bonnes ressources en place.

La situation de Félix : un conflit viscéral qui demande une intervention externe

Félix est cadre dans le secteur des finances, des assurances et des télécommunications. Son équipe se compose majoritairement de femmes ayant principalement un travail de nature administrative. Deux membres de son équipe sont en conflit depuis un certain temps déjà.

*« C'était un conflit plus que viscéral. C'était des personnes qui avaient à se côtoyer. Les deux personnes pensaient que l'autre faisait tout pour nuire à ce qu'elle faisait. Même une des deux personnes est venue me voir pour me dire que la veille dans le stationnement, l'autre avait essayé de l'écraser. »***Félix**

Selon lui, c'est un conflit de personnalités : les deux femmes ne s'aiment pas et ce n'est pas en lien avec le travail.

*« Elle a une sacoche pareille comme la mienne ce matin. Elle fait par exprès! Elle a mis des souliers de la même couleur. Je suis certaine qu'elle l'a fait par exprès! Tu n'as pas de logique en arrière de ça. »***Félix**

Félix considère que le conflit relationnel nuit à l'exécution du travail de chacune, ainsi qu'au reste de l'équipe. Il se sent responsable de régler la situation afin que le travail ne soit pas entravé. Pour Félix, il est indispensable que les deux femmes arrivent à travailler ensemble, puisque ça fait partie de leurs tâches. Néanmoins, il trouve que la gestion de conflit de personnalités dépasse son rôle et il décide donc de faire appel au service des ressources humaines pour intervenir :

« Je n'étais pas le psychologue le plus invétéré! Fait que j'ai été voir les RH pour dire, qu'est-ce qu'on fait? Les RH ont entrepris une démarche avec des entrevues, pour se rendre compte qu'une des deux personnes était prête à faire des démarches pour changer, mais l'autre personne, elle n'avait pas de problèmes. C'était l'autre qui avait un problème. Ça fait que là, ce que les RH m'ont dit, dans ces cas-là, tu ne peux pas corriger quelqu'un si elle n'a aucun problème. Ça fait que ce qu'il a fallu que je fasse, et j'ai trouvé ça un peu plus difficile, il a fallu que je décide laquelle des deux je gardais. » Félix

La situation a donc été résolue par le transfert d'une des deux personnes au sein d'un autre département. C'est Félix qui a dû prendre la décision puisque les deux personnes ne voulaient pas quitter le service et pour cette raison, il en a ressenti un certain malaise. La décision a été prise en fonction de l'organisation, c'est-à-dire qu'il a gardé la personne qu'il jugeait la plus polyvalente et efficace dans son travail.

Situation racontée par Suzie : le rejet de la responsabilité par l'organisation

Suzie est cadre dans le secteur de la santé et des services sociaux. Son organisation allait procéder à des déménagements de locaux. Dans tout ce remaniement, elle s'est rendu compte que deux personnes en conflit relationnel important allaient être amenées à occuper deux bureaux voisins. Pour elle, le conflit était très complexe et ce n'était pas possible à ce moment de demander à ces deux personnes de travailler côte à côte et ça aurait été simple de l'éviter. Elle avait fait appel aux dirigeants des ressources humaines en évoquant la responsabilité de l'organisation de soutenir ces deux personnes en conflit. En défendant son point de vue auprès des ressources humaines, elle s'est fait répondre que les conflits au travail étaient des problèmes d'ordre individuel et que les travailleurs impliqués étaient responsables de les régler par eux-mêmes. Selon la direction des ressources humaines, sa responsabilité était de s'assurer que le conflit ne nuisait pas à l'exécution de leurs tâches.

Suzie a tenté d'expliquer son point de vue et la responsabilité de l'organisation à l'égard du bien-être des employés, mais elle s'est fait répondre que si elle voulait être cadre, elle devrait être en mesure de s'endurcir.

*« Il y avait des conflits entre les deux, ils ne se parlaient plus, il y avait même du harcèlement. C'était, vraiment, à couteaux tirés. J'avais demandé à rencontrer la directrice des ressources humaines en disant, écoutes, moi je trouve ça dur. Puis, mon directeur, je lui en avais parlé, mais il m'avait dit, regardes, moi, j'ai fait ce que je pouvais faire. La directrice des ressources humaines m'avait dit : c'est à eux autres à régler leur conflit, puis je trouvais qu'on s'en déresponsabilisait. J'avais expliqué comment je vivais ça, comment c'était difficile, pis elle m'avait recampé dans mon rôle de gestionnaire en disant : ben c'est ton rôle. Si t'es pas capable d'être gestionnaire, vas-t-en... Je commençais comme gestionnaire dans la vie, puis je me suis dit, mon Dieu, j'ai pas d'avenir dans ce rôle-là, je suis aussi bien de retourner comme intervenante. »***Suzie**

Utilisant ses habiletés et ses compétences de clinicienne, Suzie a donc décidé d'intervenir sur le conflit par le moyen de techniques de médiation. Pour elle, il était inconcevable de ne pas soutenir les deux employés qui vivaient une situation difficile.

*« Donc je les ai rencontrés tous les deux et on a entrepris une démarche de médiation. Au début, ils ne voulaient pas trop se parler, pis après ça, je les ai ramenés en disant, écoutez là, ça va monter si vous n'arrivez pas à régler la situation, en mesures disciplinaires, pis ça va se revirer contre vous autres si vous n'arrivez pas à travailler ensemble. »***Suzie**

Connaissant à l'avance les pratiques administratives des ressources humaines en matière de gestion de conflit, Suzie a donc préféré régler la situation par elle-même, en faisant de l'écoute et des rencontres d'échanges et de discussion entre les personnes impliquées dans le conflit. Toutefois, elle s'est sentie en contradiction avec les exigences et les attentes de l'organisation par rapport à son rôle de cadre. Elle savait qu'elle contrevenait aux normes informelles attendues de la part des cadres en intervenant en soutien aux personnes.

« En décidant d'agir à ma façon, je prenais quand même un risque. Si je me trompais ou encore si je retournais me plaindre de la situation auprès de la directrice des RH de l'époque, un directeur RH, ça a les bras longs dans une organisation. Elle aurait bien pu me dire, écoutes je vais te remplacer par quelqu'un qui est capable de la faire la job que je demande. Donc, oui, je prenais quand même un risque à agir à ma façon, mais je trouvais que c'était la bonne chose à faire, dans cette situation-là. » Suzie

Cette situation a provoqué en elle un profond malaise et des remises en question quant à sa capacité d'occuper un rôle de cadre. Suzie s'est aussi questionnée à propos des conduites à prendre auprès des employés.

« Je l'avais quand même trouvé difficile, puis en fin de compte, par après, je me disais, elle a peut-être raison? Peut-être que ça fait partie du rôle que j'ai à jouer des fois, de faire des choses qui vont à l'encontre de ce que je crois. Elle avait raison. Si je ne suis pas bien dans ce rôle-là, puis si c'est ça, être gestionnaire, je vais m'en aller! Je m'étais sentie vraiment partagée dans mon rôle entre ce que vie le monde, pour qui je suis là, puis une direction qui semble trouver que je suis trop proche de mon monde. Quand tu arrives gestionnaire, t'as une description de tâches, mais t'as pas les attentes des directeurs, elles ne viennent pas avec. Puis les attentes, elles changent selon les directeurs. Donc quand t'arrives, tu ne sais pas tout ça. Puis tu penses, toi, au meilleur de ta connaissance, que d'être gestionnaire, c'est d'être proche de ton monde, puis de travailler avec eux autres. Sauf que, ce que tu reçois de ton équipe, c'est que t'es pas avec eux autres du tout, puis la haute direction dit que t'es pas à ta place comme gestionnaire, fait que là je me suis dit (rire) je ne suis vraiment pas à ma place c'est sûr! » Suzie

Situation racontée par Suzanne : gérer le conflit humainement pour le souci de tous

Suzanne, cadre dans le secteur de la santé et des services sociaux, a aussi vécu une situation particulièrement difficile impliquant une histoire de conflit amoureux entre trois employés de son équipe. Suzanne raconte qu'elle préfère en général régler les choses directement avec son équipe, plutôt que de faire appel au service des ressources humaines, parce que ça permet de prémunir les personnes contre davantage de problèmes et de souffrance. Selon elle, lorsque les ressources humaines sont impliquées, la situation se transforme en dossier à traiter, selon les règles et les procédures officielles, ce qui entraîne d'autres conséquences encore pour les personnes impliquées. Dans cette situation, elle trouvait que les personnes

vivaient déjà beaucoup de souffrance et elle voulait autant que possible, éviter d'en rajouter. Pour Suzanne, il s'agissait de trois bons employés, très professionnels, mais qui avaient commis une erreur sur le plan personnel, laquelle s'est répercutée dans la sphère professionnelle. En effet, elle raconte à quel point le conflit a eu des répercussions sur l'ensemble de l'équipe, qui ne voulait pas prendre parti, mais qui en même temps, organisait le travail de manière à éviter que les personnes impliquées dans le conflit se croisent. Suzanne a décidé de rapidement prendre les choses en main en abordant directement le conflit avec les principaux intéressés.

*« Ça l'a un impact sur ce qui se passe au travail. Ça me regarde à partir de ce moment-là. J'ai dit : si ça s'était fait carrément en dehors de l'organisation, pis que ça n'était jamais entré dans le milieu, si ça ne s'était jamais discuté ici, alors ce ne serait pas mon problème. Mais là, j'ai dit, ça se discute quotidiennement dans les corridors, ça a un enjeu important sur l'ambiance de travail : les gens sont stressés, le savent, puis ils ne savent pas qui le sait et qui ne le sait pas. J'ai dit ça, ça marche pas! »***Suzanne**

Pour Suzanne, la qualité du service et la protection de la clientèle passent par une équipe où le climat de travail est sain et agréable. La confiance entre les membres de l'équipe et avec elle est primordiale. Rapidement, le conflit s'est envenimé entre les deux hommes, qui étaient tous deux amoureux de la même femme. Ils faisaient tout pour ne pas se croiser et l'un, en position d'autorité, mettait des bâtons dans les roues de l'autre.

*« Un moment donné, la bagarre était quasiment pognée. Fait que là je les ai ramassés les deux, je les ai rentrés ici et je leur ai parlé. À partir de là, ils ne se sont pas reparlés. »***Suzanne**

Pour régler le conflit, elle décide de ne pas faire appel aux ressources humaines pour intervenir, afin d'éviter de prendre la voie des mesures disciplinaires et administratives. Elle appréciait leur travail et souhaitait les garder à l'emploi dans son service tous les trois.

*« Ça me tentais pas de mettre des notes au dossier de ces employés-là inutilement, parce que c'est des relations qui sont déjà assez pathétiques comme ça. En plus, je travaille avec eux depuis longtemps et ce sont trois bons employés, mais qui l'ont échappé. »***Suzanne**

Suzanne sent qu'elle devient un peu comme une psychologue. Chacun leur tour, les trois personnes la rencontrent, se confient, pleurent même dans son bureau. Elle passe beaucoup de temps à les écouter. Au bout d'un moment, elle décide d'organiser une rencontre entre les personnes impliquées, afin qu'elles se parlent et mettent les choses au clair.

« Je leur ai fait comprendre qu'il devrait y avoir une rencontre entre les deux. Que moi, je me rendais disponible pour les aider dans cette rencontre-là, s'ils avaient besoin de moi. Mais, ils doivent se rencontrer. Parce que sinon, c'est avec les ressources humaines qu'on va gérer ça différemment. Donc, ils le savent les deux, ils connaissent les enjeux, puis ils doivent avoir des relations professionnelles et des discussions qui sont professionnelles. » Suzanne

Suzanne a donc fait la rencontre et a agi un peu à titre de médiatrice selon elle. La rencontre a permis de clarifier les choses et ils ont été capables par la suite, de reprendre leur travail en ayant des relations plus professionnelles. Suzanne s'est sentie rassurée au niveau de l'ambiance générale au travail qui s'est améliorée peu à peu. Elle s'est sentie particulièrement rassurée pour la sécurité de la clientèle, puisqu'elle craignait toujours le type de conséquences qu'auraient pu avoir le conflit sur la qualité du service et la sécurité de la clientèle.

Suzie et Suzanne, qui ont choisi d'aborder seules le conflit, ont dû investir beaucoup d'énergie et de temps pour faire des rencontres et écouter les personnes. Dans les deux cas, elles estiment que cette façon de faire a été bénéfique dans la résolution du conflit et les personnes ont été capables de continuer à travailler ensemble en harmonie par la suite. Toutefois, ce n'est pas toujours aussi simple, comme la situation d'Eugène. En effet, si le service des ressources humaines n'offre pas de soutien suffisant aux cadres dans la gestion des conflits ou si le cadre est en désaccord avec les façons standards de faire, il est laissé à lui-même dans la gestion du conflit et la méthode ne fonctionne pas toujours. Si les stratégies personnelles fonctionnent pour certains, pour d'autres, la gestion de conflit est un véritable casse-tête.

La situation vécue par Eugène : un conflit qui dépasse ses compétences de gestion

Cadre dans le secteur de l'éducation, Eugène trouve que la gestion des conflits relationnels entre les employés est un des aspects les plus difficiles de son travail de gestion. Il est allé suivre des formations sur le sujet, il lit des ouvrages pour l'aider, mais selon lui, la théorie et la pratique sont très différentes et il n'arrive pas à régler les conflits, peu importe les outils mis à sa disposition. Il dispose aussi dans son organisation, d'une ressource spécialisée pour conseiller les cadres en matière de gestion de conflits, cependant, en dernier recours, c'est à lui que les employés sont recommandés pour se plaindre de la situation.

« Quand ça devient un mélange, un tourbillon de perceptions, d'émotions et tout ça et que ça devient tout tordu, ça, je trouve ça difficile d'aider. C'est sûr qu'en gestion de conflits on dit que bon, il faut retourner les gens pour aller vérifier leurs perceptions. Je suis capable de dire ces phrases-là, mais je n'ai pas les outils pour aider les gens. Je vois que des conflits comme ça, ça dégénère et c'est sûr que ça a un effet sur le travail. » Eugène

Eugène est aux prises au moment de l'entretien avec un conflit entre trois employés travaillant sur un même projet et en contact avec la clientèle. Chacun des trois employés vient à tour de rôle se plaindre sur les autres et ils ont commencé à saboter le travail des autres. Le conflit a également des répercussions sur le climat de travail de l'ensemble de l'équipe, ainsi que sur les étudiants qui sont témoins des comportements inadéquats des employés impliqués dans le conflit. Eugène a tenté plusieurs trucs qui lui ont été conseillés par la spécialiste du service des ressources humaines, telles que la vérification des perceptions, l'amélioration de la communication, des rencontres individuelles, des rencontres communes, etc. Toutefois, aucun de ces trucs ne semble fonctionner dans la situation et le conflit s'envenime. Il se sent responsable de soutenir et d'aider les employés impliqués à résoudre leur conflit parce que celui-ci a des répercussions négatives sur le service offert aux étudiants. Selon lui, certains étudiants ont en effet commencé à subir les conséquences du conflit, ce qui représente un obstacle à leur réussite scolaire. Dépassé par l'ampleur du conflit, Eugène sent qu'il n'a pas les compétences pour régler la situation et l'organisation ne lui offre pas le soutien adéquat pour y arriver.

« C'est sûr que par définition, ma job, c'est de mettre les meilleures conditions en place pour que les élèves réussissent. Donc cette situation-là, selon moi, elle est très importante. Elle nuit aux élèves. Donc, faut que ce soit une priorité pour moi de changer ces comportements-là, mais je me sens un peu impuissant à le faire. Je ne suis pas compétent à le faire. J'ai fait appel aux RH et j'ai parlé avec une psychologue industrielle qui m'a parlé de renvoyer les gens vers leurs perceptions, de les accompagner dans ça. Donc j'ai des ressources, mais ce que je reçois est très... théorique. » Eugène

Au moment de l'entretien avec Eugène, le conflit était toujours présent. Selon lui, la responsabilité première de trouver des solutions afin que le conflit se règle lui revient personnellement et il ne sent pas que le service des ressources humaines lui offre un réel soutien pour l'aider à y arriver. Il se sent un peu impuissant et laissé à lui-même dans la gestion de cette situation complexe.

5.5.3.2. Synthèse des situations se rapportant à des problématiques de comportements, d'attitudes et de conflits au travail

Aborder seuls les situations impliquant des personnes qui ont des comportements et des attitudes non professionnels ou conflictuels au travail est une réalité qui touche beaucoup de cadres intermédiaires. Ils se sentent souvent déchirés entre un sentiment de responsabilité envers les personnes, que ce soit les employés directement impliqués dans la situation, mais aussi les collègues et la clientèle et leur sentiment de responsabilité de répondre aux exigences de leur rôle dans l'organisation. Plusieurs cadres essaient ou ont essayé par le passé d'accompagner, de soutenir, d'écouter les personnes pour les aider à améliorer la situation, mais cette méthode requiert des efforts, de l'investissement et du temps de la part des cadres. Certains cadres se sentent très responsables du bien-être des travailleurs impliqués dans le conflit et des autres membres de l'équipe qui en sont témoins et qui en subissent aussi les conséquences. Toutefois, le sentiment de responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction est aussi présent, comme la qualité des services offerts à la clientèle, mais ils sentent qu'ils ont une responsabilité importante dans la façon d'aborder le conflit. Quelques cadres ont décrit leur rôle dans la gestion des conflits comme se rapprochant de celui du psychologue. Que le conflit soit interprété comme relevant de causes individuelles ou organisationnelles, ils estiment que l'organisation a un rôle à jouer

pour soutenir les personnes dans la résolution du conflit ou dans des mesures d'accompagnement, plutôt que par des mesures coercitives. Toutefois, dans certains cas, les pratiques des ressources humaines sur la façon de régler les conflits ne concordaient pas avec la vision du cadre et son sentiment de responsabilité à l'égard de son personnel. Les conduites de ces cadres sont guidées par le souci de l'autre.

Lorsque ce type de conduites n'est pas soutenu par l'organisation, il arrive parfois que les cadres se sentent dépassés, découragés et impuissants, ce qui les pousse, lorsqu'ils en ont la possibilité, à adopter des mesures administratives plus strictes ou encore à refiler la gestion du conflit aux ressources humaines ou à une ressource externe. Les problèmes d'attitudes ou de conflits peuvent alors être perçus comme des problèmes de nuisance à la productivité des deux personnes, mais aussi des autres membres de l'équipe qui sont dérangés dans l'exécution de leurs tâches par les conséquences de ce conflit. Le mandat confié à la ressource est alors de régler le problème que représente le conflit afin de rétablir les niveaux souhaités de productivité et d'efficacité au travail. D'autres fois, le soutien des ressources humaines permet au cadre de reporter ses conduites sur les procédures officielles, qui sont généralement bien définies. Les personnes impliquées entrent alors dans un processus standardisé qui, lorsque le problème n'est pas résolu, par exemple, peut se terminer par une mutation d'une des deux personnes dans un autre service ou encore par une démission ou un congédiement. Dans ce type de situation, la plupart des cadres ont exprimé du souci à l'égard des personnes ayant dû subir des conséquences négatives à la suite de la gestion du conflit, mais le sentiment de responsabilité au niveau du rôle d'acteur du cadre face à l'organisation est celui qui a pris le dessus. Le recours à des règles et des procédures officielles a permis, pour certains cadres, de diminuer leur sentiment de culpabilité à l'égard des personnes brimées.

5.5.4. Les situations liées à une problématique de santé mentale au travail

Parmi les situations racontées, celles touchant des personnes ayant un problème de santé mentale sont revenues à quelques reprises, soulevant des questionnements chez les cadres quant à leur responsabilité à l'égard de la personne malade, de l'équipe, mais aussi à l'égard de la performance organisationnelle. Les cadres se trouvant devant ce type de situation se sont tous questionnés sur la conduite à adopter envers la personne en question.

Pour ces cadres, le fait d'avoir un ou des membres de leur équipe aux prises avec un problème de santé mentale comporte des enjeux importants au niveau de leur rôle d'acteur dans l'organisation. Chaque fois, l'équilibre de l'équipe a été compromis, soit en créant un climat propice aux conflits, soit en apportant une charge supplémentaire de travail pour les collègues. Lorsqu'un travailleur souffre d'un problème de santé mentale, tel qu'un trouble de l'humeur ou un trouble anxieux, sa capacité de travail est souvent diminuée. Toutefois, sans prescription médicale pour quitter temporairement le travail ou encore pour en alléger la charge, le travailleur malade demeure au sein de l'équipe et ce sont les collègues qui absorbent la charge de travail supplémentaire et qui pallient les erreurs commises. Rapidement, ces derniers ne veulent plus avoir à travailler avec la personne qui n'a plus toutes ses capacités, car ils ne sont plus en mesure de prendre une charge de travail supplémentaire sans mettre leur propre santé en péril ou encore, ils ne peuvent plus atteindre leurs objectifs de performance. Dans ce cas, la personne malade est vue comme un boulet pour les collègues.

D'autres fois, les problèmes de santé mentale soulèvent des tensions au sein des équipes de travail, en raison des sautes d'humeur, de l'irritabilité de la personne ou dans certains cas, d'un trouble de la personnalité qui devient extrêmement difficile à vivre pour les collègues qui côtoient la personne malade. Les réunions se terminent par des cris et des portes qui claquent, l'ambiance et le climat de travail se détériorent, des conflits émergent et le cadre doit tenter de contrôler la situation pour laquelle le travailleur aux prises avec un trouble de la personnalité ne reconnaît pas son problème. Dans une situation comme dans l'autre, les collègues viennent se plaindre au cadre, qui se retrouve à devoir composer avec un employé en difficulté, dont plus personne ne veut travailler avec.

Ainsi, la distinction entre les situations touchant à des problèmes d'attitudes, de comportements, de conflits relationnels et de santé mentale au travail n'est pas toujours évidente à faire. Cependant, afin de faciliter la présentation des résultats, le choix a été fait de les séparer en deux catégories. Par conséquent, lorsque les cadres abordaient dans l'entretien la question de la maladie mentale, que ce soit sur la base de faits ou de soupçons, la situation a été classée dans cette catégorie, même s'il pouvait y être question de conflit ou de problèmes d'attitudes ou de comportements. Encore une fois, quelques exemples ont été sélectionnés à partir de l'ensemble des situations racontées par les cadres.

5.5.4.1. La difficulté d'agir dans le doute

Un premier phénomène observé dans ce type de situation, est le caractère ambigu des problématiques de santé mentale au travail et la difficulté pour le cadre de décider des conduites à adopter. Les cadres se sentent responsables du bon climat de travail au sein de l'équipe et de la performance des employés, mais en même temps, il a peur de se tromper dans son interprétation de la problématique et de commettre une erreur qui pourrait avoir des conséquences pour l'employé, aussi bien que pour l'image de l'organisation.

La situation racontée par Francine : l'ambiguïté d'un trouble de la personnalité

Francine est cadre dans le secteur des finances, des assurances et des télécommunications. Elle est responsable du recrutement des employés de son service. Pour elle, le climat de travail au sein de l'équipe est primordial, c'est pourquoi elle se soucie toujours de recruter des personnes dont la personnalité se marie bien avec celle des autres employés. Lorsqu'elle a recruté Alice, elle a été enchantée par sa personnalité : souriante, dynamique et sociable. Cependant, au bout d'un temps, plusieurs employés sont venus se plaindre à Francine concernant l'attitude d'Alice envers eux, mais chaque fois, Alice expliquait sa réaction de telle sorte que l'autre employé avait l'impression d'avoir mal jugé la situation. De plus, devant Francine, Alice avait toujours une attitude exemplaire et faisait un très bon travail. Néanmoins, plus le temps passait et plus les frustrations des collègues d'Alice se faisaient sentir. Les employés se plaignaient de plus en plus à Francine qu'Alice jouait un

double jeu. Francine commençait à se douter que quelque chose n'allait pas, mais elle n'avait pas de preuve pour intervenir.

« Et un moment donné, c'était rendu qu'il y en avait une qui était en train de se rendre malade, elle pleurait souvent et tout. Alors là, j'ai commencé à monter un dossier au fil du temps, mais il n'y avait rien de frappant! » Francine

C'est alors que de fil en aiguille, Francine a commencé à avoir des doutes sur l'état de santé mentale d'Alice. Celle-ci manifestait des comportements exagérés dans certaines circonstances, elle se contredisait fréquemment, elle accusait Francine de lui avoir caché des informations, et ce, même si Francine lui prouvait que ce n'était pas le cas et elle répétait les mêmes accusations plusieurs fois. Sans avoir aucune preuve formelle, Francine se questionnait quant à un potentiel trouble de la personnalité chez Alice :

« Malgré tout, j'avais quand même une assez bonne relation avec cette personne-là. On était capable de se parler. Jusqu'au jour où c'est moi qui ai subi son changement de tempérament. C'était comme une autre personne qui me parlait. C'était vraiment... Je réalisais tout ce que les autres avaient vécu et qui venaient me voir en me disant : je n'ai pas de preuve, c'est ma parole contre la sienne, mais ça n'a pas de bon sens, elle a quelque chose qui cloche. C'est la première fois que j'ai eu affaire à une affaire de même. Honnêtement là! On aurait dit même, quelqu'un d'autre qui me parlait. Une autre personnalité complètement. » Francine

Dépassée par ce type de problématique, Francine se sentait responsable de prendre soin des autres membres de l'équipe, qui n'arrivaient plus à travailler dans une ambiance agréable. Les relations étaient tendues avec Alice et Francine craignait que d'autres membres de l'équipe finissent par partir, que ce soit en maladie ou en démissionnant. Pour elle, la seule option possible était de congédier Alice, puisqu'elle ne voyait pas comment le problème pourrait se régler. Elle avait l'impression d'avoir tout tenté auprès d'elle pour lui expliquer les difficultés que certains de ses comportements amenaient au niveau des relations avec les collègues, mais Alice continuait d'agir de la même façon et la situation n'allait pas en s'améliorant. Toutefois, en raison de certaines menaces proférées par Alice, Francine craignait d'éventuelles poursuites si elle la congédiait, c'est pourquoi elle a tenu à monter un dossier bien étoffé pour pouvoir protéger l'image de son organisation. Toutefois, ce qu'elle trouvait le plus difficile, c'était de savoir que les autres employés croyaient qu'elle

ne faisait rien pour les soutenir dans cette situation. Par souci de professionnalisme, elle ne disait à personne qu'elle montait un dossier sur Alice et comme c'était long, elle devait vivre avec le jugement de ses employés :

« C'était tellement subtil, c'était pas une affaire frappante, pas un dossier que tu montes de même. C'est pour ça que ça a été long et les employés se disaient, Francine, elle fait rien. C'est le bout le plus platte parce que malgré toutes les interventions que je faisais, j'ai passé pour celle qui ne faisait pas son travail, d'avoir laissé traîner les affaires, que c'était comme plus facile. C'était ma crédibilité à moi qui était en train de perdre des plumes, alors que dans les faits, c'était pas ça. Mais je pouvais pas le dire. » Francine

5.5.4.2. Le déchirement entre le souci d'aider la personne malade et son devoir envers l'organisation

Un autre phénomène observé dans ce type de situation avec des personnes ayant un problème de santé mentale, concerne le sentiment de déchirement qu'éprouve parfois les cadres entre leur soucis d'aider et de soutenir la personne malade et le sentiment de devoir de respecter les façons de faire et les procédures de l'organisation et de maintenir des niveaux de performance exigés ou souhaités.

La situation racontée par Esther : déchirée entre son sentiment de responsabilité envers l'autre et son désir de performer

Nouvellement cadre dans le secteur de l'éducation, Esther est responsable de la gestion du personnel et de l'organisation du travail d'une équipe composée d'une dizaine d'employés. Un des employés de son équipe, Alain, a des sautes d'humeur et des difficultés à performer autant que les autres. Les réunions d'équipe se terminent souvent par des cris et des claquements de porte de sa part. Aussi, il travaille plus longtemps que les autres pour obtenir des résultats moindres. Lorsqu'Esther aborde ces problèmes avec Alain, ce dernier nie complètement et refuse de reconnaître ses torts. Elle apprend par les autres employés qu'il a récemment reçu un diagnostic de trouble obsessionnel-compulsif, ce qui selon eux, expliquerait ses comportements. Ne sachant trop comment gérer cette situation, Esther demande conseil à sa direction et au service des ressources humaines. On lui conseille de monter un dossier disciplinaire et de faire un suivi serré, afin qu'il quitte de lui-même.

Esther est mal à l'aise avec cette stratégie, mais en même temps, elle veut que son service soit performant et innovant.

« Mais, un moment donné, je me suis dit est-ce que j'essaye de remodeler son poste pour qu'il puisse avoir d'autres tâches. Justement, l'enjeu en fait, il est là. Est-ce que j'essaye de tout faire pour qu'il soit heureux puis qu'il reste malgré ses faiblesses ou non? Ou bien, je fais tout pour qu'il parte? La réflexion que je me fais c'est : c'est quoi qu'on veut là? Je le pousse à bout et je le surveille pour avoir des avis disciplinaires et qu'il soit renvoyé. Est-ce vraiment ça qu'on veut? Qu'une personne qui a quand même des compétences... mais bon qui a beaucoup de lacunes aussi ... finisse chez-elle en dépression ou je ne sais pas quoi! Il y en a un peu partout des cas de "bois morts" qu'on peut appeler, mais il y a plein de monde qui ferme les yeux et qui ne s'en occupent pas et qui acceptent... Un moment donné je me suis dit, peut-être devons-nous accepter que ça fait partie de la gestion des ressources humaines que sur dix personnes, il se peut qu'il y en ait un ou deux qu'on s'est trompé et qu'il faut vivre avec après! » Esther

Au moment de la rencontre, Esther n'avait pas encore tout à fait répondu à ses interrogations, mais elle a confié qu'elle opérerait sans doute pour soutenir Alain dans son travail en lui confiant des mandats plus simples et à échéances plus souples, ce qui permettrait de le maintenir à l'emploi en respectant ses capacités, tout en ne nuisant pas trop à la performance de l'équipe. Selon elle, il est possible d'y arriver parce qu'elle a une équipe suffisamment nombreuse pour la charge de travail à accomplir.

La situation racontée par Félicia : quand l'organisation décide de laisser tomber quelqu'un de malade

Félicia est cadre dans le secteur des finances, des assurances et des télécommunications. La situation qu'elle a racontée concerne Albert, un employé au sein de son équipe qu'elle juge très compétent et intelligent. Selon Félicia, il est performant et apprécié de ses collègues jusqu'au jour où subitement, il commence à commettre des erreurs, il semble lunatique ou « absent » durant certaines périodes et il accumule des retards considérables dans son travail.

*« On avait un employé dans notre équipe qui était un gars hyper intelligent. Du jour au lendemain, un moment donné, il est devenu non productif. Il était devant son écran, il était dans la lune puis, nous autres on travaille beaucoup en équipe alors là, les gens s'en plaignaient parce que dans le fond, il ralentissait les projets et ça allait plus ou moins bien. »***Félicia**

Albert a connu par la suite des périodes d'invalidité, au cours desquelles, Félicia ne savait pas ce qui lui arrivait, jusqu'à ce qu'il se confie à elle en lui disant qu'il souffrait d'un trouble obsessionnel-compulsif, ce qui le rend très anxieux dans l'exécution de son travail et nuit à sa performance.

*« Son travail, c'était de vérifier des tests et tout, fait que là il tournait, il bouclait dans sa tête et il n'était plus capable de s'en sortir alors il y avait de grandes périodes d'absence. Il était en train de vérifier un dossier, on le perdait complètement. Il était plus là. Et, c'est épouvantable parce que c'était un gars hyper intelligent, un père de famille, puis du jour au lendemain, plus capable de travailler, plus capable de fonctionner. »***Félicia**

La situation touche Félicia, qui est sensible aux difficultés vécues par Albert et elle se sent responsable de le soutenir dans cette épreuve et de lui laisser du temps pour se remettre. Elle lui accorde donc durant un certain temps, un accommodement quant au niveau de performance exigé et elle lui consacre du temps pour l'accompagner dans son travail. Cependant, sa performance ne s'améliorait pas. De plus, puisque la gestion de la performance fonctionne avec un processus de gestion par objectifs et que la performance des uns et des autres est interdépendante et liée au bonus annuel de chacun, plus aucun collègue ne voulait être jumelé avec Albert. Cette situation occasionnait des problématiques au niveau des relations entre les employés qui devenaient plus tendues, ainsi qu'au niveau de l'organisation du travail pour Félicia. Elle a donc demandé du soutien aux professionnels du service des ressources humaines, lesquels lui ont souligné qu'elle allait devoir assez rapidement exiger un niveau de performance équivalent à celui des autres, pour des questions d'équité. Elle a donc décidé de suivre les règles et en a fait part à Albert.

« Et là, je sentais qu'il commençait à paniquer, qu'il était sur le bord d'une autre invalidité. Puis, un moment donné, on s'est vu une fois dans mon bureau puis il était tellement démoli et il m'a dit : Félicia, tu vas faire quoi avec moi? Je vais-tu perdre ma job? Sérieusement, cette journée-là, j'ai vraiment eu peur. Je me suis dit, j'ai eu peur... il est parti de mon bureau, moi j'avais quelque chose à l'extérieur et quand je suis revenue il n'était plus là et personne ne savait il était où et sérieusement, pour la première fois de ma vie j'ai vraiment eu peur... il avait l'air tellement mal en point, je me suis dit...c'est un candidat au suicide. » Félicia

Félicia se sent déchirée entre sa responsabilité à l'égard de sa haute direction qui lui demande d'assurer la performance de son équipe et sa responsabilité à l'égard d'un être humain qui vit une situation pour laquelle il a besoin d'aide et d'accommodements particuliers en raison de sa santé mentale précaire.

« Et après justement, il est retombé en invalidité et on a discuté beaucoup. J'avais dit aux RH ça va faire là. Je ne le reprends pas pour le remettre dans des conditions comme celles-là. Je trouvais ça inhumain de le mettre dans des conditions où je lui demandais de performer en sachant qu'il n'était pas capable! Puis là, il y a eu beaucoup de travail avec les RH et finalement ils ont fini par lui faire une offre de séparation vu qu'ils ont mis fin à son emploi parce qu'ils ont déterminé qu'il n'était pas capable d'occuper le poste qu'il occupait avant. Et maintenant il est invalide à vie. » Félicia

Félicia se sent responsable en partie du sort d'Albert, parce qu'elle n'a pas su protéger son lien d'emploi avec l'organisation. Selon elle, l'organisation aurait eu les moyens de le soutenir au lieu de l'exclure et elle se sent coupable d'avoir collaboré, jusqu'à un certain point, à son malheur et à celui de sa famille.

« Ça a été déchirant. Moi personnellement parce que je me disais, à cet humain-là, je ne peux pas lui demander ça, d'un autre côté, l'organisation disait : faut que tu l'emmènes à une performance comme les autres. Tu n'as pas le droit d'accepter qu'il soit performant juste à moitié! J'ai trouvé ça très déchirant. Très... inhumain ». Félicia

5.5.4.3. *Le sentiment d'impuissance à l'égard de la santé mentale au travail*

Parfois, les cadres se sentent dépassés et impuissants devant des problématiques de santé mentale au travail. Ils ont le sentiment d'être témoins de la détérioration de la santé et des capacités de travail de leurs employés, mais qu'ils ne peuvent rien dire ou faire pour les empêcher de toucher le fond, de sombrer dans une dépression et de s'absenter pour une durée indéterminée. Aussi, il arrive à l'occasion que ces derniers se sentent coupables d'avoir participé à leur état, en leur ayant donné une charge de travail qui les a épuisés.

Les situations racontées par Solange et Françoise

Solange et Françoise ont toutes deux raconté des situations semblables, tant au niveau des événements, qu'au niveau des sentiments de responsabilité qu'elles ont ressentis. En effet, la première cadre dans le secteur de la santé et des services sociaux et la seconde, cadre dans le secteur des finances, des assurances et des télécommunications, rencontrent des taux d'absence au sein de leur équipe, particulièrement élevés au moment de l'entretien. Parmi ces absences, une proportion plus importante est liée à des problèmes de santé mentale au travail. Ces deux cadres se sentent responsables de soutenir les employés en difficulté, de diminuer leur charge de travail, afin de prévenir la détérioration des capacités de travail et de l'état de santé. Cependant, elles se sentent impuissantes à y arriver, parce que selon elles, les employés refusent de suivre leurs conseils, de prendre du temps de repos ou de congé, même si elles les incitent à le faire et de ralentir la cadence. Solange exprime cette difficulté :

« Je dirais que ce que je trouve le plus difficile, c'est de voir des fois des employés caler psychologiquement, puis ne pas pouvoir rien faire tant qu'il n'a pas poigné le mur. Par exemple, j'ai rencontré Aline et à la fin de la rencontre, je lui ai dit as-tu des objectifs, as-tu quelque chose que tu aimerais faire? Elle dit non. J'ai dit : "bien moi j'en ai un pour toi : c'est que tu prennes plus de temps pour toi. J'aimerais ça vraiment que tu prennes plus de temps pour toi et que tu fasses attention à toi, parce que moi je te vois caler et je m'inquiète" ... elle m'a dit : "ah...c'est temporaire." Puis pendant que je parlais avec elle, je prends son dossier et je regarde, c'était la troisième évaluation de rendement que je lui disais ça. Je la voyais tranquillement pas vite, mais depuis un an, je la voyais descendre. Il me semble que des fois ce serait le fun qu'on ait ce qu'il faut pour les aider avant. »Solange

Françoise, cadre dans le secteur de la finance, des assurances et des télécommunications, a déjà vécu un épuisement professionnel dans le passé, ce qui la rend, selon elle, particulièrement sensible à cette difficulté que plusieurs employés de son équipe vivent. Elle se sent responsable de leur santé, elle se sent impuissante parce qu'ils ne suivent pas ses conseils de diminuer leur charge de travail, mais surtout, elle se questionne si elle a joué un rôle dans le développement de leur maladie.

*« Une des réflexions que j'ai ces temps-ci, je dis « coup donc qu'est-ce que je leur fais? Je les envoie tous en maladie. J'en ai beaucoup qui sont partis. »***Françoise**

Françoise raconte que certaines employées lui auraient fait sentir qu'elles ne pouvaient pas diminuer leur charge de travail parce que ça occasionnerait des retards au travail et ça causerait du trouble à Françoise. Elle sent qu'ils veulent la protéger, alors qu'elle estime très bien connaître ses limites depuis son épuisement et elle ne sait pas comment arriver à leur faire comprendre.

« Je leur disais "les filles, j'ai une très grande capacité. Malgré que j'ai eu un burnout, j'ai appris, mais j'ai une limite très grande". J'ai des enfants, mais c'est pas grave si je ne suis pas là, tu sais "maman, viens-tu souper à soir", "non", "OK". Et j'ai une capacité à en prendre beaucoup. Alors, je leur disais "moi, je la connais pas votre charge de travail au quotidien, je ne suis pas capable de savoir quand vous avez atteint votre limite. Moi, je vais vous donner de l'ouvrage tant que vous ne lèverez pas la main. Je ne connais pas votre charge, alors levez la main s'il vous plaît. Quand votre limite est atteinte, c'est fini, Françoise n'en met plus, mais levez la main". Mais, aucune ne l'a fait. Et je me disais : "Comment ça? Comment ça que je me suis rendue là". »

Françoise

5.5.4.4. Les enjeux humains qui guident les conduites à adopter

Dans certaines situations, la bonne conduite à adopter était très claire pour les cadres. Dans ces situations, les enjeux humains apparaissaient transcender tous les autres aux yeux des cadres. Dans le premier exemple, c'est le risque de suicide qui a dicté la conduite à adopter. Dans le deuxième exemple, la cadre a fait le pari de faire confiance à son employé plutôt que de s'en remettre aux procédures formelles de l'organisation.

La situation racontée par Simone : quand la responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction se transforme en responsabilité à l'égard de la personne

Simone s'est également heurtée à la peur qu'un des employés de son équipe commette un suicide. Dans l'entretien, Simone raconte qu'elle avait entrepris un suivi disciplinaire auprès d'un employé, Alexandre, qui présentait depuis un certain temps des problèmes de performance. En tant que cadre, Simone se sent responsable de respecter les règles de l'organisation en matière de gestion des ressources humaines et elle a généralement tendance à les appliquer de manière équitable.

« J'ai dû faire des interventions au niveau disciplinaire avec un employé, mais la ligne entre le disciplinaire puis tendre la main à quelqu'un qui est complètement à la dérive est pas loin. Il déroge, c'est un contrat de travail. Bon, bon, on intervient : rappel, avis écrit au dossier, suspension d'une journée. On sait qu'il est capable de le prendre. » Simone

Toutefois, certains indices et commentaires des collègues d'Alexandre viennent inquiéter Simone quant à l'état de santé mentale de ce dernier. Elle craint tout à coup qu'il soit en dépression et qu'il fasse une tentative de suicide.

« Un moment donné, tu te rends compte que c'est quelqu'un qui est inquiétant, très, très inquiétant... et là, tu te transposes en peu de temps, dans un mode qu'il faut lui trouver de l'aide, puis ça presse. Il y a des gens autour de lui qui s'inquiétaient énormément. Donc en quelques semaines, on est passé de responsabilité d'une gestion disciplinaire, à responsabilité de soutenir l'employé, à responsabilité civile quasiment, de protéger l'employé. » Simone

Rapidement, Simone s'est sentie responsable de venir en aide à Alexandre. Elle a donc fait des démarches, très rapidement, afin de lui trouver le soutien professionnel nécessaire pour prévenir qu'il commette une tentative de suicide.

La situation racontée par Suzanne : d'abord une question de lien de confiance

Cadre de plusieurs années d'expérience dans le secteur de la santé et des services sociaux, Suzanne est arrivée depuis peu de temps à la tête d'une équipe au sein de laquelle, des employés se plaignent qu'un de leur collègue consomme de l'alcool sur les lieux de travail. Ce problème était connu avant l'arrivée de Suzanne, mais André, l'employé en question,

aurait toujours nié. L'expérience de Suzanne en tant que clinicienne l'incite à prendre d'abord le pari de la confiance et du soutien, plutôt que de porter des accusations officielles et de s'engager dans la voie des mesures disciplinaires.

*« Moi je me disais... mon rôle c'est d'être proche de mes équipes. D'être proche de mon monde, de prendre soin d'eux pour qu'ils prennent bien soin de la clientèle qu'ils ont à servir. Fait que je me disais, qu'est-ce que ça me donne de commencer par une méthode coercitive, qu'est-ce que ça va donner de plus? Je me disais, s'il faut que j'aille là parce que je n'ai pas le choix, je vais y aller! Mais est-ce que je peux essayer autre chose avant d'aller dans ça? »***Suzanne**

Suzanne sent qu'il est de sa responsabilité d'aider un employé qui vit des difficultés sur le plan de sa santé mentale. Ainsi, en abordant directement les faits et en lui démontrant son soutien, Suzanne a réussi à gagner la confiance d'André, qui lui a confié qu'il souffrait d'un trouble panique, un trouble anxieux qui s'accompagne de sévères montées d'anxiété dans certaines circonstances. Il s'est mis à consommer de l'alcool pour calmer ses peurs de faire des attaques de panique devant la clientèle ou dans le transport en commun le matin pour venir au travail. Malgré son approche de soutien et d'empathie, Suzanne a tout de même accompagné André dans son cheminement, en fixant avec lui des objectifs pour l'aider dans sa recherche de traitement pour l'anxiété et en venir à régler son problème de consommation d'alcool.

*« Moi mon objectif c'est comment on va l'aider à dépasser ça! C'est comme ça que je lui ai présenté. Comment je vais t'aider là-dedans. Mais en même temps, je lui ai dit on est deux. Les gens me regardent aller voir comment moi je vais traiter ça avec toi, puis ils te regardent aller pour savoir ce que tu vas faire. Alors qu'est-ce qu'on va faire ensemble? Dans le fond mon objectif c'est de faire alliance avec lui. Puis, je suis contente parce que, ça, c'est un bon coup. »***Suzanne**

Dans cette situation, Suzanne a exprimé sa fierté à l'égard de la réussite de son intervention axée sur le soutien et l'accompagnement d'un employé en difficulté. Selon elle, le lien de confiance est un des éléments qui a le plus contribué à la résolution du problème d'Albert. En effet, ce dernier a suivi les objectifs qu'ils avaient mutuellement fixés, notamment en ce qui concerne la tolérance zéro à l'égard de la consommation d'alcool au travail, il est allé se chercher du soutien au niveau thérapeutique et son trouble anxieux est tranquillement rentré

dans l'ordre. Dans ce cas-ci, Suzanne considère que ça aurait été une erreur d'engager des mesures disciplinaires pour les fautes commises par Albert, même si dans les faits, elle a contrevenu aux règles en omettant d'aviser le service des ressources humaines.

5.5.4.5. *Synthèse des situations impliquant des problématiques de santé mentale au travail*

Chez plusieurs cadres ayant eu à faire face à ce type de situation, le sentiment de responsabilité à l'égard de la personne malade est souvent présent. Certains vont jusqu'à porter sur leurs seules épaules le poids de cette responsabilité : « *les ai-je rendus malades à force de trop en demander?* » D'autres partagent le poids de cette responsabilité avec l'organisation : « *Est-ce humain de demander à une personne malade d'avoir le même rendement de performance que les autres qui sont en santé?* »; « *Qu'advient-il de cette personne si elle se fait congédier, de sa famille, de son hypothèque à régler?* »; « *Une organisation ne devrait-elle pas accepter qu'une certaine proportion de ses employés puisse être malade et la soutenir?* »; « *Qu'arrive-t-il à cette personne si on la congédie, elle devient invalide professionnellement? C'est la société qui en soutiendra le fardeau ?* ». Un des enjeux qui alimente aussi souvent le questionnement des cadres quant à leur responsabilité à l'égard de l'autre est la sécurité de la clientèle et de l'équipe, que ce soit en raison des risques d'erreurs qui peuvent être commises, ou encore de l'agressivité démontrée par certaines personnes. Dans les secteurs de la santé et de l'éducation, qui œuvrent auprès d'une population vulnérable, la protection de la clientèle est au-dessus de tout et les cadres portent le poids de cette responsabilité. La performance au niveau du travail réalisé par les personnes malades est aussi un enjeu pour le cadre dans son rôle d'acteur. Dans certains cas, la haute direction et les ressources humaines ont exigé une performance équivalente à celle des autres, du moins à moyen terme. Les accommodements raisonnables par rapport à une situation d'incapacité en santé mentale ne semblent pas s'appliquer dans le réel des organisations concernées. Ainsi, la réponse la plus souvent obtenue par les cadres qui ont demandé du soutien de la part des ressources humaines ou de leur direction, a été de s'engager dans un processus de suivi disciplinaire pour raison de sous-performance, associée soit à un manque de productivité, des erreurs professionnelles ou des problèmes de relations interpersonnelles. Certains en viennent donc à ressentir de la

culpabilité, liée à leur sentiment de responsabilité par rapport à ce qui arrive à leurs employés et à un sentiment d'impuissance en raison du manque de solution pour les soutenir. Enfin, parmi les cadres qui ont demandé du soutien à leur organisation, plusieurs se sont fait diriger vers l'application de mesures disciplinaires, lesquelles n'apparaissaient pas nécessairement à leurs yeux comme la solution « éthique » à prendre.

Cependant, le cadre est aussi un sujet au travail, avec ses propres difficultés, son désir de réussir professionnellement, d'être reconnu et d'avoir une équipe performante aux yeux de la direction et des autres cadres. Se sentant bien souvent surchargés de travail, les cadres ayant vécu ce type de situation ont admis avoir eu envie de se libérer du problème, ne serait-ce que pour rendre leur travail de gestion du personnel un peu moins difficile. Dans la majorité des situations, la décision ultime d'engager des mesures disciplinaires ou des pratiques d'accompagnement et de soutien ne relevait que du cadre seul, qui devait aussi en assumer la charge supplémentaire qui accompagnait son choix. Dans certains cas, ils ont suivi les recommandations de leurs supérieurs et ont engagé des mesures disciplinaires en vue ultimement de licencier l'employé. Dans d'autres cas, les cadres ont pris le risque de s'engager dans la voie du soutien, en assumant la charge de travail supplémentaire et la peur de se tromper, qui venait avec cette décision, mais en se sentant plus en accord avec leurs valeurs morales.

Les situations impliquant des personnes avec un problème de santé mentale sont souvent très préoccupantes pour les cadres qui se sentent imputables du climat de travail, de la sécurité de la clientèle et de la performance de leurs équipes. D'un autre côté, l'aspect humain de la maladie derrière les problèmes causés à l'organisation les préoccupe souvent. Plusieurs se soucient de la personne malade et des conséquences possibles des mesures de gestion qu'ils mettront en place. Certains cadres ayant eux-mêmes déjà vécu un épisode d'invalidité, que ce soit d'ordre psychologique ou physiologique, sont plus sensibles au vécu subjectif de la personne touchée, ainsi qu'au rôle des conditions de travail sur la santé. Dans presque toutes les situations racontées, les cadres se sentaient dépassés par la situation et estimaient qu'ils n'avaient pas les compétences nécessaires pour l'aborder. Des cadres ont essayé par divers moyens de prévenir l'aggravation de la situation, par exemple, en faisant des rencontres, en parlant du problème avec la personne, en la référant au

programme d'aide aux employés (PAE), bref, en la soutenant au mieux, mais ces diverses solutions ne fonctionnent pas toujours.

5.5.5. Les situations liées à la surcharge de travail

De nombreux cadres ont abordé la question de la surcharge de travail à laquelle sont soumis leurs employés comme étant une situation difficile à vivre sur le plan d'une éthique de la responsabilité de l'autre. Dans tous les secteurs, mais de façon encore plus importante dans le secteur de la santé et des services sociaux, les cadres rencontrés estiment que la charge de travail a considérablement augmenté depuis qu'ils ont débuté leur vie professionnelle. Celle-ci est considérée comme quantitative, en ce qui concerne notamment l'élargissement des tâches, le raccourcissement des délais et l'augmentation du nombre de dossiers, mais la charge est aussi décrite de façon qualitative, par exemple, une clientèle plus difficile, critique ou avec des problèmes plus lourds à traiter ou encore, des situations plus complexes à gérer. Ainsi, l'accroissement et l'alourdissement de la clientèle, la pénurie de personnel, les départs massifs à la retraite, les compressions budgétaires, la diminution des ressources, les fusions, les restructurations, la réduction des effectifs, sont à leurs yeux parmi les principales causes de la surcharge de travail. Les situations à gérer sont complexes et les cadres ont parfois l'impression de faillir à leurs responsabilités, tant du côté de l'organisation, qu'à l'égard de leur personnel.

5.5.5.1. Les cadres qui ont le sentiment de pousser la pression vers le bas

Bien souvent, les cadres sentent qu'ils n'ont pas le choix d'ajouter une charge supplémentaire de travail à leurs employés, non seulement pour répondre aux demandes de l'organisation, mais aussi parce que s'ils ne le font pas, ils se disent que ce sera la clientèle, souvent vulnérable, qui en paiera le prix. Toutefois, la situation reste difficile à affronter sur le plan humain, puisqu'ils sont témoins de la fatigue et de l'essoufflement de leurs équipes et ont le sentiment d'y contribuer.

« Moi, mon travail c'était de pousser sur les intervenants pour qu'ils en prennent plus étant donné le plan d'équilibre budgétaire. Fait que y'a fallu que je mette de la pression sur eux, parce qu'il fallait que je respecte le plan d'équilibre budgétaire. C'est difficile, parce que je connais la charge de travail qu'ils ont, mais en même temps, je me disais, c'est ça la directive, c'est ça qui faut que je fasse, je vais le faire. » Sarah

Bien souvent, ces cadres estiment qu'ils n'arrivent jamais à répondre à la demande. Ils ont beau demander toujours plus, les besoins sont toujours plus grands et ils ne suffisent pas à la demande.

« J'ai présentement dix techniciennes qui sont embauchées et j'en ai cinq qui sont enceintes! Quand elles vont partir, elles ne seront pas remplacées. Parce qu'on est en pénurie incroyable. Alors, on monte la charge de travail et on monte les listes d'attente en même temps. » Solange

Dans le cas de Suzie, ce sentiment de contribuer à mettre à risque la santé de ses employés est particulièrement éprouvant pour elle. Cadre dans le secteur de la santé et des services sociaux, son organisation est victime des changements de priorités politiques : leur secteur était une priorité il y a deux ans, mais avec le nouveau gouvernement, il ne l'est plus. Ce changement de cap a eu pour conséquences d'entraîner des coupes budgétaires importantes, et ce, même si les demandes de services augmentent.

« On doit toujours trouver des solutions pour rendre le travail plus efficace. On a l'impression que la charge de travail est constamment en augmentation et que les rares fois où on réussit à améliorer les méthodes de travail pour souffler un peu, c'est éphémère. » Suzie

Suzie a le sentiment de demander l'impossible à ses employés qui ont déjà une charge de travail très élevée.

« Des fois, t'arrives dans le bureau d'un intervenant, avec un autre dossier en main et tu le sais que la personne en a déjà beaucoup trop à faire, qu'elle est sérieusement en souffrance. Mais tu l'amènes pareil le dossier, en baissant les yeux, en tentant qu'il ne se rende pas compte que tu lui demandes l'impossible. Ça c'est difficile, très difficile. D'avoir le sentiment de manipuler l'autre pour faire passer une autre charge de travail, quand tu sais que c'est une de trop. Les gens sont constamment gavés et nous, on arrive à la petite cuillère et on tente de la faire rentrer de force, envoyes, prends-en une autre bouchée, tu es capable! » Suzie

Dans plusieurs cas, les cadres constatent que la pression est constamment poussée vers le bas, en partant du ministère ou du CA, par exemple, à la haute direction, puis aux cadres intermédiaires. Ces derniers, en contact direct avec la souffrance de leurs employés sur le terrain, tentent souvent d'absorber la pression et la charge supplémentaires afin de protéger leur équipe.

« C'est toujours très difficile à vivre chez les cadres, parce qu'ils savent que leurs intervenants souffrent et qu'ils doivent mettre des gens dehors, même s'ils savent que les autres qui restent vont devoir encore avoir une augmentation de leur nombre de dossiers. Les cadres ici, ce ne sont pas de gens de gestion, qui ont étudié pour être gestionnaires. Ce sont tous des gens de l'interne, des cliniciens, des gens qui à la base, on veut aider le monde. Je me suis rendu compte assez vite que ce n'est pas ce qu'on fait une fois que l'on devient cadre. Et ça, plusieurs en souffrent. On ne veut pas devenir des cadres qui ne gèrent que des statistiques. Or, c'est beaucoup ce qu'on fait. Et on n'est jamais assez performants. On dirait que ça ne s'arrêtera jamais. » Suzie

Suzie a le sentiment de contribuer à la souffrance des employés en poussant sur eux la charge de travail. Toutefois, elle affirme qu'elle a entrepris des démarches afin de tenter de faire remonter les difficultés vécues sur le terrain vers la haute direction et les plus hautes instances qui ont un pouvoir de mettre un frein à l'accroissement de la charge de travail. Elle espère ainsi arriver à arrêter l'hémorragie.

5.5.5.2. La responsabilité de protéger la santé de son équipe

Plusieurs cadres ont affirmé qu'ils tentaient de prendre sur leurs épaules la responsabilité de veiller à ce que les employés ne s'épuisent pas au travail, mais ce n'est pas toujours possible. Pour Simone, du secteur de la santé et des services sociaux, veiller à la charge de travail des employés demande une surveillance et une vigilance constantes.

« La charge de travail est très importante! Elle est vraiment très, très importante. Oui. À tous les niveaux, tu ne vois pas le bout jamais. Un moment donné j'essaie d'être le plus vigilante possible auprès de mes équipes, parce que si je ne suis pas vigilante, avec tout ce qu'on a à fournir en peu de temps, je pourrais épuiser mon monde. Faut que je sois extrêmement vigilante là-dessus. On a beaucoup de mandats, des échéanciers, il y a des demandes ministérielles aussi. C'est mon travail de coordonner tout ça, mais il faut que je sois vigilante beaucoup, beaucoup. » Simone

Éléonore, quant à elle, est cadre dans le secteur de l'éducation, dans un milieu aux prises avec une clientèle plus vulnérable, mais aussi plus difficile parce que plusieurs ont des troubles de comportements. La charge de travail est surtout qualitative, en ce sens que c'est la lourdeur de la clientèle qui contribue à la charge de travail des employés. Sa responsabilité première, selon elle, est de veiller à la santé, à la sécurité et au bien-être de ses employés, afin que la clientèle bénéficie d'un service sécuritaire et de qualité. Pour ce, elle considère qu'elle se doit d'être un phare dans l'organisation, la personne sur qui les employés peuvent se reposer.

« Ici au quotidien, on voit toutes sortes d'affaires. Des viols, des tentatives de suicide à 9 ans... des cas extrêmement pesants. Humainement, c'est très dur de travailler avec ces jeunes-là. Il faut toujours que je sois au-dessus de la mêlée, parce que si je suis dans la panique, c'est sûr que je perds l'équipe. C'est dur de se garder les pieds bien ancrés, mais si maman n'est pas là pour maintenir l'équilibre, il peut se perdre à tout moment. » **Éléonore**

Ses conduites sont donc orientées, dans les situations où les employés vivent des difficultés au travail en raison d'une trop grande charge émotionnelle de travail, vers l'écoute et le soutien. Elle prend beaucoup de temps pour les rencontrer et les écouter, mais elle a aussi organisé le travail de façon à ce qu'une aide professionnelle soit rapidement disponible. De plus, certains intervenants à l'interne sont formés pour cibler un employé qui ne va pas bien ou qui vient de vivre une situation difficile. Elle se dit très proche de son équipe, et tâte fréquemment le pouls pour savoir quand quelque chose ne va pas.

« Moi, je fais, je dirais, 95 % de la psychologie, 5 % de la gestion, parce que c'est beaucoup pour les intervenants. C'est un travail très difficile. » **Éléonore**

5.5.5.3. Le malaise quant à la rhétorique paradoxale de la haute direction

Tandis que les cadres sont témoins des effets néfastes de la surcharge de travail sur la santé de leur personnel, les hauts dirigeants demandent de garder les troupes motivées en utilisant une rhétorique mobilisatrice ou en offrant des activités de reconnaissance, de détente ou de

loisirs. Toutefois, certains cadres ressentent un malaise à l'égard de ces incohérences entre le discours et les actes et ne se sentent plus capables de le répéter à leurs employés, en raison des paradoxes et du non-sens qui est véhiculé.

*« Je me souviens quand ma directrice nous avait sorti le fameux argument de surqualité : “Il faut faire de la qualité, mais pas de la surqualité!” Je lui ai dit que je n'étais pas certaine du tout qu'on faisait de la surqualité. On se compare avec ailleurs, alors que peut-être qu'ailleurs, ils ne font plus de qualité du tout. Est-ce que c'est ce que l'on veut vraiment, ne plus faire un travail de qualité? Est-ce que c'est ce que l'on souhaite? »***Suzie**

Sylvio devient de plus en plus inconfortable quant au discours de la haute direction envers lequel il se sent profondément en désaccord et heurté dans ses valeurs. Pour lui, le respect des compétences de chacun et de son apport unique est une valeur importante. Il trouve que la haute direction adopte un discours qui ne respecte pas l'interdisciplinarité et qui brime la créativité des intervenants.

*« Avant, on disait : “faut faire autrement avec ce qu'on a, faire mieux avec ce qu'on a”. Là, on nous dit : “faut être créatif”. Je déteste cette attitude-là. C'est comme si je disais à mon personnel, vous n'avez pas été créatifs. Donc c'est clair que moi, je ne redescends pas ça sous cette formule-là. La façon de redescendre c'est : les restrictions budgétaires nous emmènent à réfléchir au plus important encore. On doit sélectionner à travers l'important, l'encore plus important. Vous allez voir, certains clients vont être touchés. Mais l'objectif, c'est que vous ne soyez pas à ce point touchés pour devenir déstabilisés pour ne pas pouvoir offrir de services. À ce moment-là, ça mobilise beaucoup mieux mes équipes que de leur dire : bien là, vous allez être créatifs. Vous allez nous trouver une solution. C'en est pour moi un problème éthique. »***Sylvio**

Selon lui, la haute direction adopte un discours paradoxal et fait preuve d'incohérence entre ce qui est prôné dans l'organisation comme valeur, et ce, depuis toujours, et les décisions et les actions concrètes qui sont prises.

« Les changements organisationnels avaient comme objectif de se rapprocher de la base. Comme gestionnaire actuellement, j'ai jamais été si loin de la base. La haute direction prône la coopération, mais une coopération où la base coopère à ce que les gens d'en haut disent de faire! Il s'est installé une structure de contrôle partout. Eux ils voient ça comme de la coopération, où ce sont les gens à la base qui coopèrent à ce que les gens en haut disent de faire! Actuellement notre haute direction a un peu la pensée que tout le monde est remplaçable. Cette pensée où les gens sont des exécuteurs et il y a des gens qui penseront pour eux. Je pense qu'on tue les professionnels en faisant ça. On tue leur motivation et leur créativité. » Sylvio

Sa façon d'orienter ses conduites dans une telle situation, c'est de trouver un compromis entre les demandes de l'organisation et son sens moral de la responsabilité envers les travailleurs. Selon lui, la meilleure façon d'aider les travailleurs et de mieux représenter leurs intérêts consiste à trouver des stratégies pour faire entendre les doléances du terrain à la haute direction, sans contredire leurs exigences.

« Sur le plan éthique, ça me heurte. Mais je sais une chose : comme gestionnaire, on ne peut pas être en opposition avec la structure organisationnelle. Donc, c'est un défi éthique. Je réagis comment à ça? Je me dis toujours que j'ai trois choix. Un, j'adhère sans rien dire et je me laisse glisser l'eau sur le dos, mais ce choix-là va être très mauvais parce que je ne représente pas bien mon personnel. Deux, j'essaie de voir comment je peux développer des stratégies qui font en sorte que j'essaie d'atteindre le sommet pour qu'ils comprennent les enjeux qui touchent mon personnel ou trois, je m'en vais d'ici, je quitte l'organisation. Donc actuellement, j'essaie de trouver quel est le choix le plus équilibré pour mieux représenter mon équipe, sans y laisser mon intégrité, parce que sur le plan éthique j'ai une responsabilité. » Sylvio

Néanmoins, cette façon de se conduire a des conséquences pour Sylvio, à qui la haute direction a clairement fait comprendre qu'il pouvait faire une croix sur ses désirs d'être promu au sein de la hiérarchie, et ce, même s'il était supervisé depuis un certain temps pour un poste de direction.

« Ce qui est dommage, c'est que je me préparais à accéder à des fonctions de cadre plus avancées. J'étais supervisé pour ça et je sens qu'ici je n'irai pas. Je n'y aurai pas accès. Bon, c'est un deuil à faire. Je ne pense pas leur avoir joué dans les pattes et ce qui m'agace c'est que les gestionnaires qui ont mes valeurs sont à peu près dans ma situation. Par rapport à la haute direction, ils se sont fait grafigner et se sont fait dire qu'ils n'étaient pas totalement fidèles. » Sylvio

5.5.5.4. Synthèse des situations liées à la surcharge de travail

L'augmentation et l'alourdissement de la charge de travail sont donc perçus par les cadres comme une contrainte comportant un risque pour la santé des travailleurs, mais devant laquelle ils se sentent bien souvent impuissants. C'est un fait, une réalité, à laquelle il faut s'adapter et tenter au maximum de prévenir l'épuisement du personnel. Une des façons que plusieurs cadres ont trouvé pour y arriver, c'est de prendre sur leurs épaules, une partie de cette charge, augmentant par le fait même leur propre risque d'épuisement. Néanmoins, certains arrivent à trouver un compromis ou des astuces pour soutenir et représenter les difficultés de leur personnel.

5.5.6. Les situations de violence au travail

Un autre type de situation racontée par les cadres est celui comprenant de la violence, de l'agressivité, de l'intimidation ou du harcèlement. Cette violence peut être dirigée directement vers le cadre, survenir entre employés ou encore, dans certains milieux travaillant auprès d'une clientèle avec des problématiques plus particulières, le risque d'agression de la clientèle envers le personnel est plus important.

5.5.6.1. Les situations où la violence était dirigée vers le cadre

Dans certains cas, l'agressivité était dirigée directement vers le cadre, généralement à la suite d'une décision organisationnelle qu'il a dû appliquer et pour laquelle, la personne était en désaccord. Ces cadres ont été confrontés à des cris, des insultes, des menaces verbales et même dans un cas, à une agression physique, de la part d'un employé mécontent. Dans ce cas-ci, deux types de réactions ont été racontées. D'une part, certains cadres, bouleversés, ne comprennent pas pourquoi, dans un contexte professionnel, certaines personnes en viennent à déverser une telle agressivité contre leur personne. D'autre part, la capacité de résister aux menaces et de tenir tête aux employés qui font preuve d'agressivité ou de violence est perçue par certains cadres comme une marque de courage.

Quand la violence bouleverse et déstabilise le cadre

Les cadres ont régulièrement à prendre des décisions qui relèvent de leur rôle et de leurs responsabilités professionnelles. Bien souvent, ils considèrent qu'ils n'ont fait que mettre en application une commande provenant de la haute direction, telle que la mise en place de conditions découlant d'un plan de restructuration budgétaire. Toutefois, l'attaque est faite contre leur intégrité et la souffrance ressentie est grande. La peur les prenant au dépourvu, ils ont eu de la difficulté à reprendre le contrôle de leurs émotions, nécessaire pour pouvoir assumer leur rôle de cadres. Leur responsabilité en tant qu'acteur dans l'organisation, est de reprendre la situation avec l'employé agressif afin de rétablir leur autorité au sein des autres membres de l'équipe et des autres cadres, mais ils ont trouvé cela très difficiles. Ces cadres ont dû étouffer leurs sentiments de peur et de vulnérabilité pour revenir sur la situation auprès de l'employé.

La situation de Sarah illustre bien ce type d'expérience vécue...

Cadre dans le secteur de la santé et des services sociaux, l'organisation où travaille Sarah a vécu de nombreux changements au cours des dernières années liés à un contexte de fusion. Responsable de prendre des décisions en lien avec le plan d'équilibre budgétaire et d'effectuer les changements qui s'imposent, Sarah doit faire face dans son quotidien aux insatisfactions et aux frustrations des employés. Elle tente au mieux de contrôler les débordements d'émotions en traitant les dossiers un à la fois parce qu'elle sait que la situation est difficile pour tout le monde. Au cours d'une rencontre avec une employée à qui elle annonce une coupure de service, cette dernière commence à reprocher à Sarah des décisions qu'elle aurait prises à l'égard d'Agathe, une autre employée de l'équipe. Sarah tente de recadrer la conversation en lui signifiant qu'il s'agit d'un autre cas. Le lendemain, Agathe croise Sarah dans le corridor, l'agresse physiquement et verbalement, en lui criant qu'elle n'était pas « un cas ».

« Elle m'a accroché dans le corridor, elle m'a accoté dans un coin, pis elle a commencé à me gueuler dessus. Bon, là, qu'est-ce que je fais? Pis moi je ne suis pas le genre à répliquer ou à me fâcher. À l'autre employée, y'aurait fallu que je dise c'est une autre situation, une autre histoire, mais, j'ai dit c'est un autre cas. J'ai pas utilisé le bon mot. »Sarah

Bouleversée par les événements et la violence dont elle venait d'être victime, Sarah ne se sentait pas capable de continuer à travailler sur le moment.

« Je suis partie chez nous. On était en plein milieu de la journée. J'ai braillé, j'étais vraiment pas bien et ça me tentait vraiment pas de retourner travailler. C'était difficile, vraiment. Ça m'a amené beaucoup d'anxiété. » Sarah

Par contre, pour pouvoir continuer à jouer son rôle de cadre, Sarah sentait qu'elle n'avait pas le choix de passer par-dessus ses émotions et de revenir au travail en donnant l'impression que tout allait bien. Pour des raisons stratégiques et à la demande de ses supérieurs hiérarchiques, Sarah a été obligée de passer sous silence les événements, ce qui a été difficile pour elle, parce qu'elle s'est sentie abandonnée, voire trahie, par son organisation.

« J'ai laissé porter les journées d'après, mais j'avais pas le choix de coordonner pis gérer. Fait que j'ai continué de faire ma job, mais c'était particulier. Des situations comme ça... ben moi, je comprends même pas que ça arrive ces choses-là. » Sarah

Comme Sarah, plusieurs cadres arrivent à faire une certaine coupure entre ce qu'ils considèrent être obligés de faire pour remplir leur rôle de cadre et ce qu'ils sont comme personne. C'est pourquoi quand il arrive des événements où ils se font agresser, que ce soit physiquement ou verbalement, ils ne comprennent pas pourquoi les gens s'en prennent à eux personnellement.

C'est aussi le cas de Florence et de Sylvio qui racontent :

*« Elle m'a crié après au téléphone : "Tu ne sais pas géré, tu vas avoir un arrêt de travail dans ton équipe ce sera pas long pis". Elle me sacrait après au téléphone, pis j'étais tellement figée, que je ne savais pas quoi dire. Pis finalement, y'a vraiment fallu que je me questionne, parce que là elle m'attaquait personnellement. Moi, on ne me parle pas comme ça et je ne parle pas comme ça aux gens dans la vie de tous les jours. Fait que là elle m'a tellement pris au dépourvu que je ne savais pas quoi dire, je savais pas quoi dire. Je pense que j'ai raccroché, pis j'ai appelé ma collègue, puis j'avais vraiment le trémolo dans la voix, puis je lui disais que je n'étais pas fière de moi, parce que ça m'a tellement pris par surprise, que j'ai même pas été capable de la convoquer pour un meeting. » **Florence***

*« L'employé m'a ramassé dans le corridor, mais de façon que jamais j'aurais pensé que ça pouvait se faire! Ça, j'ai trouvé ça ordinaire et beaucoup plus difficile. C'est comme si ça menaçait plus mon intégrité et que je me disais coudonc, mais pneus vont être crevés en sortant d'ici, ils vont m'attaquer, j'avais des scénarios un peu dramatiques. Ça, j'ai moins aimé ça. » **Sylvio***

Pour ces cadres, se sentir attaqués sur le plan personnel a été difficile à vivre en raison des menaces à leur intégrité. Cependant, contrairement à Sylvio, qui n'a pas remis sa capacité à être cadre en jeu, Sarah et Florence ont éprouvé un sentiment de vulnérabilité qui s'est maintenu à la suite de cette situation. Pour elles, ce sentiment venait remettre en question leur capacité à faire le travail de cadre. Elles se sont senties bouleversées par ses événements, parce qu'elles ont toujours eu le sentiment qu'elles représentaient au mieux les employés et faisaient tout ce qu'elles pouvaient pour les soutenir. Cependant, il arrive qu'elles n'aient pas le choix d'appliquer certaines décisions qui vont à l'encontre des intérêts de leurs employés, parce que ce sont les hauts dirigeants qui ont passé ces commandes.

Quand résister à la violence est une preuve de courage et de compétence pour les cadres

Pour d'autres situations racontées à propos de la violence dirigée vers le cadre, l'expérience a été vécue différemment que celles illustrées par les exemples de Sarah, de Florence et de Sylvio. En effet, dans certains contextes où les relations de travail sont particulièrement tendues, des cadres ont été coachés par leur supérieur immédiat pour s'endurcir aux critiques ainsi qu'à l'agressivité des employés mécontents. On les prépare à faire face à l'agressivité en valorisant le courage du cadre à affronter des employés en colère. Plus le cadre est capable de résister aux menaces et ne pas se laisser intimider par les comportements agressifs à son égard, plus il exprime le sentiment d'être reconnu, par son organisation, comme étant un bon cadre, courageux et qui remplit ses responsabilités en tant qu'acteur.

Très tôt, Francis s'est fait former pour défier l'agressivité

Francis est cadre dans une entreprise syndiquée du secteur des finances, des assurances et télécommunications. Les relations patronales et syndicales sont historiquement tendues. C'est un milieu principalement composé d'hommes et l'agressivité et la violence, surtout verbale, mais physique aussi, est fréquente.

« Les relations ne sont pas extrêmement bonnes. Nos gens sont syndiqués et ils sont rough. Souvent, je suis intervenu dans des cas d'intimidation dans le parking, dans la cour arrière, des cas d'intimidation entre syndiqués. La chicane poigne, ils se mettent à trois représentants syndicaux autour d'un employé. J'ai de la misère à avoir de bonnes relations avec eux, mais je mets toujours mon poing sur la table et je sais que je suis respecté par eux et je les respecte aussi jusqu'à un certain point. »Francis

Pour lui, le respect des règles et des exigences de la haute direction est une priorité et est la manière la plus juste et efficace de gérer. Il a régulièrement à prendre des décisions qui ne font pas l'affaire des employés, ce qui occasionne des mécontentements et des altercations verbales avec des employés.

« J'ai une convention collective dans la main gauche et je la suis et je la connais par cœur. Puis, je ne fais pas de compromis. Ce que je cherche à éviter à tout prix, c'est des précédents. Pour éviter de créer des précédents, souvent on a à faire des choses qu'on ne veut pas vraiment faire. » Francis

Dès son entrée en poste en tant que cadre, Francis s'est fait coacher afin de l'aider à s'endurcir. Son patron lui a montré comment devenir un cadre capable d'affronter les menaces des employés et comment gagner leur respect.

« Au début, je me faisais manger la laine sur le dos. Des fois, j'avais peur de faire de la discipline aussi. J'avais peur de la réaction des gens, j'avais peur des griefs. Jusqu'au jour où mon patron m'a dit : "Francis, les griefs, ce n'est pas grave là. On a un avocat qui travaille à longueur d'année pour nous." Il dit : "tu ne seras pas pénalisé annuellement sur ton salaire parce que tu as eu trop de griefs." Il dit même que, souvent, un bon cadre, c'est normal qu'il ait des griefs en masse! » Francis

Il a donc appris à s'endurcir, selon lui, afin de ne plus se laisser atteindre par les menaces et le chantage de certains employés plus agressifs. Pour bien répondre aux attentes que l'organisation a à propos de son rôle, il doit arriver à s'imposer comme cadre, en montrant sa capacité de résister à la violence, en faisant preuve de force et de courage.

« Je ne me fais plus manger la laine sur le dos et j'ai réussi aussi à avoir du respect de mes employés. Un moment donné, je me suis dit c'est assez! Il faut que je fasse le ménage. Il faut que je change mon attitude et que j'arrête de chouchouter mes employés. Cette année-là a été extrêmement difficile, mais je n'ai pas lâché mon bout et après, ça s'est mis à très bien aller. » Francis

Francis se sent redevable envers son organisation et son supérieur hiérarchique, à qui il doit loyauté et respect. Selon lui, sa responsabilité première est de faire ce que la direction attend de lui, de répondre aux objectifs et de s'assurer que les employés font un travail de qualité de manière productive.

Freddy : une carapace pour résister à l'intimidation

Freddy travaille également dans un milieu du secteur de la finance, des assurances et des télécommunications majoritairement masculin, où les relations sont souvent tendues, notamment avec les sous-traitants envers lesquels il est en position d'autorité. En tant que cadre, il se considère comme le messager de décisions controversées, où il doit exiger par exemple, des délais plus serrés ou une intensification de la charge de travail et il n'est pas rare qu'il se fasse menacer ou intimider par des employés mécontents. Toutefois, son devoir est de respecter ce que la haute direction lui demande par rapport aux objectifs à atteindre et aux moyens d'y arriver. Freddy explique comment il a appris à s'endurcir et à trouver des moyens lui permettant de ne plus se laisser atteindre par cette violence.

*« C'est des gars de la rue. Pis c'est à coup de "christ" pis de "tabarnak", pis "tu vas savoir de quel bois je me chauffe". Regardes t'en entends, pis au début t'es impressionné. Quand ils te voient physiquement, ils changent d'idées aussi (rire). Ça c'est un avantage que je me suis aperçu avec le temps, le non verbal. Au début, je me faisais intimider. Maintenant, je me fais plus intimider. Ben, ils peuvent essayer de m'intimider, mais je bronche pas. T'as le droit à ta façon de penser. Si c'est ton opinion, pis que tu la respecte ben, félicitation! Mais, c'est pas de même que ça va marcher. Pis ça des fois, ça frustrer ben plus que de répondre à coups de "christ" pis de "tabarnac". Mais, écoutes, t'apprends. Quand je disais faire ma carapace, c'est ça. » **Freddy***

Ces cadres, comme Francis et Freddy, affirment qu'il est normal de ne pas se faire aimer lorsqu'on est cadre. Souvent, l'agressivité ou la violence dirigée contre eux est vue comme une conséquence normale associée à l'importance de leur rôle dans l'organisation. Plusieurs expliquent qu'en tant que cadre, ils doivent prendre des décisions difficiles, souvent impopulaires, pour le bien de l'organisation et c'est normal que certains employés réagissent mal. Au contraire d'autres cadres, qui se sentent personnellement visés par l'agressivité dirigée contre eux, les cadres ayant raconté ce type de situation semblent réussir davantage à faire un détachement entre leur rôle de cadre et leur intégrité personnelle.

5.5.6.2. Les situations de violence entre employés

Il arrive à l'occasion que les cadres soient témoins d'une situation de harcèlement, d'intimidation ou de violence au sein de leur équipe. Parfois, il s'agit d'un conflit entre deux employés qui dégénère, d'autres fois, c'est un de leur employé qui est soit la victime ou encore, l'agresseur. Ces situations interpellent le sentiment de responsabilité des cadres, à la fois pour protéger les victimes et les autres employés, mais aussi, pour s'assurer d'agir avant que la situation nuise au travail, tant à la qualité, qu'à la productivité. Ceux qui ont abordé en entrevue ce type de situation, ont pris les choses au sérieux et sont intervenus rapidement, d'autant plus quand la situation de harcèlement était claire. N'empêche que souvent, un doute demeure sur la culpabilité de l'un ou de l'autre, parce que les situations ne sont pas toujours noires ou blanches.

Un cas de harcèlement sexuel dans l'équipe de Félicia

Félicia a vécu une situation dans laquelle une employée de son équipe est venue se plaindre qu'un autre cadre, collègue de Félicia, lui faisait subir du harcèlement sexuel. Cette situation est venue toucher Félicia très profondément au niveau de ses valeurs. En tant que cadre, elle est responsable de faire en sorte que ses employés soient en sécurité et qu'ils travaillent dans un milieu respectueux de leur intégrité. Pour elle, il était impératif que ce cadre soit congédié, puisque l'organisation ne devait pas accepter ou tolérer ce genre de comportement, d'autant plus qu'il était en position d'autorité par rapport à la victime.

« Quand la personne est venue me conter son histoire, m'a raconté ça, naturellement comme toute bonne victime elle était tout à fait victime : "c'est un peu de ma faute et ci et cela..." ». Ma réaction, tout de suite ça a été, non, premièrement tu vas arrêter de culpabiliser, il n'y a personne qui a droit de te faire ça, et il n'y a personne qui a le droit de te dire ça. Je me suis retournée vers mon directeur et j'ai dit : il n'est plus question que ce gars-là travaille ici. On va prendre action et il avait super bien réagi. » Félicia

Félicia avait reçu des preuves solides de la part de la victime permettant de montrer que le cadre l'avait harcelé, pourtant, jusqu'au dernier moment, elle ressentait un doute lié à la peur de commettre une erreur et de ruiner la réputation et la carrière de cet homme en ayant mal interprété la situation.

« J'ai trouvé ça difficile parce qu'un moment donné c'est que, oui tu crois la personne devant toi, mais tu te dis faut qu'on écoute les deux cotés là! Puis lui, il a nié du début jusqu'à la fin tout le temps, mais j'avais des courriels, j'avais des preuves jusqu'à tant que je lui mette dans le visage il a toujours nié. Et il disait, bien là, ça parait pire que c'est, puis ce n'est pas ci, puis ce n'est pas ça. J'ai toujours, j'avais toujours le petit doute et j'étais en train de faire une erreur. Parce que c'est quand même gros mettre quelqu'un à pied par rapport à ça. Et c'était le petit doute qui me travaillait tout le temps. Est-ce que j'exagère? » **Félicia**

Afin de l'aider dans ses réflexions et pour s'assurer qu'elle prenait la bonne décision sur le plan humain, Félicia s'est fait conseiller par les spécialistes des ressources humaines de son organisation et ils étaient d'avis qu'il y avait bien eu harcèlement et le cadre a été congédié. Le fait de se sentir soutenue à la fois par sa direction et par le service des ressources humaines a beaucoup aidé Félicia à se rassurer sur ses décisions et ses conduites dans cette situation.

La situation vécue par Séléna : tenir tête à la direction pour protéger les employés

Séléna a aussi vécu par le passé une situation où un collègue cadre avait fait du harcèlement psychologique et sexuel auprès de quelques employées de l'équipe de Séléna. Ce dernier avait quitté l'organisation, mais quelques années plus tard, l'équipe de direction, dont Séléna faisait partie, discutait de l'idée de réembaucher cette personne, mais à un poste encore plus important dans la hiérarchie. Pour Séléna, qui se sentait responsable de protéger les employés, réembaucher cet homme constituait une menace pour les employés et une grave erreur. Envers et contre tous, elle s'est opposée fermement à la volonté du comité de direction, qui était favorable à son embauche.

« J'étais toute seule de femme dans un comité de gestion avec quatre autres directeurs, jeune femme. Mon directeur général voulait réembaucher et à un poste très valorisé dans l'organisation, quelqu'un qui avait déjà travaillé pour nous puis qui avait harcelé des filles au bureau! Et, quand on m'a annoncé ça au comité de direction qu'on voulait l'embaucher, j'ai tenu tête. Pour moi c'était non négociable et je ne sais pas comment j'ai fait, mais je n'ai pas démordu. Je me dis : comment j'ai fait? J'étais intraitable là-dessus. J'ai même un des directeurs un moment donné qui me regarde et qui me dit : Séléna, tu ne peux pas te rallier là? Tu ne peux pas te rallier? Et je lui disais, non. Je ne suis pas capable! Je ne peux pas concevoir que je me rallie à une décision comme ça, parce qu'après ça je ne serai pas capable de la porter à l'interne. Je le sais trop quel impact ça va avoir si on l'embauche ce gars-là! Je ne peux pas! C'était tellement ancré dans moi! » Séléna

5.5.6.3. Les milieux où les employés sont à risque de subir la violence de la clientèle

Dans certains milieux, que ce soit dans une banque, dans un hôpital, un organisme destiné à une clientèle particulière, le risque que le personnel soit victime d'une agression par la clientèle fait partie de la réalité de travail. En effet, certains milieux offrant des services à des clientèles particulières avec soit, des problèmes de santé mentale ou des déficiences psychologiques, des troubles de comportements ou encore des problèmes d'alcoolisme ou de toxicomanie, sont plus propices, selon quelques cadres rencontrés, à la survenue d'incidents critiques impliquant des agressions à l'égard du personnel par la clientèle. Dans ce type de situation, le cadre ressent une responsabilité particulière à contrôler l'environnement, protéger son personnel ainsi que la réputation de l'organisation. Dans les milieux présentant des risques plus élevés d'agression de la clientèle envers le personnel, les cadres vont être très vigilants pour prévenir la violence et pour intervenir rapidement quand elle survient. Deux principales préoccupations guident les conduites des cadres dans ce type de situation : prendre soin du personnel et préserver l'image de l'organisation.

Pour Éléonore, les intervenants exercent un métier difficile, donc il faut en prendre soin

Parce que les risques d'agression envers ses employés sont constants, Éléonore assure une présence active sur le terrain pour déceler les signes de détresse parmi eux. Elle fait beaucoup d'écoute pour se tenir au courant des événements et des risques, organise des

rencontres fréquentes avec les employés pour discuter des problématiques et collabore avec des intervenants spécialisés afin de l'aider à identifier les employés à risque de réagir psychologiquement à la suite d'une agression. L'organisation du travail est orientée vers la prévention et l'intervention des agressions envers le personnel.

*« Admettons un élève pète un plomb et il y a un intervenant qui se fait frapper, ou que je vois qu'il y a un intervenant qui est blanc de même, qu'il a vu quelque chose ou autre... bien, je les envoie à la maison. Ils ont comme, des congés. Quelqu'un qui se fait frapper, un moment donné, tu peux pas lui redemander "OK, dans une demi-heure, tu reviens sur le plancher". Ça fait qu'on a des protocoles et avec nos post-crisis, on réajuste. Puis, l'objectif est toujours la sécurité des employés; de la clientèle aussi, mais des employés principalement. On a un comité de vigilance qui a été créé ici et tout ce qui sort du comité vigilance, c'est applicable à la lettre. That's it. Donc, quand il y a une situation de gestion de crise, puis que je ne suis pas là, bien il y a deux membres du comité vigilance qui vont voir la personne, puis qui évaluent, voir est-ce qu'elle est apte à continuer ou s'il faut la retourner à la maison. »***Éléonore**

Pour Stéphane, les agressions de la clientèle peuvent ternir l'image de l'organisation

Dans le service de Stéphane, du secteur de la santé et des services sociaux, les employés sont confrontés à des clients exaspérés ou insatisfaits ou encore à des clients intoxiqués, en panique ou en crise. Le risque de se faire agresser est constant. Bien qu'il se soucie de protéger son personnel, il se sent également responsable de protéger l'image de son organisation. En effet, ce type d'événement est vu comme des débordements qui font mauvaises presses et qui peuvent avoir des répercussions importantes sur l'image de son organisation, c'est pourquoi il faut à tout prix les éviter ou les gérer rapidement. Parce qu'on le dit imputable de tout ce qui se déroule sous sa responsabilité, Stéphane estime qu'il ne doit rien laisser passer, qu'il doit approuver toutes les décisions et être mis au courant de toutes les problématiques afin de pouvoir réagir rapidement. Stéphane exerce donc une présence active sur le terrain afin d'être le plus possible au courant de tout ce qui se passe.

*« Quelque chose qui pourrait avoir un impact au niveau médiatique (...) s'il y a quelque chose, je dois être mis au courant. Je ne me considère pas comme contrôlant, mais j'aime avoir le contrôle. On me dit imputable de tout ce qui se passe, bien je veux être capable de savoir ce qui se passe! »***Stéphane**

5.5.6.4. Synthèse des situations de violence au travail

Les situations impliquant la violence, l'agressivité, le harcèlement et l'intimidation sont de généralement assez marquantes pour les cadres qui les ont vécues, que ce soit en tant que victimes ou en tant qu'acteurs avec un rôle à jouer. Quand ils en sont victimes, ils peuvent être bouleversés et ne pas comprendre pourquoi des employés s'en prennent à leur intégrité, ou encore, apprendre à se faire respecter, à se montrer courageux et à ne plus se laisser atteindre personnellement. Les situations de violence de la part de la clientèle ou entre employés ne peuvent non plus être ignorées par les cadres, puisqu'elles interpellent leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes et à l'égard de l'organisation. En effet, ils peuvent se sentir responsables à la fois de protéger les employés et de veiller à ce que la situation ne nuise pas à la productivité et à l'image de l'organisation.

5.5.7. Les situations d'injustice

La perception par le cadre d'une injustice commise à l'égard d'un employé est reliée à plusieurs types de situations, que ce soit au niveau d'une problématique de performance, d'un conflit relationnel, de surcharge au travail ou de santé mentale. Cependant, la notion d'injustice s'est retrouvée à quelques reprises au cœur de certaines situations abordées par les cadres, c'est pourquoi elle est présentée comme une catégorie en soi. Trois types de situation d'injustice ont été décrits, en référence à la classification faite par Pharo (1996) : celles où le cadre est témoin d'une injustice, celles où il se retrouve malgré lui l'agent de l'injustice et celles où il se sent victime d'une injustice.

5.5.7.1. Les situations où le cadre est témoin d'une injustice

Dans certaines circonstances de leur travail de gestion du personnel, il arrive que les cadres soient placés devant des situations où ils sont témoins d'une forme d'injustice commise à l'égard d'autrui : une décision administrative qui leur semble injuste, une promotion attribuée à une personne qui le mérite moins, ou encore, des comportements de collègues qui leur semblent injustifiés à l'égard d'un autre employé. Dans ce type de situation, les cadres ne se sentent pas impliqués dans l'injustice, ni en tant qu'agent contribuant à celle-ci, ni en tant que victime. Ils sont plutôt des témoins, ressentant une responsabilité

particulière à intervenir. La situation racontée par Sarah est un exemple qui illustre cette forme d'injustice.

La situation racontée par Sarah : un rôle d'accompagnement

Sarah, cadre dans le secteur de la santé et des services sociaux, a dans son équipe une jeune employée, Amélie, embauchée dans une période où Sarah était absente. Selon Sarah, Amélie ne possède pas les compétences nécessaires pour bien accomplir son travail, ce qui lui occasionne des difficultés professionnelles importantes et nécessite beaucoup de suivi et de coaching. Aussi, Amélie éprouve des difficultés à s'intégrer à l'équipe et Sarah remarque que ses collègues ont tendance à la rejeter et à se moquer d'elle. Elle se sent responsable de l'aider à prendre confiance en elle et de l'accompagner dans le développement de ses compétences. Sarah décide donc de s'investir avec elle en lui offrant du coaching pour l'aider à s'améliorer sur le plan professionnel, mais aussi en l'écoutant sur le plan plus personnel.

« Je peux en parler, parce que j'ai eu des discussions plus profondes avec elle. C'est une fille, qui, quand elle était petite, elle était obèse, elle faisait rire d'elle. Fait qu'elle a comme toujours passé par-dessus ça, pis elle allait quand même voir les filles qui riaient d'elle. Fait qu'au travail, c'est un peu ça qui est arrivé. Depuis qu'a l'a été engagée, elle est dans le collimateur de bien des collègues. C'est le souffre-douleur de l'équipe. Pis à tous les midis, elle va diner pareil avec eux autres. Comme quand elle était petite, puis qu'elle faisait rire d'elle. En tout cas, je trouve quasiment ça humiliant. » Sarah

Trouvant qu'Amélie est traitée injustement par ses collègues, parce qu'elle n'a rien fait pour mériter une telle méchanceté de leur part, Sarah a passé beaucoup de temps pour lui permettre de rebâtir sa confiance en elle. Elle l'a aussi référé au programme d'aide aux employés pour qu'elle puisse avoir un soutien plus spécifique par rapport à ses problématiques personnelles.

« Elle a souffert beaucoup, beaucoup, de cette problématique-là. Elle était tellement rendue stressée, qu'elle avait complètement perdu confiance en elle. Fait qu'il a fallu l'accompagner pour lui redonner confiance, qu'elle fasse des belles notes aux dossiers, qu'elle ne remette plus toujours en doute ce qu'elle fait. Fait que moi je trouvais ça injuste, de la part des autres, de la traiter comme ça, parce que, déjà que c'est une personne qui n'a pas beaucoup confiance en elle, bien ils l'ont juste encore plus écrasée, tandis qu'ils auraient pu lui offrir leur aide. » Sarah

La situation vécue par Franck : s'opposer pour défendre un collègue

Franck, pour sa part, a pris la défense d'un collègue cadre devant le nouveau directeur général de l'organisation. Franck et son collègue avaient travaillé durant près d'une année à mettre en place un changement dans l'organisation du travail, de manière à améliorer certains problèmes. Ces changements avaient été longuement débattus et réfléchis entre eux et les solutions retenues avaient été ce qui leur semblait avoir le moins de répercussions possible sur les employés. Néanmoins, tout changement, explique Franck, comporte son lot de résistances et d'insatisfactions. Lorsque le nouveau directeur général est arrivé en place, il a renversé la décision prise par Franck et son collègue, sans les consulter, et a remis en place l'organisation du travail antérieure.

« On avait changé les méthodes de travail. On s'améliorait énormément, énormément, au niveau des délais. Le directeur général, comme il arrivait en poste, il voulait plaire à nos employés de premier niveau donc, il nous a comme un peu nous "by passer". C'est correct qu'il se promène, qu'il salue et tout ça, mais lui n'a pas gardé la distance qu'il aurait dû avoir avec les employés de premier niveau. Nous, comme gestionnaires, on avait pris des décisions, en fonction de la réalité à laquelle on faisait face. Les employés ne réalisaient pas qu'il n'y avait plus de travail et ils ne savaient pas qu'on avait une entente avec un autre secteur dans la boîte qui vivait la même situation, puis qu'on avait décidé de partager une personne moitié/moitié. Eux sont allés voir le directeur principal, qui n'est jamais venu nous voir, qui a révoqué notre décision, qui a engagé quelqu'un à qui je n'avais rien à faire faire comme job. Simplement pour plaire! » Franck

Le fait de recevoir un appui fort de la haute direction a fait en sorte, selon Franck, que les employés se sont ensuite retournés contre leur patron, en l'occurrence le collègue de Franck. Franck se sent responsable de soutenir son collègue qu'il voit se faire démolir par

les employés de son équipe et il est allé voir le directeur général afin qu'il l'appuie et qu'il revienne sur sa décision.

*« Je suis allé voir le directeur principal qui venait d'être nommé et j'ai dit : «Écoutes, je regarde mon collègue et je ne l'ai jamais vu de même depuis des années, je suis en train de le ramasser à la cuillère. Ça n'a pas de sens.» Sa cinquantaine d'employés a vu que le directeur ne le soutenait pas et ça a été la vendetta. Ils sont tous rentrés dedans un après l'autre. Mais, ce que je ne savais pas, c'est qu'ils avaient probablement un conflit entre eux, c'est là que j'ai compris que j'étais devenu... j'étais devenu son problème. Ce jour-là, il a peut-être vu du leadership qui allait être, en tout cas, je suis devenu son problème numéro un à cause que je pouvais rallier du monde autour de moi. Le nouveau directeur principal a comme fait : "Toi tu es plus dangereux que l'autre, c'est toi qui va sauter en premier!" » **Franck***

Dans le cas de Sarah, son rôle a été d'accompagner et de soutenir Amélie sans que cela interfère avec ses responsabilités de cadre à l'égard de l'organisation, puisque les agents de l'injustice, selon elle, étaient les collègues. Dans ce type de situation, il était alors possible pour elle de s'en tenir à un rôle de témoin de l'injustice et d'intervenir de la façon qu'elle considérait comme étant le plus juste possible. Dans le cas de Franck, il s'est senti responsable d'intervenir pour soutenir un collègue en souffrance qu'il jugeait victime d'une injustice. Cependant, comme la source de l'injustice provenait selon lui du haut de la hiérarchie, le fait de dénoncer l'injustice a amené des conséquences importantes pour lui.

5.5.7.2. Les situations où le cadre se retrouve malgré lui l'agent d'une injustice

Comme il est parfois plus facile de rester un témoin silencieux, il est aussi parfois difficile pour le cadre de ne rester que témoin et de prendre entièrement la défense de la victime de l'injustice. En effet, certains cadres ont senti que par devoir envers l'organisation, ils n'avaient pas le choix de participer à l'injustice commise. C'est ce qui est arrivé dans le cas de Freddy et d'Éric, qui se sont sentis forcés de participer à l'injustice, en raison de la position prise par leurs supérieurs hiérarchiques.

Freddy : porteur d'une décision injuste motivée par un sentiment de vengeance

Cadre au sein d'une grande organisation des secteurs finances, assurances et télécommunication, Freddy participe chaque année à des sessions de calibrage, pratique utilisée pour l'évaluation du personnel. En effet, cette pratique bien connue en gestion des ressources humaines, a pour objectif de soumettre aux autres cadres, les évaluations de chacun des membres de son personnel, afin de calibrer, d'un commun accord, l'ensemble des évaluations pour l'année en cours. En fin de compte, le résultat des évaluations d'une certaine catégorie du personnel influence le montant du bonus de performance qui est accordé à chaque employé.

« Dans le fond, t'arrives avec admettons dix dossiers pour dix employés, pis là tu pars. Bon Freddy, tu nous présentes tes employés un à un et puis tu nous dis tes cotes. Qu'est-ce que tu as remarqué comme tel? Puis les directeurs qui sont là ont eu à "dealer" avec nos employés aussi. Parce que nos équipes sont toutes connexes, on se parle tous. » Freddy

Lorsque vient le tour de Freddy de présenter ses évaluations, il aborde le cas d'Arthur, un cadre de premier niveau, à qui il a fait une bonne évaluation. Selon Freddy, Arthur a atteint ses objectifs de performance qui avaient été fixés en début d'année et il croit qu'il mérite d'obtenir son bonus annuel. Toutefois, Freddy se rend rapidement compte que son directeur n'est pas du tout du même avis.

« Quand je suis arrivé à Arthur comme tel, moi je l'ai présenté d'une certaine façon, pas nécessairement le meilleur, je le passais comme simplement atteint ses contributions, correct dans la mesure, mais c'est pas de même que les patrons l'ont vu. Puis autour de la table, Arthur avait causé du tort à quatre directeurs auparavant, dont mon grand patron. » Freddy

En effet, Freddy explique que cet employé était connu dans l'organisation pour dire le fond de sa pensée, peu importe que ce soit à un cadre supérieur ou non, et il le fait parfois de façon brusque. C'est ce qui s'était passé avec deux des cadres présents à la séance de calibration. De plus, il avait refusé de rendre un service que le haut dirigeant de l'organisation avait demandé, ce qui a été très mal vu par ce dernier. Pour cette raison, le cadre supérieur de Freddy a refusé la cote évaluée par celui-ci et a exigé qu'elle soit revue à la baisse, faisant en sorte qu'Arthur ne pourrait pas toucher son bonus annuel. Bien que

Freddy comprend pourquoi son patron avait de la rancœur, il considère qu'Arthur ne méritait pas cette évaluation en considérant les critères évalués, mais il a dû se ranger du côté de son patron, même s'il trouvait la situation injuste envers Arthur.

*« Je regarde la situation, puis moi, je suis juste le porteur du message, mais c'est les valeurs de l'entreprise que je représente aussi d'une certaine façon. Est-ce que là-dessus j'étais d'accord avec l'entreprise? J'étais vraiment, mais vraiment pas d'accord. Mais, je vais dire comme mon patron m'a déjà dit : c'est moi qui te paye! Pis c'est pour ça que je te paye! Fait que tu prends cette décision-là! Le règlement de compte, c'est moi qui l'a subi, pis en plus de ça, c'était moi le porte-parole, parce qu'il fallait que j'aie donné sa rétroaction de revue de fin d'année. Évidemment, il l'a pas accepté sa rétroaction. Ça a été, l'ENFER. J'ai passé une semaine d'enfer, j'ai jamais eu aussi hâte d'arriver le vendredi après-midi de cette semaine-là. Je peux pas dire que j'ai perdu un ami, parce que c'était plus une connaissance au travail, mais on se parle plus. » **Freddy***

Éric, forcé de se ranger à une décision injuste pour des raisons politiques

Éric est cadre dans le secteur de l'éducation et il raconte une situation où il s'est senti forcé d'être l'agent d'une décision injuste, non pas envers un membre du personnel cette fois-ci, mais envers un membre de la clientèle, un étudiant. Lors de l'entretien, il explique la situation avec beaucoup de colère, puisqu'il la trouve injuste et sait très bien que cette décision est politique afin de préserver la relation patronale-syndicale. En effet, un étudiant avait publié un message ridiculisant un professeur sur les réseaux sociaux. En temps normal, il aurait dû avoir un avertissement. Éric est d'accord pour sanctionner un tel comportement qui est jugé inacceptable dans son établissement, sauf que cette fois, les enseignants ont voulu en faire un exemple et ont réclamé son renvoi de l'établissement.

*« Je n'ai pas le goût de le mettre à la porte, mais... je sais que je n'ai pas le choix de le faire... parce que si on ne le fait pas, on ne back pas le reste du personnel. C'est une décision politique un peu. C'est dur ça. Il mérite peut-être d'être à la porte le kid, mais il le mérite pas là, maintenant, parce qu'il aurait peut-être pu se reprendre. Le plus difficile là-dedans, c'est avoir à supporter une décision que je n'ai pas envie de backer. » **Éric***

Pris dans les enjeux politiques, Éric s'est senti forcé de prendre la décision qui satisferait les enseignants, toutefois, il s'est retrouvé à devoir défendre cette décision qu'il trouvait lui-même injuste, devant d'autres groupes d'acteurs qui étaient en désaccord avec celle-ci.

« Les profs ne sont pas contents de la façon que j'ai agis avec le dossier. Les parents sont pas contents parce qu'on met le jeune à la porte. Les intervenants ne sont pas contents parce qu'ils veulent garder le jeune. Bref, personne n'est content. » **Éric**

Se savoir l'agent d'une injustice malgré soi, représente une situation difficile pour les cadres qui vont souvent ressentir de la culpabilité, et ce, même s'ils sont convaincus qu'ils n'avaient pas le choix d'agir ainsi. En raison de leur position à l'interface des enjeux politiques et humains, les cadres intermédiaires sont particulièrement à risque de se retrouver mêlés à ce type de situation.

5.5.7.3. Les situations où le cadre s'est senti victime d'une injustice

La dernière facette des situations en lien avec l'injustice a été soulevée par quelques cadres qui ont tenu à raconter leur histoire où ils s'étaient senti victimes d'une injustice. Dans certains cas, des cadres étaient persuadés qu'ils avaient été retirés de la liste des promotions ou encore qu'ils se sont fait montrer la porte parce qu'ils avaient osé affirmer leur désaccord envers une décision de la haute direction, comme dans le cas de Franck. Dans d'autres situations, comme celle de Solange, les règles administratives pour obtenir une promotion ont été modifiées empêchant du même coup l'accès à un poste supérieur qu'on leur avait pourtant fait miroiter. Cet exemple sort un peu de la zone de la gestion du personnel, mais il a tout de même été conservé pour illustrer les dynamiques qui se jouent parfois entre la haute direction et les cadres intermédiaires et qui contribuent à la souffrance des cadres et à la remise en question de leur sentiment de responsabilité envers une organisation qui les a trahis.

Solange : un changement de règles met un terme à ses perspectives d'avenir

Cadre dans une organisation de soins de santé et de services sociaux depuis plus de trente ans, Solange s'est fait offrir à de nombreuses reprises d'accéder à un poste de direction, ce qu'elle a longtemps remis à plus tard pour des raisons familiales. Une fois ses enfants plus âgés, Solange s'est sentie prête à relever de nouveaux défis. Malheureusement pour elle, son désir d'obtenir un poste de cadre supérieure survient à la même période où une nouvelle direction générale arrive en poste et change les exigences académiques donnant accès aux postes de direction dans l'organisation.

« Dans toute la réorganisation qu'il y a eu, je n'ai pas pu postuler sur des postes parce que je n'avais pas de BAC. J'ai un certificat. Je suis en train de faire un 2^e certificat, mais ils ne reconnaissent pas mes années d'expérience. Puis j'ai vraiment trouvé ça injuste parce qu'en plus dans l'organisation ils en ont fait passer. Il y en a qui ont eu des postes sans avoir complété leurs formations. Alors, ça, j'ai trouvé ça vraiment très injuste. On est quelques cadres qui étaient de niveau technique et ils nous ont vraiment barrés. » Solange

Ce qui est particulièrement blessant pour Solange, c'est qu'elle a le sentiment de ne pas être reconnue pour tout ce qu'elle a réalisé au sein de l'organisation. En effet, elle raconte comment elle s'est investie pour cette organisation, en faisant toujours davantage que ce qui lui était demandé, par passion pour son travail. Avec l'arrivée d'un nouveau directeur général, elle est persuadée qu'il ne connaît rien de ce qu'elle a fait auparavant et qu'il n'est pas non plus intéressé à en savoir davantage. Toutefois, selon elle, son expérience lui donnait amplement les compétences nécessaires pour obtenir un poste de direction.

« Dans ma carrière, j'ai fait vraiment des grandes choses ici. Des projets qui ont eu de l'écho sur tous les établissements au Québec et ils n'ont pas tenu compte de ça. C'est parce que le nouveau D.G. ne le sait même pas, parce qu'il n'a jamais accepté qu'on postule sur des postes. On n'a jamais pu passer d'entrevues. Au niveau de la reconnaissance des compétences, pour eux, la première compétence, c'est la scolarité. Pourtant, ils ont nommé beaucoup de gens qui avaient des diplômes et ils les ont congédiés parce que les gens n'arrivaient pas à atteindre ce qu'ils voulaient d'eux. » Solange

Ce sentiment d'être victime d'une injustice de la part de l'organisation pour laquelle les cadres ont travaillé fort et ont fait de nombreux sacrifices entraîne une grande déception, voire même une désillusion. Ainsi, ces cadres ont l'impression de s'être fait jouer d'eux et vont parfois cesser de se dévouer pour leur organisation, ils vont commencer à songer à changer de milieu ou encore, à prendre leur retraite plus tôt que prévu. Toutefois, ils affirment que ce n'est pas ce qu'ils souhaitent et que c'est bien malgré eux qu'ils tendent vers ce type de solution.

5.5.7.4. Synthèse des situations d'injustice

Ces quelques exemples, sélectionnés parmi l'ensemble des situations racontées, illustrent les trois formes d'injustice dont fait référence Pharo (1996), en nommant l'injustice à la première personne (en tant que victime), l'injustice à la deuxième personne (en tant qu'agent) et l'injustice à la troisième personne (en tant que témoins). Pour les témoins, adopter des conduites de soutien et d'accompagnement pour la victime de l'injustice est possible, dans la mesure où l'injustice ne provient pas de la haute direction. Lorsque c'est le cas, prendre la défense de la victime en s'opposant à la hiérarchie comporte des risques. Il n'est donc pas étonnant de constater que certains cadres se sentent parfois obligés de participer à la situation injuste, en tant qu'agent, pour ne pas faillir à leur responsabilité de loyauté et de cohésion envers la haute direction. Quand les cadres ont fait des compromis, que ce soient en participant à la souffrance ou à l'injustice, de soi ou des autres, qu'ils se sont même parfois, compromis, le sentiment d'abandon est grand lorsqu'ils se considèrent, à leur tour, victime d'une injustice organisationnelle.

5.5.8. Synthèse de l'ensemble des situations difficiles

Les situations difficiles racontées par les cadres correspondent toutes à des expériences vécues par les cadres dans leur travail et plus spécifiquement dans l'exercice de leurs fonctions de gestion du personnel. Un choix de catégories a été fait pour permettre de mieux distinguer les types de situations racontées, toutefois, il importe de souligner qu'il ne s'agit aucunement d'une catégorisation absolue. Parfois, le lecteur aura remarqué que certaines situations auraient pu se trouver dans une autre catégorie. Le but de cette

catégorisation était principalement de rendre compte du portrait très large des types de situations que les cadres trouvent particulièrement difficiles dans leur travail de gestion du personnel. À titre de rappel, ces catégories sont : les situations liées à l'évaluation des performances, les situations liées à des problèmes de comportements, d'attitudes ou de conflits au travail, les situations liées à une problématique de santé mentale au travail, les situations liées à la surcharge de travail, les situations de violence, d'agressivité et de harcèlement au travail et les situations d'injustice.

5.6. Le sentiment de responsabilité chez les cadres

Dans ces situations difficiles en gestion du personnel racontées par les cadres, il est possible de constater que la notion de responsabilité est au cœur des questionnements éthiques et de devoir qui préoccupent les cadres dans leur lecture de la situation, leurs émotions ressenties et la façon dont ils vont se conduire. La question de la responsabilité est omniprésente dans leur discours et dans leurs questionnements. En tant que cadres, ils se sont fait mandater officiellement ou non de diverses responsabilités : par leur direction, par les employés et par leurs collègues. En fonction de leur bagage d'expériences professionnelles et personnelles, ils ont aussi leurs propres conceptions quant à leurs responsabilités. En raison des enjeux de chacun de ces groupes d'acteurs, les différentes responsabilités dont sont mandatés les cadres sont porteuses de paradoxes. La notion de responsabilité a été largement abordée et discutée lors des entretiens, permettant de mieux comprendre comment ils interprètent et redéfinissent personnellement leur responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction et leur responsabilité à l'égard des personnes. La majorité des cadres rencontrés expriment à la fois un sentiment de responsabilité « humain » à l'égard des personnes et un sentiment de devoir à l'égard des attentes de la haute direction, les considérant souvent aussi importantes l'une et l'autre. Dans les deux sections suivantes, ces deux catégories de sentiment de responsabilité sont exposées. Les présenter séparément peut comporter le désavantage de donner une image exagérée ou stéréotypée de l'un ou l'autre des sentiments de responsabilité chez les cadres. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue la dynamique qui se joue entre les deux et qui contribue à l'émergence de conflits de responsabilité chez plusieurs cadres, dont il sera question dans le

chapitre 6. Néanmoins, une telle présentation permet de mieux distinguer la nature du sentiment de responsabilité, tel qu'exprimé par les cadres lors des entretiens.

5.6.1. La responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction

En raison du statut qu'ils occupent au sein de leur organisation, les cadres reçoivent des attentes signifiées et d'autres insinuées. Ils se font confier des mandats visant divers objectifs. Ils sont responsables d'une équipe où chaque membre a un travail à accomplir, avec des objectifs à atteindre et des standards de qualité à respecter, et ils se sentent imputables des résultats. Ils occupent un rôle de représentants de l'organisation, avec lequel vient un sentiment de devoir. Ce portrait s'applique à tous les cadres rencontrés au cours de cette recherche. Autrement dit, ces éléments du travail font partie de leur réalité d'acteur au sein de l'organisation. La haute direction est comprise ici comme une instance distincte des personnes qui l'incarnent, même s'il y a en réalité des personnes qui l'incarnent, mais qui ne sont pas l'objet de cette étude. Les attentes de cette instance qu'est la haute direction, telles que conçues dans cette thèse, visent à contribuer à la performance et à l'image de l'institution. Le sentiment de responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction est vécu par les cadres, comme un devoir lié au rôle et au statut qu'ils occupent. Ils se font confier des mandats et ils ont comme responsabilité d'y répondre.

« Moi, je suis quelqu'un qui est beaucoup dans le devoir. Quand j'ai un mandat, j'ai un mandat. Je veux toujours m'organiser pour satisfaire le mandat. » **Émilien**

Afin de répondre aux attentes de la haute direction, ils sentent qu'ils ont le devoir de contribuer à la performance organisationnelle et au bon fonctionnement de l'organisation en prenant les dispositions nécessaires pour y arriver. Pour ce faire, ils doivent souvent affronter les imprévus et les impasses du réel de travail afin de trouver des solutions permettant d'atteindre les résultats attendus. Plusieurs cadres ont comparé leur rôle à celui d'un capitaine de bateau, qui renvoie à l'image du capitaine, responsable du naufrage, qui coule en même temps que son navire. En effet, lorsque surviennent des erreurs, des fautes ou des manquements professionnels de la part de membres de leur personnel, plusieurs cadres se sentent et se disent imputables.

*« C'est toujours nous qui sommes sur la sellette. Les ressources humaines agissent plus à titre de conseillers, mais ce n'est pas eux qui portent les dossiers. Ça je trouve ça plus difficile parce que ça oblige à documenter tout et c'est pas mon naturel de tout documenter, de rencontrer quelqu'un et de noter ce que j'ai fait, j'ai demandé ça et documenter ça. Ça, je trouve que c'est travailler négativement. Quand on arrive dans des situations difficiles, il faut que je sois tenu au courant parce qu'il faut que je sois en mesure de répondre et de faire face, parce qu'ultimement c'est ma direction. C'est moi qui est imputable par rapport à mon patron, c'est moi qui est responsable. » **Émilien***

Les erreurs peuvent engendrer des conséquences diverses selon le type d'erreurs et d'organisations, telles que : générer des pertes financières pour l'entreprise, nuire à la qualité du service à la clientèle, ternir l'image de l'organisation ou encore, compromettre l'atteinte des objectifs de performance. Les cadres se sentent donc responsables de bien diriger leur personnel, de veiller à ce qu'il ait les outils nécessaires et les compétences adéquates pour réaliser les attentes de la haute direction en termes de performance et de qualité.

*« Ma responsabilité à l'égard de mon personnel, je vais l'imager. Ils sont dans le train, ils ont des fonctions sur le train et moi, mon rôle, c'est de m'assurer que loin en avant, les rails sont là, le viaduc est là. Ma responsabilité, c'est de m'assurer qu'ils ont les moyens et les ressources, puis quand on ne les a pas, on a des solutions pour pallier à ça. » **Franck***

Aussi, plusieurs cadres se sentent responsables d'assurer une supervision, un contrôle du travail, notamment en effectuant un suivi serré des résultats et en accentuant leur présence sur le terrain et une supervision du travail, afin d'éviter au maximum que des erreurs soient commises et de contribuer à une plus grande performance organisationnelle.

*« Moi j'ai une vision qui est très qualité de soins, ça c'est prioritaire. Ici, on a une très, très haute qualité de soins. J'ai une équipe qui fonctionne très très bien, puis, ils savent que quand ça ne marche pas, on s'en parle, puis on améliore les choses, puis il faut que ça redresse. Je suis bon, mais il faut que ça performe et il faut que ça aille bien au travail. Pour m'en assurer, je débarque sur le terrain. Pis les gens se posent toujours des questions. Ben je vais faire une tournée. Il faut le faire. Même si tu regardes rien, il faut que tu le fasses. Ils savent que tu surveilles tes affaires, pis ils savent que tu vois à la qualité de tes soins. » **Sylvio***

En tant que représentant de l'organisation, les cadres ressentent aussi qu'ils ont le devoir de protéger l'image de l'organisation, la réputation de leur employeur et des autres cadres. Pour ce, ils doivent renvoyer l'image d'une cohésion organisationnelle, d'une unicité directionnelle. Ils doivent faire véhiculer les messages de la haute direction, communiquer les valeurs et les grandes orientations et ne pas les remettre en question devant le personnel.

« Je me décris comme une personne très droite, très loyale. Ça fait que ma direction va me demander des choses, je vais questionner, je vais m'informer, mais je vais l'exécuter. Ma responsabilité envers l'organisation est d'exécuter, de comprendre la vision, la mission et de la mettre en place. J'ai pas de conflit avec l'organisation. » Stéphane

Ils sentent aussi qu'ils ont le devoir de respecter les règles et de les faire respecter. Plusieurs se disent responsables de montrer l'exemple, que ce soit par leurs propres comportements en suivant les règles établies au sein de l'organisation, mais aussi en faisant preuve de constance dans les sanctions ou les mesures prises à l'égard de ceux qui dévient des règles.

« Ma responsabilité, c'est de m'assurer que tout soit fait dans les normes, que tout roule rondement et quand il arrive des choses inacceptables, mon devoir est de ne pas faire l'autruche et de le rapporter à mon supérieur. » Sarah

Le respect de l'autorité est aussi une responsabilité ressentie par plusieurs cadres. La loyauté, terme utilisé à nombreuses reprises par des cadres durant les entretiens pour décrire leur responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction, renvoie à la question de l'image de cohésion parmi les cadres. Un cadre ne doit pas parler contre sa direction ou contre ses collègues. D'ailleurs, au cours des entretiens, il y a eu à quelques occasions des silences lorsque le sujet des relations avec les autres cadres ou avec la direction était abordé. Certains ont tenu à se faire rassurer à propos du caractère confidentiel des entretiens. Le malaise à trahir la loyauté envers les autres cadres était perceptible dans plusieurs entretiens. Cependant, ce sentiment de loyauté à l'égard des collègues et de la haute direction ne signifie pas qu'ils font tout ce qui leur est demandé sans donner leur point de vue. En effet, plusieurs considèrent de leur responsabilité de dire ce qu'ils pensent à la haute direction et aux autres cadres, en donnant leur opinion et en exprimant leurs

désaccords, mais toujours en privé, afin de maintenir l'image de cohésion. Ils considèrent comme leur responsabilité de se montrer loyaux envers les autres cadres de l'organisation, afin de préserver cette image, mais aussi, leur position au sein de l'organisation.

Parmi les cadres rencontrés, plusieurs ont affirmé avoir un sens du devoir très prononcé. Ils ont à répondre aux attentes de la haute direction à leur égard. Une de ces attentes est de se montrer fidèles et loyaux envers l'organisation, c'est-à-dire de partager et communiquer les valeurs et les orientations organisationnelles, mais aussi de soutenir les décisions prises par la haute direction. En tant que membre de la partie patronale, les cadres sentent qu'ils doivent adhérer à la ligne du parti. Ils ont aussi la responsabilité de contribuer à la performance organisationnelle en veillant à éviter les failles et à les corriger lorsqu'elles surviennent. S'ils n'y arrivent pas, c'est à eux personnellement de répondre des conséquences et la peur de porter seul le fardeau des erreurs commises, par eux ou par un membre de leur équipe, renforce leur sentiment de responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction.

5.6.2. La responsabilité « humaine » à l'égard des personnes

Les cadres sentent aussi qu'ils ont une responsabilité à l'égard des personnes qui gravitent autour de l'organisation : les employés, la clientèle, leurs supérieurs hiérarchiques, leurs collègues et aussi envers eux-mêmes. Il s'agit d'une responsabilité de personne envers d'autres personnes, une responsabilité humaine comme l'ont dit certains des cadres rencontrés. Les cadres ressentent tous cette forme de responsabilité à l'égard de l'autre, mais jusqu'à un certain point. En effet, le spectre de cette responsabilité est très large, c'est-à-dire que pour certains, les limites sont très claires, alors que pour d'autres, cette responsabilité à l'égard de l'autre est presque infinie. Selon certains, la proximité du cadre intermédiaire avec le terrain et l'équipe serait un aspect qui viendrait influencer le sentiment de responsabilité envers les employés.

« Les cadres supérieurs sentent beaucoup moins la responsabilité des employés. Tu sais, nous, on sent la responsabilité de nos employés. » Érika

Plusieurs cadres ont abordé leur responsabilité de créer un climat d'équipe sain et agréable pour les employés. Cette responsabilité exige de clarifier les rôles de chacun au niveau du travail, d'intervenir en prévention et en gestion des conflits. Pour certains, leur responsabilité en tant que cadre s'arrête à ce niveau, alors que pour d'autres, elle s'étend beaucoup plus loin. Elle touche à la qualité du rapport humain. Le cadre se sent responsable de veiller à la qualité des relations des uns avec les autres, mais aussi d'établir un rapport de qualité avec les personnes de son équipe. Un rapport basé sur la confiance, le respect, la compréhension.

« J'aime le rapport humain. Je trouve que c'est important d'avoir une qualité dans le rapport humain parce que c'est notre outil principal. C'est avec ça qu'on travaille. » **Suzanne**

Donner de la reconnaissance au travail à leurs employés est aussi une responsabilité décrite par les cadres. La reconnaissance au travail est devenue un concept populaire dans les organisations et certains milieux mettent en branle des activités plus ou moins grandioses pour souligner la reconnaissance du travail au sein de l'organisation. Toutefois, plusieurs cadres ont souligné l'importance d'être à l'écoute des besoins des personnes en matière de reconnaissance et de s'y adapter. Certains tentent d'observer le travail effectué afin d'être à l'affût des bons coups et de les souligner aux employés concernés. D'autres sont très sensibles aux difficultés vécues par les employés dans le travail et des contraintes qu'ils ont à surmonter et vont alors reconnaître les efforts investis en montrant qu'ils voient les efforts et en offrant leur soutien.

« Dans l'organisation, on a beaucoup de choses pour faire de la reconnaissance. De façon annuelle, on a des grands événements de reconnaissance. J'ai voulu introduire ça quand je suis arrivé ici, puis rapidement, je me suis aperçu que ce n'était pas ça qu'ils avaient besoin, comme équipe. Ces grandes affaires-là, ça ne les intéresse pas. Ce qu'ils veulent, c'est du quotidien. "Vous avez fait un bon coup, regardez ce que vous avez réussi à faire!" Puis, c'est que je sois présent à tous les jours, que j'aie m'asseoir avec eux autres, c'est le genre de reconnaissance qu'ils ont besoin. Ils ne veulent pas qu'un soit plus reconnu que l'autre. Ils sont une équipe. »
Samuel

Plusieurs cadres ont aussi parlé de leur responsabilité à reconnaître les capacités, le potentiel des employés, pour les amener à développer leurs compétences et à se surpasser. Certains se voient comme un guide, un mentor pour accompagner des employés dans leur cheminement de carrière.

« Ma responsabilité, c'est de faire en sorte quand je m'adresse au personnel, je vais aller pointer ce qui les alimente. Donc c'est de cerner quand je m'adresse à l'un ou l'autre, d'aller cerner, c'est quoi qui l'alimente. Qu'est-ce qu'il veut entendre qui va faire en sorte qu'il va saisir que son rôle, que j'ai une estime et que son rôle est primordial et que mes attentes sont qu'il dépasse ce rôle-là en se réalisant. » Sylvio

Toutefois, des cadres ont insisté sur l'importance de respecter les besoins et les ambitions personnelles des employés. Leur responsabilité est davantage perçue comme un accompagnement des personnes qui désirent progresser au niveau de leur carrière et non de mettre une pression sur ceux qui sont bien là où ils sont et qui ne souhaitent pas changer de fonctions ou progresser dans la hiérarchie.

« Je me sens responsable de les faire grandir, puis de les faire avancer dans leurs désirs. Avant, je pensais que tout le monde voulait croire dans une compagnie. Ce qui a beaucoup changé, c'est de comprendre ce que les personnes veulent. J'ai des personnes qui sont heureuses de même et qui ne veulent pas changer de poste, qui ne veulent pas étudier et aller plus loin. Et ça, je respecte ça. Alors qu'il y en a d'autres qui sont des fighters, des fonceurs, qui veulent avancer. Donc moi, c'est de bien connaître mon équipe, ma responsabilité est là, c'est de les connaître assez pour savoir où ils veulent aller et c'est quoi le cheminement qu'ils veulent et c'est de les appuyer là-dedans. C'est de les faire grandir. Ma plus grande fierté, c'est quand je perds un employé parce qu'il est demandé ailleurs. Ça, je suis tellement heureux parce que la personne a grandi, a mûri. » Félicien

Le respect des limites, tant au niveau de l'ambition, qu'au niveau des compétences et des capacités de travail a été discuté comme une responsabilité à l'égard des employés par des cadres. En effet, certains cadres sont plus sensibles au fait que les employés n'ont pas tous les mêmes capacités, que ce soit par exemple en raison du niveau de scolarité, de la charge familiale qu'ils assument ou encore, de l'état de santé. Ces cadres se sentent responsables de protéger la santé de leurs employés en étant à l'écoute de leurs limites, surtout quant à la charge de travail qui leur est imposée.

*« Dans mon équipe, il y a beaucoup de monoparentales. Souvent, les employés ont un secondaire cinq. Alors, un moment donné, il y a une limite à ce qu'ils sont capables de donner. Donc à quelque part, je ne peux pas leur demander ce que je vais demander à quelqu'un qui a fait un BAC, puis qui veut faire carrière. Lui, probablement qu'il va la mettre l'énergie. Elle, elle a pris une décision dans sa vie. Je ne peux pas lui demander la même affaire. Puis, il y a des gens qui ne sont pas capables d'en donner plus. Je vais les épuiser si je leur en demande plus. Et c'est ça qui est difficile parce que les gens qui réfléchissent au modèle, c'est des carriéristes. Ils réfléchissent au modèle. Puis là, ils disent "ah bon, bien là cinq minutes, puis là si on faisait...", "oui, toi, tu serais peut-être capable de faire ça, parce que tu as une énergie, puis tu as une carrière, puis tu veux. Celle qui est là, non". Elle, lui demander de faire quatre choses en même temps aujourd'hui là, je vais la rendre malade. » **Françoise***

Pour cette raison, plusieurs cadres ont abordé la responsabilité de contrôler ses émotions devant les employés, afin de montrer qu'ils sont en contrôle de la situation lorsque les contraintes de travail se font de plus en plus fortes, mais surtout, pour diminuer le sentiment de stress et d'angoisse dans l'équipe. Les cadres doivent être un exemple pour l'équipe. Ils doivent montrer qu'ils sont capables de faire face aux difficultés, capables de diriger, de mener le navire à bon port. Ce qu'ils disent, c'est que s'ils se montrent découragés, frustrés ou angoissés, les employés risquent de prendre panique, de perdre confiance et de se démobiliser. Cette façade du cadre énergique, infatigable et mobilisé est néanmoins difficile à tenir en raison des contraintes liées au travail de gestion et des événements courants de la vie personnelle qui viennent influencer l'humeur, comme pour toute autre personne. Néanmoins, cette responsabilité de garder le contrôle de ses émotions est vécue par certains comme une pression importante liée au statut qu'ils occupent.

*« Un gestionnaire, il faut qu'il soit beige. Jamais trop, toujours assez. Un gestionnaire ne peut pas arriver une journée, puis être de mauvaise humeur devant tout le monde, puis de dire "bien je suis humain, moi aussi, ça m'arrive". Ça ne passe pas. Et d'être toujours beige, c'est demandant. Il y a des journées où on a des grosses journées, puis on est fatigué, mais on ne peut pas dire au monde : "écœurez-moi pas avec vos affaires, je suis fatigué ce matin!". Il faut toujours que je sois frais et dispo. » **Stéphane***

À cette responsabilité de protéger les employés, de les préserver d'une partie du stress liée au travail et de les accompagner dans leur cheminement professionnel se superpose la responsabilité de bien servir la clientèle, d'en prendre soin, de veiller à son bien-être, à sa

sécurité et à sa santé. Cette responsabilité a été décrite par plusieurs cadres comme la plus importante entre toutes, la raison d'être de leur travail. Cette primauté des intérêts de la clientèle sur les autres responsabilités est marquée de façon plus prononcée dans les secteurs à mission de soutien et d'accompagnement des personnes, telle qu'en éducation, en santé et services sociaux et en milieux communautaires.

« Ma responsabilité première, c'est de défendre les intérêts de la clientèle. C'est pour ça que je me lève tous les matins, contente de venir travailler. »

Cloé

Cependant, malgré l'importance accordée au bien-être de la clientèle, certains cadres perçoivent de façon complémentaire la responsabilité de prendre soin du personnel et celle de veiller sur la clientèle. Pour eux, bien-être et santé au travail vont de pair avec un travail bien fait et une clientèle bien servie. S'ils remplissent bien leur responsabilité de prendre soin de leurs employés et de contribuer à leur offrir un environnement de travail sain, ces derniers se sentiront plus soutenus et reconnus dans leur travail et seront plus aptes à bien remplir leur rôle à l'égard de la clientèle.

« Moi mon rôle, c'est d'être proche de mes équipes. D'être proche de mon monde, de prendre soin d'eux pour qu'ils prennent bien soin de la clientèle qu'ils ont à servir. » **Suzanne**

La question de la loyauté et de l'intégrité envers les collègues et les supérieurs hiérarchiques a été abordée comme une responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction, mais aussi en tant que responsabilité humaine dans une optique de respect de l'autre. Ainsi, dans le premier type de responsabilité, les cadres parlent de loyauté et de fidélité envers un statut, envers la hiérarchie et l'organisation. Dans le deuxième type de responsabilité, les cadres ayant parlé de la loyauté et de l'intégrité l'ont amené en des termes de respect et d'honnêteté envers une autre personne. Ils vont donner leur opinion et dire ce qu'ils pensent à leur patron en privé et la porte fermée, non pour préserver l'image de cohésion, mais par respect envers cette personne, elle-même prise avec ses propres enjeux dans le travail. Ils ressentent la responsabilité de protéger leur supérieur hiérarchique ou leurs collègues, non par stratégie calculée, mais parce qu'ils sont sensibles à leurs difficultés et veulent leur offrir leur soutien.

« Mon boss s'est fait salir et moi, bien j'étais là et j'ai pas su protéger mon boss. Je me sentais une responsabilité, mais en même temps, je me sentais un peu impuissante. » Érika

« Je voyais mon collègue cadre, quand sa cinquantaine d'employés ont tous rentré dedans un après l'autre. Je suis allé voir le directeur principal et j'ai dit écoutes, je regarde mon collègue et je ne l'ai jamais vu de même depuis des années, je suis en train de le ramasser à la cuillère. Ça n'a pas de sens. »

Franck

Une autre personne à l'égard de qui les cadres ont la responsabilité de protéger la santé et l'intégrité, c'est soi-même. Ceux qui l'ont abordé sont principalement ceux qui ont vécu des épisodes de maladie, en partie liés à leur travail. En effet, quelques cadres ont partagé leur expérience dans la maladie, les réflexions et les remises en question qu'elle a faite émergée et les changements qu'ils ont apportés dans leur façon de concevoir leur vie professionnelle. Problèmes cardiaques, cancers, anxiété ou dépression sont des problèmes de santé qui ont été vécus. Dans chaque situation, bien qu'il leur fût impossible d'établir un lien clair entre le travail et la maladie, plusieurs cadres ont néanmoins la conviction que les contraintes liées à leur travail de cadre ont eu un rôle important à jouer dans la dégradation de leur santé.

« Ma responsabilité face à moi, bien ça je l'ai appris en tabarouette, je pense, faire attention à moi, beaucoup, beaucoup, beaucoup, c'est important de s'occuper de soi. Et ça, j'avais arrêté. J'avais arrêté complètement. J'étais une machine. Et il faut s'occuper de soi aussi, il faut être solide, puis il faut se questionner soi-même. Prendre des décisions en fonction de mes valeurs, pour que quand je vais me coucher le soir, je sois correcte. Être très ancrée, être très... il faut que je me sois questionnée. » Françoise

Cet aspect les a amenés à se considérer eux-mêmes comme un objet de responsabilité et à se libérer quelque peu du poids des autres responsabilités, à l'égard de l'organisation ou des autres personnes, afin de protéger leur santé.

« Plus je deviens mature comme gestionnaire moins je me sens responsable. Puis ce n'est pas négatif comme façon... c'est que quand j'étais plus jeune comme gestionnaire, j'avais tellement l'impression que j'étais responsable du bonheur des gens avec lesquels je travaillais. Et en vieillissant, je me rends compte que c'est surtout après avoir vécu différentes choses, je me dis maintenant, la personne elle-même a la responsabilité de voir à son développement et à son bonheur. Je suis là pour l'accompagner, pour l'aider, mais je ne suis pas là pour prendre la responsabilité à sa place. » **Félicia**

Enfin, à un niveau plus personnel, mais en lien étroit avec leur travail, certains cadres ont abordé leur sentiment de responsabilité envers leur famille. Dans presque tous les cas où cette forme de sentiment de responsabilité a été abordée en entretien, c'est lorsque le cadre avait de jeunes enfants, c'est-à-dire d'âge scolaire et préscolaire. Comme il en a été question un peu plus tôt dans la section des parcours professionnels, le moment de devenir cadre était choisi, chez plusieurs, en fonction de leurs enfants. Ce qui est principalement exprimé par les cadres comme responsabilité à l'égard de leurs enfants, c'est d'avoir du temps auprès d'eux. Tant les hommes que les femmes ont parlé de cette responsabilité. Ils savent tous que lorsqu'ils deviennent cadres, le temps de travail occupera une plus grande place dans leur vie. Ainsi, certains ont refusé des offres de promotion afin de passer plus de temps avec leurs enfants, ou encore, ils ont volontairement laissé de côté un poste cadre durant une période, pour arriver à consacrer davantage de temps à leurs enfants.

« Je ne réussissais pas nécessairement bien à m'investir moins dans mon travail. Ce qu'il fallait pour m'investir plus dans ma famille. Puis j'avais l'impression que je ne choisirais jamais de le faire dans ce job-là que j'aimais trop. » **Esther**

Certains des cadres rencontrés avaient néanmoins de jeunes enfants. Parfois, ils les ont eus alors qu'ils étaient déjà cadres ou d'autres fois, ils ont pris la décision d'accepter de prendre un poste de gestion, même si les enfants sont jeunes. Certains arrivent à concilier le travail et la vie personnelle, en limitant le temps passé au travail, en commençant très tôt le matin pour rentrer à la maison avant l'heure du souper ou encore, en prenant du temps le matin avec les enfants et en étirant leur journée de travail en restant plus tard au bureau le soir. D'autres, vont travailler au bureau durant un horaire plus régulier afin d'être présents à la maison lors des repas du matin et du soir et d'aider le conjoint, par exemple, à faire les

routines du soir avec les enfants. Cependant, ils n’y arrivent pas toujours et ils sentent parfois difficile de répondre à ce sentiment de responsabilité à l’égard de leurs enfants.

« Des fois avec mes enfants, le matin, je leur mets de la pression : dépêchez-vous, dépêchez-vous, dépêchez-vous, parce que je veux arriver de bonne heure pour voir l’équipe de nuit. Puis des fois je me dis, c’est pas drôle. Je leur impose une vitesse parce que je veux arriver plus tôt à la job. » Stéphane

5.7. Conclusion des résultats

Les entretiens narratifs menés auprès des cadres ont permis de donner la parole à des hommes et des femmes, d’âges variés, exerçant le travail de cadre intermédiaire depuis plusieurs ou quelques années seulement, dans un secteur d’activité lié soit : à la santé et aux services sociaux, à l’éducation, aux services communautaires, aux finances, aux assurances ou aux télécommunications. Ils ont tous en commun d’assurer l’encadrement direct d’une équipe d’au moins dix employés, certains, allant à près de deux cents employés à superviser.

Les résultats ont mis en lumière trois principaux parcours professionnels empruntés par ces personnes avant de devenir cadre. Le premier parcours est celui marqué par l’expérience du terrain. Ce sont les cadres qui ont obtenu leur statut en raison de leur expertise de métier et leur grande connaissance du terrain. Le second parcours est marqué quant à lui par une expertise de gestion acquise à l’extérieur du milieu. Ces cadres ont parfois créé leur propre entreprise par le passé ou ont dirigé un organisme ou une petite entreprise. Le dernier parcours emprunté par certains cadres de l’échantillon est celui marqué par une solide formation en gestion. À l’instar des autres, ceux qui ont emprunté ce parcours voulaient dès le départ être cadres et ont pratiquement toujours travaillé dans le domaine de la gestion. Ce parcours est davantage caractérisé par une recherche de l’excellence et de la réussite professionnelle. Les cadres rencontrés ont également été amenés à discuter de leur choix d’entrée dans ce métier. Pour plusieurs, principalement des deux premiers parcours, ce choix était lié à leur situation personnelle et familiale, puisque selon eux, devenir cadre comporte son lot de conséquences en matière de temps et d’énergie à consacrer à ce métier. C’est pourquoi le moment de passer de l’autre côté de la clôture, pour les gens de métier,

ou de passer dans une organisation offrant davantage de stabilité, pour les cadres qui dirigeaient leur propre entreprise, par exemple, s'est avéré important. Certains affirment qu'ils sont devenus cadres pour répondre à un besoin de créer et de développer des choses nouvelles. D'autres le sont devenus principalement pour accéder au pouvoir et avoir l'opportunité de participer aux décisions. Enfin, les autres ont pris la décision de devenir cadre par désir d'accompagner les employés dans leur carrière et de créer des liens sociaux avec une équipe de travail.

Les entretiens ont également permis aux cadres de parler de leur travail et de ses contraintes, ce qui a permis de repérer des contraintes communes du travail des cadres. La surabondance des informations à traiter, le dispersement des activités, l'accessibilité illimitée au travail, les imprévus de l'organisation du travail et la gestion des urgences, l'interface avec des acteurs aux enjeux différents et enfin, la rigidité des règles et procédures de la gestion des ressources humaines, sont les contraintes du travail qui apparaissent les plus importantes à la suite des entretiens menés auprès des cadres.

La plus imposante section des résultats porte sur les expériences de situations difficiles vécues par les cadres dans l'exercice de leurs fonctions de gestion du personnel. En effet, dans les entretiens, il était demandé aux cadres de raconter une ou deux expériences survenues au cours de leur carrière de gestion qu'ils avaient trouvé particulièrement difficile sur le plan humain, soulevant parfois en eux des doutes, des questionnements, un malaise ou de l'anxiété, et qui avait sollicité leur sentiment de responsabilité. Le mode narratif privilégié dans l'entretien a donné lieu à des récits d'expériences, dans lesquels pour chaque situation racontée, on retrouve des informations sur les événements, les personnes impliquées, le contexte organisationnel, les émotions ressenties par le cadre, les questionnements et les conduites mises en œuvre. Les situations racontées ont d'abord été classées en six catégories : les situations liées à l'évaluation des performances, les situations liées à des problèmes de comportements, d'attitudes ou de conflits au travail, les situations liées à une problématique de santé mentale au travail, les situations liées à la surcharge de travail, les situations de violence, d'agressivité et de harcèlement au travail et les situations d'injustice. Pour chaque catégorie, des exemples de situation vécue par des cadres ont été présentés, avec des extraits de la parole de ceux qui en ont fait l'expérience,

de manière à illustrer comment se traduit dans l'expérience le sentiment de responsabilité chez les cadres. Une première analyse des narrations des situations difficiles a donc permis de distinguer deux types de sentiments de responsabilité, exprimés à la fois par tous les cadres, mais à des niveaux différents. Ainsi, la responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction, en matière de performance, de suivi des règles et de loyauté est un premier sentiment de responsabilité décrit. Cependant, les cadres se sentent également responsable, sur le plus humain, de soutenir, de valoriser et de protéger les personnes qui composent l'organisation ou qui gravitent autour de leur travail. Le chapitre suivant vise maintenant à approfondir les analyses concernant le sens moral de la responsabilité et des rationalités qui guident les conduites des cadres.

Chapitre 6 : Analyses

Les résultats présentés ont permis de décrire les différents parcours professionnels des cadres et de mieux comprendre les raisons qui les poussent à choisir ce métier. Ils ont aussi montré certaines particularités relatives aux différents secteurs d'activités à l'étude et permis de mieux comprendre les contraintes communes du travail perçues par ces cadres intermédiaires. Ils ont également présenté une catégorisation et une plus grande compréhension des situations de gestion du personnel jugées difficiles par les cadres et comment celles-ci sollicitent leur sentiment de responsabilité. Ce sixième chapitre vise maintenant à analyser les résultats présentés au chapitre précédent et à les mettre en relation avec le cadre conceptuel. Dans un premier temps, le sens moral de la responsabilité a été analysé en fonction des termes moraux utilisés par les cadres dans la globalité de leurs entretiens. Ensuite, les conduites adoptées par les cadres ont été analysées en appui sur la perspective « habermassienne » des rationalités de l'action. Quatre rationalités de l'action ont été identifiées pour permettre de mieux comprendre les conduites des cadres. Une fois le sens moral et les conduites des cadres analysés séparément, une analyse dynamique de ces deux concepts a été menée.

6.1. Le sens moral de la responsabilité en tant que cadre dans la gestion du personnel

Les situations difficiles que les cadres de l'échantillon ont choisi de raconter l'ont été parce qu'elles avaient sollicité leur sentiment de responsabilité et qu'elles avaient été plus ou moins éprouvantes pour eux sur le plan personnel. La synthèse des résultats a rendu visibles deux principaux objets envers lesquels est dirigé ce sentiment de responsabilité chez les cadres : une responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction à l'égard de leur rôle de cadre au sein de l'organisation et une responsabilité de nature sensible et humaine à l'égard des personnes, ce qui correspond sensiblement à ce qui avait été vu dans la littérature dans les premiers chapitres. En effet, ce résultat converge avec les travaux de Baker et Roberts (2011), selon lesquels les cadres conçoivent leur responsabilité au sein de l'organisation de deux façons : celle qui rend les cadres imputables de leurs actions, que

l'on peut nommer la responsabilité fonctionnelle, et celle qui se rapporte au sentiment d'obligation envers les autres. Toutefois, les résultats ont aussi permis de constater que la force de ce sentiment de responsabilité pour l'un ou pour l'autre varie selon les cadres.

Pour être en mesure de mieux comprendre le sens moral de la responsabilité chez les cadres, une analyse des termes moraux utilisés dans chacun des entretiens a été réalisée. En effet, chaque entretien a été analysé de façon globale, comme un tout et non seulement les récits d'expérience des situations difficiles. Les entretiens ont été analysés en s'attardant sur le choix des mots utilisés, sur les thèmes que les cadres ont choisi d'aborder de leur propre chef, sur les sentiments et sur les valeurs qui étaient évoqués par eux. Suivant les écrits de Ricœur (1983), selon lesquels l'analyse de la narration s'avère une voie d'accès pour interpréter l'éthique, l'interprétation du sens de la parole a servi à repérer deux types de narrations morales chez les cadres. Un premier type de discours révèle la prédominance d'un sens moral du devoir et de la justice. Un deuxième discours met de l'avant un sens moral de la sollicitude, axé sur la relation à l'autre et le souci à son égard. Le premier sens moral est fondé sur les principes de raison et de respect des règles de l'éthique de Kant et de Rawls (Castillo, 1996; Kukathas, 1996), alors que le second sens moral s'appuie sur des valeurs de sollicitude et de sensibilité à l'autre, associées à l'éthique du care de Carol Gilligan (1982).

6.1.1. Le sens moral du devoir : L'éthique de la justice

Le premier discours est celui centré sur le sens moral du devoir en tant qu'acteur dans l'organisation. Beaucoup de cadres ont exprimé l'importance du sens du devoir pour eux, telle que l'indique cette phrase prononcée par Émilien : « *Moi, je suis quelqu'un qui est beaucoup dans le devoir.* » Ce sentiment de devoir est généralement exprimé relativement à leur rôle d'acteur au sein de l'organisation. Le devoir de répondre aux attentes de la direction, le devoir d'être loyal, le devoir de faire ce qui doit être fait pour réaliser les objectifs organisationnels.

Pour les cadres qui font davantage référence à ce discours, il est jugé important dans la gestion du personnel, d'appliquer les règles de façon uniforme, d'être impartial et cohérent

dans les jugements et dans l'application des sanctions. Les règles sont les mêmes pour tous et il importe de les faire respecter. Le sens éthique du devoir chez les cadres s'exprime aussi en termes stratégiques dans les relations entre les patrons et les employés. Chaque situation est traitée uniformément dans le but d'éviter de créer des précédents et de déroger des règles établies.

Selon les éléments relatifs au contexte organisationnel dans les entretiens, on peut remarquer que dans plusieurs organisations, les règles en gestion des ressources humaines semblent souvent établies sur des critères éthiques de cohésion et d'équité. Ces règles visent à assurer l'équité de traitement à l'intérieur, comme à l'extérieur de l'organisation, le respect des lois qui régissent le travail, ainsi que la cohésion des pratiques entre les cadres. De l'avis des cadres qui ont un sens moral du devoir plus important, elles ont été établies pour éviter les situations d'injustice en matière de gestion du personnel et favoriser l'impartialité. Elles contribuent à valoriser et véhiculer le discours de l'éthique de la justice au sein de l'organisation.

« Avec les ressources humaines, il faut que ce soit pareil partout. Il y a une équité qu'il faut avoir dans l'organisation qui des fois devient inéquitable. »

Samuel

Le sens moral du devoir fait également référence aux valeurs de loyauté et de respect de la hiérarchie. En tant que cadre, il ne faut pas parler contre son patron ou contre son organisation. Par souci de cohésion dans les décisions prises par la direction, il faut se rallier à la position de la haute direction, de son supérieur et parfois aussi de ses collègues cadres. L'union fait la force, est une devise de ce discours, faisant référence à l'importance d'une grande cohésion dans les décisions et les pratiques de gestion au sein d'une même organisation.

Dans ce type de discours, l'expression des sentiments est reléguée à l'arrière-plan. Ceux dont le discours était plus orienté vers ce sens moral du devoir exprimaient généralement un sentiment de responsabilité plus fort envers les attentes de la haute direction. La responsabilité à l'égard des personnes était davantage exprimée en terme d'équité, c'est-à-

dire l'importance pour eux, de se montrer justes et équitables dans leurs conduites à l'égard du personnel.

Le sens moral du devoir est exprimé par un discours portant davantage sur les règles, le respect des structures et de l'autorité et la cohésion dans l'organisation. La question de l'imputabilité est souvent au cœur du discours. Les cadres se sentent imputables des conséquences lorsqu'ils faillissent à remplir leur devoir envers l'organisation. Ce discours rejoint la perspective éthique de la justice, associée aux travaux de Kohlberg (1969) en psychologie morale et à la théorie de Rawls (1971) en philosophie morale. Selon Slote (2010), les fondements de la perspective éthique de la justice prennent racine dans une éthique kantienne de la raison (Kant, 1993). Cette éthique rationnelle de Kant est décrite comme un raisonnement guidé par la raison, le soi et l'impartialité (Castillo, 1996).

6.1.2. Le sens moral de la sollicitude : L'éthique du care

L'autre discours moral entendu chez les cadres à l'étude est exprimé sous l'angle de la relation à autrui, du souci de l'autre. Ce discours est particulièrement activé quand les cadres parlent de leur responsabilité à l'égard des personnes : prendre soin, accompagner, soutenir, protéger, veiller sur les autres. Il s'agit d'un discours moral qui engage la sensibilité des cadres à comprendre la vulnérabilité et la souffrance d'autrui. Dans ce discours, les émotions, les sentiments, sont évoqués comme critères de jugement éthique. On vise l'harmonie dans les relations avant la cohésion dans les décisions, la sollicitude avant l'équité, le bien-être de soi et des autres avant le respect des règles. Ce discours est fondé sur un sens moral de la sollicitude, associé à l'éthique du care (Gilligan, 1982).

Le sens moral de la sollicitude se démarque davantage parmi les femmes cadres, mais des hommes l'ont aussi fait entendre. Bien que dans l'échantillon de cette recherche, on retrouve ce discours de l'éthique de la sollicitude dans plusieurs entretiens, on sent, chez beaucoup de personnes qui l'expriment, un sentiment de marginalité. Comme si le fait de faire preuve d'un sens moral sensible aux personnes dans l'organisation allait à contrecourant de la vision du monde dominante dans le domaine de la gestion.

« Des fois j'ai des commentaires parce que j'ai une approche qui est différente de mes autres collègues, dans la façon de gérer, je suis beaucoup plus souple. Je vais plus rapidement dans le compromis. Je suis chaleureuse et je ne suis pas hiérarchique dans mes rapports avec les autres » Séléna

Dans ce discours, la responsabilité à l'égard de l'autre ne s'établit pas dans un rapport d'acteur à acteur dans une organisation, mais plutôt dans une relation entre deux personnes humaines ayant la responsabilité de porter attention à l'autre. Qu'il soit un employé, un collègue, un supérieur hiérarchique ou un client ne change rien à cette responsabilité ressentie par certains cadres. La vulnérabilité est vue comme un état pouvant affecter toute personne, à un moment où un autre de sa vie, incluant soi-même et non pas comme une faiblesse. Cette éthique de la responsabilité est une éthique sensible au souci fondamental du bien-être d'autrui et dont les relations avec les autres sont au centre de la réflexion morale (Gilligan, 2010; Laugier, 2010).

À l'aube des années 80, les travaux de Carol Gilligan sur le développement moral ont mis en lumière une vision morale du monde différente de celle qui dominait les recherches en psychologie morale de l'époque. Selon Laugier (2010) et Nurock (2010), l'œuvre de Gilligan a amené un changement de paradigme dans le domaine de la psychologie morale. En effet, comme le soulignent Laugier et Paperman (2008), Gilligan a ramené à l'avant-plan les théories anthropologiques du sentiment moral et de la sympathie qui puisent leurs sources dans les écrits de Hume et de Smith. Selon Gilligan (2010), les préoccupations éthiques fondamentales au cœur du sens moral de la sollicitude, sont les conflits de relations et de responsabilité. Si l'éthique de la justice réfère à la raison, celle du care réfère à l'émotion.

6.1.3. Lorsque le sentiment de responsabilité à l'égard des personnes est en conflit avec le sens du devoir

Le sens moral du devoir peut être associé à un sentiment de responsabilité plus important envers les attentes de la haute direction, notamment en raison des valeurs de devoir, de respect des règles, de loyauté et de cohésion qui s'y rapportent. Le sens moral de la sollicitude peut aussi être associé à un sentiment de responsabilité à l'égard des personnes

plus dominant. Cependant, le fait de ressentir fortement une responsabilité « humaine » à l'égard des personnes ne signifie point que la responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction soit évacuée et le contraire est vrai également. En effet, comme il a déjà été mentionné, la plupart des cadres ressentent constamment ces deux formes de responsabilité, mais à des degrés différents. Un cadre peut ressentir une responsabilité très forte à l'égard des personnes qui l'entourent dans le travail, tout en se sentant responsable de répondre aux pressions liées à son rôle dans l'organisation, telles que contribuer à la performance, assurer la cohésion du discours de la direction et protéger l'image de l'organisation. Ainsi, même si le cadre adopte un discours très teinté d'un sens moral de la justice, il exprimera souvent aussi un sentiment de responsabilité, par exemple, de veiller sur la clientèle et sur la santé de son personnel. Dans le même sens, une cadre avec un discours imprégné d'un sens moral de la sollicitude va bien souvent se montrer préoccupé d'atteindre les objectifs de performance attendus et de respecter les règles en matière de gestion du personnel. Le sentiment de responsabilité n'est pas tout noir ou tout blanc, à l'instar du discours moral. Le discours révèle plutôt un sens moral plus dominant et qui teinte le sentiment de responsabilité à l'égard des personnes et à l'égard des attentes de la haute direction.

En fait, qu'ils penchent davantage vers le sens moral de la sollicitude ou vers le sens moral de la justice, ces deux formes de responsabilité peuvent plus ou moins bien cohabiter, jusqu'au moment où le cadre se heurte à une situation difficile où ces deux types de responsabilités sont sollicitées et où elles peuvent entrer en conflit. En effet, le rôle de cadre est soumis à différentes conceptions de la responsabilité qui peuvent être en opposition.

« Faire de la gestion c'est d'abord gérer des paradoxes. On est souvent dans les paradoxes. On est souvent dans des situations contradictoires. Puis faut être capable de faire la différence entre nos valeurs personnelles et nos valeurs organisationnelles. » Suzanne

Toute organisation fonctionne avec des règles plus ou moins rigides en matière de gestion du personnel. Nombreux sont les cadres qui ont d'ailleurs évoqué la rigidité des règles de gestion des ressources humaines comme une contrainte au niveau de leur travail. Le respect de ces règles entre dans la conception de leur devoir de cadre en tant qu'acteur. Or, il arrive à l'occasion qu'elles soient en porte à faux avec la responsabilité que les cadres ressentent à

l'égard d'autrui et d'eux-mêmes. Il s'agit en quelque sorte d'une frontière entre le devoir envers les attentes de la haute direction et la responsabilité de l'autre. Cette frontière correspond à une limite personnelle dépendante de l'importance accordée par chaque cadre à chacune des deux formes de responsabilités. On peut se rappeler de la situation vécue par Simone, qui d'abord s'était sentie en devoir de répondre aux objectifs organisationnels en matière de performance d'un employé qui présentait des problèmes à performer, qui tout à coup, s'est mise à se soucier que cet employé se suicide. Devant cet appel à l'aide, son sentiment de responsabilité à l'égard de l'autre a pris le dessus, sans néanmoins contrevenir complètement à son sens du devoir, car en protégeant la vie de l'employé, elle protégeait aussi l'image de l'organisation.

Il arrive également que les règles en gestion des ressources humaines soient plus flexibles, laissant ainsi davantage de flexibilité et de marge de manœuvre aux cadres pour intervenir dans une situation avec un employé. Or, certains cadres ont exprimé un sentiment de devoir très fort à l'égard des attentes de la haute direction, et ce, même si rien n'est officiellement imposé. Parfois, ce sont les commentaires des collègues cadres et des supérieurs qui imposent un respect des règles informelles : ne jamais faire de cas d'exception, afin de ne pas créer de précédents; amener les employés moins performants à quitter d'eux-mêmes l'organisation; se méfier d'emblée des employés en absence-maladie qui veulent profiter du système d'assurance, etc. Aussi, la pression de bien répondre aux demandes de l'organisation est souvent liée à un besoin d'être reconnu comme un cadre compétent, en tête d'une équipe performante, que son travail soit vu par les autres cadres comme étant efficace. Ils veulent contribuer au succès de leur organisation et que cette contribution soit reconnue par leurs supérieurs et leurs pairs. Lorsqu'ils penchent davantage vers le sens moral de la sollicitude, ce besoin d'être reconnu comme un cadre compétent et performant entraîne un conflit entre les deux responsabilités. Le cadre se sent alors souvent déchiré entre sa responsabilité de répondre aux attentes de la haute direction et de contribuer à la performance organisationnelle et celle de soutenir certaines personnes de son équipe aux prises avec des difficultés et de s'adapter à leurs capacités.

Ce conflit entre les divers sentiments de responsabilité s'exprime aussi entre penser à soi, prendre soin de soi et penser aux autres ou aux bénéficiaires de l'organisation. Les cadres ont

parfois des signes que leur santé est à risque. Certains se disent épuisés, à risque de devenir malade, mais ils n'arrivent pas à ralentir la cadence de leur travail ou à prendre soin de leur santé, parce qu'ils se sentent trop responsables d'être présents pour les employés, de venir à bout de leur charge de travail et de répondre aux diverses demandes qui leurs sont faites.

Des fois, j'ai l'impression qu'il faudrait que j'en donne plus, malgré que c'est pas parce que j'en donne pas assez. Je me compare des fois, puis je me dis « j'ai donné ». Je sais que si je reste plus tard, je vais pouvoir en faire un peu plus. Puis, plus je suis fatigué, plus ça devient difficile de m'autoréguler. De dire « relaxe, donnes-en moins ». Je suis comme porté à en donner plus. En même temps, quand je prends du temps pour moi, les gens me passent des messages. Ils me disent : « oui, mais ce matin, tu n'étais pas là ». « Non, tu as raison, mais j'ai été là toute la semaine passée, à partir de 7 heures ».

Stéphane

Le conflit interne qui se joue entre les sentiments de responsabilité chez les cadres peut donc prendre diverses formes. Il peut arriver qu'il y ait conflit à l'intérieur d'une même catégorie de responsabilité, par exemple, entre prendre soin de la clientèle et prendre soin des employés, mais en général les cadres vont résoudre plus facilement ces conflits en privilégiant la responsabilité à l'égard des personnes les plus vulnérables dans la situation, surtout s'ils ont un sens moral de la sollicitude. C'est généralement le cas, sauf peut-être en ce qui concerne la responsabilité envers soi-même. Les principales fois où les cadres font passer leur responsabilité envers eux-mêmes avant les autres, c'est lorsqu'ils ont vécu un épisode de maladie dans leur passé et qu'ils acceptent maintenant leur vulnérabilité. Dans la plupart des situations racontées par les cadres, le conflit de responsabilité se situait davantage entre le sentiment de prendre soin et de veiller sur autrui et le sens du devoir de répondre aux attentes de la haute direction, en matière notamment de performance, de respect des règles et de loyauté. Dans la prochaine section, les conduites des cadres dans la gestion du personnel ont été analysées en fonction des récits d'expérience des situations jugées particulièrement difficiles et qui sollicitaient leur sentiment de responsabilité.

6.2. Conduites des cadres

Une première analyse a permis de mieux comprendre le sens moral de la responsabilité pour les cadres, l'un tendant plus vers le sens du devoir de répondre aux attentes de la haute direction, traduit par un discours éthique de justice et l'autre vers la responsabilité à l'égard de l'autre, traduit par un discours éthique de sollicitude. Malgré la prédominance de l'un ou l'autre des deux types de responsabilité, les résultats ont montré que les cadres intermédiaires vivent plusieurs situations difficiles en gestion du personnel dans lesquelles ils se sentent souvent pris entre leur devoir de cadre à l'égard de l'organisation et leur responsabilité de se soucier des personnes qui les entourent au travail. De plus, les contraintes liées au travail de ces cadres viennent ajouter un poids supplémentaire sur leurs épaules en limitant parfois leur volonté ou leur capacité d'orienter leurs conduites dans le sens moral souhaité. La présente partie vise donc à répondre au troisième objectif spécifique qui est de mieux comprendre les dynamiques qui se jouent entre le sujet au travail et l'organisation dans l'orientation des conduites des cadres en gestion du personnel.

Par ce travail d'analyse structurale, les conduites des cadres dans la gestion du personnel ont été mises en relation avec les notions de rationalités de l'action d'Habermas et le sens moral des cadres. La question du conflit de responsabilité, survenant lorsque le sentiment de responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction est en opposition pour le cadre à son sentiment de responsabilité à l'égard des personnes, a été analysée pour tenter de mieux comprendre comment les cadres orientent leurs conduites lorsqu'ils se sentent pris dans ce conflit. Cette analyse a permis de mettre en lumière les conséquences subjectives pour les cadres lorsque, par exemple, ils ont le sentiment de faillir à l'une ou l'autre de leurs responsabilités, qu'ils vont à l'encontre de leur sens moral, ou encore, lorsqu'ils s'opposent à leur organisation pour rester fidèles à leur sens moral. Ainsi, pour chacune des rationalités de l'action, il a été possible d'analyser comment les stratégies défensives sont à l'œuvre dans les conduites de certains cadres. Cette analyse des conduites des cadres se conclut avec les conduites menant à la solitude, repérées dans les récits de plusieurs cadres, comme conséquences à la fois de conduites défensives et de conduites de résistance à l'organisation, résultant de l'autonomie morale subjective. Cette dernière partie ouvre sur une dernière rationalité, transversale aux autres et amenée par Dejours (2009a). Il s'agit de

la rationalité subjective, où les conduites sont orientées en fonction de la lutte contre la peur, la souffrance, ainsi que par le besoin de reconnaissance.

6.2.1. Les rationalités qui orientent les conduites des cadres

Le cadre conceptuel de cette recherche s'appuie sur une théorie de l'action sociale (Habermas, 1987) pour tenter de comprendre les rationalités auxquelles se réfèrent les cadres lorsqu'ils orientent leurs conduites dans les situations de travail se rapportant à la gestion du personnel. Les conduites dans le travail, comme toute conduite sociale, se dérouleraient en référence à trois mondes, le monde objectif, le monde social et le monde subjectif. Les mondes vécus sont une forme de contexte, d'arrière-plan de la situation d'action et à chaque monde vécu, correspond un ensemble de savoirs pris pour acquis par les personnes et qui fondent la compréhension d'une partie de la réalité que les acteurs se forgent à propos d'une situation (Ladrière et Gruson, 1992).

Dans la présente recherche, l'analyse des conduites des cadres dans la gestion du personnel a permis de les associer plus particulièrement aux rationalités instrumentale et axiologique décrites par Habermas (1987) pour tenter de mieux comprendre comment ils orientent leurs conduites. Dans un premier temps, la rationalité instrumentale qui oriente les conduites des cadres vers la poursuite des buts personnels et la réussite de soi sera présentée. Ensuite, la rationalité axiologique, qui est liée aux conduites éthiques, a été divisée en deux catégories : la rationalité normative et la rationalité sensible. Selon Habermas, la rationalité se rapportant aux questions éthiques serait la rationalité axiologique, qui se rapproche davantage de l'éthique rationnelle de la justice d'inspiration kantienne, pour laquelle les sentiments ne peuvent être à la source du jugement moral puisqu'ils sont pensés comme des obstacles à son exercice (Wotling, 1996). L'agir moral-pratique, est orienté par cette rationalité axiologique selon laquelle le sujet se rapporte aux normes reconnues comme légitimes et il agit en étant convaincu que son comportement est juste et équitable.

Cependant, lorsque l'on prend en considération le sens moral de la sollicitude, on ne peut concevoir les conduites relatives à l'éthique sous l'angle de la rationalité axiologique uniquement. En effet, le terme axiologique réfère au domaine de l'éthique, mais la

définition de cette rationalité par Habermas est plus compatible à une éthique rationnelle de la justice et concerne moins l'éthique du care. À la lumière des deux sens moraux distincts qui sont ressortis des discours des cadres rencontrés, nous suggérons de distinguer deux types de rationalités axiologiques, en lien avec l'agir moral, soit la rationalité normative qui réfère aux normes et aux règles et la rationalité sensible qui renvoie au souci de l'autre, à la sollicitude et à l'harmonie dans les relations interpersonnelles. Ainsi, la rationalité normative sera d'abord exposée, suivie de la rationalité sensible. Dans chacune de ces trois rationalités, il a été possible de mettre en évidence des conduites défensives et des conduites découlant de l'autonomie morale subjective, lesquelles mènent les cadres à la solitude. Ces conduites relèvent de la rationalité subjective dans le travail (Dejours, 2009a). Cette rationalité est liée à la subjectivité des cadres et à leurs relations intersubjectives dans le travail et les conduites sont plus particulièrement orientées par le désir de reconnaissance, la peur et la souffrance éthique. Elle comprend la rationalité par rapport à la présentation de soi d'Habermas, mais va plus loin en l'associant à la subjectivité et l'intersubjectivité dans le travail. En raison du cadre théorique du travail humain et subjectif auquel se réfère cette recherche, la rationalité subjective au sens défini par la psychodynamique du travail (Dejours, 2009a) est apparue plus riche pour interpréter le sens de certaines conduites des cadres dans le monde subjectif.

Le travail d'analyse a donc tenté de mieux comprendre comment opèrent ces quatre rationalités dans le rapport sujet-organisation quand les cadres orientent leurs conduites dans les situations de gestion du personnel. De plus, comme le souligne Dejours (2009a), le travail se déploie à la fois dans le monde objectif, social et subjectif, c'est pourquoi on peut parfois constater que plus d'une rationalité est à l'œuvre chez un même cadre. Cependant, parce qu'il est généralement possible de repérer une rationalité dominante orientant les conduites de la plupart des cadres rencontrés et par souci de clarification du texte, chacune d'entre elles sera abordée de façon distincte, en tant que rationalité dominante dans le discours d'un cadre. Aussi, nous verrons comment les cadres orientent leurs conduites en général dans la gestion du personnel, quand ils peuvent répondre à la fois à leur responsabilité à l'égard de l'autre et leur devoir envers les attentes de la haute direction, puis nous verrons ensuite, comment, dans chacune des rationalités, les cadres orientent leurs conduites quand les deux formes de responsabilités se trouvent en conflit.

6.2.1.1. *Les conduites stratégiques orientées vers la poursuite des buts personnels et la réussite de soi : la rationalité instrumentale*

Parmi les cadres rencontrés, plusieurs ont des aspirations à accéder à des postes supérieurs. Ils ont un désir de réussir, de se démarquer en tant que cadre et d'être remarqués par la haute direction. Certains des cadres ont particulièrement insisté sur cette volonté de réussir professionnellement et de gravir les échelons de la hiérarchie. Leur parcours professionnel, académique et personnel est pavé de réussites et de succès : parfois, ils ont fréquenté des écoles renommées, ont été choisis parmi les meilleurs, ont été performants dans des sports, se sont fait recruter professionnellement par des chasseurs de têtes et ont eu une progression de carrière rapide.

Dans cette rationalité instrumentale, ce qui importe avant tout, c'est la poursuite des buts personnels et la satisfaction des désirs de succès. Cette rationalité instrumentale oriente les conduites des cadres vers l'atteinte du succès et du pouvoir. Dans la gestion des situations difficiles, les conduites sont orientées avec stratégies et calculs. Les relations à l'autre sont plus souvent regardées à tête froide, en laissant les émotions de côté, puisque celles-ci peuvent nuire à l'objectivité et à la stratégie.

Les conduites semblent aussi motivées par la mise à contribution des autres à la mise en valeur de soi. La responsabilité de participer à la performance organisationnelle est particulièrement importante, puisque le succès de l'organisation et plus encore, de l'équipe, témoigne du succès personnel du cadre.

« En tant que cadre, il faut faire savoir à ton équipe, sans être prétentieux, qu'elle travaille pour te faire gagner. Par contre, la personne qui travaille pour toi, il faut que tu la rendes heureuse de travailler pour toi et à partir du moment où elle est heureuse, c'est rendu extrêmement facile d'être gestionnaire. »

Francis

Lorsque les résultats de performance sont rendus visibles par les mesures de contrôle et d'évaluation, telles que la diffusion des statistiques relatives aux divers indicateurs de performance ou l'attribution des bonus individuels et d'équipe, la rationalité instrumentale se voit renforcée au sein de l'organisation, par la mise en valeur et en visibilité des succès individuels des cadres. En effet, celui qui agit dans cette rationalité se soucie de la

performance des membres de son équipe parce qu'elle témoigne de sa propre réussite en tant que cadre à la tête de cette équipe. Lorsque soumis au regard des collègues cadres et de la haute direction, les indicateurs de performance agissent comme un puissant moteur pour cette rationalité, parce qu'ils permettent facilement aux cadres de rendre compte de leur performance individuelle et de leur réussite, ce qui favorise l'atteinte de leur but d'ascension professionnelle.

Pour les cadres dont les conduites sont principalement orientées vers la poursuite des buts personnels et la réussite, le tissage des relations avec la hiérarchie supérieure est particulièrement important, puisqu'il permet de se rapprocher du pouvoir. En effet, les cadres partageant cette rationalité se disent beaucoup plus près des cadres de la haute direction que de leur personnel. Encore une fois, les relations avec les autres cadres servent à atteindre les objectifs personnels de carrière. Pour ces cadres, la loyauté envers leurs supérieurs hiérarchiques et la responsabilité de protéger leur image est un moyen efficace de s'attirer la gratitude et la redevance des patrons. Ces cadres expriment clairement que leur fidélité à l'égard de la haute direction leur vaudra éventuellement une promotion.

Stratégiquement, le rapprochement avec la haute direction permet aussi aux cadres d'accéder à des informations privilégiées au niveau des ressources disponibles, des changements à venir, des orientations futures, ce qui leur fournit des munitions pour atteindre leurs buts, avant tout personnels. Ces pratiques semblent assez courantes dans les organisations. En effet, des cadres ont affirmé avoir été témoins de conduites déloyales et égoïstes de la part de certains de leurs collègues. Ce type de conduites orientées par la rationalité instrumentale met la table à un climat de méfiance et de jalousie entre les collègues cadres et nuit aux conduites de coopération dans le travail. Les cadres ne savent plus à quels collègues ils peuvent se confier, en qui ils peuvent avoir confiance et qui leur jouera dans le dos. Cependant, pour ceux qui agissent dans cette rationalité, la coopération n'est pas le but premier recherché, dans la mesure où elle met d'abord en valeur le travail collectif, plutôt que la réussite personnelle.

Généralement, ces cadres se sentent en cohérence avec les valeurs et les pratiques prônées par l'organisation. Ils se mettent au service de l'organisation qui en retour leur permet d'atteindre leurs objectifs de réussite professionnelle. Leur sens du devoir envers la haute

direction est particulièrement important et s'ils doivent prioriser entre la responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction et celle à l'égard des personnes, ils vont généralement choisir de servir les intérêts de l'organisation. Néanmoins, cela ne signifie point qu'ils ne se soucient pas des personnes qui les entourent, mais ils se sont aperçus dans leurs expériences professionnelles que les conduites de soutien, d'écoute et de compréhension de l'autre étaient moins payantes au niveau de leur avancement de carrière que la loyauté envers la haute direction.

Les conduites dans la rationalité instrumentale lorsque les deux responsabilités sont en conflit

Dans la rationalité instrumentale, les cadres gardent généralement le cap sur leurs objectifs personnels. Leur sens du devoir est sans failles, parce que cette loyauté leur rapporte généralement sur le plan de leurs objectifs personnels de carrière. Toutefois, il arrive à l'occasion que ce sens du devoir entre en conflit avec leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes. En effet, bien que le tableau dressé de cette rationalité instrumentale puisse faire passer certains cadres pour des êtres plutôt égoïstes et dénués d'empathie, il importe de clarifier que tel n'est pas la position subjective de la chercheuse à la suite de sa rencontre avec ces derniers. Certes, les cadres qui agissent principalement dans cette rationalité orientent davantage leurs conduites vers la réussite personnelle, mais ils expriment néanmoins, comme tous les autres cadres, une certaine sensibilité à l'égard des employés. Néanmoins, quand cette sensibilité à l'égard d'autrui entre en conflit avec leur sentiment de devoir envers les attentes de la haute direction, ils vont généralement orienter leurs conduites dans la direction qui s'avèrera la plus payante pour leurs intérêts personnels. La question qui se pose alors est : comment ces cadres arrivent-ils à agir en allant à l'encontre de cette sensibilité à l'égard de l'autre?

Une piste d'explication serait qu'ils développent des conduites défensives leur permettant de se consacrer entièrement à leur réussite personnelle, en occultant la souffrance d'autrui. Deux types de conduites ont été observés dans l'analyse des entretiens. Le premier est d'arriver à étouffer la voix qui rappelle la responsabilité à l'égard de l'autre en recourant à une stratégie défensive de déni de perception de la souffrance et de valorisation du courage,

que Dejours (1998a) nomme le cynisme viril. Rappelons que selon Dejours, dans certains contextes, les cadres tentent de banaliser leurs actions en se disant que ça fait partie de leur travail et que ce travail en est un comme les autres, ce qui correspond à une forme de déni. Le cadre peut aussi pousser plus loin ses conduites pour réussir à occulter la souffrance ressentie de ne pas répondre à sa responsabilité à l'égard de l'autre en renversant cette souffrance en courage, afin de prouver aux autres, et à lui-même, qu'il n'a pas peur, qu'il n'est pas trop sensible et vulnérable. La motivation qui sous-tend l'usage de ces stratégies, selon Dejours (1998a), serait la peur de perdre sa virilité. C'est ainsi qu'il explique que plusieurs hommes acceptent de collaborer à la souffrance d'autrui.

Dans cette recherche auprès des cadres intermédiaires, cette stratégie a été observée chez quelques personnes et seulement parmi celles qui orientent davantage leurs conduites dans la rationalité instrumentale. Néanmoins, dans les entretiens de ces cadres, une si grande emphase était mise sur leur courage à prendre des décisions difficiles pour le bien de l'organisation ou à confronter les employés mécontents, qu'il était impossible de l'ignorer. Ainsi, pour obnubiler la peur de faillir à son sentiment de devoir à l'égard de la haute direction et la souffrance associée au fait d'avoir à provoquer la souffrance d'autrui, certains cadres opèrent un renversement de cette peur en courage. Ils vont alors développer une perception des employés de façon à ne plus les voir comme des personnes vulnérables. Une hypothèse serait qu'il est plus difficile de se percevoir comme quelqu'un de courageux devant quelqu'un qui est vulnérable. Certains cadres vont donc attribuer aux employés touchés par leurs conduites, des caractéristiques négatives afin de se percevoir comme courageux, capable d'affronter des employés mal intentionnés, profiteurs, hypocrites, menteurs, etc.

Quand un cadre sait que pour arriver à monter les échelons dans la hiérarchie, à être reconnu comme un bon cadre, compétent, il doit parfois se compromettre au niveau de son sens moral pour mettre à l'œuvre des pratiques qu'ils jugent parfois injustes et qui contribuent à la souffrance d'autrui, celui qui place sa réussite professionnelle au-dessus de tout trouvera un moyen d'y arriver. Le déni de perception de la souffrance et la valorisation du courage est une stratégie permettant d'y arriver en se préservant de la souffrance. En effet, on souffre moins de causer de la souffrance à des gens que l'on juge malhonnêtes ou

menteurs, qu'à des personnes vulnérables, car l'image que l'on a de soi est une personne dotée de courage, le courage de les affronter.

Une autre stratégie utilisée par des cadres pour orienter leurs conduites lorsque la responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction et à l'égard de l'autre s'opposent, est de prétendre que les conduites sont orientées vers le souci de l'autre, et ce, même si les faits exprimés révèlent qu'elles sont principalement au service de soi et de la performance organisationnelle. D'un côté, ils adoptent un discours correspondant à l'éthique de la sollicitude, en mettant de l'avant la responsabilité qu'ils ont de veiller au bien-être et à la santé des employés, de favoriser des relations harmonieuses avec et entre eux et de prendre le temps d'entendre leurs difficultés. De l'autre côté, toutefois, ils ne montrent pas dans leurs conduites, un réel souci de l'autre, au contraire. Souvent, ils vont favoriser les mesures disciplinaires aux pratiques de soutien et d'accompagnement dans les situations de sous-performance et de conflits relationnels. Leurs conduites reflètent davantage un souci de performer et de créer des relations stratégiques leur permettant de faire leur place au sein de la hiérarchie organisationnelle, qu'un souci à l'égard des autres. Ce déni de perception, où le cadre adopte un discours du care, mais des conduites axées sur le contrôle et l'instrumentalisation de l'autre, ouvre la porte à une forme de clivage dans les conduites, comme il a été observé dans certains cas, où, par exemple, d'un côté le cadre se montre très attentionné envers une personne, puis l'instant d'après il engage des mesures disciplinaires auprès de la même personne. Le clivage, comme stratégie défensive, permettrait donc à certains cadres de mettre en œuvre des conduites stratégiques où l'autre est utilisé afin de mieux servir leurs intérêts personnels, tout en ayant à la fois des conduites d'attention leur permettant de maintenir une image de soi du cadre bienveillant, aimé et apprécié de ses employés et de ses collègues, qui ne veut pas causer la souffrance d'autrui.

Dans l'échantillon de cette recherche, les conduites orientées par la rationalité instrumentale se démarquent davantage chez les cadres ayant des ambitions professionnelles très fortes d'atteindre les sommets de la hiérarchie et elles n'ont été observées que chez des hommes. Ils ressentent une responsabilité à l'égard des personnes, mais sont toutefois prêts à l'ignorer dans certaines circonstances si cela leur permet de mieux atteindre leurs buts. Pour mieux y arriver, ils peuvent développer certaines conduites

défensives. Le déni de perception permet d'occulter la souffrance d'autrui et de soi. Le cynisme viril, pour sa part, transforme la peur en courage en attribuant des caractéristiques négatives aux employés, permettant ainsi aux cadres de se montrer courageux dans leurs conduites envers des employés qui ne méritent pas l'attention et le soutien. Le clivage, entre le discours éthique et les conduites, ou encore entre les conduites elles-mêmes, permettrait au cadre de maintenir l'image du cadre « père de famille » bienveillant et soucieux du bien-être de ses employés.

C'est au regard des conduites dans cette rationalité que la question de l'aliénation culturelle (Sigault, 1990) se pose plus particulièrement pour cette thèse. Dans le modèle triangulaire de Sigault, cette forme d'aliénation survient lorsqu'égo et autrui partagent une même perception de la réalité, laquelle est coupée du réel. Selon Deranty (2009), l'aliénation culturelle dans le travail relève des relations intersubjectives entre un travailleur et son collectif de travail et à leur partage d'une culture commune qui, sortie de son contexte, n'a plus de rapport avec le réel. En effet, la forte adhérence à une rhétorique gestionnaire, dans laquelle se dégage ce que de Gaulejac (2005) nomme : l'idéologie gestionnaire, avec un discours rationnel, objectif et dénué d'affects, soulève des questionnements à propos du rapport au réel qu'entretiennent certains cadres qui se réfèrent à la rationalité instrumentale. Le recours à des stratégies défensives de clivage et de cynisme viril permet aussi de cerner un brouillage de ces cadres dans leur contact avec le réel. Pour la psychodynamique du travail, l'aliénation renvoie à la détérioration ou à la rupture du sens de sa propre existence, de sa vie subjective, en rapport avec l'endommagement des liens aux autres et au monde (Deranty, 2011). Le désir de faire partie de la haute direction et le fait que ces cadres se disent plus près de celle-ci que de leurs employés, pourrait permettre de mieux comprendre l'adhésion plus forte de ces cadres à la rhétorique et à l'idéologie managériale. Pour les cadres qui se réfèrent principalement à la rationalité instrumentale, les liens avec le terrain sont volontairement distancés dans le but de se rapprocher stratégiquement de la haute direction. Ainsi, pour ces cadres, le partage des valeurs, des idéaux et du discours se ferait donc principalement avec les cadres supérieurs.

6.2.1.2. *Les conduites guidées par le respect des normes et des règles : la rationalité normative*

Le sens du devoir et le respect des normes et des règles sont des caractéristiques qui ressortent fortement parmi les cadres rencontrés. Selon Habermas (1987), la rationalité axiologique pousse les gens à agir en conformité aux normes selon lesquelles le membre d'un groupe social répond aux attentes du groupe concernant sa propre conduite. Le terme « axiologie » auquel réfère Habermas renvoie à l'éthique et à la question des valeurs. Il s'agirait d'une rationalité selon laquelle le sujet se rapporte aux normes reconnues comme légitimes et il agit en étant convaincu que son comportement est juste et équitable. Or, dans un souci de clarification des termes et de distinction entre d'une part, le discours éthique de la justice et le sens moral du devoir et d'autre part, le discours éthique de la sollicitude et le sens moral de la responsabilité à l'égard de l'autre, le terme rationalité normative réfère à la première forme de rationalité axiologique.

Indépendamment de leur sens moral, plusieurs cadres ayant participé à cette recherche orientent leurs conduites en se référant à la rationalité normative, c'est-à-dire que les règles, les politiques, les normes formelles et informelles, ainsi que les lois qui règnent au sein de l'organisation et parmi les cadres, guident en général leurs conduites. Au niveau de leur parcours professionnel, ils sont nombreux à se décrire comme des personnes ayant toujours respecté les règles et les limites imposées par leur rôle. Certains cadres affirment qu'ils ne comprennent pas pourquoi des personnes ne se conforment pas aux normes et remettent constamment en question les règles.

De façon générale, le fait de suivre les règles et de se conformer aux attentes de la haute direction permet aux cadres de bien remplir leur devoir à l'égard de l'organisation. En restant dans les limites imposées, ils minimisent les risques de se tromper, de faire des erreurs et d'être réprimandés. De plus, par leur respect des règles, ils se montrent fidèles envers leur organisation et participent à l'effort de cohésion et d'uniformité d'actions parmi les cadres. Leur sentiment de responsabilité envers l'organisation et à l'égard des personnes est assez équilibré, en ce sens que chez plusieurs, il est difficile de cerner si l'une des deux se distingue davantage. Là où l'on dénote une distinction entre deux sous-groupes de cadres orientant leurs conduites dans la rationalité normative, c'est au niveau du sens moral. En

effet, certains adoptent de manière globale le discours éthique de la justice, alors que d'autres abordent les enjeux éthiques de leur travail en matière de préoccupations de l'autre et se réfèrent aux relations. Les cadres qui abordent principalement un discours éthique de justice orientent leurs conduites de gestion du personnel sur l'encadrement des employés et leur respect des règles. L'établissement de limites claires et de règles au sein de leur équipe de travail permet, selon ces cadres, de favoriser la justice et l'équité, comme l'illustre cet extrait de verbatim :

« C'est comme des enfants, tout le monde a besoin d'un encadrement. Et quand les gens n'ont pas d'encadrement, bien ils peuvent naviguer un peu partout, l'injustice s'installe, il y a des irritants qui s'installent avec cette injustice-là. Et souvent, les gens vont se plaindre « bien on ne savait pas sur quel pied danser ». Alors quand je suis arrivé, moi, j'ai mis mes couleurs en disant “ça je tolère, ça je ne tolère pas, ça, ça ne se fait pas”. » Stéphane

L'opposition entre la responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction et à l'égard des personnes

Pour ceux qui adoptent le discours éthique de la justice, la décision entre remplir son devoir envers les attentes de la haute direction et remplir sa responsabilité à l'égard des personnes penche généralement du côté de la haute direction, parce que ce choix est plus en cohérence avec leur sens moral du devoir. Ces cadres vont donc plus aisément collaborer avec les demandes de la haute direction, même si celles-ci vont à l'encontre de leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes, puisqu'ils adhèrent aux principes de justice, de cohésion et de respect des règles. Même si pour eux, la responsabilité à l'égard de l'autre est tout de même importante, c'est la préoccupation pour les questions d'équité, de cohésion et de justice qui l'emporte dans la décision de collaborer aux demandes de la haute direction. En collaborant, même s'ils peuvent avoir le sentiment de délaissé leur responsabilité à l'égard de l'autre, ils ressentent généralement peu de culpabilité à le faire, puisqu'ils ont le sentiment d'adopter des conduites qui respectent leur sens moral.

Néanmoins, pour les aider à délaissé leur responsabilité à l'égard de l'autre, ils vont développer certaines conduites leur permettant de se forger une carapace, une armure. Cette armure leur permettra plus facilement de faire leur devoir et d'être en cohérence avec leur discours éthique de justice en tentant de devenir moins sensibles à la souffrance des autres

et à leurs difficultés. Celle-ci permet d'établir une distance avec les employés, une sorte de frontière psychologique à ne pas dépasser.

Ils peuvent aussi faire du déni de perception, en se persuadant que le fait de suivre les règles, même si ça peut engendrer de la souffrance, vise à atteindre un objectif plus grand qui sera bénéfique pour les employés en bout de piste. Il peut en effet, dans nombre de situations, s'avérer que les règles poursuivent un objectif plus grand et plus profitable, par exemple, à la santé des employés et aux intérêts de la clientèle. Le déni de perception se déploie plutôt lorsque les cadres, dans l'entretien, se contredisent, en admettant d'une part que certaines des règles ou des commandes qu'ils ont suivies servaient principalement les intérêts productifs de l'organisation, au détriment du bien-être des employés et d'autre part, en tentant de défendre le recours à ces règles pour le plus grand bien de tous. Cette stratégie permet à certains cadres de rationaliser leurs conduites avec les arguments normatifs, tout en diminuant le sentiment de culpabilité ressenti. C'est donc par l'expression du sentiment de culpabilité que l'on arrive à identifier le déni de perception. À cet effet, il s'avère pertinent de revoir sous un autre angle, cet extrait de l'entretien d'une cadre qui illustre comment peut s'opérer un tel déni de perception :

« Quand j'ai pris le poste, puis que je me suis rendu compte que tout le monde gérait sa charge de travail, j'ai pas eu le choix de faire un changement, mais ça allait un petit peu contre mes valeurs, parce que là, j'étais obligée de pousser un petit peu le travail vers eux. En même temps, moi aussi j'ai la pression d'en haut, qui me dit : "ton équipe ne prend pas assez de dossiers." Puis dans un sens aussi, c'était leur nuire leur façon de faire, parce qu'ils ont un certain nombre de succès à atteindre et de dossiers à fermer avec succès dans une année, puis moins ils prennent de dossiers et plus ça met en péril leur chance d'atteindre cet objectif de rendement là. Ce qui fait qu'en même temps, c'est comme pour les aider quelque part, que j'ai été obligée de faire ça, mais au début, ça n'a pas super bien passé. C'était comme : "tu nous enlèves le pouvoir de décider quand est-ce qu'on prend du travail". Sauf que maintenant, ils sont super heureux. » Florence

Dans cet extrait, Florence exprime les demandes de la haute direction en vue d'augmenter la charge de travail et la cadence à laquelle les employés prennent de nouveaux dossiers. Parce qu'elle sent qu'il est de son devoir de répondre aux attentes de la haute direction, elle ne veut pas ou n'ose pas contrevenir à ces commandes. Cependant, elle sait qu'elle enlève

aux employés de la latitude décisionnelle et explique aussi un peu plus loin dans l'entretien qu'elle sait que la latitude décisionnelle est un facteur qui privilégie la santé au travail. Or, elle est face à un conflit de responsabilité et elle choisit de répondre aux attentes de la haute direction, possiblement par peur des conséquences de ne pas le faire. Toutefois, pour arriver à tenir par rapport à ses conduites qui vont contre sa responsabilité de soutenir ses employés, elle tente de trouver des raisons qui justifient ses conduites au regard de la responsabilité à l'égard des personnes. C'est ce qui lui permet de maintenir une image d'elle-même soucieuse de ses employés, malgré des conduites qui ont pour effet une augmentation de la charge de travail et une diminution de la latitude décisionnelle, au profit de la productivité de son organisation.

La situation est vécue différemment chez les cadres qui font preuve d'un sens moral de la sollicitude dans leur discours, mais qui orientent tout de même leurs conduites en se référant à la rationalité normative. En effet, certains cadres utilisent beaucoup le discours de la sollicitude envers les autres et se préoccupent de la qualité des relations qu'ils entretiennent avec les employés et les collègues, mais vont principalement orienter leurs conduites sur le respect des règles et des normes. Il s'agit des personnes qui collaborent à l'organisation pour faire leur devoir, malgré le sentiment qu'ils vont à l'encontre de leur sens moral. Pour ces cadres, ce qui les distingue de ceux qui adoptent le discours éthique de justice, c'est que lorsque leur responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction est compatible avec leur sentiment de responsabilité à l'égard d'autrui, ils vont généralement orienter leurs conduites en réponse à l'éthique de la sollicitude, autrement dit, dans la rationalité sensible décrite un peu plus loin. En effet, ils vont privilégier, chaque fois que c'est possible, l'écoute, la compassion, la recherche de compromis et le soutien, plutôt que la raison, la structure et l'encadrement. Cependant, lorsque leur sens du devoir et de la loyauté envers les attentes de la haute direction est en conflit avec leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes, ils vont basculer du côté du respect des règles et des normes et collaborer à des décisions, des directives ou des pratiques dont ils estiment qu'elles peuvent causer la souffrance d'autrui.

Il est possible ici de se référer au concept d'autonomie morale subjective dont il a été question dans le cadre conceptuel de la recherche (Pharo, 1991; Molinier, 1996; Jouan,

2010). Si l'on s'appuie sur la définition de ce concept par les auteurs susmentionnés, pour être qualifié de moral, le sujet doit être en mesure de résister à l'emprise sociale dans ses réflexions. L'autonomie morale subjective est à l'œuvre lorsqu'une personne est sensible à la souffrance d'autrui et est capable de la comparer à sa propre expérience de souffrance. Il s'agit d'une compréhension empathique de la souffrance d'autrui. Toutefois, l'autonomie morale se situe à l'état de la réflexion; or, le fait de faire preuve d'autonomie morale subjective ne serait pas déterminant des conduites de compassion et de préoccupation de l'autre (Molinier, 1998). Cette définition de l'autonomie morale subjective implique donc que les conduites de la personne sont indépendantes de la compréhension empathique qu'elle éprouve à l'égard de la souffrance d'autrui. Cette interprétation du phénomène d'autonomie morale subjective pourrait permettre de mieux comprendre pourquoi plusieurs cadres rencontrés exprimaient un sentiment de culpabilité à avoir orienté leurs conduites vers le respect des règles et des normes, même s'ils ont le sentiment d'avoir eu des conduites justes et d'avoir fait leur devoir envers l'organisation.

La plupart du temps, les cadres se trouvant dans cette situation n'ont pas l'impression d'avoir un choix à faire entre les deux types de responsabilité. Ils sentent que les consignes qui leur sont faites par la haute direction relèvent de facteurs externes et généralement financiers, dont ni eux, ni leurs supérieurs n'ont de contrôle. La collaboration peut aussi se réaliser au niveau horizontal, où le cadre va avoir le sentiment de participer à une situation injuste, pouvant causer la souffrance d'autrui, pour répondre aux normes informelles existant au sein du groupe de cadres de l'organisation. Certains racontent avoir adopté des conduites plus strictes avec les employés ou un ton plus autoritaire, plutôt que d'être dans le soutien et l'écoute, pour suivre le modèle d'encadrement prôné par la majorité de leurs collègues, même s'ils sentaient que ce n'était pas la bonne chose à faire. D'autres ont admis participer à des discussions collectives entre cadres où l'on ridiculisait certains employés, où l'on disait des paroles blessantes et mesquines à propos d'autres personnes, et ils ont ressenti de la culpabilité à le faire et à ne pas avoir eu le courage de prendre la défense des employés visés.

Ce sentiment de collaboration obligée, malgré l'autonomie morale subjective, malgré la compréhension et la sensibilité à l'égard de la souffrance des employés, engendre

généralement un sentiment de culpabilité et de souffrance chez ces cadres. Pour arriver à tenir dans ce travail, ils vont souvent développer des conduites défensives individuelles visant à se protéger de cette souffrance. Comme pour les cadres qui collaborent aux règles, mais qui adoptent davantage le discours éthique de la justice, la conduite défensive la plus fréquente est la mise à distance dans les relations avec les employés. Pour arriver à collaborer aux demandes et aux règles de l'organisation, les cadres exprimant un fort sentiment de responsabilité à l'égard des personnes et un sens moral de la sollicitude vont souvent limiter leurs relations interpersonnelles aux interactions professionnelles. Ils s'interdisent donc toute relation d'intimité avec leurs employés et vont même jusqu'à rompre des liens d'amitié qu'ils entretenaient auparavant avec des employés, afin de pouvoir, le moment venu, prendre des décisions et des actions dans le respect des règles.

Parmi ces cadres qui orientent généralement leurs conduites dans la rationalité normative, quelques personnes ont raconté des situations où elles ont choisi de s'opposer aux règles. Il s'agit de situations où le cadre vit une expérience d'autonomie morale subjective, mais au lieu de collaborer, il va résister aux règles afin d'éviter ou de minimiser la souffrance d'autrui.

« Mes employés savent qu'habituellement je respecte assez bien les règles. Quand je sors des règles, c'est généralement parce qu'il y a quelque chose qui est assez particulier puis que je dois faire attention. Actuellement j'ai une employée qui se sépare. Bon, je lui autorise un petit peu plus d'absence parce que je vois bien là, que si je lui permets pas ça, elle va partir en maladie, c'est pas plus gagnant pour elle, pis c'est pas plus gagnant pour nous. Pis c'est pour l'équipe. Fait que oui, j'autorise un peu plus. » Samuel

Lorsque les cadres se sentent dans une relation de confiance avec leur supérieur immédiat, il arrive que cette résistance aux règles se fasse de façon transparente, en adressant directement et de façon claire les raisons qui sous-tendent leur désaccord à agir selon les attentes de l'organisation. Toutefois, dans certains contextes organisationnels, il y a beaucoup de méfiance entre les cadres et envers la haute direction. Il n'est donc pas toujours possible pour les cadres de faire confiance à leurs supérieurs hiérarchiques et de dire ouvertement leurs désaccords, sans conséquence pour eux ou pour leur personnel. La résistance aux normes peut donc se faire de façon plus subtile ou plus stratégique, pour

permettre de mieux répondre à leur sentiment de responsabilité envers le personnel. Certains ont donc admis adopter des conduites qui sortent du cadre normalement admis dans l'organisation, notamment dans l'attribution de congés ou de vacances, mais en restant toujours dans la limite raisonnable du respect des règles. Autrement dit, pour résister, des cadres vont en quelque sorte tricher sur les règles, en n'allant pas dans l'interdit, mais en tentant de trouver les failles du système. D'autres ont parlé des stratégies qu'ils développent pour faire passer leur message sans enfreindre les règles ou les normes.

De plus, il n'est pas toujours possible d'atteindre la haute direction ou de réussir à faire passer leurs arguments en faveur de la responsabilité des employés, parce que la haute direction est aussi prise avec ses propres enjeux. Quelques cadres ont d'ailleurs évoqué la distance qui sépare parfois la haute direction du terrain, rendant moins visibles la souffrance et les difficultés vécues par le personnel. Lorsqu'il n'y a ni la confiance, ni l'ouverture pour entendre d'autres points de vue, certains cadres vont répondre aux attentes de la direction en descendant ses messages aux employés, mais vont offrir une certaine forme de résistance, en modifiant le discours prôné par la haute direction. Ils vont généralement le faire lorsqu'ils jugent que la rhétorique utilisée manque de respect aux employés et risque de leur causer de la souffrance.

Parmi les cadres rencontrés dans cette recherche, plusieurs avaient tendance à s'appuyer sur la rationalité normative pour orienter leurs conduites en gestion du personnel. Pour ceux qui adoptent davantage le discours éthique de la justice, leurs conduites sont généralement cohérentes avec la conception de leur rôle et de leur responsabilité en tant que cadres. Lorsqu'il y a opposition entre la responsabilité à l'égard de l'autre et leur devoir envers l'organisation, le choix d'orienter les conduites sur le suivi des règles et des normes se fait sans trop de conséquences pour le sujet, en ce sens qu'il ressent peu de culpabilité. Cependant, dans les situations où ils perçoivent un risque de souffrance pour autrui, les cadres dont le discours s'inscrit dans une éthique de la sollicitude se sentent particulièrement déchirés entre leur responsabilité de faire leur devoir ou de veiller sur l'autre. Le fait de réfléchir aux conséquences des règles et des normes pour les employés, de comprendre leurs difficultés, leur vulnérabilité et leur souffrance laisse entrevoir une autonomie morale subjective chez ces cadres. Néanmoins, la compréhension empathique de

la souffrance de l'autre ne mène pas nécessairement à des conduites de soutien et de sollicitude, surtout pour des cadres qui ont principalement tendance à se laisser guider par le suivi des normes et des règles. Ayant le sentiment d'être contraints à suivre les règles, malgré le risque de souffrance d'autrui, ces cadres se retrouvent dans des situations où ils ont l'impression de collaborer à la souffrance de leurs employés et en ressentent de la culpabilité. Pour minimiser ce sentiment de culpabilité et la souffrance qui y est associée, certains cadres vont avoir tendance à s'imposer une distance dans leurs relations avec les employés, s'empêchant ainsi toutes formes d'intimité avec eux. Cette conduite leur permet d'être en harmonie avec la rationalité normative, tout en diminuant leur sentiment de culpabilité. Dans certaines situations néanmoins, l'autonomie morale subjective a mené à des conduites de résistance aux prescriptions de l'organisation et aux règles. En prenant le pari de se laisser guider par leur souci de l'autre et leur sollicitude à l'égard de la souffrance des employés, ces cadres sont exceptionnellement sortis de la rationalité normative, pour orienter davantage leurs conduites dans la rationalité sensible.

6.2.1.3. Les conduites orientées vers la sollicitude, le souci de l'autre et l'harmonie dans les relations : la rationalité sensible

À l'inverse des cadres qui orientent généralement d'abord leurs conduites dans le respect des règles et des normes, d'autres se laissent principalement guider par une rationalité sensible dans leurs conduites auprès du personnel. Les travaux de Gilligan illustrent une autre forme d'éthique plus ressentie, construite dans une rationalité sensible à la vulnérabilité, à la souffrance et à la bonne entente dans les relations. C'est dans cet esprit de rendre plus visible l'éthique du care, dont plusieurs cadres s'appuient pour orienter leurs conduites, que le terme rationalité sensible a été choisi pour mieux rendre compte de l'expérience des cadres rencontrés. Suivant la réflexion de Paperman et Laugier (2006) sur la sensibilité dans l'éthique du care, ceux qui orientent leurs conduites dans cette rationalité font preuve d'une sensibilité les rendant attentifs à l'importance et à la valeur de chacun. Dans cette conceptualisation de la rationalité sensible, les cadres y faisant davantage référence adoptent de façon globale le discours éthique du care.

Les cadres qui orientent principalement leurs conduites en s'appuyant sur la rationalité sensible accordent une grande importance à l'harmonie dans les relations au travail et au bien-être des membres de leur équipe. Dans l'échantillon, on retrouve davantage de femmes dans cette rationalité, même si quelques hommes se réfèrent aussi à cette rationalité sensible. Dans leurs parcours, ces cadres ont parfois vécu des épisodes plus difficiles, dont la maladie, qui les a amenés à réfléchir à leur travail et à leurs priorités dans la vie. Aussi, certains ont affirmé avoir beaucoup donné en matière d'effort et d'énergie pour leur organisation, avoir fait des sacrifices et ils estiment maintenant qu'ils accordent plus d'importance à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Suivant la rationalité sensible, chaque fois que les cadres ont l'opportunité de mettre en œuvre des conduites qui témoignent de leur souci de l'autre, telles que des conduites d'écoute, de soutien, d'accompagnement ou de mise en discussion des difficultés vécues par le personnel, ils le font. Les cadres qui agissent principalement dans cette rationalité vont généralement prendre le temps de rencontrer les personnes vivant des difficultés, de les écouter, de chercher des solutions avec eux pour tenter de les accommoder.

En agissant dans la rationalité sensible, ces cadres sont en situation d'autonomie morale subjective fondée sur la compassion et la compréhension empathique de la souffrance de l'autre et leurs conduites sont généralement orientées en vue de minimiser cette souffrance chez l'autre. Certains milieux de travail sont ouverts à cette forme de conduites de la part de leurs cadres, ce qui est perçu comme un encouragement chez les cadres à poursuivre dans ce type de conduite, puisqu'ils se sentent reconnus et soutenus eux-mêmes. Quelques cadres ont parlé du fait que les pratiques de soutien, de bienveillance et d'écoute étaient aussi privilégiées par d'autres collègues et par leur direction, ce qui facilitait leur expérience subjective de travail.

Il faut cependant noter que les milieux prônant les conduites telles que la sollicitude, le soutien, l'accompagnement et l'écoute de la part de leurs cadres sont très rares dans l'échantillon de cette recherche. Une première piste permettant d'interprétation par les cadres est que ce type de conduites entre en porte à faux avec les pratiques privilégiées dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui privilégient les critères d'équité et de cohésion, ainsi que le suivi des règles et des procédures. De plus, les conduites de

sollicitude et de soutien sont souvent jugées par leurs collègues cadres et leurs supérieurs comme moins efficaces à court terme pour améliorer les problèmes de productivité, que des mesures plus strictes de contrôle et de suivi. Il apparaît donc plutôt dans certains cas que ce type de conduite est toléré, pourvu qu'elles n'entrent pas en conflit avec la responsabilité des cadres de bien servir les intérêts de l'organisation. Autrement dit, tant que la responsabilité à l'égard de l'autre et le devoir envers l'organisation ne sont pas en conflit, il est toujours possible pour les cadres opérant dans la rationalité sensible, de mettre en œuvre les conduites qui y sont associées sans trop risquer.

*« Des fois j'ai des commentaires parce que j'ai une approche qui est différente de mes autres collègues, bien de ma directrice générale et la directrice des RH, dans la façon de gérer, je suis beaucoup plus souple. Je vais plus rapidement dans le compromis, je suis quelqu'un, je suis chaleureuse, je ne suis pas hiérarchique dans mes rapports avec les autres et je pense que si ça avait été autrement, ça n'aurait pas marché dans mon équipe. Mais par exemple, quand je discute avec mes collègues directeurs, je leur dis : "je vais proposer telle chose à tel." Ils me répondent : "Non, non. Tu ne proposes pas, tu lui dis que c'est ça." Mais moi, je ne fais pas les choses comme ça. Dans un premier temps, je mets en contexte et je m'arrange pour que la personne comprenne c'est quoi que je veux et j'essaie de la mobiliser autour de ça! » **Séléna***

Dans certains milieux, les conduites orientées vers la sollicitude et le souci d'autrui sont ouvertement réprimées de la part des collègues ou de la haute direction. Le simple fait de penser différemment les façons d'intervenir en gestion du personnel place les cadres dans une position de marginalité par rapport aux autres cadres ou à quelques personnes en position de pouvoir au sein de l'organisation. Même s'ils réussissent à bien jouer leur rôle à l'égard de l'organisation et à assumer leurs responsabilités de cadres, ces derniers se sentent ostracisés en raison de leurs divergences de conduites dans la gestion du personnel.

*« J'étais toujours en confrontation dans ma vision au niveau de la gestion du personnel. Mon directeur général, je n'avais pas beaucoup de respect pour lui. Il me trouvait trop proche de mes employés, il critiquait ma vision. Quand on avait des dossiers de gestion de RH qui atterrissaient au comité de direction, en partant je n'avais pas la même idée que lui, en partant! » **Séléna***

Ce sentiment d'être isolés et de toujours avoir à lutter contre les normes reconnues dans le milieu des cadres est difficile à vivre et pousse parfois les cadres à se remettre en question

dans leur capacité à exercer leur rôle, dans leur choix de carrière et leur capacité à rester au sein d'une organisation qui remet constamment en question leurs conduites. En effet, certains cadres ont exprimé avoir remis en question leur carrière en se demandant s'ils étaient faits pour ce métier.

L'opposition entre la responsabilité à l'égard de l'autre et le devoir à l'égard des attentes de la haute direction dans la rationalité sensible

À partir du moment où le milieu est en opposition avec la rationalité sensible, les conduites orientées vers la sollicitude, le souci de l'autre et l'harmonie dans les relations comportent des risques pour le cadre, parce que ce dernier conteste ainsi les prescriptions du milieu et risque l'isolement et l'exclusion de la part de la haute direction et des autres cadres. Des cadres ont raconté des situations où ils se sont opposés aux prescriptions de la haute direction parce qu'ils jugeaient que celles-ci étaient irrespectueuses envers les employés et qu'elles allaient à l'encontre de la rationalité sensible qui guide leurs conduites. En le faisant, ils étaient conscients des risques au niveau de leur carrière, mais ils le faisaient parce qu'il s'agissait pour eux, de la bonne chose à faire.

Si certains ont réussi à agir envers et contre tous dans la rationalité sensible sans trop de conséquences, d'autres ont raconté des situations où ils ont été punis pour avoir désobéi aux demandes de l'organisation. En effet, certains racontent avoir reçu un avis disciplinaire, d'autres ont été forcés de quitter l'organisation, ou encore se sont vus refuser l'accès à des postes supérieurs, même s'ils étaient auparavant parmi les candidats bien en vue pour avoir une promotion. Néanmoins, aucun des cadres ayant agi en cohérence avec leur autonomie morale subjective n'a affirmé avoir des regrets de l'avoir fait, même s'ils en ont subi des conséquences.

Parce que l'opposition aux prescriptions de l'organisation comporte des risques et que certaines personnes n'osent pas ou parce qu'ils sentent qu'ils ne peuvent risquer une perte d'emploi ou de salaire, la collaboration s'avère parfois la seule option possible à leurs yeux. De plus, il est difficile pour des personnes qui accordent une grande importance à l'harmonie dans les relations, de résister aux normes acceptées et partagées par les cadres, même si elles vont à l'encontre de la rationalité sensible. En effet, s'opposer aux normes

véhiculées par les collègues implique de mettre en péril l'harmonie dans les relations avec eux, ce qui peut amener certains cadres à collaborer malgré leur sens moral. Cet extrait de la parole d'une cadre illustre ce phénomène :

« Moi, le placotage, je n'avais jamais vécu ça. Quand je suis arrivée dans ce milieu, les réunions de cadres, c'était toujours sous le couvert de rire, c'était mesquin et cynique envers les employés et je trouvais ça vraiment dur. Je trouvais ça vraiment dur et je me suis désolée un moment donné de constater que moi aussi j'avais fini par embarquer dans ce mode-là. » Eugénie

Aussi, les modes d'organisation du travail ajoutent souvent une pression importante sur les épaules des cadres à se conformer aux façons de faire et aux procédures formelles de l'organisation, surtout lorsque les résultats attendus ne sont pas aux rendez-vous. Par exemple, lorsque les performances sont évaluées et mesurées, il devient plus difficile pour les cadres de défendre les pratiques de soutien, car celles-ci demandent parfois un assouplissement au niveau des objectifs de performance et de laisser du temps aux personnes, et ce, dans un mode d'organisation où tout va plus vite et où les délais sont de plus en plus serrés. La collaboration ne se fait pas facilement et sans souffrance pour ces cadres et pour arriver à tenir dans cette condition où ils sentent qu'ils trahissent leurs valeurs et leur sens moral, ils doivent nécessairement être en mesure de rationaliser autrement leurs conduites en se référant généralement à la rationalité normative.

6.2.2. Des conduites qui mènent à la solitude

Au regard des conduites des cadres, et ce peu importe la rationalité à laquelle ils se réfèrent pour les orienter, ils vont souvent se retrouver isolés. L'isolement chez les cadres est une réalité qui ressort très fortement des entretiens menés dans cette recherche et il apparaît essentiel de mieux comprendre les conduites qui y mènent les cadres. Différentes conduites contribuent à l'isolement des cadres et engendrent un sentiment de solitude. Celles-ci peuvent être conceptualisées en deux catégories : l'isolement lié aux conduites défensives et l'isolement découlant des conduites d'autonomie morale subjective. Elles ont été effleurées dans chacune des rationalités, elles seront vues plus en détail dans la section suivante.

6.2.2.1. *L'isolement découlant des conduites défensives*

Pour Dejours (1998a), une des stratégies défensives souvent utilisées par les cadres pour pouvoir tenir leur rôle, en collaborant par une participation directe ou par l'abstention de s'opposer à des situations qu'ils trouvent injustes envers autrui et qui peuvent causer la souffrance, consiste à se mettre des œillères volontaires, à refuser de voir la souffrance d'autrui. Il est possible d'y arriver dans une certaine mesure lorsque l'on a peu accès à la souffrance, qu'on est assez éloigné des personnes qui souffrent pour réussir à ne pas les voir et ne pas les entendre. C'est possible, par exemple, chez des cadres dirigeants, faisant partie de la haute direction et ayant peu de contacts avec les employés. Cependant, puisque les cadres de cette étude occupent un niveau intermédiaire, ils sont en majorité très près de la réalité du terrain, ils voient et entendent la souffrance des travailleurs et par conséquent, la stratégie des œillères volontaires ne peut fonctionner pour calmer le sentiment de culpabilité et de souffrance associé à la collaboration. La stratégie la plus communément utilisée par les cadres consiste alors à se mettre à distance, psychologiquement ou physiquement, des employés. Comme il a été vu précédemment, cette conduite est davantage mise à l'œuvre par des cadres ayant plutôt tendance à utiliser le discours éthique du care, mais dont les conduites s'orientent dans une rationalité normative lorsque leurs devoirs envers l'organisation s'opposent à leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes.

La mise à distance avec les employés

Selon les analyses des entretiens à l'étude, cette mise à distance avec les employés aurait principalement deux fonctions pour les cadres. Premièrement, elle permettrait, comme il a déjà été mentionné, de collaborer, le moment venu, à des règles et des procédures qui peuvent avoir un effet sur la souffrance d'autrui. En effet, plusieurs cadres ont fait allusion à cette distance nécessaire à garder avec les employés, à ne pas parler de choses personnelles avec eux, à ne jamais dépasser la frontière du personnel et du professionnel, parce que ça devient trop difficile sur le plan subjectif, d'adopter des conduites qui peuvent causer la souffrance d'une personne avec laquelle ils sont proches, d'un ami.

Ce que ces cadres expliquent, c'est que lorsqu'ils entretiennent des relations de proximité avec les employés, il devient extrêmement difficile pour eux de suivre les consignes de l'organisation lorsqu'ils savent qu'elles vont occasionner de la souffrance chez des personnes qui leur sont intimes. Aussi, lorsqu'ils doivent suivre les procédures administratives officielles de l'organisation en matière de gestion du personnel, comme l'application de mesures disciplinaires ou les coupes budgétaires, ils savent qu'ils vont ainsi causer la souffrance d'un ami et de sa famille qu'ils connaissent parfois aussi, et cette mise à distance dans les relations, permet de diminuer leur sentiment de culpabilité à l'égard des conduites qu'ils se sentent obligés de prendre.

« C'est difficile d'expliquer aux gens que ce n'est pas parce qu'on coupe des postes et qu'on opère des restrictions budgétaires que l'on ne se soucie pas d'eux et que l'on n'a pas à cœur leur santé et de reconnaître leur travail. »

Suzie

Autrement dit, il n'est pas toujours facile de mettre en application certaines décisions organisationnelles, mais plusieurs cadres conçoivent que ça fait partie de leur rôle. Cependant, il apparaît beaucoup plus difficile et menaçant pour le sujet de le faire à l'égard d'un ami. Il y aura inévitablement un malaise par la suite à se regarder le soir dans un miroir, à expliquer à sa famille pourquoi les liens sont rompus et à faire face aux victimes collatérales touchées par les mesures qui ont été prises. Une cadre racontait qu'elle était entrée dans son organisation en même temps que sa meilleure amie, qu'elles allaient fréquemment souper l'une chez l'autre, que tous les étés, leurs familles allaient en vacances ensemble et la journée où elle a été promue cadre, elle a rompu tous les liens avec son amie, parce que ça aurait été trop difficile de répondre à son devoir de cadre s'il fallait pour cela qu'elle cause de la souffrance à son amie. :

« On ne sait jamais quand on aura des décisions difficiles à prendre. La personne pourrait avoir de la difficulté à comprendre, à distinguer ce qui relève de l'amie, versus ce qui relève du rôle de cadre. » **Suzie**

La mise à distance aurait aussi comme fonction d'aider les cadres à se créer une armure pour se protéger des insatisfactions et des critiques du personnel. Plusieurs cadres ont expliqué la position difficile et ingrate qu'ils occupent. Souvent, ils ont fait beaucoup de

choses pour tenter de soutenir au maximum leurs employés, en minimisant par exemple, les impacts des coupes budgétaires, en passant des heures à réfléchir à des moyens d'éviter des changements néfastes pour le personnel, en négociant ou en s'opposant à des décisions de la haute direction jugées injustes. Il arrive aussi que la haute direction ne veuille pas entendre les cadres, mais il fait partie des normes informelles de ne jamais parler contre sa direction. De plus, les résultats de cette étude illustrent les contraintes associées au travail des cadres qui font en sorte que leurs marges de manœuvre ne sont pas toujours évidentes. Or, une grande partie de ces efforts, de tout ce travail des cadres, est invisible. Il devient alors souffrant pour eux de non seulement constater que leurs efforts ne sont pas vus, mais en plus, que les employés croient qu'ils n'ont rien fait pour eux, critiquent leurs décisions et leurs conduites et s'attaquent à leur intégrité. Des cadres ont raconté des situations où ils ont vécu à petite ou à grande échelle, l'insatisfaction et la colère des employés. Lorsqu'en plus, de gros efforts avaient été mis en œuvre pour soutenir les employés et les protéger, ce revirement contre le cadre est vécu comme une forme de trahison de la part de leur équipe. Certains cadres ont vu des griefs déposés contre eux, les accusant d'une faute dont ils estiment injuste à leur égard. D'autres ont eu des menaces de moyens de pression, alors que les relations paraissaient cordiales, ouvertes et amicales. Il y a aussi eu des situations où l'équipe a demandé un diagnostic organisationnel, accusant le cadre de ne pas se soucier d'eux et de leur bien-être.

Lorsque des personnes au sein de l'équipe se retournent contre le cadre qui a le sentiment d'avoir toujours été là pour les soutenir et d'avoir fait son possible pour les protéger, peu importe les situations, elles sont blessantes et laissent des traces. La façon dont plusieurs cadres arrivent à tenir dans ce travail lorsque de telles situations surviennent, c'est en se composant une armure, une forme de mise à distance psychologique permettant de se prémunir contre la souffrance causée par le désaveu de son équipe.

« Des fois, t'entends le bruit, pis tu marches dans le corridor, pis des fois t'en entend qui parlent de toi. Mais ça, c'est de la gestion, qu'est-ce que tu veux... tu te fais ta carapace aussi au fur et à mesure. » Freddy

La mise à distance avec les collègues

Pour plusieurs cadres, les conduites défensives n'ont pas mené uniquement à un isolement par rapport aux employés, mais aussi avec les collègues cadres. Il existe dans certains milieux, surtout dans les plus grandes organisations où il y a plusieurs cadres intermédiaires, un climat de méfiance entre les cadres, qui les incitent à mettre une distance dans leurs relations avec leurs collègues. Certains racontent qu'ils ont même été surpris d'arriver dans un milieu où il n'existe pas d'entraide et de soutien entre les cadres. Plusieurs ont été témoins du manque de transparence dans les décisions, en raison de rapports privilégiés entretenus entre des cadres. Il existe parfois des clans, et il devient difficile de savoir à qui l'on peut risquer de se confier et de qui l'on est mieux de se méfier. La rationalité instrumentale, comme mentionnée un peu plus tôt, amène certains cadres à agir dans leurs propres intérêts et à instrumentaliser leurs relations avec les collègues. Les cadres ont parfois peur d'être utilisés ou encore, d'être perçus comme une personne ayant des visées personnelles de pouvoir et manquant de transparence et d'intégrité.

Certains cadres ont raconté des situations où ils s'étaient sentis trahis, soit par un collègue ou par un supérieur. Ils ont collaboré, ils ont fait confiance, puis la situation s'est retournée à leurs dépens. Plusieurs cadres ont développé une méfiance à l'égard de leurs collègues. L'absence de confiance fait en sorte que chacun cache son travail aux yeux des autres, de peur que les tricheries, qui sont parfois nécessaires pour arriver à travailler dans les conditions du réel, ne soient utilisées par les autres cadres à ses dépens. Cet aspect vient toucher directement à la dynamique de la reconnaissance horizontale, c'est-à-dire le jugement que portent les pairs sur la beauté, l'unicité du travail fait par le cadre et seuls ceux qui exercent le même travail sont à même de porter ce jugement portant sur le travail réalisé dans les règles de l'art. En l'absence de relation de confiance, les cadres ont peur du jugement de beauté porté par leurs pairs, parce qu'on ne sait pas s'il est sincère ou soutenu par la rationalité instrumentale.

« Moi, à un moment donné, je me suis rendu compte que l'on paie parce qu'on est compétent, dans le sens que les gens s'acharnent. Parce qu'on en vit tous des difficultés. Puis quand des employés déblatéraient à mon sujet, il y a des collègues cadres qui étaient contents de ça. C'était percevant... je le voyais. Puis en même temps, bien c'est blessant. C'est comme si certaines personnes sont contentes qu'on vive des difficultés. Il y a des gens, peu importe c'est quoi leur raison, ça leur fait plaisir ou ça leur fait du bien d'entendre des mauvaises choses sur des collègues. » Emma

Pour diminuer le sentiment de peur de se faire juger sur ses faiblesses, on évite de montrer son travail à ses collègues, de parler et d'échanger sur les difficultés vécues et la manière la plus sûre d'y arriver est de garder ses distances avec les autres cadres. Cet isolement contribue au « chacun pour soi » dans l'organisation, tandis qu'une plus grande confiance les uns envers les autres permettrait de développer des pratiques de coopération entre les cadres.

La mise à distance avec les collègues qui connaissent le métier, avec le lot de contraintes qu'il comporte, engendre un sentiment de solitude chez plusieurs cadres, qui ne savent plus à qui parler ni à qui faire confiance.

« Le fait d'être seul, c'est bien particulier puis ça touche à un point qui est très important au niveau des gestionnaires... puis ce n'est pas propre à moi. Tout gestionnaire, il parle à qui lui, quand ça va mal? Tu ne peux pas ouvrir ton jeu face à n'importe qui, il faut que tu fasses attention aussi. Car c'est politique souvent. Et a posteriori, quand tu la subis la pression, comment tu fais pour l'évacuer? » Fabien

6.2.2.2. L'isolement découlant des conduites liées à l'autonomie morale subjective

L'analyse des trois rationalités a aussi permis de rendre compte que certains cadres ne collaborent pas toujours aux prescriptions de la haute direction, lorsque leur sens moral s'y oppose et qu'ils choisissent de résister à des demandes qui pourraient selon eux causer la souffrance d'autrui. Ces conduites de résistance mènent souvent au rejet, à l'isolement et à l'exclusion des cadres dans leur milieu. D'autres fois, ils n'ont pas nécessairement à résister, parce que le milieu est ouvert aux conduites de soutien et à la sollicitude, mais les cadres vont tout de même consciemment garder une distance avec certains employés, mais

non pas pour se prémunir de la culpabilité et se créer une armure, comme dans les conduites défensives, mais plutôt en vue de protéger les employés. En effet, des cadres ont raconté qu'il était important pour eux de garder une distance avec les employés, dans certaines situations plus difficiles ou de façon générale, par souci d'équité et de respect de l'autre dans leurs conduites d'une part, et pour prémunir les employés de leurs propres inquiétudes et stress. Dans de telles circonstances, les cadres acceptent d'être seuls par souci à l'égard de l'autre.

Dans une situation difficile vécue par Francine avec une employée ayant un problème de santé mentale, celle-ci raconte comment elle s'est isolée des autres employés pour se permettre de bien gérer la situation dans le plus grand respect des personnes et en vue du bien-être de l'ensemble du personnel. En effet, l'ensemble des employés se plaignait de l'attitude de cette collègue, mais Francine voulait prendre le temps de bien faire les choses, ne pas aller trop vite dans des conduites disciplinaires, sans avoir suffisamment de raisons. Comme l'employée refusait d'admettre qu'elle avait un problème, la démarche entreprise par Francine fût longue et pendant ce temps, elle se faisait reprocher par l'ensemble de son équipe de ne pas agir, de ne rien faire pour les soutenir et pour améliorer le climat d'équipe, alors qu'elle faisait beaucoup de choses, mais par respect pour l'employée, elle se refusait à parler aux autres de sa démarche.

« C'était tellement subtil ses affaires que, c'était pas un dossier, une affaire frappante, que tu montes de même là. C'est pour ça que ça a été long, et les employés se disaient : "Francine elle fait rien." Malgré toutes les interventions que je faisais, je ne faisais pas d'interventions de groupe pour dire : j'ai dit telle affaire, j'ai fait telle chose pour régler la situation. Ce qui se dit dans le bureau, ça reste confidentiel. Je n'ai pas à raconter ça aux autres employés. Donc ce bout-là, où j'ai eu l'air de ne pas avoir fait mon travail, d'avoir laissé traîner les affaires, parce que c'était plus facile, je dirais que c'est le bout le plus plate. Parce que c'était comme plus ma crédibilité à moi qui était en train de perdre des plumes, alors que dans les faits, c'était pas ça. Mais je ne pouvais pas le dire. » Francine

Le temps qu'a duré la situation, Francine a accepté d'être seule, mettant en jeu la confiance des employés en elle, par respect pour la confidentialité et la dignité humaine. D'autres cadres ont aussi raconté qu'ils s'imposent une distance avec les employés, dans le sens où

ils ne développent aucune relation d'intimité, pour ne pas donner l'impression qu'ils ont des préférences ou que certaines personnes ont des liens qui leur permettent de bénéficier de privilèges dans l'équipe. Lorsque le cadre sort régulièrement prendre un verre avec un employé de son équipe et qui le jour où il a une promotion à offrir, même si c'est cet employé qui la mérite le plus, il devient difficile aux yeux des autres de justifier sa décision sans qu'elle passe pour inéquitable. Au lieu d'agir pour se prémunir d'un sentiment de culpabilité quand ils ont des actions difficiles à poser, ces cadres agissent plutôt par souci de transparence et d'équité, ce qui relève de l'autonomie morale subjective et non de conduites défensives.

La mise à distance avec les employés peut aussi permettre aux cadres de mieux cacher leurs émotions d'anxiété, de découragement, de colère ou de souffrance qu'ils ressentent parfois à l'égard de l'organisation et de leur travail. Il a été mentionné un peu plus haut que les cadres se perçoivent généralement comme des capitaines, des gens responsables de mobiliser leur troupe et sur qui les employés peuvent compter et prendre appui au besoin. Le fait de garder une distance, de ne pas se faire d'amis parmi les employés, leur permet donc beaucoup plus facilement de prémunir les autres de leurs propres doutes et de leur souffrance, ce qui aurait comme effet de faire peur et de décourager les employés. Les cadres qui s'isolent pour ces raisons, même si leurs conduites peuvent aussi être considérées jusqu'à un certain point comme défensives, le font surtout par égard envers les employés et non par stratégie de maintenir une image forte et digne de l'organisation. Encore une fois, les cadres qui s'isolent en raison de ce souci de l'autre, acceptent d'être seuls.

L'autre forme d'isolement qui relève des conduites d'autonomie morale subjective est plutôt involontaire, puisqu'elle apparaît comme une conséquence des conduites. Dans la grande majorité des cas où les cadres ont eu des conduites cohérentes avec leur autonomie morale subjective et où ils ont dû affronter ou résister à un milieu en opposition avec leur sentiment de responsabilité à l'égard des employés, il y a eu des conséquences pour eux menant à une forme d'isolement. En disant tout haut le fond de leur pensée et en exprimant à la direction leurs désaccords, des cadres se sont fait mettre à l'écart. En effet, dans des milieux où l'on privilégie la cohésion au niveau des pratiques de gestion et du discours

organisationnels, les milieux où le respect de la hiérarchie est fondamental et où les décisions sont très centralisées, la liberté de parole des cadres est parfois menacée. Le simple fait d'exprimer un désaccord, de modifier un discours jugé irrespectueux et incohérent avec la mission ou les valeurs de l'organisation, peut mettre un terme aux espoirs de promotions. Des cadres ont dit qu'on leur avait fréquemment offert des postes de direction et à partir du moment où ils ont remis en question ou exprimé un désaccord envers des façons de faire ou des décisions organisationnelles, on leur a fait savoir clairement qu'ils n'avaient plus de chance de progresser.

« Ce qui est dommage, c'est que je me préparais à accéder à des fonctions de cadre plus avancées. J'étais supervisé pour ça et je sens qu'ici je n'irai pas. Je n'y aurai pas accès. Bon, c'est un deuil à faire. Je ne pense pas leur avoir joué dans les pattes et ce qui m'agace c'est que les gestionnaires qui ont mes valeurs sont à peu près dans ma situation. Par rapport à la haute direction, ils se sont fait grafigner et se sont fait dire qu'ils n'étaient pas totalement fidèles. » Sylvio

Les conduites d'opposition et de résistance envers les règles organisationnelles ou les normes informelles entre les cadres ont aussi mené à l'exclusion. Certains se sentent à part et exclus du cercle des autres cadres, parce qu'ils ne partagent pas les mêmes idées et les mêmes valeurs à propos de la gestion du personnel. D'autres se sont vus montrer la porte, la direction leur faisant comprendre que la confrontation des idées n'était pas permise dans leur milieu.

Ces conduites découlant de stratégies défensives ou de l'autonomie morale subjective ont comme ressort commun la solitude pour les cadres. Cependant, cette solitude est parfois volontairement recherchée pour arriver à mettre en œuvre une conduite ou encore elle apparaît comme une conséquence des conduites. Pour arriver à mieux comprendre le sens de ces conduites et de la question de la solitude, il faut faire entrer en jeu une quatrième rationalité que Dejours (2009) nomme la rationalité subjective. Selon lui : *« dans la gestion de toute situation de travail, il est plus rationnel de tenir compte de la rationalité subjective des conduites, que de l'écarter. »* (p. 111)

6.2.3. Les conduites guidées par la souffrance, la peur et le désir de reconnaissance : la rationalité subjective

Selon Dejours (2009a), toute conduite dans le travail serait aussi guidée par la rationalité subjective, déployée dans le monde subjectif. Cette rationalité a été mise en visibilité dans certaines conduites défensives mises en œuvre dans les rationalités instrumentale, normative et sensible. En effet, le désir d'être reconnu, tout comme la peur de se retrouver seuls, ont amené certains cadres à agir à l'encontre de leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes et même parfois, à l'encontre de leur sens moral de la sollicitude. Ces conduites de collaboration étaient souvent accompagnées de culpabilité chez les cadres, qui ont développé d'autres conduites, défensives, pour lutter contre ce sentiment et la souffrance qui l'accompagne. Dans cette section, trois thèmes en lien avec le déploiement de la rationalité subjective dans les conduites des cadres seront développés : la dynamique de la reconnaissance dans le travail des cadres, la peur de la solitude, ainsi que la culpabilité et la souffrance éthique.

6.2.3.1. La dynamique de la reconnaissance dans le travail des cadres

Pour la psychodynamique du travail, la reconnaissance est un concept central puisqu'elle permet de gratifier le sujet dans le registre de l'accomplissement de soi et donne ainsi un sens à la souffrance vécue dans le travail. Selon Dejours (2009a), la reconnaissance est une forme de rétribution symbolique pour le sujet au travail. Elle comporte deux dimensions : d'abord, le constat des efforts déployés par le sujet pour apporter sa contribution à l'organisation du travail, puis la gratitude pour son apport à l'organisation du travail. La reconnaissance se rapporte donc à ce que l'on voit, que l'on constate, les efforts déployés par le cadre pour arriver à remplir ses responsabilités dans les situations souvent paradoxales du réel, puis qu'il ressente que le milieu lui témoigne sa gratitude à l'égard de ces efforts de contribution. La reconnaissance, dans ses deux dimensions de constat et de gratitude, passe par le jugement que les autres portent sur le travail : sur le faire et non sur l'être (Dejours, 1993; 1995).

Deux types de jugements sont portés qualitativement sur le travail : le jugement d'utilité et le jugement de beauté. Le jugement d'utilité permet au cadre de se sentir reconnu pour

l'apport singulier de son travail sur le plan technique, social ou économique. Ce jugement d'utilité est porté par les personnes de la ligne hiérarchique verticale, c'est-à-dire, les cadres supérieurs, les employés sous sa charge et les clients. Le deuxième jugement porte sur la beauté du travail, d'abord sur sa conformité aux règles de l'art de la gestion, pour le cas des cadres et ensuite, sur son apport unique et original dans les solutions (Dejours, 1993; 1995 b; 2009a). Le jugement d'utilité confère au sujet un sentiment d'appartenance à la sphère du travail, en jugeant son activité utile, ce qui la distingue de la sphère des loisirs. Le jugement de beauté lui apporte le sentiment d'être unique et original. Par ces sentiments d'appartenance et d'originalité, la reconnaissance du travail participe au processus de construction de l'identité, en répondant aux attentes du sujet dans le registre de l'accomplissement de soi (Dejours, 1995b).

Dans les entretiens menés auprès des cadres, le désir de reconnaissance est omniprésent, mais pour que la reconnaissance soit possible, le travail doit être visible au regard de l'autre. Pour plusieurs, le sentiment de reconnaissance de la part de la haute direction est faible, voire inexistant. Certains ont affirmé recevoir très peu de commentaires de la part de la haute direction sur leur travail, si ce n'est que pour signaler les erreurs ou les mauvais coups.

« Dans le fond, t'en n'as pas de feedback. Le seul feedback qui te fait dire que tu fais du bon travail, c'est quand t'en n'as pas de feedback. C'est aussi simple que ça! Si ton boss t'appelle pas pour t'engueuler, c'est parce que t'as fait la job. » Freddy

Le sentiment d'être peu ou pas reconnu de la part de la haute direction semble encore plus important au sein des grandes organisations, où les liens sont très hiérarchisés et plus impersonnels. Certains cadres font preuve de cynisme à l'égard de ce manque de reconnaissance et disent qu'une fois que l'on devient cadre, on a déjà atteint un statut reconnu dans l'organisation et que ça semble suffisant pour la haute direction comme reconnaissance. Le fait de devenir cadre offre certains privilèges, notamment au niveau de la flexibilité de l'horaire, du salaire plus élevé, parfois accompagné d'un bonus annuel, ainsi qu'au niveau de l'accès au pouvoir et à un statut social prisé dans l'organisation. Toutefois, on ne sent pas dans l'expérience des cadres, un sentiment de reconnaissance

pour ces privilèges. Ces formes de rétributions sont appréciées par les cadres, mais elles sont aussi jugées comme des avantages normaux au regard des responsabilités supplémentaires qu'ils doivent assumer et des contraintes de travail avec lesquelles ils ont à jongler. Ce que ces cadres expriment (ou n'expriment pas), c'est plutôt l'impression que la haute direction ne sait pas ce qu'ils font, qu'elle ne voit pas leurs efforts pour répondre à ses demandes souvent paradoxales. Ils ont parfois l'impression que parce qu'ils sont maintenant cadres, la haute direction tient pour acquis leur engagement total envers l'organisation.

De plus, le jugement d'utilité porté par la haute direction sur le travail de plusieurs cadres semble seulement basé sur l'évaluation des résultats. Dans certains cas, ce qui est vu par la haute direction, ce sont les résultats obtenus par le cadre et son équipe aux évaluations de performance, ou encore, quand l'organisation procède à des restrictions budgétaires, l'utilité de la contribution du cadre est jugée par le respect du plan de compressions. C'est donc sur la base de ces résultats que la haute direction va juger de l'utilité du travail du cadre, peu importe le chemin parcouru pour y arriver ou ne pas y arriver. Ainsi, quand ces cadres se retrouvent dans des situations difficiles où leur sentiment de devoir envers les attentes de la haute direction et leur sentiment de responsabilité envers les personnes sont en conflit, ils savent que la haute direction ne voit pas, ou ne veut pas voir, le conflit dans lequel ils se trouvent et les compromis qu'ils ont à faire pour arriver à répondre au mieux à ces deux responsabilités. La beauté de leur travail, la façon dont ils arrivent à trouver des moyens de répondre aux demandes de la haute direction, à suivre les règles, tout en tentant de protéger et de soutenir les employés, est bien souvent invisible aux yeux de la haute direction.

Les conduites de soutien et d'accompagnement des employés dans leurs difficultés sont jugées par certains cadres comme un travail utile visant à maintenir un climat de travail agréable, à éviter les conflits, à reconnaître le travail des employés, à protéger la santé et à prévenir les départs en maladie ou les démissions. Dans un contexte de pénurie d'emploi, où les organisations ont de plus en plus de difficultés à recruter du personnel et à le garder et où les taux d'absence pour des raisons de santé psychologique sont de plus en plus élevés, plusieurs organisations ne semblent pas reconnaître de telles conduites de

prévention de la santé de la part des cadres, comme un travail utile. Ainsi, le courage et la souffrance associés à ces conduites guidées par la rationalité sensible dans le travail des cadres ne sont souvent pas reconnus par les organisations. Cette absence de reconnaissance permet de mieux comprendre pourquoi plusieurs cadres choisissent de se conformer aux règles et à leur devoir envers l'organisation, même s'ils savent que cela va à l'encontre de leur sens moral de sollicitude.

Cependant, l'analyse des conduites dans la rationalité normative a révélé que certains cadres, qui avaient une tendance plus générale à orienter leurs conduites dans le respect des règles et la recherche de l'équité, arrivaient à contourner les règles lorsqu'ils jugeaient qu'elles entraient en conflit avec leur responsabilité à l'égard des personnes. Ces cadres ont dépassé l'état de réflexion découlant de l'autonomie morale subjective, pour agir à la défense des intérêts d'autrui, et ce même s'ils avaient à contourner des règles. Selon Dejours, « celui-là qui jouit d'une forte reconnaissance a vite fait d'adopter le verbe haut et d'en imposer aux autres pour une personnalité forte et un être doté d'autonomie morale subjective » (2009a, p. 120). Suivant cette piste de réflexion abordée sur les liens entre les conduites guidées par l'autonomie morale subjective et la reconnaissance, il est intéressant de tenter de mieux comprendre comment se joue la dynamique de la reconnaissance chez ces cadres qui ont transgressé les règles.

L'analyse de cette question de la reconnaissance porte à croire que ces cadres ne bénéficient pas plus que les autres d'un jugement de beauté sur leur travail réel par la haute direction. En effet, dans leurs discours, ils expriment le sentiment de ne pas être reconnus pour les compromis qu'ils ont à faire dans leur travail pour répondre aux nombreux paradoxes de l'organisation. Cependant, ils jouissent peut-être davantage d'une reconnaissance portant sur l'utilité de leur travail, car ces derniers semblent réussir en général à obtenir de bons résultats : un faible taux de roulement, de bonnes statistiques au niveau de l'évaluation des résultats et des performances. Ainsi, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle ces cadres auraient une confiance en eux plus solide que d'autres, en raison de cette reconnaissance de l'utilité de leur travail, leur permettant plus facilement de poser des gestes qui contournent les règles officielles afin de soutenir un employé dans une situation particulière.

Parmi les autres cadres qui ont fait preuve d'autonomie morale subjective et qui ont orienté leurs conduites en réponse à leur sentiment de responsabilité envers autrui, on retrouve plusieurs cadres qui ont généralement tendance à agir dans la rationalité sensible. Pour eux, les conduites sont plus naturellement orientées vers la sollicitude et en cohérence avec leur sens moral. Quelques-uns seulement expriment le sentiment d'être reconnus dans ce type de conduites par la haute direction, notamment lorsqu'ils ont un supérieur hiérarchique près d'eux qui partagent les mêmes visions. Néanmoins, dans l'échantillon de cette recherche, il s'agit de cas d'exception. Ce qui alimente plutôt le sentiment de reconnaissance des cadres à l'égard de ces conduites de soutien et de sollicitude envers les autres, c'est la forte gratitude des employés à leur égard. Ainsi, chez ces cadres, il semblerait que le jugement de beauté soit porté par les employés, ce qui leur donne la force de s'opposer aux normes véhiculées et à parfois contrevenir à leur sentiment de devoir envers l'organisation. En effet, ces cadres se sentent appréciés de la part de leurs employés et ils ont le sentiment que les efforts déployés pour mieux les soutenir sont vus et que les employés leur en sont reconnaissants. De plus, des cadres ont parlé du fait que les employés comprenaient parfois les contraintes de leur travail, ce qui leur permettait de se sentir compris et rendait le travail invisible aux yeux de la haute direction, visible aux yeux de leurs employés. Ainsi, on pourrait avancer que certains cadres gratifient les employés, en retour de la reconnaissance dont ils font preuve à leur égard, en s'opposant à l'organisation pour continuer de bien servir leurs intérêts en matière de responsabilité à l'égard de l'autre.

Cette particularité de bénéficier d'une forte reconnaissance de la part des employés les distinguerait aussi de ceux qui ont tendance à se rabattre sur la rationalité normative en cas de conflits entre les deux responsabilités, même si cela implique d'aller à l'encontre de leur sens moral. En effet, chez ces cadres, qui font preuve d'autonomie morale subjective en comprenant la souffrance d'autrui, mais qui n'orientent pas leurs conduites en conséquence, la reconnaissance des employés semble beaucoup moins présente. Ces cadres semblent ressentir que les contraintes de leur travail et les efforts qu'ils doivent déployer pour répondre à leurs devoirs à l'égard des attentes de la haute direction, tout comme à leur sentiment de responsabilité envers les personnes, demeurent invisibles aux yeux de tous. Ni la haute direction, ni les employés ne constatent leur travail réel et ils n'ont pas le sentiment que les employés éprouvent de la gratitude envers leurs efforts. Par conséquent, il est peut-

être plus facile, dans un tel contexte d'absence de jugement de beauté, d'adopter des conduites visant à faire le déni de la souffrance des employés et de tenter de tirer la seule reconnaissance qu'il leur soit encore possible d'obtenir, le jugement d'utilité de la haute direction porté sur l'atteinte des résultats.

Finalement, ceux qui trouvent dans le statut de cadres les gratifications souhaitées en matière de buts professionnels, de chances de réussite et de promotions, tirent plus aisément leur épingle du jeu dans le registre de l'accomplissement de soi. En se référant à la rationalité instrumentale, les cadres orientent davantage leurs conduites vers la poursuite des résultats demandés par la haute direction et ils font généralement moins de compromis entre les deux responsabilités pour y arriver. Leur travail réel est donc plus visible aux yeux de la haute direction, puisque leurs efforts sont en grande partie orientés vers l'atteinte des résultats qui répondent aux critères exigés. Pour eux, la beauté de leur travail réside davantage dans les stratégies déployées pour atteindre les objectifs. Dans ce cas, les rétributions en matière de promotions, de bonus et de pouvoir peuvent constituer une preuve de gratitude envers la beauté et l'utilité de leur travail.

Un fait quelque peu surprenant sur la question de la reconnaissance du travail des cadres est la faible place accordée à la reconnaissance par les pairs dans les entretiens. Les cadres ont fait très peu référence aux jugements des autres cadres intermédiaires quant à la beauté de leur travail. Selon la psychodynamique du travail, le jugement de beauté est porté par ceux qui exercent le même métier, qui comprennent les conditions réelles dans lesquelles le travail s'exerce et qui sont capables de juger de la contribution unique du travail (Dejours, 1993). Ce qui ressort de plusieurs entretiens, surtout dans les plus grandes organisations, c'est le climat de méfiance qui règne entre les cadres. Dans plusieurs cas, on voit que les cadres n'osent pas montrer leur travail et qu'il n'existe pas d'espace de délibération sur leur travail réel, bien que ces derniers se retrouvent souvent en réunions ensemble. Lorsqu'ils sentent qu'ils vont à contrecourant des normes de gestion, notamment en agissant dans la rationalité sensible ou en contournant les règles, les cadres ne veulent pas trop que les autres voient ce qu'ils font vraiment. Certains cadres ont exprimé lors de l'entretien cette méfiance envers les autres cadres, parce qu'ils ont déjà vu ou vécus des situations de trahison de la part de collègues qui ont eu des conduites déloyales. Ce climat de méfiance

rend impossible la reconnaissance entre pairs, ce jugement de beauté si essentiel dans la dynamique de la reconnaissance. Sans celle-ci, les cadres restent pris avec leur souffrance et parviennent plus difficilement à la surmonter. Cet extrait de la parole d'une cadre montre les conséquences de ce climat de méfiance :

« Je me souviens d'une fois, en comité de gestion, une jeune cadre s'était mise à pleurer en disant : "je vous écoute parler et je prends conscience que je suis une mauvaise gestionnaire. Il y a plein de choses que vous dites que vous faites et que moi, j'ai délibérément choisi d'ignorer, parce que je n'ai pas le temps de le faire, je n'y arrive pas. Mais vous, vous vous engagez tous à le faire, comment faites-vous?" Et là, un autre cadre avait levé la main et avait dit : oui, ben moi, je dis que j'allais le faire, mais j'y arrive rarement. Et là, plein de gens s'étaient mis à dire ce qu'ils avaient décidé de ne pas faire pour réussir à survivre dans ce travail. On s'est rendu compte que chacun trouvait à sa façon, seul dans son coin et en silence, des stratégies pour ne pas craquer. » Suzie

Certains ont parlé de stratégies déployées par les cadres intermédiaires ou par la haute direction pour créer des espaces de délibération sur le travail. En effet, quelques cadres ont dit faire partie depuis quelques années de groupes de codéveloppement avec des collègues ou encore, avec des cadres en provenance d'autres organisations. Certains cadres intermédiaires se regroupent de façon formelle ou informelle afin de discuter ensemble de leurs difficultés et des contraintes communes de leur travail. Le fait de se regrouper ainsi avec des collègues a permis chez ces cadres de se sentir reconnus par leurs pairs qui comprennent mieux que quiconque les difficultés de leur travail. Ces cadres ont affirmé qu'ils se sentaient libres de parler ouvertement de leurs difficultés à l'intérieur de ces groupes et sans crainte de jugement, et ce, même si tous ne partagent pas les mêmes visions de la gestion.

La reconnaissance est généralement abordée par les études en psychodynamique du travail, comme un élément essentiel du développement identitaire permettant de se construire une armature solide pour protéger sa santé mentale (Dejours, 1993). Cependant, Dejours (2009a) s'interroge à propos des limites axiologiques de la reconnaissance en faisant ressortir la vulnérabilité à laquelle sa quête soumet le sujet au travail : « vulnérabilité qui se traduit par une tendance à l'opportunisme, voire à la soumission, par peur de perdre la reconnaissance dont le sujet ne peut pas se passer, sous peine d'y perdre son intégrité

psychique » (p. 119). Ainsi, la peur de la solitude engendrée par la privation de la reconnaissance, pourrait être à l'origine de l'adoption, par certains cadres, de conduites qui vont à l'encontre de leur sens moral.

6.2.3.2. *La peur de la solitude*

Le type de conduites qui soulèvent le plus de questionnements par rapport à la rationalité subjective est celui où les cadres ont eu le sentiment d'agir à l'encontre de leur sens moral de la sollicitude, en agissant dans le respect des normes et des règles établies, afin de répondre à leur devoir envers l'organisation. Dans leurs discours, on repère la capacité d'autonomie morale subjective, en ce sens qu'ils comprennent et se soucient de la souffrance occasionnée par le respect de ces règles. Néanmoins, ils vont tout de même orienter leurs conduites dans la rationalité normative. Les cadres qui collaborent ainsi à une organisation du travail qui risque d'occasionner de la souffrance aux employés n'ont pas l'impression qu'ils pourraient agir autrement. Parfois, toutes les options possibles semblent occasionner la souffrance. Pourtant, le fait qu'ils aient le sentiment de trahir leur sens moral sème le doute sur la réelle absence d'options qui sont plus en accord avec leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes.

Dejours (1998a) a fait ressortir la peur de perdre sa virilité comme une des interprétations les plus révélatrices au sujet de la compréhension du sens de certaines conduites de collaboration chez les cadres. S'il est vrai que les comportements virils de courage ont été observés chez quelques cadres qui se référaient davantage à la rationalité instrumentale pour justifier leurs conduites dans la gestion du personnel, la peur de la solitude semblerait plutôt être la peur la plus importante chez les cadres de cette étude qui ont eu l'impression de se compromettre sur le plan éthique. Dans cette recherche, on retrouve davantage de femmes qui ont ressenti la culpabilité de s'être compromis sur le plan éthique en adoptant des conduites qui visaient à répondre à leurs devoirs de cadres à l'égard de l'organisation. Il s'agit assurément d'une piste de réflexion à suivre dans les recherches futures, puisque s'il n'est pas exclu que des femmes puissent avoir des comportements virils, il reste que la virilité est une notion fondamentalement masculine (Molinier, 1996).

D'après notre interprétation des expériences racontées par les cadres, les conduites guidées par la rationalité sensible, c'est-à-dire les conduites qui font preuve de sollicitude envers autrui, qui favorisent l'écoute et la compréhension des difficultés, qui cherchent l'harmonie dans les relations, ne sont pas reconnues comme des pratiques de gestion efficaces au sein des organisations. Plusieurs ont affirmé se sentir à contre-courant des pratiques de gestion valorisées et socialement partagées par les cadres et le service des ressources humaines. Quand le milieu est particulièrement fermé à ce type de conduites, certains cadres vont essayer d'agir en douce en suivant ce que leur dicte leur autonomie morale subjective. Cependant, quand un conflit entre les deux responsabilités survient, le risque de se retrouver seul contre le reste des cadres est grand en l'absence de reconnaissance. Si en plus, les résultats attendus par la haute direction ne sont pas au rendez-vous, le cadre n'a même plus la possibilité de se voir reconnu pour l'utilité de sa contribution. Le risque d'être renié par les autres cadres est encore plus important. Quand le cadre jouit d'une forte reconnaissance de la part de ses employés, il peut poursuivre ses conduites de sollicitude à leur égard, même en l'absence de reconnaissance de ses pairs et de la direction, parce qu'il ne craint pas d'être seul. Il a choisi son camp. Cependant, plusieurs cadres ont volontairement mis une distance avec les employés lorsqu'ils sont devenus cadres, afin d'être en mesure de répondre aux demandes de la haute direction. Ce qui reste à ces cadres, comme seule option de reconnaissance, c'est le jugement selon lequel ils font leur travail selon les règles de l'art. Suivre les normes devient leur seule chance de ne pas se retrouver seul.

La peur de la solitude permet donc de mieux comprendre pourquoi certains cadres en viennent à adopter des conduites qui vont à l'encontre de leur sens moral. Néanmoins, de telles conduites comportent aussi leurs lots de conséquences chez ces cadres, car faire preuve d'autonomie morale subjective sans se conduire en ce sens, amène un sentiment de culpabilité qui s'avère être, le propre de la souffrance éthique.

6.2.3.3. *La souffrance éthique et la culpabilité*

Une des contraintes relatives au travail des cadres est de tenir compte des enjeux de différents groupes d'acteurs aux intérêts parfois contradictoires et ils vont souvent tenter d'orienter leurs conduites de manière à répondre au mieux à leurs deux sentiments de responsabilité, ce qui est souvent difficile. Cependant, ce n'est pas parce que c'est difficile qu'il y a nécessairement souffrance éthique et culpabilité. Par exemple, un cadre ayant un sens moral de la justice, pourrait dans une situation de conflit relationnel entre deux employés, s'en remettre aux procédures officielles de l'organisation pour gérer la situation de conflit. Peut-être qu'un des employés va être amené au cours du processus, à avoir une mesure disciplinaire ou à être muté dans un autre département, ou même à être licencié. Le cadre peut éprouver de l'empathie pour la souffrance de l'employé, pour la situation dans laquelle sa famille se retrouvera, s'il perd son emploi, etc. Cependant, il a le sentiment que les conduites qu'il a mises en œuvre en suivant les règles sont justes et équitables. Ses conduites ne vont pas à l'encontre de son sens moral. Il ne se sent pas coupable d'avoir agi de la sorte et il n'éprouve donc pas une souffrance éthique. Parfois, les cadres ont l'impression de tout faire pour aider un employé, par exemple, qui est en train de s'épuiser au travail, et ils souffrent de constater leur impuissance. Ce type de situation peut occasionner une forme de souffrance liée au fait de ne pas être capable d'aider, malgré les efforts déployés. Par contre, là encore, le cadre qui a agi ainsi en toute sollicitude n'a pas l'impression de s'être compromis sur le plan moral. Il ne s'agit donc pas de souffrance éthique.

Toutefois, dans les situations racontées, certains cadres ont eu le sentiment de se compromettre en tant que sujet moral afin de répondre à leur devoir envers la haute direction. L'autonomie morale subjective signifie qu'il y a une mobilisation individuelle, volontaire et libre de s'opposer à ce que l'on croit être immoral, injuste ou même, mal. Selon Dejours (2009a) lorsqu'une personne a un lien clair avec le réel, c'est-à-dire qu'elle n'est pas aliénée et qu'une autonomie morale est possible, elle peut éprouver affectivement la vérité dans son corps. Dans certaines situations, nous avons vu des cadres avec un sens moral du care qui savaient que certaines conduites occasionnent la souffrance d'autrui, et ce, même si elles suivent les règles éthiques de justice et d'équité acceptées dans

l'organisation. Cette vérité est issue de l'expérience sensible de la responsabilité chez ces cadres et elle s'exprime généralement dans le corps par le biais de la culpabilité. Parfois, les cadres contribuent à la souffrance des employés en ajoutant constamment une charge de travail supplémentaire, quand ils savent que la charge est déjà excessive. Quand ils expliquent pourquoi ils sentent qu'ils n'ont pas le choix de le faire, ils vont dire que les restrictions budgétaires sont partout et que chacun doit faire sa part, que c'est le bien-être de la clientèle et la survie des services qui est en jeu. Ils rationalisent leurs conduites en se référant à la rationalité normative, cependant, la culpabilité est bien présente. Selon Doucy (1996), la culpabilité est un sentiment qui envahit une personne à l'occasion d'un acte qu'elle a accompli et provoque une remise en question de la valeur de son être dans sa globalité. « Il lui semble que toute réconciliation avec soi est désormais exclue. Tout se passe comme s'il lui était à jamais interdit d'être et de continuer d'être dans l'estime de soi » (Doucey, p. 435). Ce sentiment de culpabilité est indissociable de la souffrance éthique. Cette forme de souffrance est associée à un sentiment de honte vis-à-vis de l'idéal de soi, d'avoir agi même si l'on savait que l'on ne devait pas le faire (Gaignard et Charon, 2005).

La peur d'être seul et le besoin de se sentir reconnu pour sa contribution à l'organisation du travail ont permis de mieux comprendre comment certains cadres en sont venus à agir à l'encontre de leur sens moral. Néanmoins, ils doivent arriver à tenir dans le travail, malgré la souffrance éthique ressentie, malgré la honte et la culpabilité. Certains vont chercher à rationaliser leurs conduites, en renvoyant la faute à quelqu'un d'autre, en l'occurrence, la haute direction, le conseil d'administration, le gouvernement ou les employés. Comme le souligne Doucy (1996) à l'égard de la culpabilité, le sujet responsable et rationnel adoptera parfois l'attitude selon laquelle la signification de l'expérience de la faute est relativisée par rapport aux obligations et aux devoirs relatifs à son rôle dans une communauté. Cet auteur affirme aussi qu'il existe une autre attitude dans la manière d'entendre l'expérience de la faute, celle où par l'expérience de la faute, le sujet prend conscience qu'il n'est pas un être autonome. C'est comme si le sujet moral prenait conscience qu'en tant que sujet au travail, il n'est pas complètement autonome. Le sentiment de honte de soi, associé à la souffrance éthique, entraîne une blessure dans le registre de l'amour de soi. C'est à cette deuxième attitude que l'on peut associer un autre type de conduites, où le cadre ne fait subir à l'autre,

que ce qu'il se fait subir à lui-même. Avec une telle attitude, le cadre qui compromet son sens moral de sollicitude en imposant une charge de travail impossible à ses employés, va aussi se l'imposer à soi-même. S'il a le sentiment de collaborer à la souffrance des employés, il s'imposera aussi la souffrance, par exemple, en se coupant des autres, en s'isolant, en se refusant l'accès à des relations interpersonnelles harmonieuses. Certaines conduites au sein de l'échantillon de cette recherche portent à croire que certains cadres se punissent de leurs conduites, lorsque celles-ci compromettent leur sens moral, dans une ultime tentative de diminuer leur sentiment de souffrance éthique et de regagner un peu d'estime de soi. Une telle piste d'interprétation du sens de l'expérience de la souffrance éthique chez certains cadres, pourrait permettre de mieux comprendre pourquoi, malgré la peur de la solitude, ils développent des conduites qui les mènent droit à la solitude.

6.2.4. Synthèse des rationalités sous-jacentes aux conduites des cadres

L'analyse des rationalités de l'action sociale aide à mieux comprendre comment les cadres orientent et justifient leurs conduites dans leur travail de gestion du personnel, ainsi que dans les situations plus difficiles qui sollicitent leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes, tout comme leur sens du devoir à l'égard de l'organisation. L'analyse des rationalités, en fonction du sens moral de la sollicitude et de la justice, a aussi permis de distinguer deux types de rationalités axiologiques découlant du monde social, soit la rationalité normative et la rationalité que nous avons nommée sensible. Il est intéressant de constater que les conduites des cadres dans le travail de gestion du personnel sont parfois indépendantes de leur sens moral. Cette analyse met en lumière le fait que le sens moral ne dicte donc pas toujours les conduites des cadres, et ce, surtout quand les deux types de responsabilité, à l'égard des personnes et à l'égard des attentes de la haute direction, sont en conflit. Les cadres vont alors développer des conduites visant à faire taire leur sens moral, ou encore à le crier haut et fort et plusieurs de ces conduites ont en commun de les mener vers la solitude.

Ce constat amène donc la nécessité de considérer une quatrième rationalité qui guide les conduites dans le travail, la rationalité subjective. La rationalité subjective serait celle

permettant de mieux comprendre les conduites qui semblent paradoxales avec le sens moral du cadre. Celle-ci permet de tenir compte des conduites subjectives et intersubjectives dans le travail et de leurs dynamiques avec le besoin de reconnaissance, la peur de la solitude et la souffrance éthique. Elle permet aussi de relativiser la question du courage associé aux conduites découlant de l'autonomie morale subjective, en les analysant sous l'angle de la dynamique de la reconnaissance. En effet, Canto-Sperber (1996) dit à propos du courage qu'il sous-tend souvent des actes qui vont au-delà de l'accomplissement du devoir, ce qui correspond à ce qu'ont fait ces cadres qui ont suivi leur sens moral de la sollicitude et ont résisté aux prescriptions de l'organisation. Le fait que ces cadres bénéficiaient probablement de plus de reconnaissance de la part de leur organisation, à la base, n'enlève rien à leur courage. Cependant, l'analyse de la rationalité subjective permet aussi d'éviter le piège de croire que ceux qui collaborent en allant à l'encontre de leur sens moral, sont des lâches. La prise en considération de la rationalité subjective amène plutôt à les considérer, à l'instar de Dejours (2009a), comme des personnes vulnérables au niveau de leur identité. Cette vulnérabilité est liée à la privation de la reconnaissance, mais aussi à leur peur de la solitude, car seul, il est encore plus difficile de résister à l'emprise sociale.

6.3. La dynamique entre les contraintes du travail et la subjectivité des cadres

Dans cette dernière section de ce chapitre d'analyse, un retour sur les contraintes de l'organisation du travail exprimées par les cadres sera réalisé, en vue d'analyser leur relation avec l'expérience subjective des cadres et leurs conduites. S'il y a un point commun à l'ensemble des cadres rencontrés, c'est la surcharge de travail. Différents éléments contribuent à cette surcharge de travail, tels que la surabondance des informations que les cadres ont à traiter chaque jour, le fait de faire partie de nombreux comités, de devoir répondre de façon quotidienne à divers imprévus et urgences de l'organisation du travail ou de ne plus avoir de limite claire entre leur sphère personnelle et leur sphère professionnelle. Cette surcharge de travail se traduit par un essoufflement et un risque considérable d'épuisement pour les cadres. D'ailleurs, au moment de l'entretien, certains cadres ont confié être dans un état de fatigue extrême et se sentir vulnérables et fragiles.

De plus, la surcharge de travail vient obnubiler les sources de plaisir au travail, les raisons pour lesquelles plusieurs ont choisi un jour de devenir cadres. Pour ceux qui ont décidé de devenir cadres pour combler leur désir de créer et de développer des choses nouvelles, la surcharge de travail nuit de façon importante à leur capacité de penser et de créer dans le travail. D'un autre côté, ceux qui sont devenus cadres par désir d'accompagner les employés dans leur carrière et de développer des liens sociaux harmonieux ont souvent le sentiment de crouler sous la charge administrative avec les nombreuses réunions et la gestion des statistiques, et de manquer de temps pour faire ce qu'ils aiment le plus dans leur travail. Les conditions de surcharge de travail dans lesquelles les cadres exercent leur métier entraînent donc à la fois des limitations importantes dans les possibilités de créer et dans celles de développer des liens sociaux de proximité avec les employés.

De plus, dans les milieux où la structure est très hiérarchisée, où il y a beaucoup d'intermédiaires entre les employés de la base et la haute direction, la possibilité de développer de nouvelles choses et d'avoir un réel pouvoir de prendre part aux décisions est limitée. Là encore, plusieurs cadres se sont rendu compte que le contexte organisationnel bloquait considérablement les raisons qui les avaient mobilisés au départ à devenir cadres. Dans ces organisations, où la structure hiérarchique est très centralisée, les communications sont souvent plus complexes. Certains ont parlé du fait qu'il n'est pas possible de parler directement à un haut dirigeant de l'organisation, sans passer par leur supérieur hiérarchique auparavant. Un cadre a raconté en entrevue que s'il croisait le directeur général dans le corridor, il allait le saluer, par contre, il ne serait jamais admis qu'il aborde avec lui une problématique du travail. Il existe donc, dans certains milieux, des normes informelles de communication verticale qui contribuent à l'isolement des cadres intermédiaires et nuisent à la remontée vers le haut des difficultés vécues sur le terrain. Aussi, le climat de méfiance qui existe entre les cadres dans ce type d'organisation contribue aussi aux conduites de « chacun pour soi » de la part des cadres qui n'osent parler de leurs difficultés et des infractions aux règles qu'ils ont parfois à faire pour les surmonter, de peur que ces informations soient un jour retenues stratégiquement contre eux.

Dans certains types d'organisation, où le pouvoir est plus centralisé, où les communications hiérarchiques sont formalisées et où ils règnent un climat de méfiance entre les cadres, ces

derniers sont plus susceptibles de se trouver isolés à la fois au niveau vertical et au niveau horizontal. En effet, lorsqu'un mode d'organisation est très hiérarchisé, où les prises de décision sont centralisées, où les informations sont tenues cachées, le climat est propice à la méfiance, à l'isolement et à la non-coopération. De plus, lorsque les résultats sont constamment évalués, comptabilisés et exposés à la vue de tous, sans tenir compte du contexte, du réel de travail qui s'oppose aux prescriptions, rendant alors plus difficile le travail du cadre d'atteindre les résultats escomptés, le contexte ne contribue nullement au partage et à la coopération.

« Il s'est installé une structure de contrôle partout. Eux ils voient ça comme de la coopération. Mais de la coopération où ce sont les gens à la base qui coopèrent à ce que les gens en haut disent de faire! Actuellement, notre haute direction a un peu la pensée que tout le monde est remplaçable. Cette pensée où les gens sont des exécuteurs et il y a des gens qui penseront pour eux. »

Sylvio

La rigidité des règles en matière de gestion des ressources humaines est également une contrainte du travail identifiée par les cadres qui semble favoriser la méfiance et l'isolement. En effet, quand les cadres ont le sentiment que les règles vont à l'encontre de leur sens moral, que ce soit pour des principes de justice ou des principes de souci de l'autre, la rigidité des règles devient une source de souffrance pour ceux qui n'osent les transgresser ou alors une source de méfiance pour ceux qui choisissent d'en faire fi. Le respect des règles est parfois la seule façon pour certains cadres de rendre visible leur travail et de se sentir reconnu pour leur capacité à faire de la gestion dans les règles du métier. Toutefois, ils peuvent aussi en venir à se sentir prisonniers de ces règles et souffrir d'agir à l'encontre de leur sens moral. Ceux qui transgressent les règles, même de façon minime, le font souvent sans trop le laisser voir. Même s'ils considèrent que leurs conduites sont éthiques, ils n'osent souvent pas débattre des arguments moraux qui ont justifié à leurs yeux une transgression du principe de suprématie des règles, parce qu'ils craignent ensuite d'être pointés du doigt, surveillés et exclus.

« Je connais quelqu'un aux ressources humaines qui m'a dit de faire attention, parce que j'étais surveillé. Parce que je ne suis pas toujours les règles à la lettre. » **Samuel**

L'analyse de la dynamique entre les contraintes du travail exprimées par les cadres et la subjectivité au travail soulève des inquiétudes par rapport aux possibilités d'émancipation, ainsi qu'aux risques d'aliénation des cadres dans leur travail. En effet, le cadre théorique sur le travail humain et subjectif défini dans le chapitre 2, s'appuie sur une perspective du travail comme vecteur de santé et d'accomplissement de soi, dans la mesure où ses conditions d'exercice permettent au sujet de penser son travail, de créer et d'échanger avec les autres. Or, l'analyse des contraintes exprimées par les cadres quant à leur travail indique plutôt que les possibilités de penser, de créer et de délibérer le travail sont obnubilées par une charge de travail trop imposante et des structures organisationnelles, formelles et communicationnelles qui restreignent les marges de manœuvre des cadres et contribuent à un climat de méfiance, tant dans les relations verticales, qu'horizontales. Ce climat de méfiance nuit considérablement à la dynamique de la reconnaissance chez les cadres, car la confiance en est une condition nécessaire. Dans de telles conditions, la rationalité subjective se déploie alors dans une visée de préservation de la santé, ce qui oriente les conduites vers l'isolement. Par conséquent, il est possible de conclure que les contraintes du travail rapportées par les cadres entravent la possibilité de sublimer la souffrance en plaisir, en empêchant le processus de création et le tissage de liens de solidarité entre les cadres et avec les employés.

Chapitre 7 : Discussion générale et conclusion

Les chapitres 5 et 6 ont permis de documenter les situations difficiles de gestion du personnel qui sollicitent le sentiment de responsabilité des cadres et les contraintes relatives à ce travail. Ils ont aussi permis de mieux comprendre le sens moral que les cadres donnent à leur sentiment de responsabilité dans ces situations. Les analyses faites au chapitre 6 ont ouvert la voie à une meilleure compréhension des dynamiques qui se jouent entre les rationalités de l'action, le sentiment de responsabilité et les contraintes du travail dans l'orientation des conduites des cadres en gestion du personnel. Selon nous, cette thèse a permis de façon globale à mieux comprendre l'expérience subjective et les conduites des cadres dans les situations difficiles de gestion du personnel qui sollicitent leur sentiment de responsabilité.

En guise de discussion générale, et pour clore cette thèse, nous proposons de partager avec le lecteur, le fruit de nos réflexions à propos des contributions théoriques et sociales de nos résultats, ainsi que les limites à prendre en compte quant à la portée et la généralisation des résultats. Nous discuterons dans un premier temps des principales contributions de cette thèse aux champs théoriques de référence. D'abord, nous aborderons les apports théoriques dans le domaine des sciences herméneutiques, par des questionnements autour de la prise en compte des rationalités subjective et sensible dans le travail. Ensuite, nous discuterons de la pertinence de considérer le sujet au travail, en plus du sujet moral, dans la théorie de l'éthique organisationnelle constructiviste : « ethics as practice ». Enfin, nous aborderons de façon plus large l'apport au champ de l'éthique de la gestion des ressources humaines, par la référence à une méthodologie narrative et à un cadre théorique éthique et herméneutique, permettant d'approfondir les connaissances sur l'expérience réelle de l'éthique dans les organisations et d'appréhender la dimension dynamique de l'éthique.

Dans un deuxième temps, les apports sociaux de la thèse seront discutés. À cet égard, nous croyons que la thèse soulève des inquiétudes au regard de la santé et du maintien en emploi des cadres. Nous discuterons aussi des enjeux de leur isolement et des solutions à réfléchir pour le contrer. La dernière partie de la discussion sur les apports sociaux de la thèse

abordera la place de la rationalité sensible dans l'organisation du travail et la possibilité pour les cadres d'être reconnus pour leurs conduites de soutien et d'accompagnement auprès des employés. En terminant, et avant de conclure la thèse, nous discuterons des limites associées à la méthodologie utilisée.

7.1. Principaux apports théoriques de la thèse

Par ce projet de recherche, nous croyons pouvoir apporter une contribution aux cadres théoriques du travail humain, de l'agir social et de l'éthique organisationnelle. Nous abordons la discussion générale de la thèse en faisant d'abord ressortir les contributions possibles de la thèse au domaine des sciences herméneutiques, plus précisément concernant la notion de rationalité de l'action sociale dans le contexte précis du travail et des conduites des cadres. Par la suite, les apports théoriques de la thèse dans les champs de l'éthique organisationnelle, de façon plus générale, puis plus spécifiquement dans le cadre théorique de l'éthique comme pratique (ethics as practice), sont discutés.

7.1.1. Une contribution au domaine des sciences herméneutiques : la prise en compte de nouvelles rationalités de l'action dans le travail

Une première contribution théorique de cette thèse concerne le domaine des sciences herméneutiques pour la compréhension du sens des conduites dans le travail. L'analyse des conduites en lien avec le sens moral qu'ils se construisent à propos de leur responsabilité nous a amené à distinguer, à travers les discours des cadres, ceux qui tendent davantage vers le sens moral de la justice et ceux qui considèrent leur responsabilité de façon plus cohérente avec le sens moral de la sollicitude (Gilligan, 1982). L'intérêt particulier sur la manière dont les sujets orientent leurs conduites a suscité des questionnements à propos de la rationalité axiologique dans la théorie d'Habermas (1987). En effet, dans celle-ci, la rationalité axiologique se rapporte aux questions d'ordre éthique et est associée au monde social, celui du vivre ensemble. Ceux qui orientent leurs conduites plus particulièrement dans cette rationalité axiologique, vont adopter ce qu'Habermas nomme l'agir régulé par des normes (1987, p. 337). Cette rationalité axiologique dont traite Habermas est fortement

ancrée dans une éthique kantienne de la justice, basée sur des critères de règles, de cohésion et d'équité. D'ailleurs, comme le souligne Fortin-Melkevik (1996), l'éthique de la justice et la théorie des stades de la conscience morale de Kohlberg (1969) ont toujours été en arrière-plan des travaux d'Habermas.

Or, en constatant à quel point le discours moral de la sollicitude s'imposait comme sens moral distinct dans plusieurs entretiens, l'idée de considérer la présence d'une autre rationalité relative aux conduites éthiques a tranquillement fait son chemin durant le travail d'analyse. C'est en analysant ensuite comment certains cadres orientaient et justifiaient leurs conduites que nous en sommes venus à diviser la rationalité axiologique en deux rationalités distinctes : la rationalité normative, en lien avec une éthique morale kantienne de la justice, plus collée sur la rationalité axiologique telle que conçue par Habermas et une rationalité sensible, en lien avec la conception d'une éthique du care et de la sollicitude élaborée par Gilligan (1982). Cette distinction vise à rendre plus visibles des conduites éthiques guidées par le sens moral de la sollicitude, trop longtemps ignorées en psychologie morale (Paperman et Laugier, 2011), comme en éthique organisationnelle (Hireche et El Mourabet, 2007). Ainsi, au regard des résultats de cette thèse, nous nous questionnons sur la suprématie de la raison pratique pour Habermas dans l'orientation des conduites, au profit de la sensibilité et de la subjectivité. Par le développement de la théorie de l'agir communicationnel, Habermas (1987) visait une intercompréhension des trois mondes, objectif, social et subjectif, en mettant en discussion, les rationalités qui guident les conduites stratégiques, éthiques et subjectives. Or, nous croyons qu'Habermas, « en limitant les discussions éthiques à des questions de justice » (Fortin-Melkevik, 1996, p. 811), condamne au silence toute une rationalité relative à l'éthique : la rationalité sensible propre à l'éthique de la sollicitude.

De plus, les résultats de cette thèse viennent appuyer empiriquement l'hypothèse posée par Christophe Dejourn (2009a) à propos de la contribution de la rationalité subjective à la compréhension des conduites dans le travail. En effet, l'analyse des conduites des cadres dans certaines situations de gestion du personnel, notamment celles où ils vivent un conflit de responsabilité, abonde dans le même sens que Dejourn (2009a) qui émet l'idée que certaines conduites ne sont compréhensibles par aucune autre rationalité que la rationalité

subjective. La méthodologie narrative de la présente recherche a permis, encore une fois, de rendre compte de façon concrète avec l'exemple des cadres intermédiaires, comment opère la rationalité subjective dans le travail. De plus, et peut-être en raison de la présence considérable des femmes dans l'échantillon de cette recherche, nos résultats apportent une couleur nouvelle à la compréhension des conduites des cadres qui relèveraient de cette rationalité subjective.

En effet, jusqu'à ce jour, les travaux en psychodynamique du travail portant sur la compréhension du sens des conduites des cadres, avaient principalement pointé du doigt la peur de perdre sa virilité comme source de stratégie de défense chez les cadres (Dejours, 1998a). Cette peur, fortement associée à des conduites visant à glorifier le courage, à faire preuve de cynisme viril et à se montrer plus hostiles et plus froids dans ses relations avec les employés, aurait aussi été décelée chez certains cadres de notre échantillon, mais principalement chez des hommes faisant davantage référence à la rationalité instrumentale pour orienter leurs conduites. Nous avons aussi identifié une autre forme de peur, la peur de la solitude, découlant de la privation de la reconnaissance des conduites orientées vers le souci de l'autre, le soutien et l'accompagnement. Plusieurs cadres, qui font preuve d'un sens moral de la sollicitude, souffrent de se sentir isolés et exclus des autres cadres en raison de leur conception divergente des responsabilités éthiques dont ils sont porteurs dans leur travail de gestion du personnel. Par peur que l'exclusion et l'isolement se concrétisent, ils vont orienter leurs conduites sur le respect des règles formelles de l'organisation, et ce, même si celles-ci vont à l'encontre de leur sens moral. Les conduites orientées vers le respect des règles leur permet ainsi de rendre visible la seule facette de leur travail pour laquelle ils ont le sentiment qu'ils peuvent être reconnus par la haute direction et les pairs, la beauté du travail, qui concerne le suivi des règles de l'art de la gestion. Toutefois, en agissant dans cette rationalité normative, ces cadres ont parfois le sentiment de trahir leur sens moral de sollicitude et ils vont s'isoler volontairement des employés afin de diminuer leur sentiment de culpabilité et leur souffrance éthique. Ainsi, la réalisation d'une étude sur les cadres avec une proportion importante de femmes représente un apport empirique de cette thèse à la perspective théorique de la psychodynamique du travail, notamment en ce qui concerne la compréhension des conduites et la mobilisation de la rationalité subjective dans le travail de gestion.

7.1.2. Considérer le sujet au travail dans la théorie de l'éthique organisationnelle comme pratique

Dans les écrits recensés du courant de l'éthique organisationnelle nommé « ethics as practice », l'éthique est considérée comme une pratique découlant à la fois de la liberté individuelle des sujets moraux à faire des choix éthiques et du contexte organisationnel dans lequel ces choix sont situés et gouvernés (Clegg et al. 2007; Ibarra-Colado et al. 2006; Keleman et Peltonen, 2001). En effet, cette théorisation de l'éthique organisationnelle considère que pour adopter des conduites éthiques, les cadres tiennent compte à la fois de leur propre sens moral, mais aussi des règles et des contraintes de l'organisation. Selon Ibarra-Collado et al. (2006), l'éthique n'est pas quelque chose de « contrôlé » par des règles organisationnelles et des codes de conduites, mais les personnes dans les organisations ne sont pas pour autant complètement libres d'agir en suivant ce que leur dicte leur sens moral. Prenant appui sur ce courant de l'éthique comme pratique, Rhodes et al. (2010) ont étudié les conduites des cadres et leur discours lorsque leur organisation procédait à des changements occasionnant des mises à pied et des licenciements importants parmi les employés. Les auteurs ont trouvé dans leur analyse des narrations des cadres que ceux-ci se référaient constamment à la fatalité, à l'impossibilité pour l'organisation de faire autrement, pour justifier les coupes budgétaires et ainsi fournir une justification morale de la perte continue d'emplois et la chute générale de l'organisation. L'analyse de leurs narrations a permis aux auteurs d'interpréter que les cadres se dégageaient de leur responsabilité morale à l'égard de l'autre, puisque personne ne peut être moralement responsable pour quelque chose qui est inévitable. De même, de récents résultats basés sur le courant « ethics as practice » en management et portant sur le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires dans le secteur bancaire concluent que lorsque les intérêts de l'organisation sont menacés, notamment en matière de rentabilité, ceux-ci sont toujours priorités dans la prise de décision des cadres, parce qu'ils considèrent que c'est leur rôle d'agir ainsi, limitant par le fait même les possibilités du souci de l'autre dans les pratiques de gestion (Girard, 2013). La contribution de notre thèse à propos de l'expérience subjective de la responsabilité et des conduites défensives analysées sous l'angle de la rationalité subjective, permet de jeter un éclairage nouveau sur les résultats obtenus par Rhodes et al. (2010) et par Girard (2013).

Ainsi, un premier apport théorique de cette thèse à ce champ de recherche de l'éthique organisationnelle, est de considérer le sujet non seulement comme un sujet moral, mais aussi comme un sujet au travail, tel que défini par la perspective de la psychodynamique du travail (Dejours, 1993; 2009a). Notre apport théorique au concept de sujet dans le courant de l'éthique en tant que pratique, vient nuancer la possibilité de liberté et d'autonomie morale du sujet, qui se trouve limitée non seulement par le contexte organisationnel dans lequel il effectue ses choix éthiques, mais aussi par le sujet lui-même. En effet, l'analyse de l'expérience subjective des cadres dans leur rapport au travail a permis de rendre compte du fait que certains adoptent des conduites qui vont à l'encontre de leur sens moral, parce qu'ils ont peur de se retrouver seuls et ont besoin de se sentir reconnus dans leur travail de gestion. L'apport d'une théorie du sujet au travail au cadre théorique « ethics as practice », aide donc à mieux comprendre les dynamiques complexes qui se jouent à la fois, entre le sujet moral, le sujet au travail et l'organisation du travail dans l'orientation des conduites d'un point de vue éthique. Selon Ibarra-Collado et al. (2006), l'éthique est une construction sociale de la réalité et c'est à travers l'analyse du processus de construction par les personnes qui œuvrent dans les organisations, que l'on peut révéler comment se pratique l'éthique. À notre avis, l'apport d'une théorie du sujet au travail (Dejours, 1993; 2009a), ainsi qu'une théorie de l'action sociale (Habermas, 1987), toutes deux associées au domaine des sciences herméneutiques, contribuent à l'analyse de ce processus de construction de sens de l'éthique et d'orientation des conduites qui en découlent. En effet, la théorie de l'action sociale d'Habermas (1987) a aidé à mieux comprendre le processus par lequel les cadres construisent le sens des situations qu'ils vivent dans la gestion du personnel et comment ils rationalisent leurs conduites pour leur donner un sens éthique.

7.1.3. La méthodologie narrative comme contribution au champ de connaissances en éthique organisationnelle de la gestion des ressources humaines

Une autre contribution théorique de la thèse que nous amenons à discussion concerne l'apport d'une méthodologie narrative au champ de recherche de l'éthique organisationnelle. Dans leur revue critique de la littérature théorique et empirique de l'éthique en gestion des ressources humaines, Hireche et El Mourabet (2007) concluent à

un manque de recherches empiriques et qualitatives dans ce domaine. En effet, les études sur l'éthique dans la gestion des ressources humaines ont davantage recours à des questionnaires fermés et à des scénarios, plutôt qu'à des situations réelles. Ce type de méthodologie ne permet pas, selon les auteurs, d'étudier en profondeur les enjeux éthiques de la GRH, en lien avec les spécificités du contexte organisationnel, social ou culturel. La méthodologie de cette thèse a permis de combler cette lacune en permettant à des cadres de raconter leurs expériences réelles et concrètes de situations jugées difficiles en gestion du personnel. Cette méthodologie, originale dans le domaine de l'éthique organisationnelle, a permis de mieux cerner les situations réelles qui sollicitent leur sentiment de responsabilité et qui soulèvent des questionnements quant aux conduites à adopter. Grâce à la stratégie narrative, il a donc été possible de sortir des mises en situation hypothétiques visant à savoir « ce que les cadres feraient si... » pour savoir « ce que les cadres ont fait quand... ». L'analyse par catégories conceptualisantes (Paillé et Mucchielli, 2010) a ensuite permis de proposer des catégories de situations jugées plus difficiles par les cadres dans la gestion du personnel et comment celles-ci sollicitent leur sentiment de responsabilité. Par ce travail d'analyse, cette thèse permet également de mieux comprendre comment prend forme et se construit le sentiment de responsabilité chez les cadres, à la fois la responsabilité à l'égard de l'autre et le devoir envers l'organisation. En effet, la présence et les conflits entre ces deux types de responsabilité dans le travail des cadres avaient été identifiés par certains auteurs qui se sont intéressés aux enjeux éthiques dans le travail des cadres (Jackall, 1988; Muller, 1996; Carballeda et Garrigou, 2001; Mispelblom Beyer, 2006). Nos travaux contribuent à une meilleure compréhension de la façon dont les cadres conçoivent et ressentent leur responsabilité, à la fois en tant que sujet moral, mais aussi en tant qu'acteur au sein d'une organisation qui a des attentes et des règles prescrites quant à ses responsabilités.

7.1.4. L'apport d'un cadre théorique permettant d'appréhender la dimension dynamique de l'éthique dans le champ de l'éthique de la gestion des ressources humaines

Toujours en ce qui a trait au domaine de recherche de l'éthique organisationnelle, une autre contribution de la présente thèse est son appui sur des fondements théoriques éthiques reconnus et cohérents, permettant d'appréhender la dimension dynamique de l'éthique dans le travail. Les auteurs ayant réalisé des revues critiques de la littérature portant sur l'éthique dans la gestion des ressources humaines au cours des dernières années s'entendent sur le fait que très peu d'études de ce domaine s'appuient sur un cadre théorique éthique (Hireche et El Mourabet, 2007). De plus quand elles en sollicitent un, c'est principalement aux théories de la justice organisationnelle qu'elles renvoient (Greenwood, 2004; Greenwood et De Cieri, 2005). Cette thèse, en s'appuyant sur un cadre théorique qui considère l'éthique en tant que construction sociale et sa pratique, en lien avec le contexte organisationnel dans lequel le sujet moral s'intègre, tente de répondre à une lacune du champ de recherche en éthique de la gestion des ressources humaines. En effet, selon Hireche et El Mourabet (2007), les études recensées dans ce jeune domaine de recherche ne permettent pas de comprendre la dimension dynamique de l'éthique et ces auteures soulignent l'importance de développer des recherches répondant à cette lacune. De plus, les concepts moraux de responsabilité, de sens moral et d'autonomie morale subjective, utilisés dans la thèse reposent sur des bases théoriques reconnues dans le domaine de l'éthique et cohérentes avec le cadre théorique « ethics as practice » (Clegg et al. 2007; Gilligan, 1982; Jouan, 2006; Keleman et Peltonen, 2001; Pharo, 1991; Ricoeur, 1996). Aussi, la référence au domaine des sciences herméneutiques avec les approches d'Habermas (1987) et de Dejours (1993) apporte une dimension nouvelle et originale au champ de recherche de l'éthique de la gestion des ressources humaines. En effet, le recours à des cadres théoriques issus de domaines de recherche différents, mais complémentaires à notre objet de recherche, a permis de poser un regard plus large sur la question de l'éthique et des conduites dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de rendre compte d'un certain point de vue, des dynamiques qui se jouent entre le sujet moral, le sujet au travail et le contexte organisationnel.

7.2. Contributions sociales de la thèse

Dès le commencement de ce projet de doctorat, nous avons le souci de donner la parole à des acteurs de l'organisation appartenant à une catégorie sociale qui semble souvent privilégiée en raison de son statut social et du pouvoir auquel elle est associée. En abordant les cadres comme des sujets au travail, sensibles, souffrants et ayant besoin de la reconnaissance pour construire leur identité et leur santé, nous leur avons offert un espace pour pouvoir exprimer leurs difficultés, leur sensibilité et leur souffrance. Nous avons aussi une autre préoccupation, à l'égard des enjeux des conduites des cadres pour la santé des travailleurs. Puisque cette thèse n'avait pas pour objectif de mesurer la santé des travailleurs, ni même de les questionner à ce sujet, nous ne pouvons pas discuter des effets des conduites des cadres sur la santé de leurs employés. Néanmoins, nous pouvons réfléchir à propos des enjeux soulevés par les conduites analysées dans le cadre de cette recherche pour les pratiques de gestion en général.

7.2.1. Le soulèvement d'inquiétudes quant à la santé des cadres

En leur permettant de parler, de raconter les situations difficiles qu'ils vivent dans la gestion du personnel et la façon dont celles-ci sollicitent leur sentiment de responsabilité morale, que ce soit en tant que devoir ou en tant que sollicitude, cette thèse apporte une première contribution sociale importante pour les cadres. En effet, elle a permis de mettre en évidence les difficultés humaines et morales liées aux situations auxquelles ils se heurtent dans leurs fonctions de gestion de ressources humaines, mais aussi les contraintes de l'organisation du travail avec lesquelles ils ont à jongler, ce qui suscite de l'inquiétude par rapport à leur santé. Certaines contraintes de l'organisation du travail révélées par les cadres semblent déjà indiquer la présence de risques pour la santé des cadres, notamment en ce qui concerne la surcharge de travail et le manque de reconnaissance. En effet, de nombreuses études ont fait des liens entre la présence de risques psychosociaux au travail et la santé, notamment mentale et cardiovasculaire (de Lange et al. 2003; Stansfeld et Candy, 2006). D'après ce qu'ont raconté les cadres à propos de leur travail, la charge cognitive liée à l'abondance de l'information à traiter et au dispersement des activités, semble importante, en ce sens qu'elle oblige constamment les cadres à passer d'un registre cognitif à l'autre, en

peu de temps. De plus, l'accessibilité en tout temps et en tout lieu au travail, en raison des nouvelles technologies de communications, effrite les barrières entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle, ce qui contribue à la surcharge des cadres, qui peuvent en faire toujours plus. Enfin, la contrainte soulevée par la gestion des imprévus de l'organisation du travail rajoute aussi à la surcharge de travail, car les activités de travail des cadres sont constamment interrompues. La surcharge de travail a amené, chez plusieurs cadres, à exprimer leur essoufflement, leur fatigue, et dans certains cas, leur épuisement :

« L'année passée ou l'année d'avant j'étais très fragile. Très, très fragile. Là, tu me vois dans mon pire. Je suis dans le plus creux là. Mais c'est une grosse semaine. Tu sais, tu commences ta semaine, le dimanche tu ne dors pas de la nuit, tu arrives lundi, ça commence bang, bang, bang! Je suis brûlé là. » **Éric**

Au niveau de la question de la reconnaissance, plusieurs cadres ont confié qu'ils ne se sentaient pas reconnus dans leur travail, parfois ni par leurs supérieurs, ni par les employés. En plus des éléments interprétatifs apportés dans l'analyse de la rationalité subjective, il y aurait aussi lieu de se questionner à propos de leur position à l'interface des enjeux des différents acteurs, qui participe au fait que les cadres ont souvent l'impression de décevoir tout le monde et que leurs conduites ne satisfont jamais pleinement les demandes et les besoins de tous les acteurs. Toutefois, les efforts déployés pour tenter de répondre à la fois à leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes et leur sentiment de devoir à l'égard de l'organisation, restent bien souvent invisibles. Cette invisibilité de leurs efforts contribue à leur sentiment de non-reconnaissance. Des recherches épidémiologiques, en complémentarité avec d'autres recherches qualitatives, pourraient permettre de dresser un portrait statistique des risques de l'environnement psychosocial du travail, que ce soit pour quantifier le déséquilibre effort-reconnaissance (Siegrist, 1996) dans le travail des cadres, la demande psychologique associée à leur travail (Karasek, 1990) ou encore le soutien social des collègues et des supérieurs (Johnson et Hall, 1988). Il serait pertinent d'avoir accès à davantage d'indicateurs quant à l'environnement psychosocial de travail des cadres, à la prévalence des problèmes de santé, mentale ou physique, chez les cadres, aux taux de suicide dans cette population, ainsi que d'autres études à visées compréhensives sur ces problématiques. En effet, la souffrance, liée à l'isolement et à la culpabilité que nos résultats ont mis en exergue, soulève de vives inquiétudes quant aux risques pour la santé

des cadres. Toutefois, à notre connaissance, très peu d'études y ont porté attention (Chauhan, 2009; Desmarais et al. 2011; Lee et Cummings, 2008). Ces inquiétudes au regard de la souffrance, de l'isolement et de la santé des cadres nous apparaissent toutefois légitimes. La presse, principalement en France et au Québec, a d'ailleurs médiatisé dernièrement le suicide de cadres, lesquelles tragédies sont survenues dans des milieux de travail (Le Devoir, 2003; Le Figaro, 2014; L'humanité, 2012; Le Parisien, 2013;). Cependant, force est de constater que la très faible littérature au sujet de la souffrance et de la santé des cadres montre à quel point la société se laisse encore difficilement émouvoir par cette population de travailleurs, jugée privilégiée.

7.2.2. L'amorce d'une réflexion et d'une recherche de solutions pour contrer l'isolement des cadres

En rendant visible les conduites qui mènent les cadres intermédiaires à s'isoler ou à se faire exclure dans l'organisation, cette thèse a révélé l'ampleur du sentiment de solitude ressenti par plusieurs cadres. Selon Clot (2002), « la santé se dégrade en milieu de travail lorsqu'un collectif professionnel devient une collection d'individus exposés à l'isolement » (p.34). Nous osons espérer que cette thèse permettra de soulever le besoin dans les organisations d'amorcer des actions pour favoriser la création d'espaces de paroles sur le travail permettant aux cadres de se regrouper, de délibérer sur les questions d'ordre éthique et de construire des collectifs de travail. Or, comme l'illustre cette citation de Dejours et Gernet (2012) :

Il y a un risque à parler qui ne peut être pris que si existe la confiance dans les autres. Accepter la contradiction ou la critique qui vient d'autrui, rendre visibles ses insuffisances engage le sujet non seulement vis-à-vis de lui-même, mais vis-à-vis des autres. La référence au processus de délibération apporte une contribution originale à la question de la responsabilité proche de celle qui découle de la pensée de Lévinas sur l'éthique, conçue non comme une réflexion individuelle, mais comme le fruit d'une relation que le sujet entretient avec d'autres sujets. (p.84).

Certains cadres sont arrivés à faire suffisamment confiance pour s'ouvrir et dévoiler leurs faiblesses et se sont sentis soutenus et moins seuls, comme l'exprime ce verbatim d'un cadre de l'échantillon :

« Ça m'a pris bien du temps à l'apprendre et là... maintenant, quand je sens que c'est lourd, quand je sens que je sais que je peux aller chercher de l'aide, je peux aller parler à mon patron, je peux aller parler à un collaborateur, je peux aller me confier à quelqu'un. Avant ça, je pensais qu'il fallait toujours que j'y arrive par moi-même. » **Françoise**

Les résultats de la thèse ont montré que certains milieux avaient réussi à instaurer des espaces de paroles pour les cadres intermédiaires, que ce soit sous la forme de groupes de codéveloppement professionnel (Payette et Champagne, 2007), de coaching, de mentorat, d'associations de cadres ou encore de façon informelle. Différentes formules permettant aux cadres d'échanger et de se sentir moins seuls. Quelques-uns ont aussi réussi, avec le temps, à se trouver par eux-mêmes certains collègues en qui ils pouvaient avoir confiance et ont accepté de dévoiler une partie de leurs difficultés, ce qui les a aidés à passer à travers des situations difficiles en gestion du personnel. Dans tous les cas, ceux qui ont fait référence à ce type de formules ont particulièrement apprécié pouvoir échanger et discuter à propos des difficultés vécues dans leur travail avec des collègues qui les comprennent.

« Moi, je me cherchais une équipe de travail. Un travail d'équipe parce que je trouve que le rôle du cadre intermédiaire, c'est un rôle qui est parfois ingrat. On est entre l'arbre et l'écorce. Faut qu'on soit opérationnel, on veut bien desservir nos intervenants, les aider, mais en même temps on a beaucoup de commandes aussi. C'est important de ne pas s'isoler dans ça et le fait qu'on soit plusieurs cadres, on a tous notre gestion, nos équipes de travail, mais on fait partie d'une seule direction. Et ça, j'aime ça. On rigole beaucoup. C'est sûr que des fois on va s'obstiner, on ne sera pas d'accord. Bon, il y a des moments de tension quand on est fatigué, mais dans l'ensemble, ça fait du bien de ne plus se sentir seul. » **Suzanne**

De plus amples études seraient nécessaires selon nous pour être en mesure de mieux comprendre l'expérience subjective des cadres qui participent à ces diverses formes d'espaces de paroles et sur la façon dont ils contribuent ou non à l'expression d'une parole libre et authentique et si une réelle délibération sur le travail y est possible. Selon plusieurs auteurs, l'objectif premier des organisations qui développent ces formes de structures destinées aux cadres serait d'améliorer les pratiques de gestion en leur permettant de devenir plus efficaces et performants dans leur travail (Grant, 2013; Hannafay et Vitulano, 2012; Moen et Frederici, 2012). Comme l'indiquent Namoin (2009) et Guillaume (2009),

les entreprises auraient tendance à imposer à leurs cadres la participation à ce type de pratiques dans le but de répondre à des exigences de rentabilité et feraient fi de la question des contraintes de l'organisation du travail. Le risque, selon Gori et Le Coz (2007), est que la relation d'aide et d'accompagnement que prônent ce type de pratiques ne soit qu'un subterfuge pour camoufler la propagande d'une idéologie de l'excellence, de la performance et de la domination économique du monde.

Or, la création de réels espaces de paroles dans les organisations pourrait aussi contribuer à contrer l'isolement des cadres et à renforcer les solidarités, en leur permettant de répondre à un besoin de parler de leurs difficultés et de se sentir écoutés et soutenus. Selon une perspective de mise en coopération du travail, la présence d'espaces de paroles favoriserait la santé des cadres en laissant libre cours à l'expression de leur subjectivité (Detchessahar, 2001; Richard, 2012). Inspiré de la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas (1987), cette perspective postule que la possibilité de partager et de délibérer sur le travail ouvre la porte à l'expression des difficultés et à un échange de connaissances, d'expériences et de trucs de métier. En effet, la théorie d'Habermas stipule que la forme d'agir la plus rationnelle est celle qui tient compte de toutes les rationalités pour en arriver à un consensus. Or, le risque de ces espaces de paroles dans le travail et dans le domaine de la gestion serait que la rationalité sensible soit négligée au profit des rationalités normative et instrumentale, en raison de la reconnaissance dont ces deux dernières bénéficient dans le travail des cadres. Or, à ce compte et comme l'ont d'ailleurs souligné certains auteurs, l'éthique de la discussion deviendrait alors un outil de management au service de la performance organisationnelle (Herda et Messerschmitt, 1991; Marshall et Brady, 2001). En effet, il existe actuellement un courant en émergence dans le domaine du management qui considère l'éthique de la discussion comme un outil au service, d'abord et avant tout, de la performance organisationnelle (Duchamp et Koehl, 2008).

Au regard de ces différentes pistes de réflexion, la création d'espaces de paroles dans le travail des cadres nous apparaît à la fois comme un risque de perdre de vue la rationalité sensible et de participer à une forme d'aliénation culturelle, et un moyen de renforcer les solidarités et de contrer l'isolement. Les résultats de cette thèse ne permettent pas de développer davantage au sujet des risques et des enjeux possibles des espaces de paroles

destinés aux cadres. Toutefois, nous croyons qu'il s'agit ici d'une piste intéressante à suivre et à approfondir pour des recherches futures.

7.2.3. Le questionnement de la place accordée à la rationalité sensible dans l'organisation du travail et dans le travail de gestion du personnel?

La dernière contribution sociale de la thèse que nous souhaitons discuter concerne la possibilité de prendre en compte la rationalité sensible dans l'organisation du travail et plus spécifiquement, dans le travail de gestion du personnel. Cette rationalité, que nous considérons ici comme une seconde rationalité se rapportant au domaine de l'éthique dans le monde social, serait celle associée aux conduites de soutien et d'accompagnement des personnes découlant de l'autonomie morale subjective. Dans un texte portant sur l'autonomie morale subjective et la construction de l'identité sexuelle, Pascale Molinier (1996) fait état des différences de conduites mises en œuvre, entre les collectifs de travail masculins et féminins, au regard du rapport à la souffrance et des stratégies défensives qui y sont associées. Dans les collectifs de travail où les hommes sont en plus grand nombre, il y existerait un consensus selon lequel, la souffrance masculine ne s'exprime pas, voire n'existe pas, ce qui mènerait à des conduites de déni, de désaveux et de mépris de la vulnérabilité et de la souffrance. Plusieurs études en psychodynamique du travail ont fait état des conduites de virilité dans les collectifs de travail traditionnellement masculin : chez les travailleurs du bâtiment (Dejours, 1993); chez les agents de la paix, tels que les policiers, les gardiens de prison et les douaniers (Chaumont, 2007; Demaegt, 2008; Dessors, 2009; Lhuilier, 1987; 1997), ainsi que chez les cadres (Dejours, 1998a). Toujours selon Molinier (1996), dans les collectifs de travail féminins, l'exercice de l'autonomie morale subjective et l'agir de compassion qu'il suscite, serait davantage reconnu entre les femmes, grâce à la transposition au monde du travail, de la valorisation sociale de la maternité. Pour Molinier (p.55), « toute femme serait par nature une mère pour tous les êtres humains » et les métiers traditionnellement féminins visant à prendre soin d'autrui, tel que les métiers du soin comme les infirmières, permettraient aux femmes de bénéficier du jugement de beauté de leurs paires quant aux conduites de compassion envers les autres. Les collectifs de travail féminins dans les métiers de soins seraient, selon Molinier (1996),

les seuls décrits par la psychodynamique du travail dans lesquels la souffrance et la vulnérabilité ne sont pas méprisées et désavouées. Plusieurs travaux de recherche en psychodynamique du travail ont confirmé par la suite les écrits de Molinier sur le travail du care dans les collectifs féminins (Molinier 2010) dont les conduites sont orientées vers un agir de compassion, visant à prendre soin d'une clientèle plus vulnérable (Bardot, 2012; Borgeaud-Garciandia, 2012; Marché-Paillé, 2010; Molinier, 2005).

Le travail de cadre est encore aujourd'hui à prépondérance masculine d'après les données de statistiques Canada en 2009, mais la proportion grandissante des femmes aux études supérieures porte à croire que leur accès à des postes traditionnellement réservés aux hommes, comme ceux du domaine de la gestion, seront de plus en plus occupés par des femmes (McMullen, Gilmore et Le Petit, 2012). La mise en visibilité des conduites de soutien, d'accompagnement et de compassion dans les résultats de cette recherche a peut-être été rendue possible grâce à la proportion importante des femmes dans notre échantillon, soit 20 femmes, sur 36 cadres rencontrés, car ces conduites ont davantage été rapportées par des femmes. Cependant, plusieurs d'entre elles ont exprimé se sentir en marge des autres cadres en raison de leur conception différente de la gestion du personnel. Il importe également de rappeler le fait que le sens moral de la sollicitude, associé à la rationalité sensible dans le travail, ne concerne pas que les femmes, comme le souligne d'ailleurs Gilligan (2010). Dans notre échantillon, nous avons des cadres, hommes et femmes, de différents secteurs organisationnels, dont ceux orientés vers une mission humaine de soutien et d'accompagnement. Une des particularités concernant le parcours professionnel menant au métier de cadre, est la pratique d'un autre métier auparavant, qui souvent, n'avait rien à voir avec le travail de gestion. Ainsi, dans notre échantillon, nous retrouvons des femmes cadres de divers secteurs exprimant un sens moral de la sollicitude, mais aussi des femmes et des hommes ayant exercé un métier du « care », en santé, services sociaux, éducation ou services communautaires. L'extrait d'une cadre du secteur de la santé et des services sociaux exprime la souffrance de ces cadres dont le parcours professionnel a été longtemps marqué par l'exercice d'un travail du care lorsqu'ils se heurtent au réel de travail de la gestion :

« Les cadres ici, ce ne sont pas de gens de gestion, qui ont étudié pour être gestionnaires. Ce sont tous des gens de l'interne, des cliniciens, des psychoéducateurs, des travailleurs sociaux. Des gens qui à la base, on veut aider le monde. Je me suis rendue compte assez vite que ce n'est pas ce qu'on fait une fois que l'on devient cadre. Et ça, plusieurs en souffrent. Les gens ne veulent pas gérer des statistiques; or, c'est beaucoup ce qu'on fait quand on devient cadre. » Suzie

Principalement chez les femmes cadres, donc, mais aussi chez quelques hommes, ce sentiment de marginalisation quant à leur rapport au réel de travail et à leur sens moral, ainsi que la peur de la solitude qui y est associée, contribue au fait que certains cadres n'osent pas déroger des règles formelles ou informelles de l'organisation dans leurs conduites. En admettant l'existence d'une rationalité sensible qui guide les conduites dans le travail, la présence de plus en plus nombreuse des femmes dans le monde de la gestion pourrait-elle en venir à faire reconnaître cette rationalité au sein de l'organisation du travail, ainsi que la valeur ajoutée des conduites qui en découlent pour le travail humain et subjectif?

Cette question ramène à l'avant-plan la place et la légitimité de l'éthique de la sollicitude dans le domaine de la gestion des ressources humaines, dont les principes fondateurs et les études éthiques qui s'y intéressent, sont davantage orientés vers une éthique de la justice (Hireche et El Mourabet, 2007). Certains auteurs ont même soulevé des inquiétudes et des doutes concernant les possibilités pour la gestion des ressources humaines de répondre aux fondements éthiques de la justice (De Gaulejac, 2005; Greenwood, 2002). Rappelons que pour ces auteurs, la gestion des ressources humaines ne peut être éthique ou échoue à l'être, parce qu'elle vise en premier lieu à utiliser des personnes à titre de capital « humain » pour servir les intérêts de l'organisation et que ses principes reposent principalement sur la rationalité instrumentale. Nous croyons cependant, au regard des entretiens menés auprès des cadres ayant un sens moral de la justice, que ces derniers basent souvent leurs conduites sur le respect de règles, parce qu'ils croient fermement agir pour favoriser une forme de justice et d'équité dans l'organisation. Toutefois, l'éthique au sein des organisations ne peut pas être réduite à des codes et des règles (Baker, 1993; Clegg et Rhodes, 2006; Sims et Brinkmann, 2003; Parker, 2002; Rhodes et al. 2010; Roberts, 2003; Thorne et Saunders, 2002). Dans ce cas, c'est la domination d'une éthique sur l'autre, d'une rationalité

normative sur la rationalité sensible. Le sujet moral, sensible, doit aussi pouvoir se faire confiance dans le vécu subjectif de son expérience avec le réel pour orienter ses conduites de façon moralement autonome (Jouan, 2010) et ce, même lorsque les règles ne vont pas dans le même sens. Comme le souligne Gilligan (2010), l'idée ici n'est pas de faire valoir les principes de l'éthique de la sollicitude comme supérieurs à ceux de la justice, mais plutôt de reconnaître celle-ci comme un apport aux valeurs morales de raison, de cohésion, d'équité et de justice, socialement reconnues dans l'organisation du travail et dans le monde de la gestion des ressources humaines. Si l'éthique est une construction sociale, comme le soulignent les tenants du courant « ethics as practice », chez les cadres, nous avons discerné deux types de sens moral de la responsabilité bien distincts. Toutefois, le sens moral de la sollicitude semble avoir beaucoup plus de difficulté à être reconnu.

La souffrance associée au sentiment de solitude, ainsi que la souffrance éthique, ressentie par le sujet lorsqu'il réalise qu'il a agi à l'encontre de son sens moral (Molinier et Flottes, 2012), témoignent de l'incapacité de certains cadres d'agir dans la rationalité sensible en raison de la domination et de la forte reconnaissance des rationalités normative et instrumentale dans l'organisation du travail et plus spécifiquement dans le métier de cadre. Pour Molinier et Flottes (2012), la souffrance éthique s'accède par le sens du travail une fois que l'on a compris ce qui compte pour les personnes. L'analyse narrative des récits d'expérience des cadres intermédiaires de cette étude nous a révélé que ce qui compte, pour une partie des cadres, est étroitement relié aux valeurs morales de la sollicitude : entretenir des relations harmonieuses avec les employés, avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques; l'espoir de trouver des moyens de résoudre des situations problématiques sans que personne ne souffre; soutenir des employés qui vivent des difficultés d'ordre personnel ou professionnel; remplir ses devoirs envers l'organisation sans contrevenir à ses responsabilités à l'égard des personnes; développer et entretenir un environnement de travail où les gens sont bien avec des conditions qui leur permettent de travailler sainement. Tout cadre a connu des situations où la souffrance d'autrui était inévitable, où il sent qu'il a agi au mieux pour prévenir cette souffrance, comme dans l'exemple de Solange qui raconte la descente vers la dépression vécue par une employée qui n'arrivait pas à s'arrêter. Solange lui avait mis en place toutes les conditions qu'elle estimait possibles pour soutenir cette employée, mais, bien qu'elle ait compatie à sa souffrance, devant son sentiment

d'impuissance à pouvoir l'empêcher, Solange n'a pas éprouvé de souffrance éthique. On touche ici à un point important mis en lumière par les travaux de Gaignard et Charon (2005) sur la souffrance éthique des vétérinaires dans l'industrie de l'abattage. Comme l'ont rapporté Molinier et Flottes (2012), ce qui cause la souffrance éthique des vétérinaires qui participent à des pratiques d'abattage massif d'animaux, ce n'est pas la souffrance des éleveurs, mais plutôt le fait que cette souffrance a été causée pour rien, car ils auraient pu faire autrement. Ce que cet exemple nous apporte comme piste de réflexion quant au travail des cadres et à la place de la rationalité sensible dans l'organisation, c'est que malgré les contraintes de l'organisation du travail et les conditions socioéconomiques dans lesquelles les milieux de travail opèrent, certains cadres savent qu'il serait possible d'agir autrement que ce qui est fait, valorisé et reconnu dans les pratiques de gestion du personnel. Cependant, les modes d'organisation où les relations et les communications sont hiérarchisées et contrôlées et où l'évaluation du travail des cadres ne se fait que sur la base de l'évaluation des résultats, rendent extrêmement difficile la reconnaissance de la légitimité de la rationalité sensible. Selon Dumazère et Cherré (2012), les cadres affrontent des situations très difficiles sur le plan humain et l'organisation du travail « met à mal l'âme des managers en leur imposant des normes et des règles contraintes à leur morale » (p.30). Ainsi, plusieurs cadres se sentent prisonnier d'un système qui va à l'encontre de leur sens moral et les empêche de mettre en place les conduites dans la gestion du personnel qu'ils jugent légitimes :

« Je suis quelqu'un de proche des gens et là, on ne peut plus être proche, c'est rendu un monde d'échelle. » Solange

Prenant à l'appui que les différences morales entre la justice et la sollicitude correspondraient davantage à des différences de vision du monde, plutôt qu'à des différences de choix (Laugier, 2010), force est de soulever la question de la possible domination d'un monde sur l'autre dans le domaine de la gestion et dans les organisations. Une telle conclusion vient appuyer les travaux en sociologie et en psychologie féministes du travail qui ont démontré que « le travail est indissociablement une expression et un enjeu des rapports sociaux de sexe : un lieu où se reflète l'état de domination de sexe. » (Derantie, 2011, p. 82).

7.3. Limites de la portée des résultats de la thèse

Chaque choix théorique et méthodologique réalisé est indubitablement accompagné d'une part de renoncement et de deuil en recherche. Certains des choix réalisés pour cette thèse ont permis à celle-ci d'ouvrir sur des perspectives nouvelles et de contribuer modestement à la science, comme à la société. D'autres choix, et parfois aussi les mêmes, ont limité les portées de cette recherche, lesquels se doivent d'être discutés également.

Une première limite concerne la généralisation des résultats. D'emblée, en choisissant une recherche qualitative, la généralisation des résultats était impossible. Nous avons tenté de répondre au critère de scientificité de la recherche qualitative de diversification interne, en ciblant de façon précise les caractéristiques de notre échantillon de cadres intermédiaires et en allant chercher la plus grande variété possible de cas à l'intérieur d'une population précise (Pires, 1997). Parce qu'il n'était pas possible de réaliser une recherche narrative, avec des entretiens compréhensifs, avec des cadres représentant tous les types possibles d'organisation, nous avons ciblé des secteurs d'activité avec des missions opposées. Ce choix découle déjà, à la base, d'un biais de sélection. En réduisant le choix des milieux par secteurs ciblés, certains milieux ne sont pas représentés dans l'étude. Par exemple, toutes les organisations de l'échantillon ont en commun d'offrir des services. Il n'y a donc pas, par exemple, d'organisations du secteur manufacturier. De plus, la méthode de recrutement boule de neige contribue aussi à ce billet de sélection, en ce sens que nous n'avons pas de contrôle sur le choix des participants. Pour ces raisons, et ce même si telle n'était pas un objectif de la thèse, la généralisation des résultats à d'autres types d'organisation, de même qu'à tous les cadres intermédiaires ou d'autres niveaux hiérarchiques, n'est pas possible et représente une limite de cette étude.

Le type d'entretien réalisé était principalement non-dirigé. Pour cette raison, la plupart des thèmes abordés par les cadres relevaient de leur initiative. Cette méthode de recueil des données peut avoir limité les informations concernant certains thèmes, comparativement à un entretien dirigé visant à faire parler les participants sur des sujets spécifiques et déterminés à l'avance.

Une autre limite concerne la subjectivité de la chercheuse, à la fois utilisée comme un outil pour la cueillette des données et pour l'analyse, mais qui comporte toujours ses limites, en teintant les résultats. Ce biais a pu être diminué grâce au regard extérieur porté par la directrice de la thèse, grâce à des rencontres et des périodes d'échanges régulières.

Enfin, une autre limite est liée au recours à des entretiens individuels uniquement, lesquels ne permettent pas de cerner les dimensions intersubjectives à l'œuvre parmi les cadres lorsqu'ils se retrouvent ensemble. Ainsi, cette recherche n'a pas permis de repérer des stratégies de défense collective chez les cadres, comme le permet la méthodologie de groupe en psychodynamique du travail (Dejours, 2000). Toutefois, nous avons repéré ce qui nous semble être des stratégies individuelles de défense, mais une recherche plus ciblée avec des collectifs de cadres, s'il en existe, serait nécessaire pour ouvrir davantage sur la question des stratégies collectives de défense.

Conclusion

Le travail des cadres intermédiaires est un travail exigeant, soumis à des contraintes organisationnelles, légales et morales importantes ainsi qu'à des prescriptions et à des demandes parfois paradoxales et contradictoires. D'entrée de jeu, la thèse situe le concept du travail du point de vue de la subjectivité et de la santé. Le fait de travailler peut générer la santé, la créativité, la coopération et l'engagement social, mais le travail peut aussi mener à la maladie, à la solitude, à la méfiance et au mépris de l'autre. La façon dont le travail est organisé influence les expériences subjectives et intersubjectives vécues par les cadres et orientent leurs conduites à l'égard des autres personnes au sein de l'organisation. En effet, le sujet au travail ne reste pas passif par rapport à l'organisation du travail et au besoin, il va se défendre pour protéger sa santé mentale.

L'apport d'un cadre théorique en éthique soulève cependant l'importance du sens moral du sujet quant à l'expérience subjective et à l'orientation des conduites en organisation. Selon la théorie de l'éthique comme pratique, les conduites dans les organisations résultent d'un compromis opéré par le sujet moral libre et autonome d'agir en fonction de son sens moral et l'acteur au travail dont les conduites sont limitées par des contraintes organisationnelles. Dans une perspective herméneutique visant à comprendre le sens des conduites, la théorie d'Habermas (1987) nous a permis de distinguer différentes rationalités qui se côtoient dans les organisations. Selon cette théorie, il n'existe pas de conduites paradoxales dans le travail car ces dernières sont toujours sous-tendues par une rationalité et peuvent donc être comprises en fonction de leur contexte. La rationalité instrumentale est mobilisée par le succès et l'atteinte des buts dans le monde objectif. La rationalité axiologique est associée aux conduites éthiques et est mobilisée par les normes et les valeurs reconnues comme légitimes dans le monde social. Enfin, la rationalité subjective, ainsi nommée grâce aux travaux en psychodynamique du travail, permet de comprendre les conduites orientées par la dimension affective et éprouvée du travail.

C'est donc en appui sur un cadre conceptuel herméneutique et éthique ayant pour objet l'expérience subjective et les conduites dans le travail, que cette recherche empirique a été menée en s'intéressant plus particulièrement au travail de gestion du personnel des cadres

intermédiaires. En cohérence avec les approches théoriques sollicitées, une stratégie narrative a été favorisée, ce qui a permis d'accepter la subjectivité de la chercheuse, comme source et outil de connaissances et comme un accès privilégié à la subjectivité, au contexte organisationnel et à l'éthique. 36 cadres intermédiaires, occupant un poste cadre depuis au moins trois ans et ayant des fonctions de gestion du personnel d'une équipe d'au moins dix employés ont été recrutés grâce à une stratégie boule de neige. Les secteurs d'activités ont été ciblés en fonction de la finalité première de l'organisation soit : le soutien et l'accompagnement des personnes (secteurs de la santé et des services sociaux, de l'éducation et du communautaire) et la rentabilité de l'entreprise (secteurs des finances, des assurances et des télécommunications). Des entretiens compréhensifs individuels ont été menés et la posture d'écoute a favorisé une prise de parole libre et authentique des cadres à propos de leurs expériences de travail. La démarche d'analyse à l'aide de catégories conceptualisantes s'est révélée être particulièrement riche et a permis de laisser une place à l'émergence de données et de concepts qui n'avaient pas nécessairement été identifiés au départ.

Les entretiens ont permis de mettre en lumière les parcours professionnels des cadres rencontrés, certains marqués par l'expérience du terrain, d'autres caractérisés par une expertise en gestion développée dans un tout autre secteur d'activité ou un autre milieu et enfin, des parcours professionnels marqués par une solide formation en gestion. Les cadres ont aussi parlé des motifs ayant orientés le choix de ce métier. Parmi ces éléments, les raisons qui ressortent de façon plus importante des entretiens sont le désir de créer et de développer des choses nouvelles, la possibilité d'accéder au pouvoir et de participer aux décisions stratégiques de l'organisation et enfin, la possibilité d'accompagner les travailleurs, de les soutenir et de les aider à se réaliser professionnellement. Ces éléments sont encore aujourd'hui générateurs de sens au travail pour plusieurs des cadres rencontrés, cependant, les contraintes du travail identifiées par ces derniers viennent limiter le temps et la latitude nécessaires aux cadres pour faire ce qu'ils aiment le plus dans leur travail et qui y donne un sens. Les grandes contraintes de travail abordées par les cadres intermédiaires concernent la surabondance des informations à traiter, le dispersement des activités, l'accessibilité illimitée au travail, les imprévus de l'organisation du travail et la gestion des urgences, l'interface avec des acteurs aux enjeux différents et enfin, la rigidité des règles et

procédures de la gestion des ressources humaines. Ces contraintes ont été nommées par la majorité des cadres rencontrés et ce, peu importe le contexte organisationnel dans lequel ils travaillent.

Le cœur des entretiens concernait la narration de situations difficiles vécues par les cadres dans leurs fonctions de gestion du personnel. Les situations racontées ont été catégorisées selon six situations-types : les situations liées à l'évaluation des performances, celles liées à des problèmes de comportements, d'attitudes ou de conflits au travail, les situations associées à une problématique de santé mentale, celles liées à la surcharge de travail, les situations impliquant de la violence ou du harcèlement et celles où l'injustice est au centre des préoccupations du cadre. L'analyse de ces narrations a révélé qu'un double sentiment de responsabilité des cadres intermédiaires est fréquemment sollicité dans les situations de gestion du personnel : un sentiment de responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction et un sentiment de responsabilité à l'égard des personnes. Tous les cadres rencontrés ont exprimé, à des niveaux différents, ces deux formes de sentiment de responsabilité. Cependant, l'analyse des narrations sous l'angle de la perspective éthique du care et de la perspective éthique de la justice a permis de repérer deux sens moraux bien distincts, indépendamment du sentiment de responsabilité : le sens moral de la sollicitude et le sens moral du devoir.

L'analyse des rationalités de l'action a aidé à mieux comprendre comment les cadres orientent et justifient leurs conduites dans leur travail de gestion du personnel en général puis, de façon plus spécifique lorsqu'ils vivent l'expérience de situations plus difficiles qui soulèvent des conflits entre leur sentiment de responsabilité à l'égard des personnes et leur sentiment de responsabilité à l'égard des attentes de la haute direction. En effet, le choix des conduites à mettre en œuvre s'avère particulièrement difficile quand les deux sentiments de responsabilités sont en conflit. L'analyse des rationalités en fonction du sens moral de la sollicitude et du sens moral du devoir a permis de constater que les conduites des cadres dans le travail de gestion du personnel sont parfois indépendantes de leur sens moral. Cette analyse met en lumière le fait que le sens moral ne dicte pas toujours les conduites des cadres et ce, surtout lorsque les deux types de sentiments de responsabilité sont en conflit. L'analyse des conduites sous l'angle de la rationalité subjective, guidée par

le besoin de reconnaissance, la souffrance et la peur de la solitude, a été éclairante pour tenter de comprendre pourquoi certains cadres agissaient en contradiction ou en accord avec leur sens moral. En effet, certains cadres mettent en œuvre des conduites défensives visant à faire taire leur sens moral, ou encore des conduites guidées par l'autonomie morale subjective visant à affirmer haut et fort leurs convictions morales. La mise en œuvre des conduites éthiques s'avère plus particulièrement difficile pour les cadres qui ont un sens moral de la sollicitude, mais qui travaillent dans des organisations qui ne reconnaissent pas l'apport et l'utilité organisationnels et éthiques de la rationalité sensible. De plus, les efforts déployés par les cadres pour tenter de concilier les deux sentiments de responsabilité, de répondre aux exigences de leur rôle, tout en minimisant la souffrance des employés, représentent très souvent un travail invisible et non reconnu. Un des enjeux majeurs pour les cadres associé à l'invisibilité et à la non-reconnaissance des conduites guidées par la rationalité sensible est le risque de se retrouver isolés et de se faire exclure si l'on ne va pas dans le sens des normes et des règles établies par le collectif cadre. Ainsi, dans plusieurs situations, les conduites adoptées par les cadres sont orientées par la peur de la solitude et la peur d'être privé de la reconnaissance au travail. Cependant, dans certaines situations, des cadres se sont opposés à des règles et des normes prescrites parce qu'elles étaient en contradiction avec leur sens moral, et se sont fait exclure d'une manière plus ou moins directe par d'autres cadres et la haute direction. Le vécu subjectif de la solitude découle donc d'une mise à distance défensive avec les employés et les collègues pour arriver à faire ce que l'on doit faire en tant que cadre pour être reconnu, ou encore d'une exclusion de la part des autres cadres pour ne pas avoir fait ce que l'on aurait dû faire en tant que représentant du collectif cadre.

Outre ses apports théoriques aux domaines des sciences herméneutiques, du travail et de l'éthique organisationnelle, une contribution importante de la thèse réside dans la mise en visibilité des sentiments de culpabilité et de souffrance éthique vécus par certains cadres intermédiaires qui ont agi dans le respect de règles et de normes organisationnelles qui sont en contradiction avec leur sens moral. Le lien entre l'expérience subjective des cadres et leurs conduites dans la gestion du personnel ne peut donc pas être ignoré dans la prise en compte du lien entre les pratiques de gestion et la santé mentale au travail. La reconnaissance de leur souffrance et des enjeux que cette souffrance représente par rapport

aux conduites qui sont adoptées dans la gestion du personnel est nécessaire pour la compréhension et la définition du rôle des cadres en prévention de la santé mentale au travail. Les recherches visant à développer des interventions en santé mentale au travail auraient donc avantage à tenir compte de la souffrance éthique et de la solitude des cadres intermédiaires, en vue de soutenir et de reconnaître le travail de ces acteurs à qui l'on demande de soutenir et de reconnaître le travail des autres.

L'étude empirique de l'éthique telle qu'elle est vécue et pratiquée réellement par des cadres a permis de mettre en lumière la référence au sens moral de la sollicitude chez plusieurs cadres et l'adoption de conduites de gestion de soutien et d'accompagnement guidées par un souci de l'autre et de sa santé. De telles pratiques de gestion sont sans contredit cohérentes avec les paradigmes qui sous-tendent les théories du travail humain et subjectif en permettant de mettre en place des conditions favorables à la confiance, à l'écoute, à la discussion, à la coopération et à la santé. Dans une telle optique, ne pourrions-nous pas considérer qu'une partie du travail de gestion du personnel relève de ce que Molinier (2010) appelle un travail du care ? Selon cette dernière, le travail du care est inestimable et non mesurable par les méthodes de gestion et d'évaluation des performances. Or, les cadres, lorsqu'ils écoutent, défendent, soutiennent les employés et reconnaissent les efforts de leur travail, font un travail qui n'est pas mesuré et qui est peu reconnu. Un travail qui est invisible. Une des retombées de cette thèse aura été de rendre ce travail visible. Toutefois, la non-reconnaissance et la marginalisation des conduites guidées par la rationalité sensible ouvrent sur un questionnement éthique et politique plus large sur la domination, dans l'organisation du travail, d'un monde guidé par la justice et les normes sur le monde du sensible et de la sollicitude. Cette domination contribue au dénigrement social des pratiques de gestion du personnel déployées dans un travail sensible du care.

Bibliographie

- Adorno, T.W. (1973). *Negative dialectics*. New York : Seabury Press.
- Aktouf, O. (1996). *Traditional management and beyond*. Québec, Morin.
- Alexander, B.K. (2005). Performance ethnography : the reenacting and inciting of culture. Dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed.), (p.411-442) Thousand Oaks : Sage.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2007). Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723.
- APSAM (2004). Comment vont nos cadres et nos cols blancs, récupéré du site : www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/.../vol14-no2p3.pdf
- Arendt, H. (1966). *Eichmann à Jérusalem : Rapport sur la banalité du mal*. Guérin A. trad. Paris : Gallimard.
- Arendt, H. (1998). *The human condition*. Chicago : University of Chicago Press. (Édition originale publiée en 1958).
- Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B., Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for the flexible organisation. *Personnel Management*, 28-31
- Aubert, N. (2012). Le management à l'ère du capitalisme financier : un management hors sujet? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1 (13), 17-30.
- Aubert, N. et de Gaulejac, V. (1991), *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- Babeau, O. et Chanlat, J.-F. (2008). Légimité, déviance et délit. *Revue française de gestion*, 3(183), 201-219.
- Baertschi, B. (1996). *Sens moral*. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 2*, (p. 1758-1767), Paris : Presses universitaires de France.
- Baker, M. et J. Roberts (2011). All in the mind? Ethical identity and the allure of corporate responsibility, *Journal of business ethics*, 101 (S1), 5-15.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barbier, J.M. (2011). L'action de diriger. Dans Barbier, J.-M., Chauvigné, C., Vitali, M.-L. (dir.). *Diriger : un travail*, (p. 61-84), Paris : L'Harmattan.
- Barbier, J.-M., Chauvigné, C., Vitali, M.-L. (2011). *Diriger : un travail*. Paris : L'Harmattan.
- Bardot, Fabienne (2012) Regard clinique sur le travail des auxiliaires de vie, *Travailler*, vol2, no. 28, p. 57-73.
- Barker, R.A. (1993). An evaluation of the Ethics Program at General Dynamics. *Journal of Business Ethics*, 12, 165-77.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E., et Lévy, A. (2013). *Vocabulaire de psychosociologie*, (2^{ème} édition) Paris : érès.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodernist ethics*. Oxford : Blackwell.
- Bauman, Z. (1995). *Life in fragments: Essays in postmodern morality*. Oxford : Blackwell.
- Bauman, Z. et Tester, K. (2001) : *Conversations with Zygmunt Bauman*. Cambridge : Polity Press.

- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs, K.E. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5 (4), 323–370.
- Bertaux, D. (1976). *Histoires de vie ou récits de pratique? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie*. Paris : Centre d'étude des mouvements sociaux.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*. Paris : Nathan Université.
- Beyer, JM et D. Nino (1999). Ethics and cultures in international business , *Journal of management inquiry*, 8 (3) , 287- 297.
- Billiard, I. (1993). Le travail : un concept inachevé. *Éducation permanente*, 3(116), 19-33.
- Billiard, I. (2002). Les pères fondateurs de la psychopathologie du travail en butte à l'énigme du travail. *Cliniques méditerranéennes*, 2(66), 11-29.
- Blonk R.W.B., Brenninkmeijer V., Lagerveld S.E., Houtman I.L.D. (2006). Return to work: A comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among the self-employed. *Work et Stress*, 20(2), 129–144.
- Bolduc, F. et Baril-Gingras, G. (2010). Les conditions d'exercice du travail des cadres de premier niveau : une étude de cas. *Pistes*, 12(3).
- Bomsel, O. (2010). Copyright et droit des marques à l'ère numérique. *Propriété industrielle*, 12, récupéré sur le site : <http://servicelnf2.lexisnexis.fr/unerevues/pdf/une/rpi1012.pdf>
- Bond, F.W. et Bunce, D. (2000). Mediators of change in emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 156-163.
- Bonnet, R. et Bonnet, J. (2003). *Nouvelles logiques, nouvelles compétences des cadres et des dirigeants : Entre le rationnel et le sensible*. Paris : L'Harmattan.
- Bookman, M. et Aboulafia, M. (2000). Ethics of care revisited: Gilligan and Levinas. *Philosophy today*, 44, 169 -174.
- Borgeaud-Garciandia, N. (2012). Le care à demeure. *Travailler*, 2(28), 75-100.
- Borowski, P. (1998). Manager-employee relationships: Guided by Kant's categorical imperative or by Dilbert's business principle. *Journal of Business Ethics*, 17(15), 1623 -1632.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Éditions de minuit.
- Bourdieu, P. (1993). *La misère du monde*. Paris : Éditions du Seuil.
- Bowen, M.G. et F.C. Power (1993). The moral manager: Communicative ethics and the Exxon Valdez disaster. *Business Ethics Quarterly*, 3(2), 97-115.
- Brower, R.S. et Aboulafia, M.Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group & Organization Management*, 20(2), 149-166.
- Brown, L.M., Argyris, D.E., Attanucci, J., Bardige, B., Gilligan, C., Johnston, K., Miller, B.A., Osborne, D., Ward, J., Wiggins, G., Wilcox, D. (1988). *A guide to reading narratives of conflict and choice for self and voice*. Cambridge : Harvard University Press.
- Brown, L.M., Tappan, M.B., Gilligan, C., Miller, B.A., Argyris, D.E. (1989). Reading for self and moral voice: a method for interpreting narratives of real-life moral conflict and choice. Dans Packer, M.J. et Addison, R.B. (dir.), *Entering the circle : hermeneutic investigation in psychology*, (p. 141-164), New York : State University of New York Press.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., et Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Brown, M.E. et L.K. Treviño, (2006). Ethical leadership : A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brun, J.-P. (2008). Les 7 pièces manquantes du management. Montréal : Transcontinental, Québec : Fondation de l'entrepreneurship.
- Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Rapport de recherche, Rapport R-342, Montréal : IRSST.
- Brun, J.-P. et Cooper, C. (2009). *Missing Pieces*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Bruner, J. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1-21.
- Bureau de normalisation du Québec (2006). *Programme de certification : Entreprise en santé*. Récupéré du site : http://www.bnq.qc.ca/fr/communiquedepliant_entreprise_sante.pdf
- Burns, T. (1954). The direction of activity and communication in a departmental executive group, *Human Relations*, 7(1), 73-97.
- Canto-Sperber, M. (1996). Courage. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 1*, (p. 422-430), Paris : Presses universitaires de France.
- Carballeda, G., et Garrigou, A. (2001). Derrière le « stress », un travail sous contraintes. Dans P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : La grande rupture*. Paris : La découverte.
- Carlson S. (1951). *Executive behavior: a study of the workload and working methods of managing directors*. Stockholm : Stromberg.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1989). *Organisation du travail et santé mentale chez les infirmières en milieu hospitalier*. Thèse de doctorat. Montréal : Université de Montréal.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1991). *Corps et âme : psychopathologie du travail infirmier*. Montréal : Liber.
- Casali, G.L. (2011). Developing a Multidimensional Scale for Ethical Decision Making, *Journal of Business Ethics*, 104(4), 485-497.
- Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes*. Paris : Seuil.
- Castillo, M. (1996). Kant. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 1*, (p. 1023-1031), Paris : Presses universitaires de France.
- Cavanagh, G.F., Moberg, D.J. et Velasquez, M. (1995). Making business ethics practical, *Business Ethics Quarterly*, 5(3), 399-418.
- Chaine, L. (2012). Culture de la reconnaissance et culture du résultat : Aux sources d'une rencontre traumatique entre sujet et management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(13), 105-122.
- Chaumont, J.-M. (2007). De la vulnérabilité en milieu policier. Dans Dejours, C. (Dir), *Conjurer la violence : Travail, violence et santé*, (p.194-225). Paris : Payot.
- Chase, S. (2010). Narrative Inquiry : multiple lenses, approches, voices. Dans Denzin N.K. et Lincoln, Y.S. (dir.). *Collecting and interpreting qualitative materials*, 3rd edition, (p. 57-84), Thousand Oaks : Sage.
- Chauhan, D. (2009). Effect of job involvement on burnout. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), 441-453.
- Chauvigné, C. (2011). Faire travailler. Dans Barbier, Chauvigné et Vitali (Dir), *Diriger : un travail*, (p. 85-115). Paris : L'Harmattan.

- Cherré, B. (2007). *Étude des représentations d'une décision éthique chez les gestionnaires*. Thèse de doctorat, Montréal : Université de Montréal.
- Christman, J. (1991). Autonomy and personal history. *Canadian Journal of Philosophy*, 21(4), 1-24.
- Clandinin, D. J., et Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Classification nationale des professions*. Consulté en ligne sur le site : <http://www5.hrsdc.gc.ca/NOC/Francais/CNP/2011/Bienvenue.aspx>
- Clayton T. et Doyle, M. (1996). Trusting me, trusting you ? The ethics of employee empowerment. *Personnel Review*, 25(6), 13-25.
- Clegg, S., Kornberger, M., Rhodes, C. (2007). Business ethics as a practice. *British Journal of Management*, 18, 107-122.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2002). Clinique de l'activité et répétition. *Cliniques méditerranéennes*, 2(66), 31-53.
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 165-177.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris : Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La découverte.
- Clot, Y. et Lhuillier, D. (2010). *Travail et santé : Ouvertures cliniques*. Paris : Érès.
- Cludts, S. (1999). Organizational Theory and the Ethics of Participation. *Journal of business ethics*, 21, 157-171.
- Code national des professions. Consulté en ligne : www.rhdcc.gc.ca
- Comité de la santé mentale au Québec (1994). *Recommandations pour développer et enrichir la politique de santé mentale*. Sainte-Foy : Publications du Québec.
- Commission de la santé mentale au Canada (2012). *Workforce mental health : What managers can do?* <http://www.mentalhealthcommission.ca/>
- Commission nationale du Québec (2011). *Rapport synthèse sur le vieillissement de la main-d'œuvre et l'avenir de la retraite*. Bibliothèque et archives nationales du Québec.
- Connelly, F. M. et Clandinin, D. J. (1990). Stories of experience and narrative inquiry. *Educational Researcher*, 19 (5), 2-14.
- Conway, E. et Monks, K. (2011). Change from below: The role of middle managers in mediating paradoxical change. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 190-203.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1980). *Actors and systems: the Politics of Collective Action*. Chicago : University of Chicago Press.
- Daniellou, F. (1997). L'activité des cadres : Quelles modélisations pour l'action de l'ergonome. *Performances humaines et techniques*, 97, 7.
- Daniellou, F. (2006). Entre expérimentation réglée et expérience vécue : Les dimensions subjectives de l'activité de l'ergonome en intervention. *Activités*, 3(1), 5-18.
- Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail. *Éducation permanente*, 3(116), 33-46.
- Davis, G. (2009). *Managed by the Markets: How Finance Re-Shaped America*. Oxford : Oxford University Press.

- De Gaulejac, V. (1997). *Introduction*. in de Gaulejac, V., Navridis, K. et Aubert, N. (dir.) L'aventure psychosociologique. Paris : Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris : Éditions du Seuil.
- De Gaulejac, V. et Legrand, M. (2008). *Intervenir par le récit de vie*. Paris : Eres.
- De Geuser, F. (2005). *Travail du manager et ergonomie des instruments de gestion*. Thèse de doctorat, Paris : École des hautes études commerciales.
- De Geuser, F. et Fiol M. (2004), La déformation continue des managers. *Les Cahier de recherche*, HEC Paris.
- De Jong, G.M. et Emmelkamp, P.M.G. (2000). Implementing a stress management training : Comparative trainer effectiveness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 309-320.
- Dejours, C. (1980). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Deuxième édition, Paris : Bayard.
- Dejours, C. (1995a). Comment formuler une problématique de la santé. *Le travail humain*, 58(1), 1-16.
- Dejours, C. (1995b). *Le facteur humain*. Paris : Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (1996). Introduction. *Revue internationale de psychosociologie*, 5 (3), 9-29.
- Dejours, C. (1998a). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (1998b). Travailler n'est pas déroger. *Travailler*, 1, 5-12.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Nouvelle édition. Paris : Bayard.
- Dejours, C. (2001a). *Le corps d'abord : Corps biologique, corps érotique et sens moral*. Paris : Petite bibliothèque Payot.
- Dejours, C. (2001b). Subjectivité, travail, action. *La pensée*, 328, 7-19.
- Dejours, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 1(39), 123-144.
- Dejours, C. (2008). *La santé mentale entre ressorts individuels et requisits collectifs*. Texte inédit remis par l'auteur dans le cadre d'une conférence à l'Université Laval, août 2008.
- Dejours, C. (2009a). *Travail vivant. Tome 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot.
- Dejours, C. (2009b). Entre inégalités individuelles et coopération collective : la question de l'autorité. Dans Jouan et Laugier (dir.), *Comment penser l'autonomie : entre compétences et dépendances*, (p. 291-313). Paris : Presses universitaires de France.
- Dejours, C. et Abdouchelli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, 20, 127-149.
- Dejours, C. et Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. *Sociologie du Travail*. 94, 35-44.
- Dejours, C. et Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : Que faire?* Paris : Presses universitaires de France.
- Dejours, C. et Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(13), 75-91.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J. (2003). The very best of the millennium : Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282-305.

- Demaegt C. (2008). Méfiance, violence et sexualisation secondaire dans le métier de surveillance. *Travailler*, 20, 77-97.
- Demazière, P. et Dubar, C. (2004). *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple des récits d'insertion*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. (3 rd ed.) Thousand Oaks, CA : Sage.
- Deranty, J.-P. (2009). What is work? Key insights from the psychodynamics of work. *Thesis eleven*, 98(1), 69-87.
- Deranty, J.-P. (2011). Travail et expérience de la domination dans le néolibéralisme contemporain. *Actuel Marx*, 1(49), 73-89.
- Deslandes, G. (2011). In search of individual responsibility : The dark side of organizations in the light of Jansenist ethics. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 61-70.
- Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2010). Le rôle de traduction du manager : Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 6(205), 71-88.
- Desmarais, C., Abord de Chatillon, E. Carrier Vernhet, A., Deloche, F. et Dubouloy, M. (2011). *Les modes de gestion des cadres en difficulté*. Rapport de recherche, APEC.
- Desmarais, D. et Grell, P. (1986). *Les récits de vie : théories, méthodes et trajectoires types*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Dessors, D. (2009). Étude auprès des agents des douanes : problématique de recherche et quelques résultats. Dans Dessors, D. *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail*, Paris : Éres.
- Detchessahar, M. (2001), Quand discuter, c'est produire. *Revue Française de Gestion*, 132, 32-43.
- Dewa, C. S., McDaid, D., et Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: Who bears the burden and how are costs addressed? *Canadian Journal of Psychiatry*, 52(6), 346-356.
- Dionne-Proulx, J. et Jean, M. (2007). *Pour une dynamique éthique au sein des organisations*. Québec : TÉLUQ.
- Dodier, N. (1995). *Les Hommes et les Machines*. Paris : Métailié.
- Doucy, E. (1996). Culpabilité. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 1*, (p. 435-443), Paris : Presses universitaires de France.
- Dubin, R. et Spray, S. (1964). Executive behavior and interaction. *Lee Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 3(2), 99-108.
- Duchamp, D. et Khoel, J. (2008). L'éthique de la discussion au service de la performance organisationnelle : Pour l'avènement de la compétence délibérative dans le profil managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 34(14), 189-206.
- Du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy. Weber, Organization, Ethics*. London : Sage.
- Dumazère, J.-P. et Cherré, B. (2012). Manager et perdre son âme ? Quand le réel du travail des cadres ouvre la voie à des pratiques quotidiennes déviantes. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 45(18), 275-292.
- Durand, J.-P. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : Flux tendu et servitude volontaire*. Paris : Seuil.
- Einarsen, S., Shanke Aasland, M., Skostad, A. (2007). Destructive leadership behavior : A definition and conceptual model. *The Leadership Quartely*, 18(3), 207-216.

- Ellis, H. et Moon, J. (1991). The middle manager: Truly in the middle. *New Directions for Student Services*, 55, 43-54.
- Ellos, W.J. (1994). *Narrative Ethics*. Aldershot: Avebury.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris : Presses universitaires de France.
- Eraly, A. (1993). L'idéologie dans le management. *Éducation permanente*, 1(114), 27-43.
- Erbès-Séguin, S. (1999). *La sociologie du travail*. Paris : La découverte.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2005). *Work-related stress*. (Rapport EUROFOUND).
- Ferrarotti, F. (1980). Les biographies comme instruments analytique et interprétative. *Cahiers internationaux de sociologie*, 69(2), 227-248.
- Ferrarotti, F. (1983). *Histoire et histoires de vie : la méthode biographique dans les sciences sociales*. Paris : Librairie des Méridiens.
- Ferrell, O. C. et Gresham. L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- Flamant, N. (2002). *Une anthropologie des managers*. Paris : Presses universitaires de France.
- Flick, U. (2002). Qualitative research – state of the art. *Social science information*, 41(1), 5-24.
- Fortin-Melkevik, A. (1996). Habermas. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 1*, (p. 809-812), Paris : Presses universitaires de France.
- Foucault, M. (1972). *The archaeology of knowledge and the discourse on language*. New York : Pantheon Books.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimar.
- Foucault, M. (1983). On the genealogy of ethics: An overview of work in progress. Dans Dreyfus, H. L. et Rabinow, P. (dir.), *Michel Foucault : Beyond structuralism and hermeneutics*, 2nd edition (p. 229-252). Chicago : The University of Chicago Press.
- Foucault, M. (1984). Preface to the history of sexuality, Vol. II. Dans Rabinow, P. (dir.), *The Foucault reader*, (p. 333-339). London : Penguin.
- Foucault, M. (1994). *Dits et écrits 1954-1988*. Paris : Gallimard.
- Franche, R.-L., Baril, R., Shaw, W., Nicholas, M., et Loisel, P. (2005). Workplace Based Return-to-Work Interventions: Optimizing the Role of Stakeholders in Implementation and Research. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 525-541.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- French W. et Weis, A. (2000). An ethics of care or an ethics of justice. *Journal of Business Ethics*, 27, 125-136.
- Friedman, G. et Naville, P. (1970). *Traité de sociologie du travail*. Troisième édition (Édition originale publiée en 1961-1962). Paris : Armand Collin.
- Fritzsche D.J. et Becker, H. (1994). Linking managerial behavior to ethical philosophy : An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 166-175.
- Gabriel, P., et Liimatainen, M.-R. (2000). *Mental Health in the Workplace*. Genève : Bureau International du Travail.
- Gaignard, L. (2001). Résonance symbolique entre les idéologies managériales et la sphère privée : questions pour une psychanalyste en ville. *Travailler*, 2(6), 115- 128.

- Gaignard L. (2007). Violence et travail, essai sur les figures psychopathologiques de la culpabilité objective. Dans Dejours C. (dir.), *Conjurer la violence* (p. 22). Paris : Payot.
- Gaignard, L. et Charon, A. (2005). Gestion de crise et traumatisme : les effets collatéraux de la « vache folle ». De l'angoisse singulière à l'embarras collectif. *Travailler*, 2(14), 57-71.
- Gamson, W.A. (2002). How storytelling can be empowering. Dans Cerulo, K.A. (dir.), *Culture in mind : Toward a sociology of culture and cognition*, (p. 187-198), New York : Routledge.
- Gilbreath, B. et Benson, P. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gilligan, C. (1977). In a different voice : Women conception of the self and of morality, *Harvard educational review*, 47, 481-517.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice*. Cambridge : Harvard University Press.
- Gilligan, C. (1987). New Maps of Development: New Visions of Maturity. Dans DeVitis, J., *Women, Culture and Morality*, (p. 279-307). Peter Lang, New York.
- Gilligan, C. (2008). *Une voix différente : Pour une éthique du care* (A. Kwiatek et V. Nurock, trad.). Paris : Flammarion. (Ouvrage original publié sous le titre *In a Different Voice*. Cambridge : Harvard University Press).
- Gilligan, C. (2010). Carol Gilligan, Une voix différente. Un regard prospectif à partir du passé. Dans Nurock, V. (dir.), *Carol Gilligan et l'éthique du care*, (p.19-38). Paris : Presses Universitaires de France.
- Girard, D. (2013). *Le souci d'autrui dans la prise de décision des gestionnaires*. (Thèse de doctorat, HEC, Montréal, Canada). Récupéré du site de la bibliothèque de l'Université : <http://biblos.hec.ca/biblio/theses/2013NO26.PDF>
- Glazer, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago : Aldine.
- Gollac, M. et Volkoff, S. (2007). Les conditions de travail. Paris : La Découverte.
- Gori, R. et Le Coz, P. (2007). Le coaching : Main basses sur le marché de la souffrance psychique. *Cliniques méditerranéennes*, 1(75), 73-89.
- Gant, A.M. (2013). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, DOI : 10.1080/14697017.2013.805159, récupéré sur le site : <http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>
- Greenwood M. (2002). Ethics and HRM: a review and conceptual analysis », *Journal of Business Ethics*, 36, 261-278, 2002.
- Greenwood M. et H. De Cieri, (2005). Stakeholder Theory and the Ethics of Human Resource Management. Monash University. Récupéré du site de l'Université : <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2005/wp47-05.pdf>.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park : Sage Publications.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y. (2005). Paradigmatic controverses, contradictions and emerging confluences. Dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (dir.). *The SAGE handbook of qualitative research*, (p. 191-216), (3rd ed.), Thousand Oaks, CA : Sage.
- Guénin Paracini, H. (2008). *Le travail réel des auditeurs légaux*. (Thèse de doctorat. École des hautes études commerciales, Paris, France). Récupéré à partir du site d'archives nationales : http://pastel.archives-ouvertes.fr/docs/00/50/10/64/PDF/These_Henri_Guenin.pdf

- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. et Kerguelen, A. (2001). *Comprendre le travail pour le transformer : La pratique de l'ergonomie*. France : réseau anact.
- Guilbert, L. et A. Lancry (2007). L'analyse des activités de vie des cadres : l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le Travail Humain*, 70(4), 313-342.
- Guillaume, G. (2009). *L'ère du coaching. Critique d'une violence euphémisée*. Paris : Éditions Syllepse.
- Habermas, J. (1972). *Knowledge and Human Interests*. London : Heinemann Educational.
- Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. (J.-M. Ferry, trad.), Paris : Fayard. (Ouvrage original publié en 1981 sous le titre *Theorie des Kommunikativen Handels*. Francfort : Suhrkamp Verlag).
- Hales, C.P. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hannafey, F.T., Vitulano, L. A. (2013). Ethics and executive coaching: An agency theory approach. *Journal of Business Ethics*, 115, 599–603.
- Harvey, D. (2007). *A brief history of neoliberalism*. Oxford : Oxford University Press.
- Hatch, M.J. et Cunliffe, A.L. (2009). *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*. 2^{ème} édition (E. Léonard, C. Letor, C. Mahieu, L. Taskin et LD. Vanneste trad. Bruxelles : Groupe De Boeck). Ouvrage original publié en 2006 sous le titre *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford : Oxford University Press).
- Henderson, M., Glozier, N., et Elliot, K. H. (2005). Long Term Sickness Absence. *British Medecine Journal*, 330, 802-803.
- Herda, E., Messerschmitt, D. (1991). From words to actions : Communication for business management. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(1), 23-27.
- Hireche, L. et El Mourabet, B. (2007). Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique. *Revue de l'organisation responsable*, 2(1), 51-70.
- Holstein, J.A. et Gubrium, J.F. (2000). *The self we live by : Narrative identity in a postmodern world*. New York : Oxford University Press.
- Holstein, J.A. et Gubrium, J.F. (2005). Interpretive practice and social action. Dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research*, (p. 483-506), (3rd ed.), Thousand Oaks, CA : Sage.
- Honneth, A. (2006). *La société du mépris*. Paris : La découverte.
- Horne, J. H. et Lupton, T. (1965). The work activities of middle managers : An exploratory study. *Journal of Management Studies*, 2(1), 14-33.
- Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil des nouvelles méthodes*. (De Backer, C. et Lamongie, V. trad.), Montréal : Éditions du Renouveau pédagogique.
- Hunt, S.D., et Vitell, S.M. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6, 5-15.
- Husserl, E. (1970). *Logical investigation*. New York : Humanity press.
- Ibarra-Colado, E., Clegg, S.R., Rhodes, C., Komberger, M. (2006). The Ethics of Managerial Subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 64, 45–55.

- Jackall, R. (1988). *Moral mazes : The world of corporate managers*. New York : Oxford University Press.
- Jackson, T. (2000). Management ethics and corporate policy: A cross-cultural comparison. *Journal of Management Studies*, 37(3), 349–369.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Johnson, J. (2004). Flexible working: changing the manager's role. *Management Decision*, 42(6), 721-737.
- Johnson, J. V., et Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Josselson, R. (1996). *Revising herself: The story of women's identity from college to midlife*. New York : Oxford University Press.
- Josselson, R. et Lieblich, A. (2002). A framework for narrative research proposals in psychology. Dans Josselson, R., Lieblich, A. et McAdams, D. (dir.), *Up close and personal : The teaching and learning of narrative research*, (p. 259-274), Washington: American psychological association.
- Jouan, M. (2008). *Psychologie morale : Autonomie, responsabilité et rationalité pratique*. Paris : VRIN.
- Jouan, M. et Laugier, S. (2009). *Comment penser l'autonomie? Entre compétences et dépendances*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Kalleberg, A. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1 -22.
- Kant, I., (1993). *Fondements de la métaphysique des mœurs*. (V. Delbos, trad.), Paris : Livre de poche. (Ouvrage original publié en 1785 sous le titre *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*).
- Karasek, R. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- Keleman, M. et Peltonen, T. (2001). Ethics, morality and the subject: The contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to postmodern business ethics. *Scandinavian Journal of Management*, 17, 151–166.
- Kelly, J. (1964). The study of executive behaviour by activity sampling. *Human Relations*, 17, 277-287.
- Kemmis, S. et McTaggart, R. (2005). Participatory action research : communicative action and the public sphere. Dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research*, (p. 559-604), (3 rd ed.) Thousand Oaks, CA : Sage.
- Keyton J. et Rhodes, S.C. (1997). Sexual harrassement : A matter of individual ethics, legal definitions or organizational policy ? *Journal of Business Ethics*, 16, 129-46.
- Kjonstad, B. et Willmott, H. (1995). Business ethics : Restrictive or empowering? *Journal of Business Ethics*, 14, 445–464.
- Klein T. et Ratier D. (2012). *L'impact des TIC sur les conditions de travail*. (Rapport de recherche) Direction générale du travail, Récupéré en ligne : <http://www.ettighoffer.com/fr/etudes/impact-TIC-travail.pdf>

- Kohlberg L. (1969). *Stage and Sequence : The cognitive developmental approach to socialization*. Dans Gosselin, D. A. (dir.), *Handbook of socialization theory and research*, (p.347-380). Chicago : Rand McNally.
- Kukathas, C. (1996). Rawls. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 2*, (p. 1624-1628), Paris : Presses universitaires de France.
- Labov W. et Waletzky, J. (1967). Narrative analysis : oral versions of personal experiences. Dans Helm, J. (dir.), *Proceeding of the 1966 annual spring meeting of the American ethnological society, Essays on the verbal and visual arts*, (p. 12-44), American ethnological society, Seattle and London : University of Washington Press.
- Ladrière, P. et Gruson, C. (1992). *Éthique et gouvernabilité : un projet pour l'Europe*. Paris : Presses universitaires de France.
- Ladrière, P., Pharo, P. et Quéré, L. (1993). *La théorie de l'action : Le sujet pratique en débat*. Paris : CNRS Éditions.
- Laé, J-F. (1992). L'embarras des perceptions. *Informations sociales*, 20.
- Lamsa, M. et Takala, T. (2000). Downsizing and ethics of personnel dismissals. *Journal of Business Ethics*, 23, 389-399.
- Landry, R. (1993). L'analyse de contenu. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, (p. 337-360), 2^{ème} édition, Québec : Les presses de l'Université du Québec.
- Langlois, L. (1997). *Relever les défis de la gestion scolaire d'après un leadership éthique : une étude de cas*. (Thèse de doctorat, Université Laval, Québec). Récupéré du site de collection du Canada : <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/nq25244.pdf>
- Larrère, C. (1996). Le travail. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 2*, (p.1991-1999), Paris : Presses universitaires de France.
- Laugier, S. et Paperman, P. (2008). Présentation : La voix différente et les éthiques du care. Dans Gilligan, C. *Une voix différente*, (p. III-XLI), Flammarion, Paris.
- Laugier, S. (dir.) (2010). *La voix et la vertu. Variétés du perfectionnisme moral*. Paris : Presses universitaires de France.
- Le Bossé, Y. (2010). *Champ d'application et finalité des pratiques en orientation*. Québec : Ardis.
- Le Devoir, 29 novembre 2003. Lettre de Léon Lafleur, directeur général de Saint-Charles-Borromée - « Combien de fois vous ai-je parlé de notre solitude? » Récupéré le 4 avril 2014 sur le site du journal : <http://www.ledevoir.com/non-classe/41819/lettre-de-leon-lafleur-au-devoir>
- Le Figaro, Suicide d'une cadre de La Poste, 31 janvier 2014. Récupéré le 4 avril 2014 sur le site du journal : <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2014/01/31/97002-20140131FILWWW00132-suicide-d-une-cadre-de-la-poste.php>
- Le Goff, A. (2006). Axel Honneth : Lecteur de la théorie habermassienne de l'agir communicationnel. *Klais : Revue philosophique*, récupéré en ligne sur le site : <http://www.revue-klesis.org/pdf/LEGOFFNEW.pdf>
- Le Goff, J.-P. (1992). *Le mythe de l'entreprise*. Paris : La découverte.
- Le Parisien, 28 février 2013. La Poste : suicide d'un cadre. Récupéré le 4 avril 2014 sur le site du journal : <http://www.leparisien.fr/economie/la-poste-suicide-d-un-cadre-dirigeant-28-02-2013-2605989.php>

- L'humanité.fr, 19 mars 2012. Suicide d'un cadre de gefco, filiale de psa. Récupéré le 4 avril 2014 sur le site du journal : <http://www.humanite.fr/social-eco/suicide-d%e2%80%99un-cadre-de-gefco-filiale-de-psa-492505>
- Lee, H. et Cummings, G. G. (2008). Examining relationships between director leadership practices and manager worklife and burnout. *Journal of Leadership Studies*, 2(2), 47 - 62.
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal : Guérin.
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *PISTES*, 4(2).
- Lévinas, E. (2001). *Le visage de l'autre*. Paris : Seuil.
- Lévy-Leboyer, C., Huteau, M., Rolland, J.-P., Louche, C. (2003). *La psychologie du travail*. Deuxième édition, Paris : Éditions d'organisation.
- Lewis, O. (1962). *Les enfants de Sanchez : autobiographie d'une famille mexicaine*. Paris: Gallimard.
- Lewis, R., Yarker, J., Donaldson-Feilder, E. (2012). The vital role of line managers in managing psychosocial risks. Dans Biron, C., Karanita-Murray, M. et Cooper, C.L. (dir.) *Improving organizational interventions for stress and well-being*, (p.216-237), Routledge : London and New York.
- Lhuillier, D. (1987). *Les policiers au quotidien*. Paris : L'Harmattan.
- Lhuillier, D. (1997). *L'univers pénitentiaire : du côté des surveillants de prison*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Lhuillier (2006). Travail. Dans Barus-Michel, J., Enriquez, E., et Lévy, A. (dir.). *Vocabulaire de psychosociologie*, Paris : Érès.
- Lhuillier, D. et Litim, M. (2009). Le rapport santé-travail en psychologie du travail. *Mouvements*, 2(58), 85-96.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., Zilber, T. (1998). *Narrative Research : reading, Analysis and Interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Linhart, D. (1986). Le travail vital. *Informations sociales*, 8, 11-17.
- Linhart, D. (2008). Que fait le travail aux salariés? Que font les salariés du travail? Point de vue sociologique sur la subjectivité au travail. Dans Linhart, D. (dir.), *Pourquoi travaillons-nous*, Paris : Erès.
- Litschka, M., Suske, M., Brantweiner, R. (2011). Decision criteria in ethical dilemma situations: Empirical examples from Austrian managers. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 473-484.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2, 127-132.
- Marché Paillé, A. (2011). *Émotions et travail d'assistance aux soins personnels en gérontologie : se garder du dégoût, mais pas trop*. (Thèse de Doctorat, publiée à l'Université Laval, Québec), Récupérée sur le site de la bibliothèque de l'Université: <https://acces.bibl.ulaval.ca/login?url=http://www.theses.ulaval.ca/2011/28243/28243.pdf>
- Marmot, M., J. Siegrist, J., T. Theorell T., Feeney, A. (1999). Health and the psychosocial environment at work. Dans Marmot, M. et Wilkinson R. G. (dir.), *Social determinants of health*, (p. 105-131). Oxford: Oxford University Press.
- Marshall, N. et Brady, T. (2001). Knowledge management and the politics of knowledge: Illustrations from complex products and systems. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 99-112.

- Mason, E.S. et P.E. Mudrak (1997). Do complex moral reasoners experience greater ethical work conflict ? *Journal of Business Ethics*, 16, 1311-1318.
- Masterman, M. (1970). The Nature of a Paradigm. Dans Lakatos I et Musgrave, A. (dir.), *Criticism and the Growth of Knowledge*, (p. 59-89), London : Cambridge University Press.
- Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.-C., Turcotte, D. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal : Gaétan Morin.
- Mayer, R. et Saint-Jacques, M.-C. (2000). L'entrevue de recherche. Dans Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.-C., Turcotte, D. (dir.), *Méthodes de recherche en intervention sociale*, (p. 115-133), Montréal : Gaétan Morin.
- McAdams, D.P et Bowman, P.J. (2001). Narrating life's turning point: redemption and contamination. Dans McAdams D.P., Losselson, R. Lieblich, A. (dir.), *Turns in the road : Narrative studies of lives in transition*, (p. 3-34), Washington : American Psychological Association.
- McCarthy, A., Darcy, C., et Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line managers attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 158-167.
- McMullen, K., Gilmore, J., et Le Petit, C. (2010). Les femmes dans les professions et les domaines d'études non traditionnels. *Questions d'éducation*, 7(1) (produit no 81-004-X au catalogue de Statistique Canada), (site consulté le 5 mars 2014) www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/2010001/article/11151-fra.htm.
- Méda, D. (1995). *Le travail : une valeur en voie de disparition*. Paris : Aubier.
- Mercure, D. et Vultur, M. (2010). *La signification du travail : Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Michelat, G. (1975). Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie. *Revue française de sociologie*, 16, 229-247.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis : an expended sourcebook*, Beverly Hills : Sage Publications.
- Miller, G. (1997). *Becoming miracle workers : language and meaning in brief therapy*. New York : Aldine de Gruyter.
- Miller, W.L. et Crabtree, B. F. (2005). Clinical research. Dans Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (dir.), *The SAGE handbook of qualitative research*, (p. 605-640), 3 rd ed., Thousand Oaks, CA : Sage
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre*. Montréal : Agence d'Arc.
- Mintzberg, H. (1989). *Le pouvoir dans les organisations*. Montréal : Éditions d'organisation. (Édition originale publiée en 1983).
- Mishler, E.G. (1986). *Research interviewing: context and narrative*. Cambridge: Harvard University press.
- Mispelblom Beyer, F. (2006). *Encadrer un métier impossible?* Paris : Armand Colin.
- Moen, F., Federici, R., A. (2012). The effect from external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 113-131.
- Molinier, P. (1996). Autonomie morale subjective et construction de l'identité sexuelle : l'apport de la psychodynamique du travail. *Revue internationale de psychosociologie*, 3(5), 53-62.

- Molinier, P. (1998). Autonomie morale subjective, théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail. *Travailler, 1*, 55-69.
- Molinier, P. (2005). De la condition de la bonne à tout faire au début du XXe siècle à la relation de service dans le monde contemporain : analyse clinique et psychopathologique. *Travailler, 1*(13), 7-33.
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris : Petite bibliothèque Payot.
- Molinier, P. (2010). Au-delà de la féminité et du maternel, le travail du care. *Champ psy, 2*(58), 161-174.
- Molinier, P. et Flottes, A. (2010). Les approches cliniques en psychologie du travail en France. Dans *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, (Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail), France : Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.
- Molinier, P. et Flottes, A. (2012). Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et emploi, 1*(129), 51-66.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. 3^{ème} édition, Paris : Armand Colin.
- Muller, J. (1996). Le sujet du pouvoir. Dans GERI (dir.), *Le pouvoir dans les organisations : masques et mouvances*, (p.11-69). Paris : L'Harmattan.
- Nadistic, T. (2008). Pourquoi les cadres ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice? *Revue française de gestion, 183*, 221-250.
- Namoin, Y. (2009). Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail. *Communication et organisation, 36*, 257-259.
- Neuberg, M. (1996). Responsabilité. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 2*, (p. 1679-1687), Paris : Presses Universitaires de France.
- Nurock, V. (2010). *Carol Gilligan et l'éthique du care*, (p.19-38). Paris: Presses Universitaires de France.
- Nystuen, P., et Hagen, K. B. (2003). Feasibility and effectiveness of offering a solution-focused follow-up to employees with psychological problems or muscle skeletal pain: A randomised controlled trial. *BMC Public Health, 3*(19).
- Oakley, E.F. et P. Lynch (2000). Promise-keeping : A low priority in a hierarchy of workplace values. *Journal of Business Ethics, 27*, 377-392.
- Ouellet, F. et Saint-Jacques, M.-C. (2000). Les techniques d'échantillonnage. Dans Mayer, R., Ouellet, F., Saint-Jacques, M.-C., Turcotte, D. (dir.). *Méthodes de recherche en intervention sociale*, (p. 71-90), Montréal : Gaétan Morin.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 3^{ème} édition. Paris : Armand Colin.
- Paperman, P. et Laugier, S. (2006). L'éthique de la sollicitude. *Sciences humaines, 177*. Récupéré en ligne sur le site de la revue : http://www.scienceshumaines.com/l-ethique-de-la-sollicitude_fr_15029.html
- Paperman, P. et Laugier, S. (2011). Le souci des autres : Éthique et politique du care. Nouvelle édition (ouvrage original paru en 2006). Paris : Éditions EHESS.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3^{ème} édition, Sage Publications.


- Payette, A., et Champagne, C. (2007). *Le groupe de codéveloppement professionnel*. Nouvelle édition (ouvrage original publié en 1997). Québec : Presses universitaires du Québec.
- Pérezts, M., Bouilloud, J.P., et de Gaulejac, V. (2011). Serving two masters : the contradictory organization as an ethical challenge for managerial responsibility. *Journal of business ethics*, 101(1), 33-44.
- Pharo, P. (1991). *Politique et savoir vivre, Volume 1*. Paris : L'Harmattan.
- Pharo, P. (1996). *L'injustice et le mal*. Paris : L'Harmattan.
- Pharo, P. (2004). L'enquête de sociologie morale. *L'Année sociologique*, 54(2), 354-388.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans Poupart, J, Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer R. et Pires, A., (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, (p. 113-169), Montréal : Gaëtan Morin.
- Polkinghorne, D.E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 8(1), 5-23.
- Posner, B.Z. et Schmidt, W.H. (1992). Values and the American manager : An update updated. *California Management Review*, 80-94.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., Pires, A. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Pourtois, J.-P. et H. Desmet (1989). Pour une recherche qualitative et néanmoins scientifique. *Réseaux*, 55-57, 13-35.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rey, A. (2010). *Dictionnaire historique de la langue française*. (Nouvelle édition). Paris : Dictionnaires Le Robert.
- Rhodes, C., Pullen, A., Clegg, S. R. (2010). "If I Should Fall From Grace...": Stories of Change and Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 91, 535-551.
- Richard, D. (2012). *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*. (Thèse de doctorat, Université de Grenoble) Récupéré sur le site INRIA: http://hal.inria.fr/docs/00/78/09/51/PDF/36927_RICHARD_2012_archivage.pdf.
- Ricoeur, P. (1983). *Temps et récit 1*, Paris : Seuil.
- Ricoeur, P. (1986). *Du texte à l'action*. Paris : Éditions du Seuil.
- Ricoeur, P. (1991). Narrative Identity. *Philosophy Today*, 35(1), 73-81.
- Ricoeur, P. (1996). Éthique. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 2*, (p. 580-584), Paris : Presses universitaires de France.
- Royer, C. (2007). Peut-on fixer une typologie des méthodes qualitatives? *Recherches qualitatives*, 5, 82-98.
- St-Arnaud (1999). *Psychodynamique du travail et processus de reconnaissance dans la quête identitaire*. Essai de maîtrise, École de Psychologie, Université Laval.
- St-Arnaud, L. (2010). *La question méthodologique en psychodynamique du travail : de l'action clinique vers la recherche et/ou de la recherche vers la clinique*. (Communication réalisée au 6^{ème} Colloque de l'Institut international de psychodynamique et de psychopathologie du travail), Sao Paulo, Brésil.
- St-Arnaud, L. et Vézina, M. (1993). Santé mentale et organisation du travail. *Le médecin du Québec*, 28(12), 35-39.

- St-Arnaud, L., Briand, C., Corbière, M., Durand, M.-J., Bourbonnais, R., Saint-Jean, M., Pelletier, M., Delisle, S., et Kedl, E. (2011a). *Retour au travail après une absence pour un problème de santé mentale - Conception, implantation et évaluation d'un programme intégré des pratiques de soutien*. (Rapport R-706), Montréal, IRSST.
- St-Arnaud, L., Pelletier, M., Briand, C. (2011b). Paradoxical challenges in managing employees : Absences for mental health reasons and practices to support their return to work, *Journal of Social Action in Counseling and Psychology*, 3 (2), 36-52.
- Salmon, A. (2007). *La tentation éthique du capitaliste*. Paris : La Découverte.
- Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. New Haven : Yale University Press.
- Schermerhorn, J.R. (1999). *Management*. (6^e édition.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. et Osborn, R.N. (2000). *Organizational behavior*. (7th edition), New York : Wiley.
- Schutz, A. (1962). *The problem of social reality*. The Hague : Martinus Nijhoff.
- Shütz, G. (2012). Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés. *Sociologie du travail*, 54(1), 70-91.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Sigaut, F. (1990). Folie, réel et technologie. *Techniques et culture*, 15, 167-179.
- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69, 493-513.
- Sims, R. et Keon, T.L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16, 1095-105.
- Sims, R. et Brinkmann, J. (2003). Enron ethics, or: Culture matters more than codes. *Journal of Business Ethics*, 45, 243-256.
- Six, F. (2000). *Le travail des cadres : le point de vue de l'ergonomie*. (Actes du 26e congrès national de Médecine du Travail), Récupéré à partir du site : www3.univ.lille2.fr/medtrav2000/Lepointsurapprofondir/lepointsurapprofondir8.htm;
- Slote, M. (2010). Justice as a Virtue. Dans Zalta, E.N. (dir.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Récupéré sur le site de la bibliothèque de l'université : <http://plato.stanford.edu/entries/justice-virtue>.
- Smith, A. (1999). *La théorie des sentiments moraux*. Édition révisé, (M. Smith, C. Gauthier et J.-F. Pradeau, trad.), (Version originale publiée en 1976 sous le titre *The theory of moral sentiments*, Oxford University press), Paris : Presses universitaires de France.
- Stanfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health: A meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work Environment and health*, 32(6), 443-462.
- Stark, A. (1993). What's the Matter with Business Ethics. *Harvard Business Review*.
- Stevens, B. (1994). An analysis of corporate ethical code studies: Where do we go from here? *Journal of Business Ethics*, 13, 63-69.
- Stewart, R. (1976). *Contrasts in Management*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Stoker, J. I. (2006). Leading middle management : consequences of organizational changes for tasks and behaviors of middle managers. *Journal of General Management*, 32(1), 31-42.
- Stogdill, R. M et Shartle, C.I. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 286 -291.

- Stroobants, M. (1993). *Sociologie du travail*. Paris : Édition Nathan Université.
- Stuart, H. (2004). Stigma and work. *Healthcare Paper*, 5(2), 100-111.
- Sznelwar, L.I. et Le Doaré, H. (2006). Alain Wisner : Le développement de l'ergonomie et de la pensée sur le « Travailler ». *Travailler*, 1(15), 39-54.
- Takala, T. et Urpilainen, J. (1999). Managerial work and lying. *Journal of Business Ethics*, 20, 181-195.
- Tappolet, C. (1996). Dilemmes moraux. Dans Canto-Sperber, M., *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 1*, (p.528-534), Paris : Presses universitaires de France.
- Ten Bos, R. (1997). Business ethics and Bauman ethics. *Organization Studies*, 18, 997-1014.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tesh, R. (1990). Qualitative research. Analysis types & software tools. New York : Falmer.
- Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Revue management et avenir*, 2(8), 143-158.
- Francis, L. (1996). Autonomie de la personne. Dans Canto-Sperber, M., *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 1*, (p.144-147), Paris : Presses universitaires de France.
- Thorne, L. et Saunders, S. (2002). The socio-cultural embeddedness of individuals' ethical reasoning in organizations (cross-cultural ethics). *Journal of Business Ethics*, 35, 1-14.
- Toffler, B. L. (1986). *Tough Choices: Managers Talk Ethic*. 2e édition, New York : John Wiley et Sons.
- Treviño L.K. (1996). Ethical decision making in organizations : a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 601-617.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., et Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128-142.
- Treviño, L. K., Brown, M., et Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 55, 5-37.
- Tronto, C.J. (1993). *Moral boundaries : a political argument for an ethic of care*. New York : Routledge.
- Umphress, E.E., Bingham, J.B. et Mitchell, M.S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.
- Valentine, S. et Hollingworth, D. (2012). Moral intensity, issue importance, and ethical reasoning in operations situations. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 509-523.
- Van der Klink J.J., Blonk R.W., Schene A.H., van Dijk F.J. (2006). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91(2), 270-276.
- Vézina, M. et St-Arnaud, L. (1996). La caverne de Platon ou les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire. *Revue internationale de psychosociologie*, 3(5), 25-32.

- Vézina M. et Bourbonnais R. (2001). Incapacités de travail pour des raisons de santé mentale. Rapport de l'Institut de la statistique du Québec, (p.279-287), Québec : Éditeur officiel du Québec.
- Vézina M., Bourbonnais, R., Brisson, C., Trudel L. (2006). Définir les risques. *Actes de la recherche en sciences sociales : Sur la prévention des problèmes de santé mentale*, 163, 32-38.
- Vézina, M., Bourbonnais, R., Marchand, A., et Arcand, R. (2008). *Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois*. (Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes, cycle 1.2), Québec : Institut de la statistique du Québec.
- Victor B. et Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-25.
- Villette, M. et Vuilleumot, C. (2005). *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*. Paris : La Découverte.
- Warren, R. (1993). Codes of ethics: bricks without straw. *Business Ethics : A European Review*, 2(4), 185-191.
- Waters, J. A., Bird, F. et Chant, P. D. (1986). Everyday Moral Issues Experienced by Managers. *Journal of Business Ethics*, 5(5), 373-384.
- Wells, K. (2011). *Narrative Inquiry*. New York: Oxford University Press.
- Wisner, A. (1990). Ergonomie et psycho-pathologie. *Prévenir*, 1(20), 65-73.
- Wolcott, H.F. (2001). *Writing up qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wolf Ridgway, M. (2010). *Les apports de la clinique du travail à l'analyse de la « présentation de soi » chez les dirigeants d'entreprise*. Thèse de doctorat, Paris : Conservatoire national des arts et métiers, récupérée à partir de site d'archives nationales : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/51/63/68/PDF/2010CNAM0685_0_0.pdf
- Worrall, B. Jones, C.L. Cooper (2003). *Redefining organizational wellbeing: Just what is a work/life balance in today's climate*. Cambridge, UK.
- Worrall, L. et Cooper, C. (2004). Managers, hierarchies and perceptions: A study of UK managers. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 41-68.
- Wotling, P. (1996). Sentiments. Dans Canto-Sperber, M. (dir.), *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale, tome 2*, (p. 1767-1776), Paris : Presses universitaires de France.
- Zarifian, P. (1998). Le travail sous l'emprise de la gestion. *Travailler*, 1, 41-54.

Annexe A : Formulaire d'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval

	UNIVERSITÉ LAVAL
Mise-niveau à la recherche et à la création Niveau d'éthique de la recherche	
APPROBATION DE L'ÉTHIQUE	
Projet de recherche impliquant des êtres humains ou la consultation de renseignements personnels	
Ce projet de recherche a été examiné en conformité avec les <i>Modalités de gestion de l'éthique de la recherche sur des êtres humains</i> de l'Université Laval, par le Comité sectoriel d'éthique de la recherche en psychologie et en sciences de l'éducation	
Projet intitulé :	<i>Expérience des cadres face aux enjeux éthiques dans la gestion du personnel</i>
Nom du chercheur :	Madame Mariève Pelletier
Nom du directeur de recherche :	Madame Louise St-Arnaud
Numéro d'approbation :	2012-220 / 17-09-2012
Date de décision :	17 septembre 2012
Date d'expiration de l'approbation :	1 ^{er} octobre 2013
<p>Après examen des informations et des documents qui lui ont été transmis, le Comité a constaté que ce projet respecte les principes d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Il prend acte de la confirmation écrite de la chercheuse à l'effet qu'elle a pris connaissance des mesures de suivi¹ associées à l'émission de l'approbation éthique de son projet et qu'elle accepte de les appliquer. Par conséquent, le Comité approuve ce projet pour un an.</p>	
_____	_____
Marguerite Lavallée, présidente Comité d'éthique de la recherche en psychologie et en sciences de l'éducation	Date
<p>¹ Rappel des mesures de suivi au verso</p>	
Maison Michel-Jean-Bouché 2401, chemin Sainte-Foy Québec (Québec) H1V 0A6 G1V 0A6	Téléphone : 418 686-4606 Télécopieur : 418 686-2540 mjbouch@ulaval.ca www.ulaval.ca

Annexe B : Formulaire de consentement

Titre du projet de recherche

Expérience des cadres face aux enjeux éthiques dans la gestion du personnel

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Présentation de la chercheure

Cette recherche est réalisée dans le cadre du projet de doctorat de Mariève Pelletier, dirigée par Louise St-Arnaud, professeure au département des pratiques et fondements en éducation à l'Université Laval et titulaire de la chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la chercheure.

Nature de l'étude

La recherche a pour but de mieux comprendre l'expérience vécue des cadres face à des situations comportant des enjeux éthiques dans la gestion du personnel et comment ils orientent leurs conduites face à de telles situations.

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation, (compensation, le cas échéant)

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité, de votre travail et des enjeux éthiques liés à la gestion du personnel. Votre participation apportera une contribution au plan des connaissances sur le travail des cadres. Les frais de stationnement encourus par votre participation à cette recherche, le cas échéant, vous seront remboursés.

Il est possible que le fait de raconter votre expérience suscite des réflexions ou des émotions désagréables. Si cela se produit, n'hésitez pas à en parler avec la chercheure. Celle-ci pourra vous mentionner le nom d'une ressource en mesure de vous aider, au besoin.

Participation volontaire et droit de retrait

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant seront alors détruits.

Votre participation au projet implique de :

Participer à une entrevue avec la chercheuse d'une durée d'environ deux heures, qui portera sur votre travail actuel et votre parcours professionnel, les enjeux éthiques liés à la gestion du personnel, vos valeurs personnelles et le contexte organisationnel dans lequel vous travaillez;

S'il y a lieu, participer à une seconde entrevue avec la chercheuse visant à approfondir certains éléments de la première.

Confidentialité et gestion des données

Les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants:

Les noms des participants ne paraîtront dans aucun rapport;

Les divers documents de la recherche seront codifiés et seule la chercheuse aura accès à la liste des noms et des codes;

Les matériaux de la recherche, incluant les données et les enregistrements, seront conservés dans une armoire sous clé située dans un local de l'Université Laval et dans un dossier informatique protégé par mot de passe sur un ordinateur de la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval. Ils seront détruits cinq ans après la fin de la recherche, soit en mai 2019 ou avant;

La recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant, ni milieu de travail, ne pourra y être identifié ou reconnu;

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Mariève Pelletier, étudiante au doctorat en sciences de l'orientation.

Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

Signatures

Je soussigné(e) _____ consens librement à participer à la recherche intitulée : « *(Expérience des cadres face aux enjeux éthiques dans la gestion du personnel)* ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature du participant, de la participante

Date

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

Signature de la chercheure

Date

Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université, Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081, Ligne sans frais : 1-866-323-2271, Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Annexe C : Lettre utilisée pour le recrutement des participants

Invitation à participer à un projet de recherche : « Expérience des cadres face aux enjeux éthiques dans la gestion du personnel »

Dans le cadre d'un projet de recherche mené par Madame Mariève Pelletier, étudiante au doctorat et dirigée par Madame Louise St-Arnaud, titulaire de la Chaire de recherche sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail, nous sommes à la recherche de cadres intéressés à parler de leur travail et à partager certaines expériences vécues dans leurs fonctions de gestion du personnel. Plus précisément, ce projet vise des femmes et des hommes :

- Occupant actuellement ou ayant occupé un poste cadre (non-syndiqué) au cours de la dernière année;
- Au sein d'une organisation œuvrant dans un des secteurs suivants :
 - Assurances et services bancaires;
 - Éducation;
 - Santé et services sociaux;
 - Services communautaires;
 - Télécommunication
- Assurant des fonctions de gestion du personnel pour une équipe d'au minimum 10 travailleurs non-cadres;
- Ayant au minimum trois années d'expérience à titre de cadre dans ce poste ou un autre;

Les personnes intéressées seront invitées à participer à une entrevue d'environ deux heures avec la chercheuse. Pour faire part de votre intérêt à participer ou pour obtenir des informations supplémentaires, veuillez svp. contacter Madame Mariève Pelletier.

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval :
N° d'approbation 2012-220 / 17-09-2012.

Annexe D : Message d'introduction aux participants par téléphone lors de la prise de contact initiale

Message téléphonique pour les cadres ayant donné leur accord à être rejoint par téléphone

1) Pour ceux et celles dont les coordonnées m'auront été transmises par un tiers

« Bonjour, mon nom est Mariève Pelletier et je suis étudiante au doctorat en sciences de l'orientation à l'Université Laval sous la direction de Louise St-Arnaud. J'ai eu vos coordonnées par (nom du tiers) qui m'a informé que vous aviez accepté que je communique avec vous. Je mène actuellement un projet de recherche intitulé : Expérience des cadres face aux enjeux éthiques dans la gestion du personnel et je cherche des cadres qui seraient intéressés à me rencontrer pour un entretien d'une durée d'environ deux heures. ((Si oui, poursuivre)) Pour être bien certaine que vous fassiez partie de la population ciblée par le projet, je voudrais vérifier certaines informations avec vous :

- Occupez-vous actuellement ou avez-vous occupé un poste cadre (non-syndiqué) au cours de la dernière année;
- Est-ce que ce poste est au sein d'une organisation œuvrant dans un des secteurs suivants :
 - Assurances et services bancaires;
 - Éducation;
 - Santé et services sociaux;
 - Services communautaires;
 - Télécommunication
- Assurez-vous des fonctions de gestion du personnel pour une équipe d'au minimum 10 travailleurs non-cadres;
- Avez-vous au minimum trois années d'expérience à titre de cadre dans ce poste ou un autre.

Si oui à tous les critères et intéressé à participer, je vais convenir avec la personne d'un endroit (bureau ou salle de réunion à son travail ou dans une université) et d'un moment pour faire l'entretien.

Annexe E : Guide d'entretien

Questions de départ :

- A. Vous occupez actuellement un emploi de cadre pour l'entreprise (_____). Comment en êtes-vous arrivé à occuper cet emploi? Racontez-moi votre cheminement de carrière.
- B. Parlez-moi de votre travail. Décrivez-moi ce que vous faites.
- C. Le métier de cadre comporte souvent des décisions difficiles à prendre. Dans vos fonctions de gestion de personnel, pourriez-vous me décrire une situation où vous vous êtes questionnés quant à votre responsabilité et sur la façon dont vous deviez agir.

Sous questions au besoin

Par rapport à la situation de la question C

- Quelles étaient les différentes facettes du problème qui vous posaient des difficultés d'ordre éthique ou moral? Quels étaient les enjeux pour vous et pour les autres?
- En pensant à ce que vous deviez faire, quels sont les éléments que vous avez pris en considération? Pourquoi?
- Comment avez-vous décidé d'agir? Qu'est-il arrivé?
- Pensez-vous que c'était la bonne façon d'agir dans cette situation? Pourquoi? Auriez-vous pu agir autrement dans cette situation?
- Comment vous êtes-vous senti dans cette expérience de situation éthique?

Par rapport aux conflits de rationalités entre le sujet et l'organisation

- Comment concevez-vous votre rôle dans la gestion du personnel? Est-ce que vous croyez que c'est ce qu'attend l'organisation de vous?
- Y a-t-il d'autres situations que vous avez vécues dans vos fonctions de gestion du personnel où vous vous êtes senti en conflit de valeurs entre vos convictions personnelles et les attentes de votre organisation? Décrivez-moi une expérience où vous avez vécu une situation semblable.

Par rapport au rôle de gestion du personnel

- Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre travail de gestion du personnel?
- Qu'est-ce que vous trouvez le plus difficile dans ce même travail?

Annexe F : Liste des noms fictifs associés aux entretiens

001 : Florence
002 : Freddy
003 : Fabrice
004 : Francine
005 : Sylvio
006 : Émilien
007 : Samuel
008 : Sarah
009 : Serge
010 : Érika
011 : Éric
012 : Eugénie
013 : Esther
014 : Francis
015 : Carolane
016 : Chantal
017 : Solange
018 : Françoise
019 : Stéphane
020 : Cloé
021 : Fabienne
022 : Emma
023 : Élise
024 : Éléonore
025 : Frédérick
026 : Suzanne
027 : Séléna
028 : Simone
029 : Eugène
030 : Fabien
031 : Félicia
032 : Félicien
033 : Franck
034 : François
035 : Félix
036 : Suzie