

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

ÊTRE HUMAIN AU TRAVAIL
UNE RECHERCHE
SUR LA VALEUR DU COEUR DANS LES PRATIQUES DE GESTION

Mémoire présenté
dans le cadre du programme de maîtrise en Étude des pratiques psychosociales
en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR
© LISA LEBLANC

Janvier 2015

Composition du jury :

Pascal Galvani, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Danielle Boutet, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Guylaine Dubuc, examinatrice externe, directrice générale, Caisse Desjardins du Carrefour des Lacs

Dépôt initial le 2 septembre 2014

Dépôt final le 23 décembre 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À ma mère Paula Grégoire et à
mon père Rosaire Leblanc pour avoir
changé ma vie!

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à tous ceux sans qui ce mémoire ne serait peut-être encore que des idées confuses et informulées, mais dont les retours sur la forme et contributions sur le fond ont permis la finalisation de ce texte, en particulier :

À Danielle Boutet, ma directrice, pour ton doigté et ta capacité de me guider sans trop m'encadrer.

À mes compagnes et compagnons de cohorte à la maîtrise pour la richesse de nos échanges. Certains d'entre vous ont été des alliés privilégiés : Louise Dufour pour ta générosité naturelle et ta grande humanité dans tes réflexions et commentaires toujours inspirants. Ma reconnaissance va particulièrement à Sandra Belzile, chère sœur, qui m'a apporté ton support dans mes traversées du désert. Tu m'as aidée à demeurer dans le sujet.

À Linda, pour ta grandeur d'âme, ton intelligence du cœur et ta capacité de jouer avec les mots.

À toi Luce, ma complice et amie, sur qui je compte et m'appuie au quotidien et sans qui je ne pourrais professionnellement y arriver.

Et, bien sûr, à tous les gestionnaires qui ont nourri ce travail. Sans vous et sans votre authenticité, ce travail n'aurait même pas existé.

Mes remerciements vont enfin à mes enfants Catherine et Olivier, pour votre patience, votre appui et amour inconditionnel dans les beaux jours comme dans les jours sombres de notre vie. À Stéphane et Clara qui se sont greffés à notre vie, mais sans qui la vie ne serait plus pareille, merci d'être là.

AVANT-PROPOS

Ce retour à l'école m'a offert un temps d'arrêt que je n'avais jamais eu auparavant et dont j'avais grandement besoin.

Ce mémoire s'inscrit dans ma volonté première de ne pas demeurer passive devant la souffrance humaine dont je suis quotidiennement témoin au sein des entreprises. Je ne prétends pas résoudre la problématique que je soulève, ma quête étant davantage liée à celle d'ouvrir le sujet et de briser le silence et le tabou qui l'entourent.

Je suis heureuse de ce point de départ et d'arrivée, bien que je constate tout ce qu'il reste à accomplir.

« Si on veut ce que l'on n'a jamais eu,
on doit être prêt à faire ce que l'on n'a jamais fait. »

Auteur inconnu

« Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde. »

Gandhi

Bonne lecture!

RÉSUMÉ

Ce mémoire relate une recherche auprès de gestionnaires sur la valeur du cœur dans leurs pratiques de gestion. La valeur du cœur est comprise ici comme une considération de l'entièreté de la personne pour qu'elle puisse être humaine au travail.

La première partie présente et situe le contexte de mes vingt ans d'intervention en entreprises. Elle met en lumière l'Appel, cette vision à l'origine de ma pratique, en plus de présenter la nature de celle-ci. Cette première partie s'achève par la présentation de mes constats personnels et professionnels, vus de l'intérieur, à la base de la motivation de mon retour à l'école.

La seconde partie déroule la recherche proprement dite. À partir de trois problèmes observés qui sont l'accroissement du rythme, l'obligation de résultats et l'épuisement grandissant, j'élabore une question de recherche : Quelle est la valeur du cœur dans les pratiques de gestion? Par ma question de recherche, je suppose l'hypothèse suivante : La valeur du cœur dans les pratiques de gestion permet de légitimer l'être humain au travail et ainsi de diminuer l'effort fourni au quotidien. Seul et regroupé, chacun des mots de ma question de recherche compose mon cadre et mes assises théoriques. Mes objectifs de recherche visent à voir le cœur à l'œuvre, à en être témoin, à le vivre pour en comprendre toute sa portée et sa valeur et ainsi trouver des mots pour en témoigner. Mon point de départ qui se retrouve également dans mes objectifs de recherche est de briser le silence et le tabou entourant la question du cœur dans les pratiques de gestion.

Le troisième chapitre développe les différentes approches méthodologiques retenues. En premier lieu, je justifie mon choix d'utiliser mon journal de pratique pour recueillir des données en plus d'adapter au collectif la méthodologie d'entretien d'explicitation suite à une expérience personnelle révélatrice. En second lieu, je précise ma motivation d'utiliser la théorie ancrée, l'entretien compréhensif et une dimension de la praxéologie comme méthodologies d'analyse.

Le quatrième chapitre est scindé en trois idées principales. En premier lieu, les résultats de la recherche qui prennent la forme de mots et d'expressions pour parler du cœur, de gestes pour l'appuyer et en témoigner, d'un contexte et des conditions qui le favorisent et qui l'autorisent en plus de quelques pistes d'explication du refus de mettre du cœur. En guise de conclusion des résultats, une schématisation illustre et présente les quatre mouvements du cœur. En deuxième lieu, je présente le bilan de mes cinq apprentissages personnels à la base du renouvellement de ma pratique. Je débute avec la première fois où j'ai eu conscience de ma petite voix. J'enchaîne avec la fin du sentiment d'imposteur avec la théorisation de ma pratique. Je poursuis avec la compréhension de la magie du cœur lors

d'un moment singulier. Je continue avec mon apprentissage sur le rôle d'alarme et de gardienne de la souffrance. Je termine avec l'importance d'être responsable et créateur de sa vie. En troisième et dernier lieu, je fais un retour sur mon hypothèse de recherche. Je conclus que de mettre du cœur est possible, que celui-ci n'empêche pas les souffrances, mais permet de transcender une réalité en une potentialité.

Une mise à l'épreuve avec cent questionnaires en pleine transformation pour valider les résultats de recherche est présentée au cinquième chapitre.

Enfin, la conclusion générale qui ouvre sur des perspectives et des voies de continuité.

Mots clés : Être humain au travail, Valeur du cœur au travail, Pratiques de gestion, Performance au travail, Épuisement professionnel, Questionnaires, Émotions, Intuition, Savoirs d'action

SUMMARY

This thesis relates to a research as carried out on managers in regards to the value of the heart within their management practices. The value of the heart is understood here as the consideration of the individual as a whole so that he/she can be human at work.

The first part presents and positions the context of my twenty years of intervention in companies. Besides presenting its very nature, it aims at shedding light on the Call, which is the vision that is at the origin of my practice. This first part closes with the presentation of my findings, both personal and professional, as seen from the inside, that are at the core of my motivation to go back to school.

The second part exposes the research as such. Starting with three problems observed that are the acceleration of rhythm, the requirement of results and the growing exhaustion, I elaborate on one research question: What is the value of the heart in management practices? By way of my research question, I formulate the following hypothesis: The value of the heart in management practices makes it possible to legitimize the human being at work and, therefore, to lessen the effort sustained on a daily basis. Alone or gathered together, each of the words of my research question constitutes my framework as well as my theoretical fundamentals. My research objectives aim at seeing the heart in action, witnessing it and experiencing it in order to understand the extent of its scope and its value, therefore finding words to bear witness to its existence. My starting point, which is also comprised in my research objectives, is to break the wall of silence and taboo surrounding the subject of the heart in management practices.

The third chapter particularizes the various methodological approaches upheld. First, I justify my choice for making use of my practice journal in order to gather data in addition to adapting, to the collective, the methodology of the explanatory interview following a personal eye-opening experience. Second, I spell out my motivation for using the grounded theory, the insightful interview as well as a dimension of praxeology as methodologies of analysis.

The fourth chapter is divided into three main ideas. First, the results of the research that present themselves in the form of words and phrases to express the heart, the gestures that support it and give evidence to it, from a context and conditions that favour it and allow it as well as a few indications explaining the refusal to demonstrate having any heart. As conclusion to the results, schematics illustrate and present the four movements of the heart. Second, I present the record of my five personal learning results on which lies the renewal of my practice. I start with the first time I became aware of my little voice. I continue with the end of my feeling as an impostor along with the theorization of my

practice. I follow up with the understanding of the magic of the heart at a specific moment. I carry on with my apprenticeship of the role of suffering as an alarm and gatekeeper. I complete with the importance of being responsible and creative with one's life. Third and last, I revisit my research hypothesis. I conclude that it is possible to have a heart, and although it does not preclude suffering, it makes it possible to transcend a reality into a potential.

A test with one hundred managers who underwent a full transformation to validate the results of the research is presented in the fifth chapter.

Finally, the general conclusion opens up on perspectives and leads to paths of continuity.

Key words: Being human at work, Value of the heart at work, Management practices, Performing at work, Burn-out, Managers, Emotions, Intuition, Action knowledge

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	IX
AVANT-PROPOS.....	XI
RÉSUMÉ	XIII
SUMMARY	XV
TABLE DES MATIÈRES.....	XVII
Liste des tableaux.....	XXI
Liste des figures	XXIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PRÉSENTATION DE MA PRATIQUE	5
1.1 MA PRATIQUE PROFESSIONNELLE D'HIER À AUJOURD'HUI	5
1.1.1 HIER : L'APPEL QUI FAIT NAÎTRE LA PRATIQUE.....	5
1.1.2 AUJOURD'HUI : VINGT ANS DE PRATIQUE PLUS TARD	7
1.2 LA NATURE DE MON TRAVAIL.....	7
1.2.1 MA PRATIQUE À L'ŒUVRE.....	9
1.3 MA PRATIQUE VUE DE L'INTÉRIEUR.....	25
1.3.1 MES CONSTATS PROFESSIONNELS.....	25
1.3.2 MES CONSTATS PERSONNELS	26
1.3.3 LE CHOIX ET LA MOTIVATION DU RETOUR À L'ÉCOLE	27
CHAPITRE 2 CADRE DE RECHERCHE ET PROBLÉMATIQUE	30
2.1 PROBLÉMATIQUE	30
2.2 LES PROBLÈMES	32
2.2.1 L'ACCROISSEMENT DU RYTHME	32

2.2.2	L'OBLIGATION DE RÉSULTATS	36
2.2.3	L'ÉPUISEMENT GRANDISSANT	38
2.3	LE CHOIX DE MA QUESTION DE RECHERCHE : UNE HYPOTHÈSE À VÉRIFIER	40
2.3.1	DEUX SOUS-QUESTIONS DE RECHERCHE	45
2.4	VOIR, SAVOIR ET VIVRE : OBJECTIFS DE RECHERCHE	46
2.5	PERTINENCES.....	47
2.5.1	RENTREZ À LA MAISON.....	47
2.5.2	AUTHENTICITÉ, COHÉRENCE ET PERMANENCE	47
2.5.3	HONORER L'HUMANITÉ	48
2.5.4	CRÉATION DE CONNAISSANCE	49
2.6	CADRE DE RÉFÉRENCE : POUR SITUER LES ASSISES THÉORIQUES DE MA RECHERCHE.....	49
2.6.1	SUJET ET QUESTION DE RECHERCHE : QUELLE EST LA VALEUR DU CŒUR DANS LES PRATIQUES DE GESTION?	49
2.6.2	VALEUR DU CŒUR.....	50
2.6.3	CŒUR	51
2.6.4	PRATIQUES DE GESTION.....	52
2.6.5	LA VALEUR DU CŒUR DANS LES PRATIQUES DE GESTION.....	53
CHAPITRE 3 LA TÊTE, LE CŒUR ET L'ACTION COMME MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		58
3.1	L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION	59
3.1.1	QU'EST-CE QUE L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION	59
3.1.2	LA SOURCE DE L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION	61
3.1.3	UNE EXPÉRIENCE COUP DE CŒUR	62
3.1.4	DU SINGULIER AU COLLECTIF : LE PROCESSUS DE RÉALISATION	64
3.1.5	CE QUE J'AI INTITULÉ L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION COLLECTIVE.....	65
3.1.6	LES AMÉNAGEMENTS DU SINGULIER VERS LE COLLECTIF	65
3.1.7	LA CONSTITUTION DES DEUX GROUPES.....	67
3.1.8	LA RÉALISATION	68
3.2	JOURNAL DE PRATIQUE.....	71
3.3	UNE ANALYSE RÉFLÉCHIE : LA THÉORIE ANCRÉE	72

3.3.1	DES DONNÉES POUR IMAGER.....	73
3.4	UNE ANALYSE INTUITIVE : L'ENTRETIEN COMPRÉHENSIF.....	77
3.4.1	DES DONNÉES QUI INSPIRENT.....	78
3.5	DES GESTES RESSOURCES : UNE DIMENSION DE LA PRAXÉOLOGIE	82
3.5.1	QU'EST-CE QUE LA PRAXÉOLOGIE?.....	83
3.5.2	DES DONNÉES MISES EN ACTE	85
CHAPITRE 4 RÉSULTATS DE RECHERCHE : QUAND LE CŒUR		
S'AUTORISE!.....		88
4.1	DES MOTS ET EXPRESSIONS POUR PARLER DU CŒUR.....	88
4.2	DES GESTES QUI APPUIENT ET TÉMOIGNENT DU CŒUR.....	90
4.3	UN CONTEXTE ET DES CONDITIONS QUI FAVORISENT ET AUTORISENT LE CŒUR	92
4.4	QUELQUES PISTES DU REFUS DE METTRE DU CŒUR.....	95
4.5	LE MOUVEMENT DU CŒUR SCHÉMATISÉ.....	98
4.5.1	LE MOUVEMENT DU CŒUR : UNE APPELLATION LIÉE À L'EXPÉRIENCE	99
4.5.2	LE MOUVEMENT DU CŒUR EN QUATRE TEMPS.....	100
4.5.3	TÉMOIN DU CŒUR LORS DES ENTRETIENS D'EXPLICITATION COLLECTIVE ..	101
4.6	LA VALEUR DE L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION COLLECTIVE	103
4.7	BILAN DE MES APPRENTISSAGES ET RENOUVELLEMENT	112
4.7.1	L' <i>APPEL</i>	112
4.7.2	LA THÉORISATION DE MA PRATIQUE	112
4.7.3	LE MURMURE.....	118
4.7.4	ACCEPTER LA SOUFFRANCE.....	120
4.7.5	S'HONORER : DE VICTIME À RESPONSABLE	121
4.8	RETOUR SUR L'HYPOTHÈSE ET QUESTION DE RECHERCHE	122
CHAPITRE 5 UNE MISE À L'ÉPREUVE POUR JUGER DE LA VALEUR ET		
DU SENS DE MES DONNÉES.....		124
5.1	PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU CONTENU	125
5.1.1	LE TRAVAIL PRÉPARATOIRE À LA RENCONTRE	126
5.1.2	RETOUR SUR LEURS ÉCHANGES DE NOUVELLES.....	127
5.2	DÉCOUPAGE DE MES OBSERVATIONS : TROIS GROUPES DISTINCTS	128

5.2.1	LE PREMIER TIERS	129
5.2.2	LE DEUXIÈME TIERS.....	131
5.2.3	LE DERNIER TIERS.....	131
5.3	DES MOTS QUI TRADUISENT UNE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE ET COLLECTIVE ..	132
5.4	UN PREMIER PAS COMME CONCLUSION	134
CONCLUSION ÉDUIQUER LE CŒUR, PLUTÔT QU'ENSEIGNER À LA TÊTE		136
ANNEXE 1 PROJET DE RECHERCHE COMMENT METTRE DU COEUR DANS LES PRATIQUES DE GESTION		138
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		146

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les aménagements du singulier vers le collectif	65
Tableau 2 : Codes sociaux démographiques.....	67
Tableau 3 : La réalisation.....	68
Tableau 4 : Exemples de codification de passage d'entretien d'explicitation collective	74
Tableau 5 : Catégorisation : Inattendu, intense et changement	75
Tableau 6 : Catégorisation : Petite voix qui sait	75
Tableau 7 : Catégorie : Vulnérable	76
Tableau 8: Catégorie : Habitude	76
Tableau 9 : Catégorie : Être toute là, authentique, relié	76
Tableau 10 : Catégorie : Réfléchir	76
Tableau 11 : Catégorie : Victime	77
Tableau 12 : Catégorie : Histoire de vie	77
Tableau 13 : Regroupement des cartons : citations, questions, commentaires et réflexions.	80
Tableau 14: Recensement d'une partie de la gestuelle présente.....	85
Tableau 15 : La réalisation des deux entretiens d'explicitation collective	105

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Assises théoriques de ma recherche	57
Figure 2 : Une photo pour démontrer ma démarche.....	79
Figure 3 : Le mouvement du cœur.....	98

INTRODUCTION

Depuis plus de 20 ans, j'accompagne des gestionnaires en entreprise et j'interviens sur tout ce qui touche la dimension sensible et humaine de leurs projets et des défis qu'ils rencontrent au quotidien, autant sur les plans personnels qu'organisationnels. Avec eux, je cherche des mots à mettre sur leur expérience pour la comprendre, à leur offrir de nouvelles perspectives de la problématique afin d'être présent et conscient de tout ce qui se joue sur le plan systémique, mais dont on ne parle pas. Ainsi, mon accompagnement ne vise pas à simplement régler un problème, mais également à ouvrir le sujet sur tout ce qui l'entoure.

J'adore ma profession depuis le tout premier jour. Cependant, en 2009, lorsque je me suis inscrite à la maîtrise, jour après jour, j'ai l'impression d'être témoin d'un réflexe au travail qui se résume à devoir se couper de son humanité pour réussir à effectuer le travail à accomplir, alors que pourtant le travail, c'est aussi la vie! Le travail doit être un lieu vivant et structurant pour les personnes, stimulant, qui permet de contribuer à quelque chose de plus grand qu'eux pour être fier et demeurer vivant intérieurement. Cependant, de plus en plus, ceux que j'aime s'épuisent et tombent sous le poids de la tâche. Tout comme eux, je me sens fatiguée et errante malgré la performance présente. Un questionnement récurrent ainsi qu'une inquiétude grandissante m'envahissent jusqu'à prendre toute la place dans mes pensées. Sans cesse, j'entends et me répète : je dois faire quelque chose pour que cesse cette souffrance que je côtoie... mais que faire!?

C'est ainsi que je décide de retourner aux études et de faire une recherche dont le sujet est à la fois la question et l'hypothèse de réponse à ce que j'observe comme réflexe des personnes au travail et qui m'habite au quotidien. Dans mon projet de recherche, je me demande quelle est la valeur du cœur dans les pratiques de gestion. La valeur du cœur est

comprise ici comme une considération de l'entièreté de la personne pour qu'elle puisse « être » humaine au travail. Être humain au travail signifie principalement pour moi de travailler autant avec la tête qu'avec le cœur. La valeur du cœur est bien plus qu'une expression, mais un ensemble de concepts qui seront définis plus en détails lors de la présentation de mes assises théoriques à la section 2.6. Puisque je suis une praticienne dans l'âme, je choisis d'effectuer ma recherche sur le terrain avec des gestionnaires que j'estime et des personnes que je connais bien. Mes objectifs sont simples. Je veux comprendre, voir et vivre la valeur du cœur à travers les yeux et les réalités de gestionnaires ainsi qu'à travers ma propre expérience. Plusieurs gestionnaires se portent volontaires pour prendre part à ma recherche, stimulés par le sujet et leur fierté de chercher à percer ce qui semble un mystère. Ce sujet tabou, qui est la valeur du cœur dont on ne parle pas, comme si elle n'existait pas.

Pour recueillir des données, la méthodologie d'entretien d'explicitation sera en avant-plan. Cette méthodologie est un bijou méthodologique qui travaille à partir d'un autre registre que celui de la logique. Un coup de cœur suite à l'expérimentation de l'entretien d'explicitation réveille le moment à l'origine de ma pratique, c'est-à-dire l'Appel, cette idée venue de nulle part de bâtir une formation dont le sens profond me concernait personnellement. Je présente ce moment au chapitre un, dû à l'importance de cet Appel dans ma vie et sur lequel porte une partie du bilan de mes apprentissages au chapitre quatre. Puisque mon expérience me confirmait que cela était possible, j'adapte cette méthodologie du singulier vers le collectif.

Confiants, des gestionnaires acceptent d'être des co-chercheurs et s'abandonnent totalement à l'expérience d'entretien d'explicitation collective que je leur propose et se livrent sans retenue. À tour de rôle, ils partagent des moments intimes, remplis de cette intensité qui les autorise à y mettre du cœur et qui sont contenus dans les résultats au chapitre quatre. Les gestionnaires questionnent avec délicatesse et bienveillance celui qui explicite son moment afin de le supporter à plonger dans l'endroit où il mit du cœur. Dès lors, ils ne raisonnent plus leur expérience et ce qui se passe, ils vivent ce qu'il y a à vivre. Ils ne se protègent plus et ne se coupent plus de leur humanité, ils sont « tout là ». Ils

lâchent prise sur le plan prévu, mais n'abandonnent pas. Ils font face, mais ne cherchent pas à gagner. Cela les rend vulnérables, mais ne les affaiblit pas, les met à l'épreuve, mais ne les détruit pas. Ainsi, ils passent d'une intervention réfléchie et structurée à une expérience ressentie et structurante pour la personne. Pleinement vécue, l'émotion leur offre une liberté intérieure nouvelle, de laquelle émergent un sens profond et une direction à suivre. Une forme d'intelligence sans limites, impossible à fabriquer avec l'esprit.

CHAPITRE 1

PRÉSENTATION DE MA PRATIQUE

« Quand le désert devient l'oasis, quand le désert devient la promesse... »

Diane Léger, professeur à la maîtrise

Chaque histoire a un commencement. Ce premier chapitre présente mon histoire d'hier à aujourd'hui. Celle-ci est à l'origine de l'émergence de mon sujet de recherche ainsi que de mon retour sur les bancs d'école.

1.1 MA PRATIQUE PROFESSIONNELLE D'HIER À AUJOURD'HUI

J'ai 48 ans, nous sommes en 2014 et j'ai mon entreprise depuis plus de vingt ans. D'entrée de jeu, je dois spécifier que je n'avais pas planifié être dans les affaires et que mon entreprise est née d'une vision venue de nulle part.

1.1.1 Hier : l'Appel qui fait naître la pratique

La naissance de mon entreprise est un moment singulier et inattendu que j'ai intitulé « L'Appel ».

Je me souviens, nous sommes en 1989 et je suis directrice de compte aux entreprises dans une institution financière. Je suis à mon bureau. J'ai placé tous mes dossiers à traiter sur ma table de travail. Je m'arrête tout à coup de travailler puisque j'ai l'impression que quelqu'un vient de me parler. Je lève la tête, mais il n'y a personne. J'entends un chuchotement qui me dit « tu vas faire un cours », comme une annonce et un secret que l'on me confie. Dès cet instant, je ressens le besoin de me mettre au travail. Cette annonce m'appelle comme une pulsion incontrôlable, accompagnée d'une grande joie et d'une force nouvelle en moi. Je me lève et me dirige d'un pas assuré vers le bureau de ma collègue Michèle.

Je dois lui annoncer cette idée. Chemin faisant, je continue de recevoir de l'information concernant l'idée, cela me dit « ce sera un cours de vente ». Arrivée au bureau de Michèle, je lui lance l'idée : « Michèle, je vais bâtir un cours de vente! As-tu le goût de faire cela avec moi? » Et elle de me répondre. « J'ai toujours rêvé de donner de la formation! » Au même moment, j'entends et je dis en simultané : « Le cours va s'appeler Moti-vente ». On se tape dans la main comme pour sceller l'accord.

Nous avons mis une année à concevoir cette formation puisque nous n'avions aucune formation ou expérience en conception. Nous n'avions aucune idée de ce que nous faisons, mais nous étions paradoxalement convaincues que nous faisons la bonne chose. Nous étions guidées par un élan intérieur des plus stimulants et énergisants. Nous étions des praticiennes passionnées et heureuses, guidées par un je ne sais trop quoi! L'essentiel de la formation, que nous avons conçue, reposait sur l'expérimentation. Dans le syllabus accompagnant celle-ci, on pouvait y lire à l'époque : moins de théorie et plus de pratique! Moti-vente, une formation conçue par des gens du milieu pour des gens du milieu!

Journal de pratique, novembre 2011

Nous avons vendu le contenu de cette formation ainsi que nos services en tant que formateur à notre employeur, malgré notre inexpérience en la matière. Nous avons formé plus de douze mille personnes par groupes de six à huit personnes. Nous avons bâti et animé des conférences régionales où, à chacune de ces rencontres, plus de deux cents personnes y participaient. Nous avons eu tellement de plaisir, que cela a été contagieux! Nos clients sont devenus nos ambassadeurs. Ils nous réfèrent vers de nouveaux mandats à l'extérieur de l'entreprise où nous avons l'habitude d'œuvrer et d'intervenir. Nous étions invitées et accueillies dans de grandes entreprises avec, en prime, un lien de confiance transféré. Cet Appel a été un moment pivot dans ma vie. Un moment qui m'a donné l'impression de réellement émerger et d'apparaître comme je suis, sans forcer. À partir de cet Appel qui a fait naître la formation, nous l'avons offerte aux entreprises. Les gens formés par nous sont devenus par la suite des ambassadeurs, des promoteurs et même des créateurs de notre offre de service qui est passée de la formation à de la consultation individuelle et de groupe au fil du temps et des demandes.

1.1.2 Aujourd'hui : vingt ans de pratique plus tard

Aujourd'hui, en 2014, ma clientèle provient autant d'entreprises de service, de commerces de détail, que d'entreprises manufacturières. J'interviens quotidiennement auprès de propriétaires d'entreprise et de gestionnaires. Ce que j'aime particulièrement de mon travail, ce sont les gens, le contact avec eux et l'interaction. J'apprécie pouvoir être à la fois complice dans la réalisation de leurs rêves et témoin de leur cheminement. À chacun de ces moments, je me sens privilégiée et énergisée par ceux-ci. J'admire ces hommes et ces femmes. Ils sont mes héros, ils me fascinent pour leur unicité, leur ingéniosité, leur courage et leur détermination à faire arriver les choses. Après d'eux, je me sens chez moi.

L'action est le mode où je me sens confortable et à mon meilleur. Lorsque j'interviens auprès des gens d'affaires, mes indicateurs de confort reposent sur le fait de me sentir calme et forte avec comme impact une grande justesse dans mes paroles et un *momentum* parfait pour les dire.

1.2 LA NATURE DE MON TRAVAIL

Mon travail consiste à accompagner la dimension sensible et humaine des réalités professionnelles et organisationnelles des gestionnaires et de leurs équipes de travail. Ces réalités sont liées à des projets, à des contextes, à des étapes de vie ou à des impasses du même ordre. Mon intervention a pour but de faciliter la compréhension des problématiques vécues en leur faisant raconter ce qu'ils vivent et en leur faisant prendre conscience des multiples réalités contenues à la base de la problématique. Ensuite, je les guide pour retrouver la paix intérieure au cœur de la problématique, pour la dénouer et pour générer des résultats positifs.

Ma façon d'intervenir repose sur le dialogue et la qualité de présence. Je définis le dialogue comme une interaction entre le récit de mes clients et mes relances à leurs propos qui permettent d'aller en profondeur et de conscientiser l'expérience vécue pour mieux la

comprendre et ensuite agir. Quant à la qualité de présence, qui s'inscrit à même le dialogue, je la définis comme une présence qui demande d'être tout entier à ce qui se fait, à ce se dit et à ce qui se vit en étant particulièrement attentif à soi, à l'autre et à l'histoire racontée. Ainsi, pour toute intervention, mon point de départ est d'abord l'individu, sa propre expérience et sa compréhension de la situation. Dès que celui-ci m'a raconté ce qui se passe et ce qu'il vit, ma compréhension de sa réalité fait toujours émerger à mon esprit une réalité similaire que je lui partage avec authenticité parce que je m'appuie sur mon expérience, sur ma pratique et sur mes intuitions pour interagir dans l'instant. Ces histoires et ces analogies partagées me permettent de valider ma compréhension et de dédramatiser l'expérience de la personne pour pouvoir ouvrir sur d'autres perspectives. Ces interactions me permettent d'identifier précisément ce que vit la personne à différents niveaux. Lorsqu'elle se raconte, ses choix de mots, ses pensées, ses commentaires, ses gestes, ses émotions et son intonation sont tous des éléments qui me montrent les avenues possibles pour accompagner la personne.

La nature de mon travail rend l'écriture de ce mémoire très difficile au point de devoir chercher la signification des mots dans le dictionnaire puisque ceux-ci n'ont pas de sens à mes yeux sans l'interaction habituelle sur mon terrain de pratique. Cette difficulté est à la base de ma motivation à présenter différents moments issus de mon journal de pratique pour mieux les illustrer. Mon journal de pratique contient des questions, des réflexions, des commentaires et des moments intenses qui attirent mon attention. Ces moments sont écrits à l'image de l'oral, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas réfléchis, mais ils sont ressentis, écrits d'un trait spontané et dans un langage courant. J'ai choisi de les présenter dans leur forme d'origine pour leur être fidèle. Ainsi, ils n'ont pas été écrits pour respecter la forme écrite ou encore le cadre universitaire puisque cette manière de faire aurait dénaturé le sens et l'expérience vécue.

Tel qu'il sera décrit au chapitre trois, au fil des années, j'ai accumulé des milliers de moments manuscrits éparpillés sur des feuilles déposées dans différents cartables. Ces

moments m'accompagnent et m'enrichissent en plus d'enrichir les fils de conversation avec ma clientèle. Ils sont mon dictionnaire de la vie à moi!

1.2.1 Ma pratique à l'œuvre

Pour illustrer l'étendue et la diversité de ma pratique, je présente des exemples de moments coups de cœur qui me font sourire et réfléchir, qui m'ont touchée et qui me touchent encore et à l'intérieur desquels, le cœur était présent. Je tiens à faire remarquer les composantes qui sont présentes à l'intérieur de celles-ci, sur lesquelles je m'appuie pour dire que le cœur est présent. Ces composantes sont au nombre de cinq. La première composante est l'entièreté de la personne, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de coupure entre la tête et le cœur, ni entre le gestionnaire et l'être humain. Il n'y a pas de personnage fabriqué qui serait lié au rôle, à la fonction ou encore pour se protéger. La deuxième composante, qui est l'émotion, témoigne du côté cœur, c'est-à-dire qu'à l'intérieur de chacune des situations les personnes vivent librement ce qu'ils ont à vivre, que ce soit de la joie, de la peine, de la colère ou tout autre émotion. La troisième composante est le dialogue authentique présent entre les personnes. Je fais référence ici à un dialogue authentique et à des vérités exprimées, qui impliquent émotivement les personnes en leur permettant ainsi de vivre le dialogue plutôt que de seulement le raisonner. La quatrième composante est la qualité de présence à soi et à l'autre dans l'expérience, c'est-à-dire que l'attention des personnes est totalement présente et disponible dans le dialogue. La somme des composantes précédentes permet la cinquième composante qui consiste en des prises de conscience, réveillant la personne et lui permettant de dénouer des impasses, de faire des choix et d'être maître de sa vie.

Les moments coups de cœur qui suivent sont rédigés sous forme de *Je me souviens*. La technique du *Je me souviens*¹, qui sera expliqué au chapitre 3.2, consiste à laisser

¹ La démarche est présentée dans Galvani P., 2004, «L'exploration des moments intenses et du sens personnel des pratiques professionnelles », dans revue Interactions, vol.8, no 2, Université de Sherbrooke, p.95-121.

remonter à son esprit un moment significatif ainsi que ce qui est présent en soi, qui attire l'attention, qui remonte à la surface et fait écho. Le *Je me souviens* ne cherche pas à décrire la réalité, mais plutôt l'expérience vécue à l'intérieur de celle-ci. Je présente onze exemples de ces moments coups de cœur au point suivant en précisant, lors de l'introduction de chacun d'entre eux, les éléments-clés en lien avec la problématique et le sujet de recherche.

1.2.1.1 Est-ce que j'ai le droit de dire non?

Le moment qui suit présente une gestionnaire tiraillée entre l'obligation de résultats de son rôle et le droit fondamental d'un être humain au travail.

Je suis en rencontre avec Patricia, une gestionnaire qui se demande si elle agit correctement ou non. Patricia débute notre rencontre en me disant : « Lisa, il faut que je te raconte ce qui m'est arrivé. Hier, j'ai fait venir Lise, mon adjointe, pour lui dire que j'aurais besoin d'elle pour aider Bianca, sa collègue débordée à préparer l'importante rencontre annuelle de demain soir. Écoute...! (moment de silence, elle soupire, les yeux qui regardent dans les airs) Lise m'a surprise. Elle qui dit toujours oui, elle m'a dit non! (avec les yeux grands ouverts) J'avais beau expliquer à Lise que cela était important et lui proposer d'arranger son horaire, mais elle ne voulait rien entendre. J'ai demandé à Lise s'il y avait quelque chose que je pouvais faire, mais elle m'a dit non. Je lui ai demandé si quelque chose n'allait pas, mais elle m'a répondu non. Je lui ai demandé « Quel est le problème alors? » (avec un ton de voix agité et exacerbé) Elle m'a répondu qu'il n'y avait rien. Je me suis dit, en dedans de moi, va-t-il falloir que je me fâche, que je l'oblige et que je mette mon chapeau de boss? J'insiste une autre fois quand, tout d'un coup, Lise me regarde et me demande « Est-ce que j'ai le droit de dire non? » Elle m'a tellement surprise, je lui ai répondu spontanément : « C'est une bonne question! » Pour tout te dire Lisa, je n'ai pas encore trouvé la réponse à sa question et c'est pour cela que je t'en parle aujourd'hui. Moi-même, je ne me donne pas le droit de dire non, parce que je ne pense pas que je puisse dire non. Je sais que je devrais dire qu'un employé peut dire non, mais dans les faits, si je suis honnête, ce n'est pas aussi possible que cela. Vraiment, cela me questionne! » Nous avons poursuivi notre discussion sur cette question d'avoir le droit de dire non. Après mon départ, je réfléchis à Patricia, mais surtout à la question de Lise. Je me dis que cette question a réveillé la gestionnaire à propos d'elle-même et de ses propres besoins ainsi que sur une réalité qui se vit partout, mais sans pour autant être dite ni être questionnée. Cela m'amène à me regarder personnellement et à me demander si je me donne le droit de dire non. Cette

gestionnaire a raison, il s'agit d'une excellente question et pas seulement au niveau du travail. Est-ce qu'on a le droit de dire non... et si oui, comment fait-on cela dire non?

Journal de pratique, avril 2013

1.2.1.2 Comment je fais cela me rapprocher de moi?

Le moment qui suit démontre la difficulté pour un gestionnaire de savoir « rentrer à la maison » et prendre soin de lui en tant qu'être humain au travail.

Mon téléphone sonne. Je réponds et suis heureuse de reconnaître Catherine, cette gestionnaire que j'aime beaucoup pour son franc parler, sa ténacité et ses questions des plus rafraichissantes. Catherine me lance : « Salut Lisa, j'appelle avant de sauter! Ce matin, je les mettrais tous dehors (en parlant de ses gestionnaires). Imagine, ils se sont encore accrochés entre eux et ça ne finit plus! Veux-tu bien me dire ce qu'il faut que je fasse pour que cela cesse?! Quand ce n'est pas un, c'est l'autre! Mes gestionnaires viennent tous me voir à tour de rôle pour me parler de l'un et puis de l'autre! Quand je leur demande s'ils s'en sont parlé entre eux, mes gestionnaires me disent que oui, mais que cela ne change rien! Qu'est-ce que je fais avec ça? Est-ce moi le problème? Je me sens blasée et je laisserais mon job! (avec un soupir découragé) » À l'autre bout du fil, je souris amusée par la spontanéité de son propos, le ton de celui-ci, mais aussi parce que je l'imagine, les bras dans les airs et agitée sur sa chaise.

À mon tour, sans chercher à comprendre ce que je vais dire, je lui lance : « Tu as raison, tu devrais tout lâcher et aller prendre soin de toi! » Mon commentaire surprend Catherine, qui me demande : « Mais comment je fais cela, me rapprocher de moi? ». Son commentaire me surprend à son tour. Survient alors un silence total sur la ligne! Catherine poursuit : « Toute une question qui mérite réflexion! », et moi d'ajouter à son propos : « Et c'est peut être aussi une réponse! »

Journal de pratique, novembre 2005

1.2.1.3 À un moment donné, cela va-t-il arrêter?

Le moment qui suit présente la réflexion à voix haute d'un directeur général sur son réflexe du « toujours plus ».

Je me souviens, je suis avec Jonathan, un jeune directeur général qui a le vent dans les voiles. Tout ce qu'il touche se transforme en or. Jonathan est brillant et d'une

grande intelligence. À tous les deux mois, je viens réfléchir avec lui sur des réalités et des thématiques de son choix. Comme bien des leaders ayant le même rôle, Jonathan cherche à briser cette solitude et cet isolement qu'il vit, n'ayant pas toujours la possibilité d'échanger et d'aborder ses réalités d'ordre personnel ou professionnel avec d'autres. Selon ses dires, il m'engage puisqu'il aime le fait que j'intervienne dans plusieurs entreprises au Québec. Cela lui procure une diversité de points de vue qu'il apprécie pour leur richesse, mais aussi parce qu'ils sont concrets et l'inspirent face à sa réalité.

Lors de cette rencontre, tout est fluide, comme à l'habitude, mais tout d'un coup quelque chose change. Un silence plus long s'installe avant que Jonathan parle en plus d'utiliser un début de phrase qui ne lui ressemble pas : « Je ne sais pas si c'est moi, mais l'autre jour je me demandais... (pause). Hum, je veux dire que tu sais que je viens tout juste d'avoir ce nouveau poste depuis 3 mois. Je ne peux pas dire que je le maîtrise parfaitement... (pause) mais je trouve que ça va bien. Hier, je me suis surpris en train de regarder des affichages de poste. (pause, puis Jonathan se lève en se dirigeant vers son bureau les mains sur les hanches. Il s'assoie sur le coin de celui-ci, me regarde, et reprend). Quand j'ai réalisé que j'étais en train de regarder des affichages de poste, je me suis demandé si ça allait toujours être comme cela. Je veux dire : est-ce que ça va arrêter un moment donné? Est-ce que je vais toujours vouloir aller ailleurs et en faire plus? Je ne sais pas si je sais arrêter! (Jonathan me regarde droit dans les yeux en silence). Son propos est inattendu et me touche pour la profondeur et l'authenticité de ceux-ci et je ne m'en cache pas. On se regarde dans le silence et je lui dis : « C'est une très bonne question, tout à ton honneur! » On se regarde encore, sans parler et on se sourit. Il n'y a rien d'autre à dire et on le sait par nos regards complices. Tout avait été dit!

Après ma rencontre avec Jonathan, je suis dans ma voiture en route vers la maison et je pense à lui, je revois la scène et je réentends en boucle ce qu'il a dit. Je réagis émotivement à travers des pensées : « Je me dis : Wow!, en guise de prise de conscience face à la situation que je viens de vivre avec Jonathan. Sa question sur la quête infinie du « toujours plus » fait écho à ce dont j'ai l'impression d'être témoin au quotidien avec les gestionnaires. Je l'admire, il s'est vu dans son réflexe de toujours plus, toujours plus loin et il avait pris le temps de se déposer dedans, de poser la question plutôt que de poursuivre sa route en faisant taire ce bruit dérangeant. »

Journal de pratique, septembre 2011

1.2.1.4 On a une structure anorexique, mais on doit faire des miracles avec!

Le moment qui suit présente un être humain prisonnier d'un rôle et d'un mouvement qu'il ne sait pas interrompre alors qu'il reconnaît le caractère inacceptable de celui-ci.

Je me souviens de Pierrette, cette gestionnaire avec qui je ne suis pas en mandat, mais que je croise par hasard. On se donne de nos nouvelles respectivement dans un tourbillon de paroles dont certaines attirent mon attention. Pierrette me lance : « Écoute, au travail, on fait notre possible, on a une structure anorexique, mais on doit faire des miracles avec...! » Elle quitte aussi rapidement qu'elle est arrivée, mais ses dernières paroles, elles, ne me quittent pas. Elles résonnent en moi et font monter des images de l'anorexie. Je suis bouleversée. Pierrette a mis des mots qui me font tellement voir des réalités que je côtoie ailleurs. Cela me fait de la peine, d'autant plus qu'elle me raconte qu'elle est très proche des membres de son équipe et qu'ils se soutiennent énormément. Alors je me demande : « Est-ce l'instinct de survie? Ils réussissent en se supportant et en s'appuyant les uns sur les autres. Quel message le grand patron décode-t-il de cette réalité qui génère des résultats? Que tout va bien? Que les choix effectués sont bons? Pourquoi?! »

Journal de pratique, septembre 2012

1.2.1.5 Un pas derrière

Le moment qui suit présente un homme d'affaires qui avait besoin d'aide afin de permettre la cohabitation de ses besoins en tant que propriétaire, de ceux en tant que père et de ceux en tant qu'homme dans un contexte de transfert d'entreprise.

Je me souviens, je dois rencontrer Serge, un homme d'affaires prospère qui jongle depuis des années avec l'idée de transférer son entreprise à ses deux enfants, Marie et Miguel, mais qui ne passe pas à l'action. Des gens qui le connaissent convainquent Serge de me rencontrer en lui disant que je pourrais sûrement l'aider et que, de toutes façons, s'il n'y avait pas de déclic entre lui et moi, il ne serait pas obligé de poursuivre la démarche. Pour notre première rencontre, Serge et moi dinons ensemble au restaurant et nous discutons de tout et de rien. Il me demande d'où je viens, je lui parle de mon patelin et je commence à lui parler de ma famille, de mes parents, de mon conjoint et de mes enfants puisqu'il me dit : « Est-ce les Leblanc de St-Gédéon qui sont en affaires?! » Je lui réponds « Oui ». Dans un élan de spontanéité, je lui dis qu'il ressemble à mon oncle, et comme par hasard, il le connaît. Serge me dit qu'il était une personne très aimée dans sa communauté et il a raison. Cette pensée me touche, il me manque puisqu'il est mort tragiquement il y a à peine 6 mois.

L'ambiance est très relaxe et pas compliquée. À son tour, Serge me parle des siens et ensuite de son entreprise. La rencontre est fluide. Il me semble un homme bon, passionné, aux milles et un projets, qui n'arrête pas et qui me semble si simple. Une seule question me vient à l'esprit et je lui demande : « Qu'est-ce que vous ne voudriez pas de moi? » Serge sourit. Surpris par ma question, il me répond du tac au tac :

« Me faire bousculer. J'ai besoin de faire le ménage et je ne veux pas être bousculé! ». Je souris à mon tour face à ses propos et lui dis : « Je peux facilement respecter votre besoin! » En dedans de moi, je me dis qu'il a tellement raison. On termine notre première rencontre en se serrant la main et en cédulant notre deuxième avec comme objectif de faire le ménage. De quoi précisément, je ne sais pas, mais de toutes façons je verrai au moment venu.

Pour cette deuxième rencontre, je vais dans son entreprise. Dès mon arrivée, j'ai le droit à une grande visite détaillée. Aucun racoin n'est évité... comme il est fier! Lorsque nous nous promenons sur le plancher de son usine, l'ambiance goûte le bonheur et la joie. Les sourires sont partout! On sent que le boss est de passage non pas pour la peur du boss, mais plutôt pour la complicité qu'il a avec le personnel. Serge les connaît tous par leurs noms. Il n'y a pas moyen de visiter l'entreprise d'un trait. Il s'arrête ici et là avec un mot, un clin d'œil, un « Je reviens te voir plus tard ». Bref, cette visite est pleine de vie. Finalement, on entre dans la salle de conférence. Serge soupire en s'assoyant. Je crois qu'il est stressé et je lui demande : « Êtes-vous correct? » L'homme d'affaires me répond : « Oui oui, mais ça va aller mieux si j'ai un plan! » Alors je lui dis sans réfléchir : « C'est ce que nous allons faire. Parlez-moi de ce qui vous vient à l'esprit quand vous pensez au transfert d'entreprise. Serge a parlé durant près de deux heures de tout ce qu'il aime dans sa vie et qu'il n'aime pas, de ce qu'il voudrait avoir comme temps à lui et de ce qu'il souhaiterait en faire. Serge termine. À mon tour, je lui demande : « Y a-t-il autre chose à laquelle vous pensez face au transfert de votre entreprise? » Serge me répond : « Oui... (il se dérhume, l'émotion est là) par rapport à mes enfants, je ne voudrais pas qu'ils se chicanent (pause remplie d'émotion). Je voudrais leur dire de faire attention de ne pas mettre les gendres dans l'entreprise. J'aimerais savoir comment ils veulent que je les aide (pause, il regarde fixement ses mains, perdu dans ses pensées). Je voudrais leur dire des choses importantes à faire attention que j'ai vécues, mais je ne veux pas leur dire quoi faire (en soupirant). » Je réagis spontanément à cet homme d'affaires et lui dis : « Que c'est important tout ce que vous venez de dire! J'ai tout noté et c'est ce que nous devons faire! Si vous êtes d'accord, notre prochaine rencontre pourrait être avec vos deux enfants, Marie et Miguel. Vous pourriez aborder toutes ces questions avec eux et si vous avez besoin, je serais là, silencieuse dans l'attente d'un signe de votre part pour intervenir.

Pour la troisième rencontre, Marie et Miguel sont présents. Serge, le père, ouvre la rencontre : « Aujourd'hui, j'ai demandé à madame Lisa Leblanc d'être présente (en l'entendant me nommer par mon nom au complet, je me fais la réflexion que la rencontre revêt un caractère officiel. Je l'écoute poursuivre) parce que, comme je vous l'ai dit, je veux parler du transfert de l'entreprise et je ne savais pas trop comment faire (Serge est ému et instantanément les deux enfants le deviennent et moi aussi). Je voulais vous dire des choses, mais je ne savais pas comment et ni si cela se faisait. J'en ai parlé avec Mme Leblanc et il semble que oui ». Serge, le père, aborde alors toutes les questions qui l'habitent et il termine en demandant à Marie et

Miguel : « Comment puis-je vous aider? (encore de l'émotion du père, des enfants et de moi...) » En les regardant tous les trois et en les écoutant, je me fais une réflexion personnelle et me dit : « mon Dieu, qu'ils sont beaux à voir! »

Spontanément, Miguel poursuit et demande à son père : « Et toi, papa, comment peut-on t'aider? Tu as dit que tu voulais travailler deux jours au lieu de quatre. Je m'excuse de te demander cela, mais j'ignore ce que tu fais durant tes journées! » Sur ces paroles, en tant qu'intervenante, je suis frappée par la prise de conscience d'une réalité évidente, mais qui pourtant m'avait échappé. Spontanément, je réagis à cette prise de conscience et je me dis intérieurement : « Comme elle est bonne celle-là! C'est à la fois trop drôle et tellement vrai! Les propriétaires d'entreprise n'ont pas de description de tâche. Il faut faire une liste des choses à transférer, mais le père ne sait pas quoi dire tellement il fait simplement tout ce qu'il y a à faire au quotidien depuis des années! Cette prise de conscience se termine lorsque je m'exclame en riant : « M. le propriétaire, avez-vous une description de tâche quelque part!? (Tous nous rions de bon cœur!!!... encore et encore) Et si vous nous disiez ce dont vous aimeriez ne plus vous occuper et ce que vous aimez faire et ne voudriez pas laisser aller? »

Les échanges se poursuivent entre les deux enfants et leur père comme un bruit sourd en arrière-plan. Je suis là, présente et témoin d'eux, mais à la fois ailleurs. Une sensation et des réflexions jaillissent en moi, à cet instant. Je me sens riche et tellement reconnaissante de cette expérience. Je baigne dans une plénitude intérieure. J'ai l'impression que des mots montent en moi pour traduire et rendre conscient ce qui vient de se passer. Je me dis : « Quel beau mandat! » Si j'avais voulu fabriquer un moment de ce genre, je n'y serais jamais arrivée! Les gens savent mieux que n'importe quel expert ce dont ils ont besoin. Il n'y a qu'à ce tenir un pas derrière eux ou à côté d'eux, plutôt que de vouloir être en avant et de les bousculer. Ce père et ses deux enfants viennent de me montrer comment m'y prendre et faire mon travail dans une démarche de ce genre. Je réalise que si j'avais joué à l'experte avec mes concepts, mes mots et mes étapes toutes faites, je l'aurais plutôt égaré et déraciné de son chemin alors que, dans ce cas, il n'y avait rien à faire, mais tout à vivre. Je n'ai été qu'une présence bienveillante qui note la volonté. Et dire que je suis payée pour cela!

Journal de pratique, octobre 2010

1.2.1.6 On doit dire à notre monde où aller et on ne le sait même pas nous-mêmes comme patron!

Le moment qui suit met en lumière le réflexe habituel de certains gestionnaires de gérer avec la tête plutôt qu'avec leur humanité créant ainsi un écart entre leur préparation en tant que gestionnaires et l'expérience humaine.

Je suis avec un comité de gestion que j'accompagne au niveau de la synergie d'équipe entre eux. Non pas que ça va mal, mais ce n'est pas parfait non plus, ce n'est pas fluide, du moins pas assez puisque le comité de gestion a choisi de m'appeler. Je leur propose de les observer lors d'une rencontre hebdomadaire pour les voir à l'œuvre. L'ordre du jour est préparé, les points sont présentés avec la possibilité pour chacun d'en ajouter. Ce qui fut fait. La rencontre commence. C'est un feu roulant d'information qui vient de tous et chacun sans points ni virgules. Ils disent, se questionnent et se répondent sur-le-champ. Les points à l'ordre du jour se traitent sans perte de temps et tous semblent satisfaits puisque rien n'accroche, ni dans les mots, ni dans le ton et ni dans l'ambiance de la salle (en tout cas, en apparence), jusqu'au point no.6 que je nomme « l'entente de fonctionnement » (pour préserver la confidentialité de mon client).

Un premier gestionnaire, que je vais appeler Robert, dit : « J'ai reçu un courriel d'un de mes employés qui m'a dit qu'un membre de ton équipe n'avait pas respecté l'entente de fonctionnement que l'on avait convenu. En tout cas, je trouve qu'on n'a pas l'air cohérent. Avoir su, ils auraient eux aussi fait le passe-droit pour éviter d'avoir à gérer des plaintes de clients. » Un deuxième gestionnaire présent à la rencontre, que je vais appeler Nadine, lui répond: « Ce n'est pas tout à fait cela qu'on avait dit Robert! Ce n'est pas cela que j'avais compris! Pour moi, mon équipe a fait ce qu'elle devait. » Robert réagit aux propos de Nadine et rétorque : « Dans ce cas, à quoi sert-il de convenir de quelque chose? (Le ton monte) »

Paul, le directeur général, intervient en disant : « Attendez un peu, vous êtes en train de me dire que l'entente de fonctionnement n'était pas claire. Je tiens à vous rappeler que cette entente de fonctionnement portait sur une norme légale à appliquer obligatoirement et que ce n'était pas un choix!!! Vous me dites qu'on a travaillé à préparer cette entente de fonctionnement, et que celle-ci n'a pas été appliquée parce qu'elle n'était pas claire!?!? . Cela me dépasse! » Sophie, qui avait été silencieuse durant toute la rencontre, sentit le besoin d'ajouter également quelque chose et dit : : « Quant à moi, cela ne me concerne pas, mais j'en ai entendu parler! »

En tant qu'intervenante, je les écoute, je les regarde, je les laisse aller dans ces accusations et ces déceptions réciproques. Il y a beaucoup de « oui-mais », de « c'est parce-que », de « bien là », de « je ne suis pas certaine » et, au final, un « en tout

cas » (avec la main et les yeux dans les airs). Je suis là, je tente de suivre leurs échanges, mais je ne comprends pas, quelque chose m'échappe. Je n'ai pas toujours l'impression qu'ils parlent tous de la même chose. Je me demande ce qui se passe à l'intérieur de moi. Simultanément, au même moment que cette réflexion émerge en moi, je leur dis : « Je ne comprends pas ce qui se passe et de ce dont vous parlez réellement! Je ne comprends pas toute cette agitation et ce qui vous arrive! Commençons par le début, pourriez-vous me résumer cette fameuse entente de fonctionnement? »

Ils se regardent dans le silence. Après quelques instants, Robert répond et dit : « L'entente était de ne servir aucun client et de ne pas effectuer aucune réservation avant l'ouverture de l'entreprise. Ce serait "premier arrivé, premier servi" jusqu'à l'épuisement de la quantité dont on dispose ». Cette formulation est rapidement contestée par Nadine, qui à son tour se fait nuancer par Sophie. Je me retourne alors vers Paul, le directeur général, pour lui poser la même question. Spontanément, il répond : « On doit dire à notre personnel où aller et on ne le sait même pas nous-mêmes comme patrons! » Survient alors un silence de mort, puisque le directeur général a raison et il le sait, mais il est en train d'en prendre conscience dans l'instant. Il secoue la tête de gauche à droite et soupire. La conversation reprend, mais cette fois-ci sur un autre ton, plus bas, plus lent, comme si ce commentaire les avait réveillés. Leurs propos bifurquent sur leur difficulté à donner une direction claire puisque l'entreprise est en transformation et qu'ils en ont énormément à gérer. Ils mentionnent devoir apprendre et installer en même temps cette transformation. Le directeur général les écoute attentivement et sa prise de conscience se poursuit. Paul, le directeur général, dit : « Je réalise et je comprends maintenant ce qui se passe. Je comprends que ce qui avait été réfléchi lors de la préparation ne fonctionne pas toujours comme prévu, tout simplement parce qu'il s'agit d'une première et que, par conséquent, il est impossible de savoir et donc de tout prévoir. Je comprends également que, dans ces moments, vous essayez de faire comme avant, mais là non plus ça ne fonctionne pas. Je comprends que c'est ce qui vous amène à vous sentir perdus et incohérents à faire, à défaire et à refaire des choses. » Suite au commentaire de Paul, le directeur général, le dialogue authentique s'est poursuivi, les gestionnaires mentionnent avoir l'impression de jouer avec la confiance de leur équipe, ce qui les rend très inconfortables. Ils ne se voient pas dire à leur équipe qu'ils ne savent pas où ils vont...

Durant leurs échanges, je réfléchis à la situation et j'ai l'impression d'être avec eux à un carrefour. Un carrefour qui demande de se dépouiller et de faire le deuil entre ce que l'on a fait, ce que l'on sait faire et ce qu'on a aimé faire. Je me dis que cela doit être difficile de demander à des patrons, qui doivent donner la direction, d'accepter de ne pas la savoir. Je réalise que leur malaise vient du fait qu'ils ne savent plus ne plus savoir étant tellement habitués à contrôler et maîtriser leur quotidien. La bonne nouvelle est qu'ils sont tous à la même place et qu'au moins ils s'entendent enfin sur la même chose. Le chat est sorti du sac et ils ont ouvert sur le

réel malaise et sur ce qui les agitait autant personnellement que professionnellement. Ils sont découragés par la prise de conscience mais, moi, cela m'encourage que la vérité soit sortie, qu'ils en aient pris conscience et qu'ils l'aient vécue au lieu de faire comme si elle n'existait pas et de poursuivre leur route dans le déni.

Journal de pratique, mai 2013

1.2.1.7 Loyauté ou performance?

Le moment qui suit présente la différence entre la performance générée par l'esprit et celle générée par une implication émotionnelle.

Je me souviens, je suis dans le bureau de Stéphane, un directeur général que j'accompagne et je suis touchée par une expérience qu'il me raconte. Il est à effectuer des changements organisationnels majeurs sur tous les plans, c'est-à-dire technologique, organisationnel et structurel. Bref, il effectue une transformation importante. Dans tout ce branle-bas de combat, il doit choisir entre deux gestionnaires : Alison, une jeune dynamique, scolarisée, exigeante, technologique selon les dires de celui-ci; et l'autre, Sandra, plus âgée, sans scolarité, aimée par l'équipe, mais plus « maternelle » avec celle-ci. Son choix s'arrête sur Alison, cette jeune qu'il croit être plus performante et une relève pour l'entreprise. Il remercie Sandra. (Cette expression me fait réagir intérieurement et m'amène à me dire : « Tu parles d'un terme pour parler d'un congédiement! ») À son tour, Sandra, qui vient d'être remerciée après 10 ans de service, les remercie de toutes ces années travaillées à cette entreprise et avec eux. Elle prend le temps de saluer un à un chacun des membres de son équipe qui pleurent de la voir partir. Elle quitte de façon très digne malgré cette fin d'emploi particulière.

Trois mois plus tard, Alison, cette jeune gestionnaire performante, remet sa démission ayant reçu une meilleure offre ailleurs. Ce n'est pas tout, elle veut quitter sur-le-champ, sans préavis, pour pouvoir prendre des vacances. Stéphane, le directeur général est sous le choc. Il explique à Alison l'impact sur l'entreprise de son départ inattendu et de surcroît s'il était sans préavis. Alison fait la sourde oreille et insiste en faisant valoir tous ses droits pour quitter rapidement. Martin et Luc, les deux autres gestionnaires de l'entreprise, sont estomaqués par la situation. Après le départ d'Alison, Stéphane, Martin et Luc s'arrêtent pour se demander ce qui s'est passé. En échangeant sur la situation, ils réalisent la valeur de Sandra, cette autre gestionnaire qui avait été remerciée trois mois auparavant. Les trois gestionnaires n'en reviennent pas, ils sont choqués par le départ d'Alison qu'ils trouvent cavalier et sans cœur. Ils se font la réflexion que Sandra, elle, n'aurait jamais fait une chose semblable. Spontanément à ce moment, Stéphane, le directeur général, déclare : « Je viens d'apprendre une grande leçon. La performance n'est pas toujours où l'on croit.

La loyauté et la fiabilité ont beaucoup de valeur dans le monde d'aujourd'hui. J'ai besoin de pouvoir compter et me fier à mon monde. » Martin, un des gestionnaires présents, propose au directeur général de rappeler Sandra, cette gestionnaire qui était aimée de l'équipe, pour vérifier si elle accepterait de revenir... ce qu'elle accepta sur le champ fière et très heureuse.

Lorsque j'ai eu terminé ma rencontre à cette entreprise, je reprends la route vers un autre client, mais cette histoire ne me quitte pas. Cette histoire m'habite, parce que j'ai le sentiment qu'elle décrit tellement les chocs de valeurs et de réalité d'aujourd'hui. Quel commentaire et quelle prise de conscience d'une grande justesse que celle que vient d'effectuer ce directeur général!

Journal de pratique, janvier 2011

1.2.1.8 Et la confiance dans tout cela?!

Le moment qui suit démontre l'importance d'un temps de recul pour réfléchir une situation, non pas seulement à partir de la logique, mais également à partir de ce que la situation fait naître en soi.

Je me souviens de Pascal un directeur général qui me contacte suite à un « putsch » de Michel, un de ses gestionnaires. L'ensemble des employés et leur coordonnatrice, Valérie, se sont mobilisés pour sortir Michel, leur patron, de l'entreprise. De façon formelle, les employés demandent une rencontre avec Pascal, le directeur général pour lui confier que Michel, leur patron, ne leur parle pas si ce n'est que pour leur mettre de la pression d'une manière cavalière. Pascal les écoute et avec Olivier, son directeur en ressources humaines, ils échangent sur la situation. Pascal et Olivier en viennent à la conclusion qu'il faut aider Michel, malgré les insatisfactions de son équipe. Faisant partie d'un réseau de directeurs généraux, Pascal a entendu positivement parler de moi par un autre directeur général, ce qui l'amène à croire que je suis la femme de la situation et que je pourrais l'aider.

Mon téléphone sonne, je réponds, Pascal le directeur général, se présente et commence à me raconter authentiquement et en détail sa réalité sans aucun détour. Il a l'impression de me connaître et il se sent en confiance à cause que je lui ai été référée. Il me dit : « J'aurais besoin de votre aide pour supporter Michel, un de mes bons gestionnaires. Michel est axé sur les résultats et il est très travaillant. Sa coordonnatrice, Valérie, m'a informé que ses employés veulent me rencontrer parce que ça ne fonctionne plus avec Michel. Valérie dit que Michel met de la pression, qu'il est bête, et que cela se produit toujours lorsque Michel les rencontre. ». Pascal poursuit : « Je ne suis pas très content de Valérie, sa coordonnatrice. Elle était au courant de tout cela et a attendu au dernier moment pour m'en parler! (il est

offensé). En tout cas... (Pascal soupire) ça c'est un autre dossier! C'est la deuxième fois que cette coordonnatrice me fait le coup! Madame Leblanc, pensez-vous que vous pouvez venir rapidement aider mon gestionnaire Michel? »

Je réponds : « Heu... (avec tout ce que ce directeur général vient de me dire, j'ai plein de questions qui tournent dans ma tête en même temps que je lui réponds) Oui... je peux aider, mais qu'est-ce que vous vouliez dire quand vous avez dit de Valérie, la coordonnatrice, que c'est la deuxième fois qu'elle fait cela? » Pascal s'empresse alors de me préciser: « En début d'année, Valérie m'a appris que Michel son boss, soit le même gestionnaire dont les employés se plaignent, allait sur des sites pornographiques au travail. Valérie a pris six mois avant de m'informer de cela, alors qu'elle était au courant! J'ai réglé cette situation. Depuis, tout est entré dans l'ordre. J'ai tout simplement retiré l'ordinateur du bureau de Michel. »

En entendant les propos de Michel, je ne dis rien., Je ne sais pas quoi dire parce que je suis estomaquée, parce que je n'aime pas ce que j'ai entendu puisque, pour moi, le comportement de Michel d'avoir été sur un site pornographique est majeur, j'ajoute alors : « Vous savez Pascal, vous et moi, on ne se connaît pas, on se parle pour la première fois au téléphone, et j'espère qu'avec ce que je vais vous dire vous allez vouloir me reparler (dit sur un ton humoristique et de façon très animée). Pour être honnête, je ne comprends pas ce qui vous fait dire que Michel est un bon gestionnaire après avoir entendu ces deux évènements. Dans mon livre à moi, il me semble avoir un problème de jugement à quelque part. D'un autre côté, tous vos employés vous regardent et se demandent sûrement pourquoi vous le supportez. Quand vous le laissez faire, vous êtes responsable autant que lui de ses gestes, comme si vous apposiez votre signature à côté et avec lui. En ce qui me concerne, moi, je suis très mal à l'aise d'aider Michel, d'autant plus que c'est la deuxième fois. Vous voulez que je l'aide à quoi? Je ne le connais pas et ma confiance est ébranlée. Vous, vous lui faites encore confiance? Ouf... » (en soupirant, je ne dis plus rien et j'attends).

Les premiers mots de Pascal, le directeur général, sont : « Ouais, vous me posez une bonne question! Pour être honnête, j'ai déjà pensé à le changer de poste il n'y a pas si longtemps. Je vais prendre la fin de semaine pour y réfléchir et on se reparle lundi. » Je lui réponds : « Je vous comprends, je sais que ce n'est pas évident tout cela, on se reparle lundi. » La conversation se termine.

Dans le silence après avoir raccroché, je reste là. Mes pensées vagabondent, je réfléchis et me dis que je viens de briser la certitude de Pascal face à son gestionnaire Michel. Avec sa décision de prendre la fin de semaine pour réfléchir, j'ai le sentiment que Pascal ne laissera pas Michel dans son poste. Je réalise que la question sur le lien de confiance était vraiment la question à lui poser et qu'il ne se l'était pas posée. Je suis heureuse de sa réaction à mes commentaires sur la situation et cela me donne confiance en lui. J'ai l'impression qu'il a vécu toutes ces expériences sans s'arrêter pour réfléchir, pris dans son tourbillon quotidien. Je

prends conscience de la quantité d'information qui se dit dans ce genre d'instant. Je réalise l'importance de tout écouter de ce qui est dit, mais aussi de ce qui attire notre attention, puisque la route à suivre n'est pas toujours celle qui paraît.

Le lundi matin suivant, tel que convenu, à la première heure, Pascal, le directeur général me contacte pour me dire : « Mme Leblanc, votre question m'a bien fait réfléchir. C'était la question à me poser et vous me l'avez posée. Effectivement, ma confiance est ébranlée et je ne peux plus le laisser dans ses fonctions. Je vous remercie de votre honnêteté, je l'apprécie. J'aimerais qu'on se cède un lunch pour faire connaissance. Envoyez-moi vos honoraires pour cet appel ainsi que pour vos disponibilités. » Convaincue nous nous allons retravailler ensemble dans le futur, je lui réponds : « Il n'y aura pas de facture, cela me fait plaisir de vous l'offrir. Je vous fais parvenir mes disponibilités ».

Journal de pratique, mai 2012

1.2.1.9 Un balai qui sait y faire

Le moment qui suit présente l'éventail des savoirs que détient l'être humain s'il sait s'écouter, des savoirs qui seraient impossibles à fabriquer seulement avec l'esprit.

Je me souviens d'un mandat d'accompagnement auprès de Rosaire, un entrepreneur, pour transférer son entreprise et préparer sa relève. Je rencontre Rosaire, cet entrepreneur, n'a pas d'enfant, mais il aimerait bien que Gino, son gestionnaire principal, puisse être sa relève. Malgré tout, Rosaire se questionne sur la capacité de Gino, il dit de lui : « Le problème est que Gino n'a pas le tour, il n'est pas doué pour la communication. » Rosaire poursuit et me parle de son entreprise, de sa passion du service à la clientèle, de son amour du monde et de sa complicité avec son équipe et que pour lui gérer se fait tout seul sans forcer. Intriguée, je veux savoir comment il fait, il est si affirmatif, calme et heureux lorsqu'il en parle qu'il me donne le goût d'en savoir plus. Je veux savoir sa recette. Heureux de ma demande Rosaire poursuit et se raconte : « Moi, je n'ai pas d'études, mais ce qui m'aide à gérer mon monde, c'est mon balai! Dans le quotidien, je passe le balai sur le chantier. De cette façon, je suis proche de mon monde. Je sais si les tâches sont bien faites, si c'est à l'ordre, si les gars s'entendent entre eux et si les fournisseurs sont respectueux. Une fois, il y a un fournisseur qui est arrivé et qui ne me connaissait pas, mais qui voulait me voir. Évidemment, à qui on pose une question quand on cherche quelqu'un... au balayeur (l'air amusé et fier). Quand il s'est adressé à moi, il était tellement baveux que je l'ai référé à mon chef d'équipe, qui lui, à son tour, me l'a retourné en me regardant le sourire aux lèvres et les bras dans les airs, puisqu'il devinait ce qui était en train de se passer. Pas besoin de te dire que le fournisseur était gêné parce qu'il prenait conscience de comment il s'était adressé à moi. Je te confirme qu'on n'a pas fait

d'affaires ensemble. Quand je passe le balai, je suis avec mes gars et je vois tout ce qui se passe. Quand je fais des commentaires sur leur travail, je leur dis en passant et non pas comme un boss qui arrive avec ses gros souliers. Mes commentaires passent comme du beurre dans une poêle. Il s'agit de ma façon de faire, parce que moi je n'ai pas fait d'études et puis c'est de cette manière que j'ai réussi. Le balai, c'est très important pour moi (sourire aux lèvres, sur un ton tellement drôle) ». Son sourire est tellement contagieux qu'à mon tour je souris et je m'exclame avec un ton admiratif : « Vous devriez enseigner votre façon de vous y prendre au HEC. Quelle belle recette vous avez, c'est tellement beau comment vous vous y prenez! Vous venez de trouver comment aider Gino votre relève... Et si vous lui enseigniez à passer le balai? » Rosaire sourit et comprend ce qu'il vient de me dire, mais aussi comment il peut y arriver avec sa relève. Rosaire s'exclame en riant : « Tu as bien raison, je vais lui en acheter un balai, un beau balai cher (rire et humour). Gino est brillant. Je sais qu'il va tout comprendre, puis en plus, je vais lui montrer. À travers cet instant, nous sommes complices et dans le même état d'âme. À mon tour, je lui redis : « je ne crois pas qu'il soit possible ou plutôt qu'on sache comment enseigner de si grandes choses sur les bancs d'école. Vous devriez vraiment enseigner cela! » Je sens Rosaire, heureux à la pensée de transférer son entreprise, en paix face à sa décision et fier de sa façon de faire unique pour venir en aide à sa relève.

Journal de pratique, Janvier 2014

1.2.1.10 Je compense partout

Le moment qui suit présente un homme épuisé, constamment déchiré entre ses responsabilités disproportionnées au travail et celles présentes dans sa vie d'homme.

Je me souviens, je rencontre Marc, un gestionnaire que j'accompagne sur deux compétences à développer qui sont « la maîtrise de soi » et « la gestion du stress ». Nous en sommes à notre deuxième rencontre. Marc débute avec le partage de sa réflexion. Il dit : « Je pensais à tout ce dont on a parlé et j'ai réalisé que je compense partout! (Les propos de Marc me réveillent comme si je venais d'entendre une révélation d'une grande valeur de voir, j'ai le sentiment qu'il met le doigt sur quelque chose d'important). Je suis toujours en train de compenser, de courir et d'être dans l'effort (il a les bras dans les airs). Je ne suis jamais relax et à jour dans ce que j'ai à faire, parce que j'ai trop de travail, parce qu'on fait des changements, puis parce qu'on ne se rend pas compte que ce n'est pas possible de faire tout cela, mais on essaye pareil. Je commence à 7 h le matin et je ne reviens jamais avant 19 h le soir. Arrivé à la maison, je compense avec ma femme puisque je passe trop de temps au travail et qu'elle ne manque pas de me le rappeler le soir lorsque j'arrive, mais elle a raison. Je cherche à faire des choses qu'elle aime et à lui consacrer du temps dès que j'arrive pour compenser. À d'autres moments, je compense

lorsqu'enfin je peux avoir du temps pour moi. Là encore, je compense, on dirait que tout ce que j'ai mis de côté doit être effectué dans cet instant : entraînement, lecture, entretien de la maison. Bref, je me dépêche pour en profiter. Je ne suis jamais relax. Les nuits sont courtes, j'aimerais dormir plus, mais je me réveille, incapable de me rendormir, mais là aussi j'y travaille! (tout cela dit dans un flow de paroles ininterrompu, comme si on avait enlevé un bouchon et que tout sortait d'un coup!) » Tous ces propos font tellement écho en moi qu'ils génèrent une cascade de prise de conscience en direct qui me laisse tout d'abord un large sourire aux lèvres et à la fin un éclatement de rire, alors que pourtant, lui, est très sérieux. Consciente de mon rire et du sérieux de son visage, j'ajoute : « Je sais que ce n'est pas drôle ce que tu dis, mais en même temps c'est tellement drôle parce que c'est tellement vrai et évident de la manière que tu le dis. Je voyais le film, je te voyais et t'imaginai en même temps que tu me racontais! Je vais m'en servir avec d'autres si tu me permets. Quelle belle prise de conscience tu as faite et quelle vérité que celle de compenser partout et celle de survivre au lieu de vivre. » Surpris par mes propos, Marc me regarde, souris et hoche de la tête en signe d'acquiescement. À son tour, il prenait conscience de son expérience qu'il venait de raconter.

Journal de pratique, mars 2013

1.2.1.11 L'enfant devenu grand

Le moment qui suit présente un gestionnaire coupé d'une partie de lui en tant qu'être humain au travail

Un dernier moment issu de ma pratique est écrit de façon plus détaillée et sera repris au chapitre 4.7.2 pour présenter mes apprentissages et le renouvellement de ma pratique. Cette situation se déroule dans le cadre d'un mandat de coaching avec un gestionnaire qui souhaitait actualiser ses compétences. Le nom des personnes a été changé afin de préserver la confidentialité.

Je me souviens d'un mandat que m'avait confié Daniel, un directeur général, soit celui d'accompagner son gestionnaire Stéphane dans l'amélioration de ses habiletés relationnelles. Daniel, le directeur général, disait de Stéphane qu'il était brillant, très compétent, professionnel, mais qu'il n'était pas doué pour les relations interpersonnelles. Plus spécifiquement, il disait que ses équipiers n'étaient pas attirés par lui, que la relation et le lien de confiance n'étaient pas installés, qu'il était froid d'apparence et qu'il sortait peu de son bureau pour aller voir son équipe. Durant une année, Stéphane avait travaillé avec un autre coach sur des aspects précis de la relation, soit la reconnaissance, la compréhension des profils de personnalité et

l'utilisation de l'environnement pour créer un climat positif. Cela avait donné certains résultats, mais ceux-ci n'étaient pas à la hauteur des attentes de Daniel, le directeur général. Dans sa façon de résumer ses apprentissages, je comprenais que Stéphane cherchait à comprendre et à raisonner la relation. Il ne savait pas comment la vivre pleinement et simplement.

À ma première rencontre avec Stéphane, j'ai remarqué sa timidité à travers l'ambiance de son corps un peu trop raide et placé sur sa chaise et parce qu'il ne parlait pas beaucoup. J'ai été surtout touchée par la beauté de son sourire, on aurait dit celui d'un enfant, pur, sans retenue, non forcé et authentique. Son regard était doux et rempli de bonté comme celui de ma meilleure amie. Ce sourire et ce regard m'indiquaient qu'il était ouvert, alors je suis entrée. Je veux dire que je lui ai retourné un sourire et un regard de la même énergie. La première étape de la démarche était installée, celle de synchroniser mon mouvement au sien et de me relier à lui émotivement. J'entends, par se relier émotivement, le fait d'avoir baissé les gardes, de se faire confiance, de se donner accès l'un à l'autre comme êtres humains, en tant que personnes, et non seulement comme professionnels dans nos rôles et dans nos personnages. Ce lien me donne accès à la personne de l'intérieur, à ce qu'elle vit ou a vécu sans pour autant qu'elle ait à tout raconter. Ainsi, j'ai les ingrédients qui me sont nécessaires pour pouvoir être intime et faciliter le cheminement. Par intime, je fais référence à pouvoir se regarder réellement sans peur ni honte et de pouvoir confronter la personne dans certains de ses réflexes, sans qu'elle ne se sente en danger. Il s'agit d'être une présence qui ne laissera pas tomber son client et qui le validera en tant que personne, nonobstant son besoin d'évolution personnelle et professionnelle.

À la deuxième rencontre, Stéphane me racontait les pas qu'il avait faits ainsi que les moments qui demeuraient encore difficiles pour entrer en relation. Je l'écoutais attentivement se raconter lorsque je lui dis : « On dirait que tu veux te faire petit et passer inaperçu! » Mes paroles n'étaient pas réfléchies, il s'agissait plutôt d'une intuition du moment, un senti que je n'ai pas gardé pour moi et que je n'ai pas cherché à comprendre avant de l'exprimer. Tout comme moi, il ne s'attendait pas à ce commentaire. Sa réaction fut instantanée, ses yeux se remplirent d'eau. Il me dit : « Cela vient de mon enfance ». Nous nous regardâmes et en une fraction de seconde, je le vis devenir paisible, comme si le fait d'avoir compris ou d'avoir dit d'où était venue cette distance envers les autres avait eu du sens pour lui. Ce moment l'aidait à se comprendre, tout en lui procurant en même temps la liberté et l'espace dont il avait besoin pour avancer. Il comprenait, à l'intérieur de cet instant, sa distance par rapport aux autres. C'est à partir de ce moment, tout naturellement et simplement, qu'il se mit à sourire et aller vers les gens.

En conclusion, ces quelques moments de ma pratique veulent démontrer le caractère unique et imprévisible de chacun d'eux. Ces histoires et ces expériences m'ont toujours offert et montré la voie à suivre en plus de m'enseigner mon travail. Lorsque j'interviens, je ne cherche pas à suivre des résultats, mais des mouvements récurrents qui deviennent des indicateurs de réalités de vie dont il faut s'occuper.

Mon expérience m'a enseigné que nous savons et pouvons sans forcer! Il y a tout un monde entre le savoir que j'ai appris, la compréhension que je suis capable d'expliquer et le ressenti qui jaillit et s'exprime en soi dans l'action. Je fais référence ici à l'intuition, c'est-à-dire à une connaissance fine émergeant graduellement en soi, en sensation dans l'instant, comme une connaissance guidant et offrant une direction, mais dont je ne comprends le sens ultime que beaucoup plus tard après l'acte. Il y a de la performance à être et à vivre ce qu'il y a à vivre dans l'instant présent!

1.3 MA PRATIQUE VUE DE L'INTÉRIEUR

Ce fut également au cœur de ma pratique, tant sur les plans personnel que professionnel, qu'émergèrent à ma conscience différents constats. Certains attirèrent davantage mon attention : premièrement, parce qu'ils étaient récurrents dans le temps. Deuxièmement, parce que j'avais le sentiment que ceux-ci s'amplifiaient plutôt que de se résorber. Et finalement, ces constats attirèrent mon attention parce qu'ils avaient énormément d'impact chez les personnes ainsi que sur la performance globale de l'entreprise.

1.3.1 Mes constats professionnels

En ce qui me concernait, je ne savais pas s'il s'agissait de moi, mais en 2009, alors que je commençais la maîtrise, je prenais conscience que tout allait de plus en plus rapidement dans la vie et dans les entreprises. La pression et le stress étaient de plus en plus forts et il ne semblait plus y avoir de répit.

J'avais l'impression d'être témoin d'un épuisement grandissant, de plus de souffrance humaine, des remises en question ainsi que d'un plus grand nombre de conflits entre les personnes et les équipes. Était-ce une fatigue mentale ou physique? À ce moment-là, je ne savais pas. Était-ce émotif parce qu'on n'écoutait pas son corps et ses limites? Je ne savais pas non plus. Je constatais ce que représentait le défi d'être véritablement qui nous sommes en tout temps et en tous lieux. Le défi se résumait à devoir se couper de soi, de son ressenti, de ses émotions et de ses aspirations profondes pour réussir à avancer et pour répondre aux demandes et aux réalités de l'entreprise. Le fait de se couper de soi permettait peut-être de passer à travers une situation. À long terme, je me questionnais sur les pertes pour soi et sur la capacité de se reconnecter à soi et à sa sensibilité une fois de retour à la maison. Je me demandais où allait cette part de nous lorsqu'elle était coupée. Concrètement, dans ma pratique, je faisais de plus en plus de consolidation d'équipes dont la problématique de fond était l'inexistence d'une communication authentique. La communication présente se résumait à débâter sur l'autre, à lui faire des reproches sur ses actes ou ses absences d'actes, comme si ces autres personnes ne faisaient pas partie de la situation, comme s'ils n'existaient pas. Leur expérience semblait être raisonnée et non vécue, comme s'ils étaient des spectateurs et non des acteurs dans la situation. Voilà la coupure à soi dont j'étais témoin et que je constatais quotidiennement.

1.3.2 Mes constats personnels

Peu importe, en ce qui me concernait, le cœur n'y était plus. Je me sentais fatiguée, lasse d'un quotidien qui ne me rendait plus aussi heureuse, alors que pourtant j'aimais toujours ce que je faisais! Les vingt dernières années avaient passé à une vitesse incroyable. J'avais l'impression de me réveiller dans une vie merveilleuse avec le sentiment très inconfortable d'être une étrangère, spectatrice impuissante et prisonnière d'un tourbillon qui m'aspirait, alors qu'auparavant il me propulsait. En apparence, je vivais un succès professionnel, alors que pourtant je ne me sentais pas bien.

J'avais l'impression d'avoir fait le tour, comme si j'étais arrivée au bout de quelque chose. Je ne savais que faire, ni où aller pour que cela passe ou change. Il était temps pour moi de faire face et d'arrêter, ce que je n'avais pas fait depuis, à vrai dire... jamais! Depuis quelques années, je souhaitais ralentir ou m'offrir une année sabbatique, mais pour y faire quoi? Si je n'étais pas passée à l'action avant, c'est parce que la seule pensée de ralentir me stressait et m'étourdissait. J'en venais à la conclusion que j'étais une consultante performante, mais en pleine errance personnelle! Le plus curieux pour moi était d'arriver malgré tout à performer au travail grâce à mon expérience et parce que je savais y faire. En même temps, intérieurement et émotivement, plus je persistais, plus je me sentais usée et à bout de souffle. Je savais que quelque chose en moi n'allait plus. Mes clients ne voyaient rien et je n'en parlais pas non plus. J'étais, depuis toujours, la femme forte, persévérante, qui avait réussi à force de travailler et c'était ce que je montrais de moi. À un moment, j'aurais souhaité pouvoir me déconnecter de mon corps ou de mon esprit, mais rien de tout cela n'était possible. J'ai d'abord tenté de banaliser et de nier mon besoin en me plongeant davantage dans le travail. J'étais aspirée par ce mouvement que je ne savais plus interrompre. Je devais me rendre à l'évidence : si je voulais que cela change, je devrais faire quelque chose de différent.

1.3.3 Le choix et la motivation du retour à l'école

Guidée par mes constats personnels et professionnels, je me suis mise en quête et à l'affût d'un je ne sais quoi en ce sens. La réponse m'est apparue à travers une banale conversation avec une gestionnaire qui me partageait avec bonheur et fierté la fin de ses études. La paix manifestée chez elle m'a inspirée. En moi, lorsque je l'écoutais, je sentais le réveil, cela sonnait juste. J'avais l'impression d'un consentement intérieur, d'avoir trouvé la réponse à ce dont j'avais besoin. En sortant de cette rencontre, j'ai pris les pages jaunes de ma région. J'ai fait un appel à un orienteur et j'ai pris rendez-vous. Lors de ma rencontre, rapidement elle me proposa deux choix de programmes. J'ai opté pour un programme de 2e cycle en étude des pratiques psychosociales à l'UQAR, au campus de

Rimouski. En retournant aux études, je ne voulais pas devoir apprendre des recettes toutes faites. Dès le premier jour de cours du programme, j'ai été interpellée par la dimension humaine. Ce programme m'offrait la possibilité d'effectuer une recherche à la première personne, c'est-à-dire à partir de soi et de sa pratique. J'avais envie de me renouveler, de changer d'air et ce programme me le permettait. Par la suite, tout se déroula rapidement et facilement. Ma lettre de motivation s'écrivit d'un trait. Elle se résumait essentiellement à une chose, soit de diminuer la souffrance dont j'étais quotidiennement témoin puisque j'étais inquiète de ce qui semblait être en train d'arriver aux êtres humains. J'avais l'impression que les individus souffraient de ne plus savoir être entiers au travail, d'être plutôt confinés à jouer un rôle. Ce qui m'amenait à me poser la question suivante : Si le cœur n'a pas d'importance au travail, qu'arrive-t-il à l'être humain? Dès lors, mon sujet de recherche était clair. Il porterait sur la dimension humaine, plus spécifiquement sur la valeur du cœur dans les pratiques de gestion.

CHAPITRE 2

CADRE DE RECHERCHE ET PROBLÉMATIQUE

Ce deuxième chapitre précise le cadre de ma recherche proprement dite ainsi que de mes assises théoriques. Tout d'abord, j'expose la problématique élaborée à partir de problèmes récurrents observés, desquels découlent ma question et mon hypothèse de recherche, mais également mes objectifs et différentes pertinences poursuivies.

2.1 PROBLÉMATIQUE

La construction de ma problématique est inspirée de mes constats personnels et professionnels ainsi que de mes observations lors d'interventions en entreprise. Globalement, le problème auquel je m'intéresse est le fait qu'en entreprise on doive se couper de soi, de sa sensibilité, comme stratégie ou réflexe développé, pour performer et réussir à effectuer tout ce qu'il y a à faire au travail. Pascal Galvani exprime bien que le travail n'est pas seulement un travail, mais également la construction de l'être. De façon implicite, pour moi, il dénote et met en contexte cette coupure lorsqu'il dit : « La vie professionnelle est encore le lieu central (et souvent unique) de construction et de reconnaissance personnelle » (Galvani, 2004, p. 96). Je me demande alors quel monde sommes-nous en train de construire si nous n'y avons pas notre place en tant qu'humain?

À ce propos, je me demande si les entreprises nous empêchent de mettre du cœur au travail. Je crois que les entreprises peuvent à la fois permettre et empêcher de mettre du cœur au travail. En effet, mettre du cœur n'est pas quelque chose d'externe à soi, mais fait partie intégrante de soi, tout comme la peau qui compose notre corps. Nier ou se couper d'une partie de soi-même n'est pas une solution à mes yeux. Je crois plutôt à l'importance

d'apprendre à vivre et composer au quotidien avec les réalités de la vie pour être honnête avec soi-même et pour pouvoir continuer d'avancer. J'ai l'impression que, de manière implicite, les entreprises s'attendent et croient qu'à chaque matin il est possible et préférable pour la personne de mettre de côté son cœur, ses problèmes, son histoire et même son tempérament pour ne pas nuire au travail. Toutefois, je crois que les entreprises ne sont pas les seules qui empêchent de mettre du cœur et que nous en sommes également responsables. Nous avons souvent tendance à fuir et à nous couper du registre d'émotions qui nous réveille, qui nous dérange et qui peut nous blesser puisque nous avons généralement la croyance que la souffrance est à éviter. Pourtant, ce registre d'émotions inconfortables joue un rôle d'alarme de gardienne de soi et demande à être vécu pour en retirer les bénéfiques, dépasser ces émotions, dénouer les impasses et ne pas perdre d'énergie à ruminer intérieurement et à combattre ce qui nous habite. Indépendamment ce que j'en pense, il demeure que j'ai décelé certains problèmes à la source de la problématique que je soulève.

À mon avis, trois problèmes spécifiques sont à la base de cette difficulté des gestionnaires en entreprise de demeurer connectés à soi et entiers dans l'expérience. Ces problèmes représentent pour moi autant des sources que des conséquences de ce réflexe de se couper de soi et de sa sensibilité. Ce sont l'épuisement grandissant, le rythme rapide dans les entreprises, et l'obligation de résultats et de performance des gestionnaires. Chacun de ces problèmes observés sera détaillé de la façon suivante : d'une part, de façon générique en nommant simplement et concrètement le problème; d'autre part, pour chacun des problèmes, je présenterai des observations en tant qu'intervenante en entreprises. Finalement, à l'aide d'un moment issu de ma pratique, j'illustrerai l'impact observé de chacun des problèmes chez les personnes ainsi que sur les entreprises. Et enfin, afin d'appuyer mes propos objectivement pour les deux premiers problèmes, des données de recherche et extraits de littératures seront présentés.

2.2 LES PROBLÈMES

2.2.1 L'accroissement du rythme

Le premier problème récurrent que j'observe est l'accroissement du rythme dans les entreprises. Depuis quelques années, j'ai l'impression que le rythme s'accélère au sein des entreprises en étant à la recherche d'un rendement exceptionnel qui semble sans fin. Comme l'argent, le temps a maintenant une valeur importante au point où il existe même une expression populaire en ce sens : *Le temps c'est de l'argent!* Qui ne connaît pas cette expression qui nous amène à thésauriser l'offre de notre temps pour réussir à tout faire!?

Les entreprises connaissent actuellement une accélération de la cadence de travail au quotidien. Ce rythme effréné est amplifié par le sentiment d'urgence face à la menace d'une concurrence mondiale – une concurrence à distance d'un *clic*, invisible à l'œil, qui rend l'avenir incertain. Une étude réalisée en 2007-2008 pour le compte d'Industrie Canada sur les politiques en matière de concurrence le confirme : « Le Canada est en concurrence avec d'autres nations dans une économie mondiale caractérisée par de fortes tendances séculaires qui modifient le paysage concurrentiel à un rythme accéléré » (Industrie Canada, 2008) Si ce rythme accéléré est la réalité d'aujourd'hui, il est important de se demander comment prendre soin de soi pour demeurer vivant, puisque ce groupe ajoute : « Les Canadiens doivent s'adapter à un marché mondial qui connaît une transformation rapide, à mesure que des particuliers et des entreprises tirent parti des occasions générées par les nouvelles technologies de l'information » (Industrie Canada, 2008). La solution est peut-être de s'adapter, mais jusqu'où et comment sans y laisser sa peau!?

Au quotidien, dans les entreprises, je constate que les gens sont débordés par cette nouveauté constante et ils ne savent plus où donner de la tête. Comme tout est urgent, il n'y a plus de temps d'intégration des changements. Le personnel doit créer et se renouveler sans cesse dans l'action, mais plusieurs n'y arrivent pas et s'épuisent. Même ceux qui y arrivent se remettent en question et se posent la question, à savoir s'il s'agit d'eux, de leur

capacité ou bien si le rythme va vraiment plus rapidement. J'assiste à de sévères remises en question sur soi, sur son potentiel et sur sa capacité. Dans le silence et sous la confiance lorsqu'ils sont fatigués ou lorsqu'ils ont peine à suivre, les gens se demandent s'ils sont le problème, s'ils sont révolus ou encore s'il s'agit de leur âge. Cette réalité crée de l'errance, de la turbulence, des frictions et du chaos chez les gens, ainsi qu'au sein des entreprises.

L'impact

Je me souviens : Quand le système gère l'humain pour gagner du temps.

Je me souviens de l'appel d'une gestionnaire brillante qui remettait ses compétences et ses capacités en question. Elle m'expliquait qu'elle travaillait au sein d'une entreprise internationale de haut niveau. Par haut niveau, elle faisait référence à leur réputation avant-gardiste non seulement dans leurs façons de faire, dans leurs processus et dans leurs structures, mais également dans la qualité du personnel en place. Elle était bien placée pour le savoir parce qu'elle était la directrice des ressources humaines. Cependant, en même temps, elle soupirait et se laissait aller en disant : « C'est fou! ». Elle me raconta, à titre d'exemple, qu'il y avait un processus de réunion « hyper efficace » pour ne pas perdre de temps et demeurer fixé sur la cible à atteindre. Pour ce faire, lors des rencontres, il y a un responsable de l'ordre du jour avec des points de parole assignés à chacun, un gardien du temps ainsi qu'un observateur qui notait ce qui n'avait pas été efficace et aidant à la rencontre. À la fin de la rencontre, l'observateur en faisait état au groupe sous forme d'analyse critique. Cela n'était pas tout, car comme l'entreprise avait plusieurs centres d'affaires, la rencontre serait virtuelle. Le tout se passait en anglais puisque cette langue semblait rejoindre une majorité de personnes ou tout simplement parce qu'ils n'avaient pas tous eu la possibilité d'apprendre les bases du français. Cette gestionnaire n'en revenait pas de l'efficacité des échanges, mais en même temps elle avait le sentiment d'être « une machine » et elle se demandait combien de temps elle tiendrait le coup.

Journal de pratique, septembre 2012

Au sein de ma pratique, je rencontre quotidiennement des situations de ce genre. Elles sont d'ailleurs à la base de mon questionnement. Nous serions gérés par nos structures et nos processus mis en place. Est-ce la vie et la performance des entreprises d'aujourd'hui? J'avais besoin de valider autrement mon expérience ainsi que ma lecture de la situation. C'est pourquoi j'ai trouvé quelques données sur le rythme rapide d'aujourd'hui dans le monde des affaires.

La même étude menée par Industrie Canada en 2008 souligne dans son rapport final que :

Le capitalisme nous plonge dans un avenir de changements effrénés. Les 20 premières années du XX^e siècle ont connu autant de progrès technologique que tout le XIX^e. À l'heure actuelle, les sociétés industrialisées semblent doubler le rythme de ce progrès tous les dix ans. À cette cadence, il est permis de croire que le XXI^e siècle vivra l'équivalent de vingt mille années de progrès humain normal. (Wilson et al., 2008)

Cette étude a été réalisée par « cinq éminents Canadiens » : Lynton Ronal Wilson, Isabelle Hudon, P.Thomas Jenkins, Brian Levill et N.Murray Edwards. Industrie Canada n'a fait que mettre encore plus en lumière la réalité des entreprises d'aujourd'hui dont je suis quotidiennement témoin, c'est-à-dire une réalité en pleine mutation et en pleine transformation. Les gestionnaires que j'accompagne me partagent leur désarroi face à un environnement où ils doivent composer simultanément avec un nombre sans cesse croissant d'impondérables. Cela signifie qu'ils doivent préparer et réaliser une transformation qu'ils ne contrôlent pas, à partir de réalités en mouvance. Ils sont soumis à un important volume d'informations à maîtriser et à partir desquelles ils doivent travailler pour évoluer. Cela demande de savoir gérer à la fois des pressions en provenance des clients, des technologies, des concurrents, de l'économie et de la rentabilité de l'entreprise. Ce tourbillon opérationnel génère spontanément une dynamique où chacun dispose de moins en moins de temps pour la communication, l'écoute et l'accompagnement des équipes de travail, alors que le contexte nécessiterait justement d'y consacrer plus d'importance. Serait-ce ce malaise que les gestionnaires ressentent et qui les incite à limiter leurs échanges puisqu'ils ne savent comment répondre à la détresse autour d'eux alors qu'ils sont eux-mêmes à la recherche de leur propre équilibre? En fin de compte, ceci génère des problématiques additionnelles : mauvaise compréhension des enjeux, des conflits, des départs, des absences maladies, des démotivations et des désengagements à différents niveaux jusqu'aux plus dévoués des employés dans les organisations. On entre alors dans une spirale instable où la détresse s'installe graduellement à mesure que le sentiment d'impuissance envahit les gestionnaires. Ces hommes et ces femmes, reconnus pour leur grande force de caractère et

leurs habilités à rebondir, perdent soudainement pied, comme si leur boussole directionnelle s'était dérégulée et, avec elle, tous leurs repères sont ébranlés. Les gestionnaires ressentent alors la nécessité de devenir des créateurs de sens à travers un univers tapissé d'incohérences. Ils doivent trouver un sens pour leur équipe, mais avant tout, les gestionnaires devront nécessairement trouver un sens pour eux-mêmes.

L'étude d'Industrie Canada (2008) démontre que, pour assurer leur pérennité, les entreprises d'aujourd'hui doivent rivaliser avec des concurrents de partout à travers la planète. Cela m'amène à me poser deux questions. Premièrement, est-il possible de réaliser de telles transformations en entreprise sans pour autant devoir transformer en même temps les personnes qui y travaillent? Deuxièmement, est-il possible d'accroître le rythme à l'infini?

À la relecture de cette étude et d'un article (Fortier 2003) intitulé « Les enjeux reliés à la santé mentale : bien présents dans nos organisations », qui témoigne de l'épuisement en entreprise, je m'aperçois que ces articles arrivent à la même conclusion bien qu'ils traitent de sujets différents et qu'ils soient écrits par des experts de spécialités différentes. Par leurs propos, ces experts nous pressent d'agir comme s'il s'agissait d'un mouvement particulier ou encore d'une plaque tournante de l'évolution de notre civilisation ou à tout le moins de nos organisations. Malgré cet impératif d'agir, aucun de ces groupes d'experts que j'ai cités ne propose de solutions concrètes, mis à part qu'il faut « s'en occuper ». Cependant, un expert comme Senge propose l'organisation apprenante en guise de solution. Je présente au point 2.3 la valeur et la pertinence de son modèle pour des solutions concrètes. Entre temps, pour ma part, la question est la suivante : comment faire évoluer les entreprises et, en même temps, faire évoluer les personnes qui y travaillent, sans pour autant y perdre une partie de leur forme pour réussir à avancer?

2.2.2 L'obligation de résultats

Comme deuxième problème, j'observe que les changements technologiques à l'échelle mondiale créent une concurrence féroce en plus de mettre une pression supplémentaire sur la rentabilité et sur la survie des entreprises prisonnières de structures organisationnelles coûteuses et de façons de faire plus traditionnelles. Plus que jamais, les gestionnaires ont une obligation de résultats et non pas de moyens. Concrètement, cela signifie qu'ils sont engagés, évalués et reconnus en fonction de la performance qu'ils génèrent, et non pas des moyens qu'ils utilisent pour y parvenir. Ils doivent quotidiennement pouvoir expliquer et démontrer à leur patron, ainsi qu'au conseil d'administration, la logique sur laquelle reposent leurs décisions. La tête le permet par la logique, le rationnel et le concret, mais comment prouve-t-on ou explique-t-on une décision ou un besoin bien réel qui émane du cœur, qui ne s'appuie que sur un senti, et ce, avant même d'agir? Comment légitime-t-on un chemin dont on ne peut prédire l'issue, son impact et les résultats escomptés?

Selon moi, l'obligation des résultats combinée à la survalorisation de la logique entraîne plusieurs conséquences, dont la principale est que les gens se livrent des batailles d'arguments basés sur une logique implacable. À un point tel que, comme nous le verrons dans l'exemple qui suit, j'ai l'impression à certains moments d'être en présence de gens désensibilisés, voire coupés de leurs sensations et de leurs émotions. Cette coupure de soi m'amène à me poser plusieurs questions. Premièrement, celle de l'impact sur l'être humain ainsi que sur l'entreprise de fonctionner avec une partie de soi plutôt qu'avec l'entièreté de ses émotions et de sa sensibilité. A-t-on le droit d'être humain à part entière au travail? Deuxièmement, aurons-nous la capacité et l'assurance de parvenir à se rebrancher à nous-mêmes une fois de retour à la maison? Les gestionnaires justifient parfois leur réflexe de travailler à partir de la logique par la peur d'ouvrir une boîte de pandore. Ils ont peur de ne pas savoir quoi faire avec ce qui sera exprimé s'ils permettent le dialogue authentique. Ils ont peur de perdre le contrôle. Ils préfèrent le silence par crainte de freiner l'atteinte de résultats et ainsi devoir faire face à une situation dont ils ne pourraient prédire l'issue. Ils se

justifient en exprimant : « je ne suis pas psychologue, je suis gestionnaire! Je gère une entreprise et non une garderie! On est tous ici pour travailler! »

L'impact

Je me souviens : Une absence de résultats qui en avait long à dire

Je me souviens d'un appel d'un client qui voulait que je lui bâtisse une activité de mobilisation pour son équipe. Dans ses mots, il me demandait « un boost », à savoir une activité stimulante pour remonter le moral de l'équipe. Lorsque je lui ai demandé ce qui se passait, il m'a simplement répondu que le moral n'était pas bon et que cela avait de l'impact sur les livrables et sur les résultats. J'ai poursuivi mon questionnement en lui demandant depuis quand le moral était ainsi. Spontanément, il me dit que cela faisait six mois. Je lui ai demandé ce qui s'était passé il y a six mois. En hésitant, du bout des lèvres, il m'a mentionné que tout avait changé dans l'équipe lorsqu'il avait donné un poste à une nouvelle employée sans l'avoir affiché. Le gestionnaire se justifiait en mentionnant que, de toute façon, aucun autre employé n'avait la compétence pour le faire. Son argument était logique et, comme il connaissait son équipe, il avait sûrement raison. Malgré tout, ce silence entourant la situation avait contribué au moral dans les talons de plusieurs membres de l'équipe et à la piètre performance de leurs résultats. Le gestionnaire se questionnait à haute voix, il disait « Si je parle de ma décision ou de la situation, je vais dire quoi? Cela va nous amener où, tout cela? Qu'est-ce que cela va changer? » Pour lui, ouvrir la discussion était compliqué et ne menait à rien.

Journal de pratique, mars 2008

Dans mon travail, ce genre de situation où le gestionnaire, pour obtenir des résultats et sauver du temps, obtient le contraire de ce qu'il souhaitait initialement n'est pas rare. Lorsque j'interviens, je constate que certains gestionnaires, ayant trop à faire, ne prennent tout simplement pas le temps de réfléchir à l'impact de leurs gestes. Pour d'autres, ne sachant pas comment aborder le sujet, ils optent pour le silence. Ils optent pour un silence qui empêche la communication sur le sujet et qui, dès lors, touche le moral de l'équipe au travail en plus de briser le lien de confiance entre eux.

2.2.3 L'épuisement grandissant

En tant qu'intervenante en entreprise depuis plus de vingt ans, j'observe une souffrance humaine dont on ne parle pas et principalement cachée par les personnes qui la vivent. Ma lecture personnelle de la situation se résume à deux explications : la honte et la peur. Une peur qui est basée sur l'incompréhension de ce qui se passe en entreprise et de tous les changements qui s'opèrent. En fait, il s'agit de la peur qu'il sera impossible de remonter en scène par la suite. Quand ce n'est pas la peur, c'est la honte liée à sa difficulté ou à son incapacité de faire et de vivre le changement et les réalités de l'entreprise. Une souffrance dont on a honte, comme si elle était contagieuse et qu'il fallait la cacher. J'avais le sentiment d'entendre crier, mais dans le silence. Ce que j'entends par « *crier dans le silence* » repose sur une sensation que je ressentais en présence de mes clients par des mots qu'ils utilisaient, par l'ambiance qui était présente, par l'articulation de leur pensée, par un regard ou encore par le fruit de la globalité du moment auprès d'eux. Quotidiennement, sous le sceau de la confiance, des clients se disaient à bout de souffle, alors que pour d'autres clients j'apprenais par leurs pairs leur départ pour un congé d'une durée indéterminée.

L'impact

Je me souviens : Un épuisement mort de peur

Je me souviens d'une gestionnaire d'expérience que j'appellerai Nadine, qui lors d'une rencontre m'avait mentionné avoir « un papier du médecin » pour un congé d'épuisement. Elle se disait à bout de souffle, mais s'empressait également de préciser à l'intérieur de la même phrase, « qu'elle ne s'arrêterait pas puisqu'elle avait peur ». Peur pour sa réputation, peur pour la suite de sa carrière, peur de ralentir, peur d'arrêter et de ne plus être capable de revenir suite à un temps d'arrêt. L'impact de ne pas s'écouter et s'arrêter la laissait avec une sensibilité à fleur de peau dans son quotidien. Cela l'amenait à commettre des erreurs de jugement qui à leur tour affectaient sa crédibilité et sa productivité à l'intérieur de sa gestion quotidienne. Elle travaillait d'arrache-pied et pourtant elle avait des résultats à la dérive.

Cet exemple n'est pas isolé, au contraire; à chaque semaine, dans le corridor, à l'abri des regards et des oreilles, cette réalité s'exprime du bout des lèvres.

Des données sur le sujet :

Afin d'obtenir des données valables sur ce problème, j'ai dirigé ma recherche vers l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec, qui rend disponible sur son site Internet plusieurs ouvrages sur l'épuisement et le rythme accru dans les entreprises. Leur président-directeur général, monsieur Florent Francoeur, témoigne de ce mal qu'est l'épuisement par le biais de statistiques² : « En 1990, 30 % de l'ensemble des demandes de congé prolongé avait comme motif l'épuisement professionnel. En 2012, le pourcentage pour ces mêmes demandes de congé prolongé est passé à plus de 50 %. » (Bulletin d'actualité à Radio-Canada, 16 octobre 2012, 10:51). Il est important de remarquer qu'en vingt ans seulement le pourcentage de demandes de congé prolongé pour épuisement a presque doublé, ce qui, selon moi, témoigne d'un phénomène grandissant et important. Mais cette augmentation est bien plus que des chiffres et qu'un pourcentage. Elle présente la réalité d'êtres humains qui n'en peuvent plus, qui sont allés au bout d'eux-mêmes et qui se sont perdus de vue au point de devoir arrêter pour se retrouver. Ce sont des êtres humains qui ne quittent pas le travail pour une journée ou deux, mais pour un congé prolongé, indéterminé, ayant besoin de se refaire une santé et de récupérer.

Toujours selon les dires du PDG de l'Ordre des conseillers en ressources humaines, M. Florent Francoeur : « cette tendance semble se poursuivre à la hausse ». (Bulletin d'actualité, Radio-Canada, 16 octobre 2012, 10:51)

Fortier corrobore que les absences reliées au phénomène d'épuisement sont « devenues monnaie courante dans nos entreprises » (Fortier, 2003 : 1). Est-ce à dire que cela nous inquiète moins parce que nous en avons maintenant l'habitude ou encore parce que nous avons perdu le contrôle sur ce qui se passe en entreprise et sur nos façons de faire qui sont à la base de ce fléau? Malheureusement, Fortier démontre que le phénomène continue de s'aggraver. En effet, Fortier ne s'arrête pas là en posant une question et à laquelle elle répond: « Pourquoi s'en préoccuper autant maintenant? C'est que tout

² Site internet de l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec. www.portail.rh.org

s'accélère dans les organisations : intensification du travail, responsabilités accrues, obligation de se recycler, restructurations, précarisation du travail, tout est en place pour que de nombreux employés ressentent une pression plus grande que ce qu'ils peuvent supporter. » (Fortier, 2003 : 1)

Un dernier article, intitulé « Assis sur une bombe » (Roy, 2012), démontre que non seulement l'épuisement des personnes a atteint leur esprit et leur capacité de fonctionner, mais que c'est également leur corps qui est dérégulé. « Sur 14 millions de visites chez le médecin, la dépression est au quatrième rang alors que l'anxiété, elle, est au cinquième rang :

1^{er} rang : l'hypertension

2^e rang : le diabète

3^e rang : l'examen médical de routine

4^e rang : la dépression

5^e rang : l'anxiété. (Roy, 2012 : 1)

Jusqu'où devons-nous nous rendre pour réaliser que quelque chose doit changer et que ce quelque chose n'est pas une chose à faire mais plutôt à vivre différemment?!

2.3 LE CHOIX DE MA QUESTION DE RECHERCHE : UNE HYPOTHÈSE À VÉRIFIER

Tous ces problèmes observés dans les entreprises où j'interviens me font peur. Je me demande ce qui va arriver aux personnes, aux entreprises et au monde dans lequel je vis si ce phénomène continue ainsi. Je tiens à préciser que tout au long de ce mémoire, je fais le choix de concentrer mon propos au niveau des gestionnaires, non pas par manque d'intérêt ou pour laisser croire que les salariés ne vivent rien au travail, bien au contraire. Je suis consciente de cette réalité. Je fais ce choix de concentrer mon énergie plus précisément à ce niveau parce qu'en transformant l'état d'esprit d'un gestionnaire, c'est toute une équipe pour moi qui est touchée et qui en bénéficie. Les salariés vivent tout autant de pression que les gestionnaires face à leur performance au travail et aux résultats à atteindre. Les

gestionnaires sont souvent coincés entre les besoins de l'entreprise et ceux des salariés alors que les salariés, eux, sont souvent coincés entre les besoins de l'entreprise et ceux des clients. Ainsi, ils vivent des réalités similaires, mais à des niveaux différents.

Ma question de recherche est à la fois une question bien réelle quant à des façons de faire et d'être chez les gestionnaires, mais elle est également une hypothèse de réponse aux différents problèmes présentés. Mon hypothèse est que de « mettre du cœur », qui sera expliqué davantage à la section 2.6, empêcherait ou limiterait la montée de l'épuisement professionnel. Mieux encore, mettre du cœur propulserait la personne dans une situation donnée, plutôt que de l'éteindre ou de l'épuiser. Mettre du cœur serait une voie à suivre pour obtenir plus facilement des résultats sans se vider de soi et de son énergie pour y arriver. Ainsi, nous aurions accès à une performance nouvelle : une performance réfléchie et structurée dans les façons de faire, mais également une performance structurante pour les personnes.

L'ensemble des problèmes présentés démontre selon moi que le *momentum* de cette recherche est idéal. Les entreprises, les gestionnaires, les employés et les intervenants ne peuvent continuer d'agir comme ils le font actuellement, s'ils veulent arriver à dépasser les problèmes présentés précédemment. Ces problèmes montrent que quelque chose doit changer et évoluer. Il est impossible de travailler toujours plus rapidement et plus fort que par le passé.

En ce sens, ce qui suit présente une piste de solution valable à mes yeux, déjà mentionnée en 2.2.1, en plus de positionner ma recherche. La solution à laquelle je fais référence est celle de Peter Senge, PhD en management. Il se définit comme un « idéaliste pragmatique » (Infed.org, « Peter Senge and the learning organization », p. 2) et propose l'organisation apprenante. Je trouve important de souligner que Senge est une des vingt-quatre personnes à avoir été nommé stratège de ce siècle en septembre/octobre 1999 par *The Journal of Business Strategy* pour l'impact qu'il a sur la façon de conduire les entreprises d'aujourd'hui (Infed.org, « Peter Senge and the learning organization », p. 2). Selon moi, le modèle d'organisation apprenante qu'il propose est un idéal duquel il faut

s'inspirer et tendre dans le futur. Pour décrire brièvement son modèle, celui-ci intègre deux éléments importants à mes yeux, qui sont le développement des gens et des organisations. En s'assurant d'un développement au même rythme, entre les gens et l'organisation, je crois que l'expérience globale et les résultats autant humains que financiers sont améliorés. Le raisonnement à la base de l'organisation apprenante de Senge est qu'en situation rapide de changement seulement ceux qui sont flexibles, adaptables et productifs réussissent (Infed.org, « Peter Senge and the learning organization », p. 2). Tout comme lui, je partage ce regard sur la rapidité des changements actuels au travail et sur l'importance de savoir s'adapter. Son modèle d'organisation apprenante repose sur la maîtrise de cinq disciplines de base que je traduis dans mes mots.

La première discipline consiste à continuellement clarifier et approfondir les habiletés personnelles. En fait, il s'agit d'identifier les habiletés de chacun, de les mettre en valeur et de chercher à les développer davantage. Plus spécifiquement, pour moi, clarifier et approfondir les habiletés personnelles permet de demeurer près de soi. Cela signifie de garder bien vivante son étincelle, cette source et cette manifestation de vie si puissante pour être libre d'exprimer qui nous sommes réellement dans le travail afin de s'épanouir et d'évoluer. De cette façon, je pense que nous n'aurions plus l'impression de travailler et nous prendrions plus de plaisir au travail ! De son côté, Senge parle de la clarification et de l'approfondissement des habiletés personnelles comme du renouvellement de la personne. Selon lui, ce renouvellement va plus loin que le simple développement des habiletés personnelles, mais il les inclut. Ce renouvellement signifie de grandir spirituellement et Senge dit qu'il va même au-delà d'une ouverture spirituelle (Infed.org, « Peter Senge and the learning organization », p. 7). La deuxième discipline, que Senge propose de maîtriser, insiste sur l'importance de ramener à la surface les modèles mentaux de chacun puisqu'ils influencent leur façon de comprendre le monde et d'agir au sein de celui-ci. Ainsi, puisqu'on ne peut enlever l'humain de la personne, plus nous connaissons nos propres manières de fonctionner, plus nous sommes en mesure de les rendre efficaces de façon respectueuse. La troisième discipline met l'accent sur l'importance d'avoir et de maintenir une vision partagée du futur, puisque cela permet et encourage l'expérimentation et

l'innovation. Puisque chaque personne gère elle-même ses conduites, Senge suggère ainsi d'avoir une intention commune au sein de l'entreprise comme guide pour prendre ses décisions et ainsi permettre à chacun de s'investir dans la réalisation de ce but de manière créative et engagée. La quatrième discipline réside dans la capacité d'apprendre en équipe et d'agir ensemble, puisque cela permet d'apprendre plus rapidement. De cette façon, Senge insiste sur l'importance de travailler en équipe pour apprendre et agir avec efficacité. Pour moi, cela présume de la capacité à dialoguer entre les membres de l'équipe et cela présuppose qu'il n'y a pas de rapports de pouvoir entre les personnes impliquées, mais plutôt une reconnaissance de l'autre en tant qu'égal dans le dialogue. Ainsi, à l'issue de ce dialogue, des compromis acceptables pour chacun et bénéfiques pour l'organisation auront non seulement permis d'agir et d'avancer avec efficacité, mais ils auront permis en même temps de construire l'équipe sans que cela demande de se déconstruire en tant que personne. De cette façon, l'harmonie et le respect avec soi et avec l'autre génère une complicité qui à son tour permet d'atteindre un niveau de résultats impossible à fabriquer avec l'esprit. La cinquième discipline que Senge propose de maîtriser concerne la pensée systémique. Selon lui, la pensée systémique est la pierre angulaire de l'organisation apprenante puisqu'elle est inclusive des quatre autres disciplines. Cette cinquième discipline représente à la fois la complexité de l'ensemble des disciplines et l'interconnexion entre ces dernières. Je crois que cette cinquième discipline est fondamentale dans un monde complexe et interconnecté comme le nôtre.

Pour ma part, je pose un regard systémique qui engendre un questionnement sur mon sujet de recherche et qui permet de mieux comprendre ce qui peut freiner ou empêcher de mettre du cœur et pour illustrer cette cinquième discipline. En ce sens, comment les systèmes au sein de l'entreprise, tels que les structures de rémunération et d'évaluation des gestionnaires, contribuent-ils à empêcher de mettre du cœur. Les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise permettent-elles et encouragent-elles de mettre du cœur dans les pratiques de gestion? Quelles influences ont la culture de l'entreprise, le capitalisme, l'économie, les lois, la politique, le profit, la recherche de productivité et la concurrence sur ce choix de mettre du cœur par les gestionnaires. Bien d'autres systèmes peuvent interférer

à leur tour sur ce choix : les systèmes scolaires, les modes d'enseignement, le système familial et les pairs sont d'autres exemples de systèmes à ne pas perdre de vue. Tous ces systèmes interviennent à différents niveaux dans le choix des gestionnaires de mettre du cœur ou non dans les pratiques de gestion. En conclusion de ce regard systémique, un dernier système à considérer est la personne elle-même. Quelle est la valeur accordée à la personne du point de vue de l'entreprise, mais également du point de vue de la personne envers elle-même? Ma recherche s'inscrit spécifiquement dans ma volonté d'ouvrir le sujet et la discussion sur la valeur de l'être humain au travail. Ma recherche ne demande pas d'effort et de changement dans les actes, mais plutôt une présence et prise de conscience de soi dans l'acte. Ma recherche vise à éduquer sur la valeur du cœur, sur l'intelligence de l'expérience humaine, qui lorsque vécue offre une direction à suivre pour réussir à s'adapter à la vie d'aujourd'hui. Je cherche à démontrer que la sensibilité offre des réponses et des alternatives où la tête ne suffit plus. J'ai envie que les êtres humains puissent croire qu'ils savent beaucoup plus que ce qu'ils croient et que ce qu'ils ont appris sur les bancs d'école. Ainsi, j'espère donner le courage aux personnes de se relever lors de difficultés et d'avoir confiance en eux. Je pense qu'en travaillant sur la notion d'être humain au travail et sur la valeur du cœur, cela va générer des transformations en chaîne dans d'autres systèmes interreliés, comme un mobile qui se met en marche dès qu'une composante de celui-ci se déplace. Je crois en les capacités des êtres humains en tant que système permanent et fondamental dans tous les systèmes existants, dont ceux des entreprises.

Cependant, signe d'insatisfaction et de dysfonction dans le monde du travail actuel, le film militant « The Corporation », écrit par Achbar et al. en 2003³, décrit que les organisations ont les mêmes droits que les êtres humains. Ce film montre sans détours et avec aplomb les dessous du développement des entreprises contemporaines à l'intérieur desquelles règnent en roi le capitalisme et la règle du « toujours plus ». Je ne nie pas toutes les ruses immorales de certaines entreprises pour vendre leurs produits, ni les abus, ni la corruption qui existe dans le monde des affaires. Toutefois, je tiens à préciser que je

³ Film disponible sur internet en version intégrale.

n'apprécie pas pour autant la forme provocante de ce film et le manque de nuance quant à l'ensemble des entrepreneurs existants. Selon moi, ce film nuit à l'image d'une majorité d'entrepreneurs qui, eux, travaillent d'arrache-pied et font à peine leurs frais.

En conclusion, je crois que la souffrance présente dans le monde du travail, les abus qui sont décriés sur la place publique et les approches innovantes telles que proposées par Senge sont des signes évidents que le statu quo au travail n'est plus possible. Voilà pourquoi je suis d'avis que le cœur est la voie de passage à l'endroit où la tête ne suffit plus. Je crois que le temps est venu de s'autoriser à être des humains à part entière malgré les systèmes existants. En tout temps et dans toutes les sphères de nos vies, je crois que les êtres humains doivent être considérés comme le système fondamental de tous les autres systèmes.

Ainsi, mettre du cœur dans les pratiques de gestion représente pour moi une solution pratique, sensible et intelligente qui mérite d'être approfondie et d'être écrite. Deux sous-questions doivent en même temps être posées pour compléter et accompagner cette hypothèse de la valeur du cœur. Ces questions examinent l'importance de ne plus dissocier l'être dans son acte, mais de l'autoriser dans son entièreté en plus d'y accorder une valeur propre. Je suis d'avis que nous devons aborder ce genre de problème dans les entreprises comme une opportunité de grandir et de se rapprocher de soi en tant qu'être humain au travail. Sinon, comment arriverons-nous à construire un monde où il fera bon vivre si nous le construisons en étant coupé de notre humanité?

2.3.1 Deux sous-questions de recherche

- › A-t-on le droit d'être humain à part entière au travail?
- › Le cœur peut-il permettre d'être performant au travail?

Mes objectifs de recherche sont une conséquence de la particularité de mettre du cœur dans les pratiques de gestion. Mettre du cœur n'est pas technique mais plutôt une considération de l'entièreté de la personne, c'est-à-dire son tempérament, son histoire de

vie, son expérience et ses connaissances qui s'inscrivent et colorent son acte. Ainsi, mes objectifs de recherche visent à voir le cœur à l'œuvre, à en être témoin, à le vivre pour comprendre toute sa portée et sa valeur et ainsi trouver des mots pour en témoigner. Mon point de départ, qu'on retrouvera dans mes objectifs de recherche, est de briser le silence et le tabou entourant le cœur dans les pratiques de gestion, ouvrir le sujet, l'autoriser et lui laisser libre recours.

2.4 VOIR, SAVOIR ET VIVRE : OBJECTIFS DE RECHERCHE

- Voir et être témoin du cœur à l'œuvre à travers l'expérience des gestionnaires.
- Savoir mettre en mots et démontrer la valeur du cœur.
- Vivre personnellement et faire vivre la valeur du cœur par le biais de cette recherche.
- Ouvrir la discussion et briser le silence sur un sujet tabou.
- Renouveler ma pratique

Pour résumer, je souhaite que mon projet de recherche puisse autoriser et donner une place à la valeur du cœur. J'aimerais lui donner un sens en affaires, soit son droit fondamental et ses lettres de noblesse. J'ai envie de démontrer l'intelligence et la valeur du cœur dans les pratiques de gestion pour ainsi permettre aux êtres humains de ne plus se couper d'eux-mêmes au travail. Bref, mes visées sont à la fois bien personnelles et professionnelles, mais tout autant sociales que scientifiques.

2.5 PERTINENCES

2.5.1 Rentrer à la maison

Mon sujet de recherche revêt d'abord une pertinence personnelle puisqu'il s'agit d'une promesse que je me suis faite, soit celle de me retrouver, de prendre soin de ce qui a besoin de mon attention dans ma vie et ainsi *rentrer à la maison*. M'offrir cet espace, ce temps et cette présence pour me retrouver. Malgré que je sois très humaine dans ma pratique avec les autres et dotée d'une capacité extraordinaire de mettre en mots, dans certains moments, que j'ai peine à décrire, je me coupe de mes émotions, de ce que je vis humainement, de moi-même, pour poursuivre et avancer; ce qui, au fil du temps, m'a amenée à cette errance intérieure malgré une performance d'apparence à l'extérieur.

2.5.2 Authenticité, cohérence et permanence

Conséquemment, sur le plan professionnel, ma recherche va premièrement me permettre d'être authentique et cohérente puisque, depuis les dernières années, j'ai l'impression d'intervenir et d'accompagner ma clientèle sur un sujet dont je souffrais moi-même. Ainsi, je souhaite pouvoir accompagner mes clients à donner du sens à leur expérience, tout comme à la mienne.

D'autre part, j'ai le sentiment que nous vivons dans une époque très avancée du point de vue scientifique et technologique et pourtant l'être humain, lui, semble vivre un développement désaxé. Nous sommes peut-être des êtres humains vivants, mais je crois que nous devons atteindre la phase d'être humain conscient de notre humanité. Subséquemment, je désire briser le silence et le tabou sur la valeur du cœur. En entreprise, on ne semble implanter que des structures impermanentes en perpétuelle mouvance qui peuvent changer, se renouveler de façons inattendues, où rien ni personne ne sont protégés. J'aimerais offrir un repère permanent en entreprise : celui du cœur et de notre humanité.

Au final, j'espère inciter les gestionnaires à emboîter le pas et, à leur tour, à en sensibiliser d'autres. J'écris donc ce mémoire pour les gestionnaires et les intervenants afin que, s'ils le souhaitent, ils puissent utiliser les résultats de ma recherche, en tout ou en partie, comme outils ou encore comme preuves à l'appui pour ouvrir le sujet et démontrer la valeur du cœur.

2.5.3 Honorer l'humanité

Un de mes professeurs à la maîtrise a dit : « Quand on change, le monde change en même temps ». Cette expression m'inspire puisqu'elle exprime exactement ce que je veux dire en plus d'illustrer les convictions qui sont à la base de ma recherche. Cette source d'inspiration a contribué, selon moi, à la pertinence de mon travail pédagogique d'un point de vue social. Fondamentalement, je suis convaincue qu'en changeant moi-même je change le monde et qu'il en va de même pour chaque personne qui fait ce choix volontairement. En fait, je trouve curieux qu'en tant qu'être humain nous ayons à nous autoriser pour avoir le droit d'être humain au travail. Tel que mentionné précédemment à 2.3, je crois que nos structures actuelles, nos façons de faire, nos manières de penser le travail et l'entreprise ont contribué à cette réalité. Quoi qu'il en soit, cette même réalité représente pour moi en même temps une opportunité de se rapprocher de soi en tant qu'être humain en se responsabilisant et en retrouvant un pouvoir d'agir qui demande résilience et adaptation. Par mon projet de recherche, j'espère favoriser le questionnement et susciter l'échange sur la valeur, la force et la beauté d'être un humain à part entière, et ce, dans toutes les sphères de sa vie. Je suis consciente que le fruit de cette recherche sera peut-être loin de ce que je souhaite pour la société dont je fais partie, mais j'ai confiance que l'ouverture du sujet fera une différence. Je choisis de faire un pas en ce sens, soit le mien, que j'entends bien démontrer avec force et conviction.

2.5.4 Création de connaissance

La dernière pertinence de ma recherche est scientifique. Je désire générer de la connaissance sur un sujet encore méconnu. J'aspire à donner le goût à d'autres chercheurs d'amener la recherche et la réflexion à un autre niveau. Ma recherche ne fait qu'ouvrir le sujet sur l'entièreté de l'être humain au travail et sur cette nécessité dans le monde d'aujourd'hui. En ce qui me concerne, j'ai le goût d'actualiser les fondements de la gestion tels qu'écrits à l'origine par Fayol en 1916, qui sont présentés à la section 2.6.4. À mon avis, non seulement ces fondements ne sont plus adaptés à la réalité et au monde d'aujourd'hui, mais ils contribuent à la répétition de comportements et de pensées désuets.

En plus d'une plus grande conscientisation et d'une meilleure compréhension du problème, je vise à créer des outils offrant aux gestionnaires ainsi qu'aux intervenants une approche simple de la dimension du cœur dans les pratiques de gestion, se basant sur l'ouverture et l'échange.

2.6 CADRE DE RÉFÉRENCE : POUR SITUER LES ASSISES THÉORIQUES DE MA RECHERCHE

2.6.1 Sujet et question de recherche : Quelle est la valeur du cœur dans les pratiques de gestion?

Avant de poursuivre vers l'introduction des méthodologies utilisées, il m'importe de préciser les assises théoriques qui situent, justifient et enracinent mon sujet de recherche. Celles-ci reposent sur des mots que je vais expliquer, sur mon expérience que je vais raconter et sur des références scientifiques.

L'expression qui résume mon sujet de recherche serait : « la valeur du cœur dans les pratiques de gestion ». Je vais donc commencer par définir ces termes : la « valeur », le « cœur », la « valeur du cœur », les « pratiques de gestion », puis l'expression dans son entièreté.

2.6.2 Valeur du cœur

Le mot « valeur » comporte trois nuances à mes yeux. Je les retrouve dans la définition qu'en donne le dictionnaire, qui parle de la « qualité d'une personne », de « mettre un bien, un capital en valeur » et de l'« importance d'un élément dans un système » (*Le Petit Robert*, 2013 : 2673). Donc, si le cœur a de la valeur, cela signifie qu'il est une qualité essentielle de la personne, qu'on va mettre le cœur en valeur et reconnaître son importance dans le système. L'humain, dans son humanité, fait partie intégrante du système : il n'est pas une option ou une pièce de trop.

Les termes « valeur du cœur » veulent tout d'abord exprimer la valeur que revêt celle de travailler avec des personnes à l'opposé de voir l'être humain comme une machine ou un outil. Ne serait-il pas le temps d'ajuster le vocabulaire et de modifier le terme ressources humaines utilisé en entreprise par celui d'êtres humains au travail? En ce sens, je pense que cette modification serait un signe de changement de perception de la valeur des êtres humains au travail. Dans la même ligne de pensée, si travailler avec une personne (plutôt qu'avec une machine) est une valeur, la sensibilité de cette personne devrait par conséquent être reconnue en tant que capital que l'on souhaite mettre en valeur dans le système qu'est l'entreprise. Tacitement, le cœur ne semble pas avoir sa place. Laliberté appuie mes allégations et décrit l'usage exclusif de la logique dans les entreprises au détriment du cœur :

Les entreprises n'ont pas d'âme. C'est un dicton courant qui traduit que les sentiments humains sont souvent absents des organisations dans lesquelles les individus doivent gagner leur vie. Ce constat, difficile à nier il faut le dire, n'est pas fait ici sur le ton moralisateur; il décrit simplement un état de faits qui ne dépend ni de l'inexpérience ni de la mauvaise volonté des dirigeants, mais de l'approche purement rationnelle utilisée pour gérer les entreprises, approche selon laquelle le côté « tête » éclipse tout à fait le côté « cœur ». (Laliberté, 1994 : 7)

Lorsque j'interviens en entreprise, je constate le réflexe des personnes de se couper au niveau du « cœur ». Il s'agit du premier pas que j'effectue avec mon client. Je l'accompagne et l'autorise d'entrée de jeu à se reconnecter à son cœur, ce qui donne lieu à

l'expression d'un registre varié d'émotions et qui permet systématiquement de dénouer l'impasse. J'amène mes clients à vivre ce qu'il y a à vivre, ce qui leur permet de mettre des mots sur un malaise, sur une idée ou encore sur un besoin ou tout simplement d'exprimer le non-dit latent qui cause des tensions. Souvent, très souvent, ils pleurent, s'autorisent devant moi ce relâchement de contrôle émotif. De la même façon, après s'être autorisés à vivre ce qu'ils avaient à vivre et après avoir libéré ce trop-plein, je les sens mieux puisqu'ils deviennent paisibles. La plupart du temps, instantanément, la solution à la problématique émerge sans effort, tout naturellement, comme si elle attendait d'être légitimée et vécue pour pouvoir émerger. Mon propos vise à démontrer que lorsqu'on se retient, tout se retient... le bonheur et les solutions aussi! Morin traduit à merveille l'impact de la coupure de la dimension du cœur : « Il y a une relation étroite entre l'intelligence et l'affectivité : la faculté de raisonner peut être diminuée, voire détruite, par un déficit d'émotion; l'affaiblissement de la capacité à réagir émotionnellement peut être même à la source de comportements irrationnels. » (Morin, 1999 : 5).

2.6.3 Cœur

Pour définir le cœur, *le Petit Robert* utilise les termes suivants : « siège des sentiments. Le siège des sensations et émotions. Le siège du désir, de l'humeur. Le siège de l'affectivité. Intuition. L'intelligence du cœur. La vie intérieure, la pensée intime, secrète » (*Le Petit Robert*, 2013 : 460-461).

L'ensemble de ces nuances établit, à mes yeux, non seulement la richesse de la constitution de l'être humain, mais également le fait que de se couper de tout cela signifierait de vivre une vie sans vie, aseptisée de vie, sans saveur. Le terme « intelligence du cœur », présent dans cette définition, statue exactement ma conviction profonde, soit que le cœur sait. Non pas un savoir précis et que l'on peut prouver avant l'acte, mais un savoir ressenti et qui s'exprime tout en sensations et en intuitions dans l'acte. Un savoir auquel il est impossible d'accéder avec la tête et qui puise sa source, à travers l'interaction dans l'instant, avec soi, avec l'autre et avec l'environnement. Un savoir puissant qui,

lorsqu'autorisé, dénoue les impasses, relie les êtres entre eux et propulse vers des sommets en termes de résultats, mais d'abord en termes de bien-être et de paix intérieure. Voici pourquoi, aujourd'hui, mes deux sous-questions doivent se poser : A-t-on le droit d'être humain à part entière au travail? Le cœur peut-il permettre la performance? Non seulement en suis-je convaincue, mais j'ai le sentiment qu'il n'est plus possible de réussir sans autoriser le cœur!

2.6.4 Pratiques de gestion

Dans le *Petit Robert*, pour le mot « pratique », il est dit entre autres : « manière habituelle d'agir », « pratique courante, générale, répandue, universelle » et « qui détermine la conduite; normatif » (*Le Petit Robert*, 2013 :1993).

J'ai fait le choix d'utiliser ces mots simplement pour démontrer que la profession de gestionnaire est régie par des normes apprises sur les bancs d'école, ou encore l'appropriation de celles présentes dans l'entreprise. Quoiqu'il en soit, l'application de ces pratiques ne repose pas sur un choix personnel des gestionnaires! Morin (1999) parle d'« imprinting » et de « normalisation » :

Au déterminisme des paradigmes et modèles explicatifs s'associe le déterminisme des convictions et croyances qui, lorsqu'elles règnent sur une société, imposent à tous et à chacun la force impérative du sacré, la force normalisatrice du dogme, la force prohibitive du tabou. [...] Il y a ainsi, sous le conformisme cognitif, beaucoup plus que du conformisme. Il y a un *imprinting* culturel, empreinte matricielle qui inscrit le conformisme en profondeur, et il y a une normalisation qui élimine ce qui pourrait le contester.

C'est cet « *imprinting* culturel » qui nous fait disparaître, qui nous dilue dans la masse, qui fait que lorsque l'on est gestionnaire, on n'existe plus en tant qu'être humain. Et nous ne sommes pas conscients de cette culture de la norme, de cette force du collectif qui nous empêche de faire exister l'individu, car cela nous arrive dès la naissance : « *L'imprinting* culturel », continue Morin, « marque les humains, dès la naissance, du

sceau de la culture familiale d'abord, scolaire ensuite, puis se poursuit dans l'université ou la profession » (Morin, 1999 :10).

Dans la même veine, Senge et al. renchérissent : « En psychologie sociale, on dit que le groupe est *naturellement* coercitif; il a besoin de délimiter des normes et des manières de penser et de voir pour fonctionner de manière efficace. » (Webber, cité par Senge et al., 2004 :7. Les italiques sont de moi.) Ainsi, les gestionnaires auront tendance à se conformer aux normes et aux habitudes autorisées dans leur entreprise.

Mais en plus de cette normalisation dans les pratiques de gestion, Mintzberg a attiré mon attention sur le besoin de renouvellement de la gestion en tant que telle. Il fait valoir le peu d'évolution de la définition de la gestion proprement dite au cours du dernier siècle, faute de recherches valables sur le sujet :

Aujourd'hui, on trouve très peu d'études systématiques sur la gestion. [...] En plus d'un siècle, notre connaissance de la gestion n'a pas progressé. En 1916, l'ingénieur français Henri Fayol publiait l'ouvrage Administration industrielle et générale, dans lequel il décrivait les tâches du gestionnaire : « la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle ». En 1997, un journal montréalais rapportait que le nouveau directeur général de la ville était « responsable de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle de toutes les activités municipales » (Lalonde, 1997, p.1). Comme vous pouvez le voir, notre définition de la gestion n'a pas changé d'un iota. (Mintzberg, 2010 : 20)

Ces constats étayés me rejoignent. Si la définition de la gestion n'a pas évolué, par extension, il pourrait être juste de dire que les pratiques de gestion doivent avoir eu le même traitement! Je crois que le cœur offre une valeur et une voie d'actualisation des pratiques de gestion à suivre qui correspondent aux besoins et aux réalités d'aujourd'hui des entreprises, mais également des êtres humains qui y travaillent.

2.6.5 La valeur du cœur dans les pratiques de gestion

Comme dernier niveau de ma recherche, je pose un regard plus global et élargi sur la gestion, sur les entreprises et sur le monde d'aujourd'hui, regard qui est à la base de ma

conviction profonde de la valeur du cœur. J'ai fait le choix d'effectuer une recherche sur les pratiques de gestion parce que les gestionnaires ont non seulement un impact majeur sur la pérennité des entreprises, mais aussi sur l'humain et sa vie en tant que tel. Depuis plus de vingt ans, tel que mentionné précédemment à 2.5.3, je constate que lorsqu'un gestionnaire change, toute son équipe se transforme à son tour. Je crois que les gestionnaires ne sont pas conscients ou pleinement conscients du pouvoir et de l'impact qu'ils ont en tant que personnes et face au rôle qu'ils exercent au sein de l'entreprise. Cet environnement tumultueux, où ces gestionnaires ont jusqu'à maintenant renié une partie d'eux-mêmes, peut devenir l'élément déclencheur d'une profonde démarche personnelle et professionnelle. Ils reprendraient un rôle de premier plan en choisissant de définir ce qu'ils sont et ce qu'ils veulent. Ce serait pour eux une formidable opportunité de réinventer leurs pratiques de gestion en y intégrant de nouveaux horizons à leur image, c'est-à-dire avec des pratiques plus humaines, plus globales et ultimement plus performantes. La valeur du cœur pourrait leur permettre de passer d'êtres vivants à êtres conscients – une conscience de soi, de sa valeur et de son potentiel qui permettrait de ne pas s'éloigner du but principal de sa vie. Un but qui libérerait le sujet de l'asservissement et qui le propulserait dans sa vie. Un but qui aurait le don de créer un mouvement individuel et collectif et d'agir positivement sur le climat et l'ambiance en rendant ainsi accessibles et vivables les grandes traversées de sa vie et de l'entreprise. Aujourd'hui, le fait de vouloir servir ou lutter contre les technologies, l'obligation de résultats et l'accroissement du rythme ne peuvent qu'étourdir et épuiser l'être humain. En fait, pour illustrer mes propos, j'ajouterais que le cœur est une pièce maîtresse et indispensable faisant partie intégrante du mécanisme complexe et fragile de la performance d'une entreprise. Vouloir en faire abstraction équivaut à saboter son fonctionnement ou à rendre cette pièce maîtresse dysfonctionnelle, mais du même coup à mettre en péril l'équilibre vital des personnes qui la composent. S'entêter à poursuivre cette route équivaut à mon avis à un suicide sur le plan professionnel, mais également à un suicide collectif d'un point de vue social.

Senge et al. décrivent bien un phénomène dont je suis moi-même témoin quotidiennement. Ils parlent d'« une nouvelle espèce d'institution : les corporations globales », dont ils font un portrait alarmiste :

C'est la première fois qu'il nous est donné d'observer une espèce en expansion aussi puissante. En effet, elles prolifèrent sans réelles limites avec les infrastructures financières, de distribution et communication. Elles ont une influence sur le climat, le nombre d'espèces sur notre planète, l'atmosphère, les équilibres politiques, l'évolution technologique, les traités internationaux et bien sûr le développement économique. Même les relations sociales sont redéfinies entre ceux qui profitent de ce système et les autres. (Senge et al., 2004 : 2-3)

Il n'y a pas que cela. Ce qui nous intéresse encore plus, c'est que « cette expansion massive », disent encore Senge et al., « propage une culture globale de la communication instantanée, de l'individualisme et de l'acquisition matérielle ». C'est lorsqu'on voit cette culture globale dans une entreprise qu'on peut reconnaître ce type de corporation globale : sans âme, sans conscience, sans morale. Senge continue : « Il est essentiel d'être conscient de nous en tant qu'être vivant et d'être présent à l'entièreté comme elle peut être et non comme elle l'a été ». Autrement, nous sommes confrontés à une sorte de disharmonie :

En tant qu'institution vivante, ces corporations vont continuer à s'étendre aveuglément sans considérer leurs « parties » dans une entièreté plus large. Elles agissent alors comme des cellules qui ont perdu leur identité sociale [...]. Les organisations véhiculent des systèmes de concepts et valeurs familiers comme le contrôle, la prédictibilité, la standardisation, le « fast is better »... Ainsi, en suivant ces schémas, nous continuons de recréer les institutions telles qu'elles sont en dépit du niveau de disharmonie avec le monde et les besoins nécessaires à l'évolution des systèmes vivants. (Senge et al., 2004 : 2-3)

Il faut donc changer quelque chose... Pour avoir des institutions réellement vivantes, il faut oser un changement identitaire, autoriser le cœur, pour ne pas dire s'autoriser comme être humain.

Les changements auxquels nous allons prendre part dans le futur seront à la fois profondément personnels et intrinsèquement systémiques. Cependant, les dimensions les plus profondes des changements transformationnels représentent un

large territoire inexploré autant dans la recherche actuelle en gestion que dans notre compréhension du leadership de manière générale.

Cet espace encore nébuleux ne se laisse pas découvrir dans le « quoi » ou le « comment » (qu'est-ce que les leaders posent comme actes et pourquoi le font-ils?), mais le « qui »! Qui sommes-nous dans ce nouvel espace, source depuis laquelle nous opérons, autant individuellement que collectivement? (Senge et al., 2004 : 1)

Ces extraits pointent vers la transformation positive et nécessaire qui est en cours au sein des entreprises. À mon avis, cela a un impact direct sur l'identité des personnes et la reconfiguration identitaire du rôle des gestionnaires. Conséquemment, chacune de ces transformations, personnelles comme professionnelles, sont et seront à la base de la transformation globale. Ainsi, il est permis d'alléguer qu'en changeant une partie, l'entièreté se transforme et vice versa. Morin appuie cette hypothèse : « Il faut effectivement recomposer le tout pour connaître les parties [...] la société en tant que tout est présente à l'intérieur de chaque individu dans son langage, son savoir, ses obligations, ses normes » (Morin, 1999 :16). Finalement, je revendique de ne plus séparer la « tête » et le « cœur » de l'être humain dans son acte, mais plutôt de valoriser son entièreté dans l'acte. Je suis d'avis que cela doit s'inscrire dans la transformation actuelle des entreprises. En fin de compte, j'ai confiance qu'il est possible de créer des entreprises et un monde souhaité à partir de l'entièreté de l'être humain retrouvée et autorisée!

En guise de synthèse de mon projet de recherche, une image qui regroupe les éléments importants de celui-ci.



Figure 1 : Assises théoriques de ma recherche

Inspirée et guidée par ces assises théoriques, j'étais fin prête à me retrouver sur le terrain avec des questionnaires pour recueillir des données et pour pouvoir les analyser!

CHAPITRE 3

LA TÊTE, LE CŒUR ET L'ACTION COMME MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Le présent chapitre présente mes choix de méthodologies de recherche, d'abord celles pour recueillir mes données et ensuite celles pour les analyser.

Cette sélection de méthodologies repose sur mes objectifs de recherche qui sont : voir, savoir et vivre la valeur du cœur dans les pratiques de gestion. Je fais le choix d'effectuer une recherche sur l'action vécue par des gestionnaires puisque mon étude concerne précisément l'être humain et ses actions sur le terrain. Dans le cadre de ma recherche, le terrain fait référence au milieu du travail. Plusieurs critères motivent le choix de faire une recherche sur l'action vécue des gestionnaires au travail. Tout d'abord, l'action est « plus efficace pour mettre en évidence la réalité d'un phénomène que ne le sont les méthodes descriptives » (Giordano, 2003 : 90). De plus, ma recherche sur le terrain me permet d'agir au même titre qu'un « chercheur-acteur » (Goyette et Lessard, 1987 : 7) et d'être impliquée avec du vrai monde plutôt que d'être observateur du sujet étudié. Depuis plus de vingt ans, en tant qu'intervenante en entreprise, le terrain a toujours été un lieu privilégié qui m'aide à comprendre les situations et les réalités complexes de l'humain au travail. Cette possibilité de me retrouver avec des gestionnaires que je connais, en qui j'ai confiance pour co-chercher, est aussi très stimulante. En dernier lieu, le choix d'une recherche sur l'action vécue par des gestionnaires au travail vise également à répondre à mes objectifs de recherche mentionnés en introduction de ce chapitre.

3.1 L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION

Le choix de l'entretien d'explicitation pour recueillir mes données fut instantané et une révélation lors d'une expérience personnelle. J'ai réalisé que cette méthodologie, en elle-même, appuyait mon hypothèse de recherche en démontrant que nous savons bien plus que ce que nous croyons savoir, à condition de nous ouvrir à un autre registre que celui de la logique. Elle permet de mettre en valeur l'humain dans sa globalité, de démontrer sa richesse à travers son expérience de vie.

3.1.1 Qu'est-ce que l'entretien d'explicitation

À partir de mon expérience et de ma compréhension, je décrirais l'entretien d'explicitation comme une méthodologie qui permet d'accompagner la personne pour découvrir et mettre en mots comment elle a su faire concrètement ce qu'elle sait faire naturellement dans l'action. La pensée qui sous-tend cette méthodologie est de « ramener à la conscience les éléments semi-conscients et pré-réfléchis de l'action » (Vermersh, 2006 : 71). Il est surprenant de réaliser que dans l'action nous avons accès à un savoir-faire plus grand que celui qui apparaît consciemment à notre esprit. En ce qui me concerne, je le compare à celui de jouer du piano : lorsque je ne me souviens plus d'une pièce de musique, je ne tente pas de me souvenir avec la tête puisque cela ne donne rien. Je dépose simplement mes mains sur le clavier, je ferme les yeux et j'attends que mes doigts se mettent eux-mêmes en marche. À chaque fois que je m'abandonne ainsi, la mélodie émerge tout comme ce qu'elle fait vibrer en moi. Pour moi, c'est ce que Faingold (2004 : 82) veut dire en parlant d'« un mode d'accompagnement de l'émotion » lorsqu'elle parle de l'entretien d'explicitation. Il s'agit d'une émotion qui sait, d'une « intelligence rusée et cachée, de ce « génie de l'action », tel que décrit par Galvani (2004 : 112). Un savoir qui demande un « temps réflexif » qui « n'a rien d'automatique » (Vermersch, 1991 : 14), qui conduit au final « à une réorganisation des connaissances » que Piaget appelle « prise de conscience » (Vermersch, 1991 : 14). J'aime cette méthode parce qu'elle travaille à partir

de l'entièreté de la personne dans son expérience de vie à l'intérieur de laquelle « identité personnelle et identité professionnelle se confondent » (Faingold, 2004 : 88). Cela signifie également que l'acte crée un camouflage qui répond à une réalité dans l'instant mais fondée sur une expérience lointaine où « tous les niveaux d'une vie peuvent se jouer dans l'instant » sans qu'on le sache (Faingold 2004 : 85). Ces actes contiendraient notre ADN, un ADN unique à tout être humain. Comme un témoin de soi, nos actes nous permettraient de nous voir, de nous regarder, d'avoir accès à soi, à qui nous sommes, et de comprendre la puissance que l'on porte sans le savoir puisque nos actes ne seraient pas le fruit du hasard.

Pour avoir accès à ses savoirs cachés, « une démarche délibérée est nécessaire » (Vermersch, 1991 : 14) ainsi que l'accompagnement d'une personne qui sait être un narrateur qui ne parle pas puisque l'entretien d'explicitation est une « technique non inductive » (Vermersch, 2004 : 72), qui demande le don de soi et une présence au service de l'autre ainsi que de l'objet de sa quête.

Cette quête se loge dans les « moments intenses, aux Kairos, de notre pratique » (Galvani, 2004 : 112) auxquels il faut porter attention et expliciter. Il faut s'arrêter sur ces moments en suivant la trace des sens dans l'expérience. Ce genre de « moment singulier de son vécu » (Faingold, 2004 : 82), appelé « Kairos » (Galvani, 2004 : 112), « eureka » ou encore « moment de claire conscience », ne nous quitte pas et nous offre la possibilité de partir à la découverte de sa vie!

Pour mieux comprendre le fonctionnement de l'entretien d'explicitation, je nomme l'expert « B » et celui qui explicite « A ». Premièrement, B demande à A de laisser remonter à la conscience un ou des moments importants du passé où il a su faire. Deuxièmement, A écrit ces moments importants du passé. Troisièmement, A choisit le moment qui l'interpelle davantage parmi ceux qui sont remontés à sa conscience. Quatrièmement, A et B conviennent un contrat de communication pour que A puisse exprimer ce qu'il aimerait savoir à propos de ce moment lors de l'entretien d'explicitation

de celui-ci. Dans ce contrat, A et B conviennent que A est libre de poursuivre ou d'interrompre en tout temps l'entretien d'explicitation.

Lorsque l'entretien d'explicitation commence, B pose des questions à A afin qu'il se remette dans le moment passé comme s'il le vivait dans le présent. Ensuite, B pose des questions à A pour faciliter la remémoration du souvenir pour rentrer en contact avec le contexte et la chronologie dans lesquels s'était déroulée l'action. La description globale du moment, à laquelle A est présent, permet à A de revivre le moment et à B de poser des questions sensorielles et expérientielles qui sont centrées sur l'expérience vécue dans l'action. (ex. de questions sensorielles : « À quoi le vois-tu? À quoi le sens-tu? » ; ex. de questions expérientielles : « Quand tu dis ce que tu dis, que dis-tu? Quel est le moment du moment dans tout ce que tu racontes? »), et que ces questions permettent à A d'entrer dans « le moment du moment » pour le revivre et ainsi le conscientiser à partir d'informations en provenance d'un autre registre que celui de la logique. Signe de la fin de l'entretien d'explicitation, une coloration émotionnelle émerge et A s'arrête de lui-même sur le moment du moment, comme s'il avait trouvé ce qu'il cherchait au départ et pour lui permettre d'intégrer la prise de conscience effectuée. À la toute fin, s'il le souhaite, A exprime ce qui fut présent pour lui lors de l'entretien d'explicitation de ce moment.

3.1.2 La source de l'entretien d'explicitation

Selon Galvani⁴, pour bien comprendre la source de l'entretien d'explicitation, il est nécessaire de savoir que toutes les expériences que nous vivons traversent toujours quatre niveaux :

1. La logique
2. Le sensorimoteur (savoir d'action, c'est-à-dire ce que l'on sait faire dans le moment, mais que l'on ne sait pas mettre en mots)

⁴ Cette information fut communiquée par Pascal Galvani lors de la formation dispensée sur l'entretien d'explicitation à l'UQAR (2011).

3. L'émotionnel
4. Le corporel

L'entretien d'explicitation s'effectue ou puise sa source à partir du sensorimoteur, c'est-à-dire à partir d'un savoir d'action qui est opaque à lui-même (Faingold, 2004 : 83). Même une fois cette action terminée, elle offre la possibilité d'y revenir et d'en extirper du sens et un savoir. Ainsi, je considère que l'entretien d'explicitation contribue à extirper des fibres de notre expérience un sens, une compréhension nouvelle de soi, de sa vie, ainsi que des fondations de nos savoir-faire.

Puisque j'ai adapté la méthodologie, je trouve important de raconter l'expérience sur laquelle repose cette adaptation. Par la suite, je préciserai les adaptations effectuées à la méthodologie d'origine ainsi que sa valeur pour ma recherche.

3.1.3 Une expérience coup de cœur

Dans le cadre du programme de la maîtrise, plusieurs méthodologies de cueillette de données plus riches les unes que les autres nous ont été enseignées afin de nous outiller pour réaliser notre recherche. L'entretien d'explicitation faisait partie de celles-ci. Elle était enseignée non seulement avec une grande maîtrise, mais également avec amour de la méthode par Pascal Galvani, professeur en étude des pratiques psychosociales à l'UQAR.

Nous étions dans le cours d'entretien d'explicitation et nous devions expérimenter la méthode. Je me suis portée volontaire pour être accompagnée dans l'explicitation d'un moment singulier de ma vie. Pascal Galvani, le professeur, a donné la consigne de laisser remonter à notre conscience un ou des moments importants où l'on a su y faire. Plusieurs ont remonté, mais en tête de liste un moment qui datait de 1989. Ce moment, décrit dans le premier chapitre et intitulé *l'Appel*, ce moment même qui m'a inspiré la conception d'une activité de formation que j'ai diffusée à grande échelle, a été très important à mes yeux puisqu'il a changé le cours de ma vie. Pourtant, avant cet instant, j'avais peine à me

souvenir des détails entourant cet *Appel*, malgré l'importance qu'il avait eue pour moi. Jamais avant ce jour je n'avais pris le temps de réfléchir à ce qui était arrivé, ainsi que sur sa signification.

Je me souviens :

J'étais fébrile avant de commencer l'explicitation d'un moment de ma vie. J'étais nerveuse devant l'inconnu, mais j'avais confiance aux gens qui étaient dans la salle, c'est-à-dire les gens de ma cohorte avec qui j'évoluais depuis déjà deux années.

Mon entretien d'explicitation s'est déroulé confortablement assise, les yeux fermés. J'étais accompagnée par Isabelle, qui me posait des questions, sous l'œil vigilant de notre professeur, prêt à intervenir en cas de besoin. Durant l'entretien, j'ai eu l'impression que le temps était suspendu.

Mes autres collègues étaient là, silencieux la majeure partie du temps⁵. Ils intervenaient lorsque autorisés par mon professeur, par celle qui m'accompagnait ou bien par moi-même. Lors de ces moments, nous suspendions temporairement l'entretien d'explicitation en cours. Sous l'œil vigilant de mon professeur, lorsqu'ils parlaient, c'était pour m'aider à plonger encore plus profondément dans ce moment si singulier. Par leurs propos respectifs, ils s'inspiraient, ils prenaient le relais les uns et les autres pour me soutenir. Je me sentais en sécurité et en même temps honorée, comme si j'accouchais devant ma famille. Leur présence me rendait encore plus forte. Mes collègues avaient un grand respect et une grande sensibilité dans leur façon de nommer ce qui se passait et d'intervenir auprès de moi. Aucun jugement, aucun sous-entendu, juste de l'accueil. Ma quête était devenue leur quête... et j'ai trouvé ce que je cherchais, sur ce moment fort de mon histoire.

Ce moment m'a permis de prendre conscience de ma manière d'être dans la vie. Je réalisais que le fait de faire confiance, d'écouter ma petite voix intérieure et de me mettre en action à travers elle représentait ma façon de créer, d'innover, d'avoir accès à du nouveau et de me transformer sans forcer. Je comprenais l'importance de faire confiance à l'invisible et à ce qui monte et que cela sait. Je veux dire que mes idées ne descendaient pas. Elles montaient en moi sans aucun effort et m'étaient offertes sous forme de flashes. Mes flashes avaient la forme d'une petite voix, d'une impression de murmure à mon oreille avec la certitude que je devais la suivre.

Être accompagnée lors de mon entretien d'explicitation fut un moment émotif pour moi. En faisant cet entretien, j'ai réalisé à quel point ce moment a changé ma vie.

⁵ Normalement, l'entretien n'est pas fait devant public. Il l'était cette fois-là pour des raisons pédagogiques, alors que le professeur Galvani nous enseignait la méthode.

J'ai eu le sentiment de le revivre pleinement et consciemment, ce que je n'avais pas le sentiment d'avoir fait à l'époque. J'étais touchée de le revivre en présence de témoins dédiés à m'aider et à m'accompagner en vue d'en extraire un sens nouveau.

Journal de pratique, hiver 2011

3.1.4 Du singulier au collectif : Le processus de réalisation

D'entrée de jeu, je dois dire que j'ai été surprise de ce qui est resurgi clairement durant l'entretien d'explicitation de ce moment vieux de plus de vingt ans. J'arrivais à voir des choses, des personnes, à me souvenir du lieu précis où je me trouvais à travers des paroles et des gestes que je posais. Je revivais et je ressentais à travers mon corps le poids de mes pas, du rythme, l'intensité du moment ainsi qu'une voix qui murmure à mon oreille. Pour tout dire, durant l'entretien d'explicitation, j'arrivais à nommer et à avoir accès à des éléments que je ne me souvenais pas avoir vus ou vécus à ce moment. Vermersch y fait référence en mentionnant que « la démarche d'explicitation s'appuie sur la mémoire concrète pour ramener à la conscience les éléments semi-conscients et pré-réfléchis de l'action » (Vermersch, 1996 : 71). Des moments pré-réfléchis, mais qui n'étaient pas dans mon champ de conscience à cette époque. L'entretien d'explicitation m'a permis de revivre au ralenti cette expérience et de plonger dedans les yeux grands ouverts.

Pour faire suite à l'explicitation de ce moment singulier, deux autres prises de conscience ont émergé en moi. D'abord, la force du collectif lorsqu'il est au service d'une personne et d'une quête. Deuxièmement, j'eus la certitude qu'il était possible de vivre l'explicitation en groupe, bien que la méthodologie existante valorise une démarche individuelle. En ce qui me concerne, j'avais l'impression de l'avoir vécu et de surcroît d'avoir aimé l'expérience!

Spontanément, avant de quitter la salle, j'ai lancé l'idée et la question à mon professeur à savoir si, selon lui, il était possible de vivre l'explicitation au collectif au lieu du singulier. Sa réponse fut : « Et pourquoi pas ! ». Fidèle à moi-même ainsi qu'à mes élans spontanés, dès cet instant, je me suis mise au travail dans cette direction. D'ailleurs,

comment aurais-je pu faire autrement que de suivre cet élan, venant tout juste de réaliser lors de cet entretien d'explicitation que cette spontanéité qui était la mienne était à la base de la création de mon entreprise et de vingt ans de pratiques fructueuses.

L'adaptation de la méthodologie vers le collectif fut très simple. Elle consista à reproduire les conditions ainsi que le fonctionnement que je venais moi-même de vivre. De plus, chacun des pas d'adaptation que je faisais en ce sens clarifiait le suivant et ainsi de suite. Les derniers ajustements se firent tout naturellement lors des deux entretiens d'explicitation collective.

3.1.5 Ce que j'ai intitulé l'entretien d'explicitation collective

De façon plus détaillée, ce qui suit présente les adaptations et définitions de ce que j'ai intitulé *l'explicitation collective*.

Par le biais d'une thématique commune et centrale, l'entretien d'explicitation collective se résume à aider, en groupe, chacun des individus présents à extraire du sens d'un moment singulier. Il s'agit d'utiliser l'écho des uns et des autres pour s'apprendre, permettre l'éveil et les prises de conscience individuelles et collectives.

3.1.6 Les aménagements du singulier vers le collectif

Le tableau qui suit présente les principales différences ainsi que les aménagements effectués à la méthodologie d'origine :

Tableau 1 : Les aménagements du singulier vers le collectif

	Entretien d'explicitation singulière	Entretien d'explicitation collective
Nombre de personnes :	2 ou 3	4 à 7
<i>Commentaire : Le nombre de personnes doit offrir la possibilité pour chacun de pouvoir s'exprimer et d'explicitier leur moment singulier.</i>		

	Entretien d'explicitation singulière	Entretien d'explicitation collective
Lieu de rencontre :	Pas spécifié	Chez un des participants
<i>Commentaire : Le lieu de rencontre doit être chaleureux et mettre les personnes en confiance.</i>		
L'aménagement du lieu :	Deux chaises Pas de spécificité	Chaises et table Besoin de proximité Aménagé par l'ensemble des participants
<i>Commentaires : L'aménagement et la disposition du lieu physique doivent être effectués par les participants afin de leur permettre informellement de faire connaissance. La disposition physique doit favoriser la proximité.</i>		
Moment explicité :	Personnel à chacun	Selon un thème central
<i>Commentaires : Les personnes sont réunies autour d'un thème central au lieu d'arriver avec leur propre thème. Il est important que celui-ci les interpelle personnellement et professionnellement au point de souhaiter réfléchir et le faire évoluer dans une posture de chercheur. Ce que j'entends par « se placer dans une posture de chercheur » est de chercher pour eux, mais aussi pour une collectivité. Cela signifie avoir le goût de s'impliquer personnellement, afin de contribuer à créer quelque chose de collectif et de plus grand qu'eux. Cette posture légitimise et simplifie l'expression, puisqu'ainsi il n'y avait pas de bonne ou mauvaise réponse. La performance se trouve alors dans l'acte de dire ce qui est présent pour soi, de questionner l'autre, plutôt que d'avoir ou de chercher la bonne réponse.</i>		
Pré-requis avant la rencontre :	Aucun	Réflexions à des moments liés au thème central.
Pré-requis au début de la rencontre :	Aucun	Présentation de ce qu'est l'entretien d'explicitation ainsi que le rôle du groupe. Partager notre compréhension du thème central.
Lien préalable entre les participants :	Sans importance apparente	Reliés par la fonction, le thème central, l'initiateur du projet ou encore l'entreprise.
<i>Commentaire : Les gens présents ont un certain lien, soit la fonction, la connaissance entre les individus, l'entreprise ou encore le thème central.</i>		
La direction de l'entretien d'explicitation	Unique, par une personne habilitée	Partagée collectivement
<i>Commentaire : Le rôle de l'accompagnateur se résume à s'assurer que les questions posées demeurent centrées sur l'action et la thématique centrale.</i>		

3.1.7 La constitution des deux groupes

J'ai choisi de bâtir un groupe à partir de clients qui, selon moi, seraient intéressés par le sujet et l'expérience. Spontanément, je me suis tournée vers des gestionnaires capables de parler d'eux à partir d'un autre registre que celui de leur rôle, c'est-à-dire de leur expérience vécue en tant qu'humain. Je souhaitais un minimum de quatre personnes afin qu'il y ait suffisamment d'interactions, et un maximum de six personnes afin que chacun ait du temps de qualité, sans pour autant que la rencontre excède trois heures.

À ma grande surprise, deux groupes plutôt qu'un se sont constitués suite à des courriels et des appels effectués. J'aurais un groupe composé de gestionnaires d'une même entreprise alors que ce ne serait pas le cas pour le deuxième.

Tableau 2 : Description de l'échantillonnage

	Premier groupe	Deuxième groupe
Nombre de participants pour chacun des groupes	4	6
Sexe	2 hommes, 2 femmes	1 homme, 5 femmes
Âge	46 à 56 ans	30 à 55 ans
Expérience en gestion	Expérience en gestion significative, c'est-à-dire 15 ans et plus.	Expérience en gestion de récente à significative. Elle varie de deux ans à dix ans
Type d'entreprise représentée	L'ensemble des gestionnaires provenait d'entreprises de service de différentes vocations. Trois gestionnaires sur quatre se connaissaient. Deux d'entre eux avaient un lien hiérarchique.	De la même entreprise et ils avaient l'habitude de se côtoyer quotidiennement ou lors des comités de gestion. Aucun lien hiérarchique entre eux.

Autres informations :

- Je connaissais l'ensemble des gestionnaires à différents degrés, étant déjà intervenue dans leur organisation à l'intérieur de différents mandats.
- Les deux entretiens d'explicitations ont eu lieu dans des locaux offerts par des gestionnaires d'entreprises participantes.
- Chaque gestionnaire présent a partagé et explicité un moment singulier à l'intérieur duquel, selon lui, il avait mis du cœur dans sa pratique de gestion.
- Tous les gestionnaires présents dans les deux groupes d'entretien d'explicitation avaient suivi un cours sur l'Ennéagramme (profils de personnalité). Donc, chacun des gestionnaires avait fait un certain travail de connaissance et de conscience de soi.

3.1.8 La réalisation

Tableau 3 : La réalisation

Moments	Concrètement...
Disposition de la salle et de l'énergie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ J'arrive plus tôt afin de sentir la salle et de me l'approprier, c'est-à-dire que je marche dans la salle, je prends conscience de l'éclairage, de la lumière naturelle, de l'espace disponible, du mobilier, du bruit et du matériel sur place. ▪ Je demande aux gestionnaires de m'aider à installer la salle. La consigne : être près les uns des autres et être confortables (deux tables furent collées ensemble).
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de présentation de qui ils sont ni de leur rôle. ▪ Poignée de main, échange de regards et sourires à travers la disposition de la salle.
Mise en contexte de la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je partage l'importance de ce projet pour moi : <ul style="list-style-type: none"> ○ Maîtrise ○ Mes constats et ma volonté de mettre plus de cœur dans les entreprises ○ Ma propre expérience vécue lors de l'explicitation d'un moment singulier

Moments	Concrètement...
	<ul style="list-style-type: none"> ○ L'importance de leur présence et de la valeur de leurs commentaires en tant que gestionnaires et co-chercheurs ▪ Je leur demande de lire et de signer un document m'autorisant à utiliser le fruit de la rencontre pour ma recherche.
Présentation des quatre niveaux que traverse une expérience	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je leur explique que l'on a l'habitude de raisonner nos expériences, alors que celles-ci se vivent autant dans d'autres registres et niveaux, tels qu'enseignés par Galvani, que dans celui de la logique et que c'est à partir d'un de ces autres registres que nous allons apprendre : <ul style="list-style-type: none"> 1- La logique 2- Le sensorimoteur 3- L'émotionnel 4- Le corporel ▪ Je leur explique que l'entretien d'explicitation travaille à partir du sensorimoteur, soit les savoirs d'action.
Présentation des synonymes de « mettre du cœur » et recherche de nouveaux synonymes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je présente quelques synonymes de mettre du cœur. ▪ Je demande aux gestionnaires de partager leurs définitions et synonymes.
Identification d'un moment pivot	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Après qu'ils aient partagé leurs synonymes, je leur demande s'ils ont toujours fait cela ou bien s'il y a eu un premier moment.
L'écriture d'un « <i>Je me souviens</i> »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je les invite à laisser remonter à leur mémoire les souvenirs de quelques moments intenses. ▪ D'en choisir un et de débiter l'écriture de celui-ci.
L'entretien d'explicitation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je présente un document de travail d'une dizaine de pages que je remets à chacun des gestionnaires. La première page sert à présenter une mise en contexte de mon projet de recherche et la valeur des gestionnaires en tant que co-chercheurs. Cette page indique également mon engagement à la confidentialité et présente un consentement écrit de leur part qui m'autorise à enregistrer la rencontre. La deuxième page sert de document de prise de notes pour les aider à réfléchir à des synonymes de mettre du cœur. Quant à la page trois, elle présente et définit l'entretien d'explicitation. Les pages quatre, cinq et six présentent des trucs, des outils et des exemples de questions à utiliser ou à ne pas utiliser lors de l'entretien d'explicitation.

Moments	Concrètement...
	<p>Des pages blanches à la fin pour leur permettre des prises de notes au besoin.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je les invite à être attentifs au changement de rythme, d'émotion, de gestes (ex. : tout d'un coup), de questionner à partir de l'action et non de chercher à les comprendre ou encore de les raisonner. ▪ Lorsque tous ont eu terminé l'écriture de leur « Je me souviens » ou ont eu terminé de se le remémorer clairement, un premier gestionnaire se porte volontaire pour débiter l'entretien d'explicitation. ▪ Spontanément, certains lisent leur « Je me souviens », mais la plupart ferment les yeux et le racontent. ▪ Lors du premier moment explicité, on me laisse intervenir pour débiter, comme pour apprendre comment faire dans l'action ce que je leur ai expliqué sommairement. Il suffit de peu de temps pour qu'ils posent des questions afin de voir l'action. Les gestionnaires ont l'habitude de l'action dans leur quotidien. Nous sommes assis en cercle. À chacune des relances par l'un d'entre nous, nous nous regardons en plus de regarder le gestionnaire à qui l'on s'adresse et qui a les yeux fermés. L'entretien d'explicitation se termine peu de temps après que le gestionnaire qui est accompagné ouvre ses yeux ou acquiesce avec la tête ou par ses propos. Une sorte de « oui » qui correspond selon moi à la découverte dont il vient de prendre conscience.
<p>Échange libre après chaque entretien d'explicitation</p> <p>Conclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je leur demande ce qui a été présent pour eux à travers le moment explicité de leurs collègues. ▪ Ma question en conclusion de rencontre fut : qu'est-ce qui est présent pour vous et avec quoi souhaitez-vous conclure?
<p>Un appel téléphonique à chacun des gestionnaires un mois après la rencontre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puisque les prises de conscience se poursuivent dans les jours et les semaines suivant l'entretien d'explicitation, je les appelle afin de prendre de leurs nouvelles. Je vérifie si autre chose a émergé, ainsi que l'impact du moment explicité.

Ces deux entretiens d'explicitation collective m'ont permis d'accumuler des données sous différentes formes en lien avec mon sujet de recherche. Au total, les rencontres ont généré plus de six heures trente d'enregistrement, qui se sont transformées par la suite en quatre cent soixante-huit pages de retranscription. Dès lors, j'avais tout ce dont j'avais besoin pour effectuer la prochaine étape, c'est-à-dire l'analyse de mes données. J'ai complété ces données avec le matériel issu de mon journal de pratique que je tiens depuis de nombreuses années.

3.2 JOURNAL DE PRATIQUE

Depuis vingt ans, je prends des notes ici et là de façon spontanée sur ce qui attire mon attention suite à mes interventions en entreprise. Ces notes sont manuscrites et consignées dans différents cartables accumulés aux fils des ans. Je n'en ai jamais fait le décompte, mais il y a sûrement plus d'un millier de pages et autant d'histoires. Mes écrits ne sont pas toujours linéaires. Ils peuvent autant prendre la forme de différentes phrases écrites dans tous les sens de la page et dont certains passages ou mots sont surlignés en fin de compte. Souvent j'écris de petites histoires descriptives, donc plus phénoménologiques, en tentant de demeurer le plus fidèle possible à la situation. Afin de rendre intelligibles les histoires descriptives de mon journal de pratique, telles que présentées à la section 1.2.1, je les réécris sous forme de « je me souviens ». À certains moments, j'ajoute ce qui me questionne et me touche personnellement de cette expérience. Par la suite, j'y place aussi des réflexions de gestionnaires ayant attiré mon attention pour la profondeur de leurs propos, pour l'incompréhension de celui-ci ou encore tout simplement à cause de la situation décrite.

À mon arrivée à la maîtrise, suite à la lecture d'un article d'André Paré, j'ai compris l'importance d'écrire non seulement sur le plan professionnel mais également sur le plan personnel. Malgré que j'écrive beaucoup, pour moi, ce n'est pas un moment de plaisir mais davantage un besoin, une tâche nécessaire pour pouvoir avancer. J'écris pour comprendre

ce qui se passe afin de pouvoir intervenir et garder en tête le moment raconté et vécu avec mon client.

Cependant, les propos de M. Paré rejoignent en tout point ce qui est à l'origine de ma motivation d'écrire sur ma pratique et plus spécifiquement les passages suivants :

L'écriture est avant tout un instrument de création, d'exploration et d'émergence. Avant d'être un produit, c'est un processus, grâce auquel chacun de nous peut entrer en contact avec son expérience de la réalité, sa compréhension des événements et sa relation à l'univers [...]. L'écriture permet de voir plus clair, d'aller au-delà des apparences, d'atteindre d'autres aspects de la réalité [...]. L'écriture permet également de matérialiser ce qui nous habite et qui n'est qu'énergie. (Paré, 2003 : 11-12-13)

Ainsi, le journal de pratique et ce que j'ai intitulé l'entretien d'explicitation constituaient les deux méthodologies afin de recueillir mes données et, par le fait même, influenceraient le choix de celles pour en effectuer l'analyse.

3.3 UNE ANALYSE RÉFLÉCHIE : LA THÉORIE ANCRÉE

Pour analyser mes données, j'ai d'abord choisi la théorie ancrée.

La théorie ancrée est une méthodologie graduelle qui sert à théoriser des phénomènes à partir de données recueillies et qui demande un travail important. « Mise de l'avant en 1967 par Glaser et Strauss [...] cette méthode demande un travail de longue haleine et démontre bien que les découvertes ne sont pas le fruit du hasard, mais bien le fruit d'une recherche méticuleuse, articulée et graduelle » (Paillé, 1994 : 147). Pour effectuer le travail, il est nécessaire de d'abord transcrire l'ensemble des données recueillies du terrain de recherche. En ce qui me concerne, cela s'est traduit par la transcription des deux entretiens collectifs, c'est-à-dire quatre cent soixante et huit pages de données brutes.

La théorie ancrée est composée de six étapes évolutives. La codification demande de tenter de résumer chacune des lignes du corpus recueilli en demeurant le plus près des

mots. « Chaque situation interactionnelle décrite est découpée en unités de sens... » (Paillé, 1994 : 147). En second lieu, la catégorisation permet de montrer les grands axes d'analyse. Par la suite, la mise en relation consiste à trouver des liens entre les catégories. Ensuite, l'intégration, pour vérifier et s'assurer d'être demeuré dans le sujet de la recherche. L'avant-dernière étape, la modélisation des phénomènes, pour dégager les caractéristiques et les moments forts de ceux-ci. Pour terminer, la théorisation des phénomènes, l'ultime récompense du chercheur.

3.3.1 Des données pour imager

PRÉSENTATION DE L'ACTE DE CODIFIER... LE PAS-À-PAS

Les tableaux qui suivent imagent deux des six étapes de la théorie ancrée. La codification est la première, suivie de la catégorisation en deuxième étape. La sixième étape, soit la théorisation des phénomènes, sera présentée à l'intérieur du quatrième chapitre, consacré à la présentation des résultats de recherche.

Le premier tableau présente un exemple de codification de seize phrases provenant de du dernier entretien d'explicitation. Je l'ai privilégié puisque nous avons failli ne pas effectuer l'explicitation de ce moment, faute de temps, mais qui fut si riche et touchant pour nous tous lors de l'expérience. À gauche se retrouve la transcription intégrale d'une partie du corpus. À droite de chacune des phrases se retrouve la codification de celles-ci, c'est-à-dire un résumé en mots clés et en unité de sens.

Tableau 4 : Exemples de codification de passages d'entretien d'explicitation collective

	PHRASES	CODIFICATION
1.	Employés d'un certain âge qui sont dans l'organisation depuis un certain laps de temps.	Employé avec ancienneté
2.	Qui a subi, à sa prétention, plusieurs défaites dans sa vie.	Défaites répétitives
3.	Je me prépare un scénario mental, j'ai toutes les grandes théories en tête.	Mental
4.	Je l'invite à s'asseoir, et là, je vois dans son visage une inquiétude profonde.	Vois inquiétude profonde
5.	Ses yeux regardent le plancher, les épaules rabaissées par en avant.	Regard baissé, peur
6.	Un peu une victime, là tu sais, qui s'en va à la chaise électrique.	Victime
7.	Là, je l'invite à s'asseoir et la regarde dans les yeux.	Regarde dans les yeux
8.	Là c'est comme y a un vide intérieur qui se fait, pis je dis juste : comment ça va?	Vide intérieur
9.	Là, elle lève les yeux et me dit : Pardon?	Surprise
10.	Elle dit : y a jamais personne qui m'a demandé ça, pis elle s'est mise à brailler.	Une première qui touche
11.	Ça a duré 2 minutes puis elle est partie, pis je n'en ai plus entendu parler.	Réglé rapidement
12.	C'est comme si toute la grande théorie venait de s'effondrer lorsque je l'ai vue et je me suis dit : ce n'est pas par là que je vais aller.	Effondrement des théories, changement de cap
13.	J'ai un ressenti, comme un sentiment de bien-être, juste quand j'ouvre la bouche.	Ressenti
14.	Je ne suis pas certain de vouloir aller là, parce qu'en réalité ça fait remonter plein de choses comme une association d'émotion.	Association d'émotion qui remonte
15.	Inconsciemment, je ne pouvais pas aller plus loin.	Limite inconsciente
16.	J'ai senti que j'avais fait la bonne chose.	Sentiment de justesse

L'étape suivant la codification demandait d'effectuer des regroupements du matériel codé, par affinités de mots et de sens, afin d'en faire émerger des catégories dont l'utilité

est de se rapprocher du phénomène présent et de mieux le comprendre à partir du matériel. Le volume de données m'étourdissait, il y en avait des pages et des pages. J'ai eu besoin de les organiser pour mieux les comprendre et en extirper le sens. Pour ce faire, étant visuelle, j'ai octroyé une couleur à chacune des catégories. Par la suite, j'ai regroupé l'ensemble des phrases codées par couleur de catégories afin d'en faciliter l'analyse, la compréhension ainsi que la schématisation par la suite. Cela m'a également permis de voir la justesse des catégories.

Les tableaux suivants présentent les différentes catégories avec un ou des exemples de phrases codées.

Tableau 5 : Catégorisation : Inattendu, intense et changement

CATÉGORISATION		Inattendu Intense Changement
PHRASES / MOTS		CODIFICATION
1.	Là, elle lève les yeux et me dit : Pardon?	Surprise
2.	Elle dit : y a jamais personne qui m'a demandé ça, pis elle s'est mise à brailler.	Touchée, émue
3.	Ça a duré 2 minutes puis elle est partie, pis je n'en ai plus entendu parler.	Réglé rapidement
4.	C'est comme si toute la grande théorie venait de s'effondrer lorsque je l'ai vue et je me suis dit : ce n'est pas par-là que je vais aller	Effondrement des théories, changement de cap

Tableau 6 : Catégorisation : Petite voix qui sait

CATÉGORISATION		Petite voix Qui sait
PHRASES / MOTS		CODIFICATION
1.	Je l'invite à s'asseoir, et là, je vois dans son visage une inquiétude profonde.	Voit inquiétude Profonde
2.	Et là, c'est comme y a un vide intérieur qui se fait, pis je dis juste : comment ça va?	Vide intérieur
3.	J'ai un ressenti, comme un sentiment de bien-être, juste quand j'ouvre la bouche.	Ressenti
4.	Inconsciemment, je ne pouvais pas aller plus loin	Limite inconsciente
5.	J'ai senti que j'avais fait la bonne chose	Sentiment de justesse

Tableau 7 : Catégorie : Vulnérable

CATÉGORISATION		Vulnérable
PHRASES / MOTS		CODIFICATION
1.	Je ne suis pas certain de vouloir aller là, parce qu'en réalité ça fait remonter plein de choses comme une association d'émotions.	Association d'émotions qui remontent

Tableau 8: Catégorie : Habitude

CATÉGORISATION		Habitude
PHRASES / MOTS		CODIFICATION
1.	Employés d'un certain âge qui sont dans l'organisation depuis un certain laps de temps.	Employé avec ancienneté

Tableau 9 : Catégorie : Être tout là, authentique, relié

CATÉGORISATION		Être tout là Authentique Relié
PHRASES / MOTS		CODIFICATION
1.	Là, je l'invite à s'asseoir et la regarde dans les yeux (5).	Regarde dans les yeux
2.	Je dis : comment ça va?	Question répétée

Tableau 10 : Catégorie : Réfléchir

CATÉGORISATION		Réfléchir
PHRASES / MOTS		CODIFICATION
1.	Je me prépare un scénario mental, j'ai toutes les grandes théories en tête.	Préparation d'un scénario

Tableau 11 : Catégorie : Victime

CATÉGORISATION		Victime
PHRASES / MOTS		CODIFICATION
1.	Qui a subi, à sa prétention, plusieurs défaites dans sa vie, donc elle a été coupée.	Défaites répétitives
2.	Ses yeux regardent le plancher. Les épaules rabaissées par en avant.	Peur
3.	Un peu une victime, là tu sais, qui s'en va à la chaise électrique.	Victime

Tableau 12 : Catégorie : Histoire de vie

CATÉGORISATION		Histoire de vie
PHRASES / MOTS		CODIFICATION
1.	J'ai vu peut être, peut être sûr sur... une dame, désabusée qui aurait pu être ma mère.	Vu ma mère

3.4 UNE ANALYSE INTUITIVE : L'ENTRETIEN COMPRÉHENSIF

Qu'est-ce que l'entretien compréhensif?

Bien que la théorie ancrée soit une méthodologie d'analyse demandant temps et énergie, j'ai fait le choix d'en utiliser une seconde qui me ressemblerait davantage. Mon choix s'est arrêté sur l'entretien compréhensif de Kaufmann puisque j'avais envie d'utiliser une méthodologie qui me permettrait de travailler à partir de mes intuitions issues de mon expérience avec les questionnaires et de la réécoute du matériel des deux groupes d'entretiens d'explicitation collective. Tout comme Kaufmann, je savais que « très souvent parce qu'on est frappé, choqué, ému par une situation, [...] l'esprit est mis en éveil. Le sentiment du moment, circulant entre eux et moi, bouscule la pensée de l'instant » (Laé, 1992, p. 19, cité par Kaufmann, 1996 : 77-78). Non seulement j'étais convaincue de cette façon de faire pour trouver et pour pouvoir avancer, mais elle rejoignait totalement ma façon d'accompagner ma clientèle depuis des années. Cela signifiait qu'« entrer à fond dans l'histoire de vie ne peut se faire sans intensité émotive, sans vibrer à l'unisson de

l'informateur : l'analyste doit se laisser aller pour comprendre » (Laé, 1992, p. 19, cité par Kaufmann, 1996 : 77-78). N'est-ce pas justement le cœur qui nous permet de comprendre un autre être humain par le biais d'une expérience sensible racontée et qui, à son tour, par son écho, se transforme en sens et en connaissance?

Tel que Kaufmann le propose, « carnet et stylo en main : je note tout ce qui me vient à l'idée » (Kaufmann, 1996 : 81), j'ai écouté et ré-écouté en boucle les sept heures d'enregistrement des deux entretiens d'explicitation. Je ne juge ni ne questionne ce qui émerge, je le note fidèlement sans même y réfléchir, même si cela demande de « savoir se renier pour trouver » (Kaufmann, 1996 : 78), c'est-à-dire de suspendre toutes mes pensées et croyances pour entrer dans le mouvement de l'autre. Cette ouverture et cette présence étant nécessaires pour que la « théorie s'élabore progressivement » grâce au « va-et-vient continu entre faits et hypothèses » (Kaufmann, 1996 : 78). Cette méthodologie démontre en elle-même l'intelligence et la valeur de la sensibilité lorsqu'elles sont pleinement vécues. Néanmoins, pour que des résultats voient le jour, cela demande également d'être présent à soi et à son expérience en plus de se faire confiance parce qu'après être entré à fond dans l'histoire de vie de l'autre, il faudra « prendre les risques de l'interprétation » (Kaufmann, 1996 : 92). Cela fait référence à mettre des mots sur ces ressentis issus du corpus, de l'expérience et de soi, en plus de croire à la justesse de ceux-ci.

En conclusion, pour moi, Kaufmann met en évidence la richesse de l'oral grâce aux rythmes, aux intonations, aux silences et à l'émotion qui se dégagent du matériel. Ainsi, l'analyse n'est pas basée sur l'intellect, mais plutôt sur l'émotion-passion qui met en route ou qui accélère le processus créatif et réflexif.

3.4.1 Des données qui inspirent

La figure qui suit présente une photo prise de quelques cartons rédigés à partir du matériel lors de la réécoute.

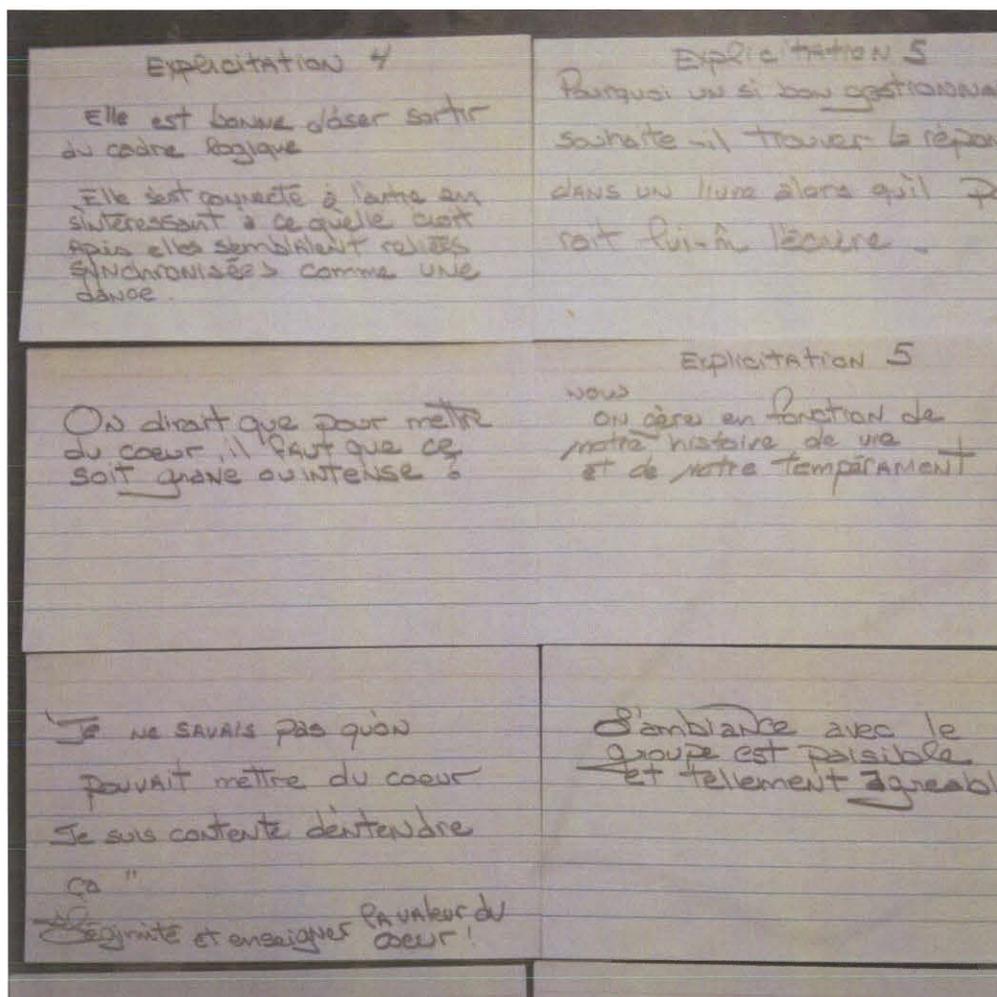


Figure 2 : Une photo pour démontrer ma démarche

Tout naturellement et sans trop réfléchir, j'ai disposé mes cartons en piles sur ma table de travail. Elles étaient au nombre de trois : les citations, les questions, ainsi que les commentaires et réflexions. Vous retrouverez quelques exemples à l'intérieur du tableau qui suit.

Tableau 13 : Regroupement des cartons : citations, questions, commentaires et réflexions

<p>Citations qui attirent mon attention :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - « On n'a pas le droit de mettre du cœur, mais on le fait pareil. - Y'a pas de mots, juste des regards très puissants. - J'enlève le mur, j'ouvre, je m'ouvre. Tu tombes dans la notion qui n'est pas mesurable. - On gère en fonction de notre tempérament et de notre histoire de vie. - On ne sait pas ce qui se passe, mais elle va très bien. - C'était vraiment des vrais mercis. - Ça m'a frappé d'avoir le droit de me dire : non seulement je le fais, j'ai le droit pis on le valorise ».
<p>Mes questions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - D'où elle tient ça, qu'elle n'a pas le droit de mettre de cœur? - Pourquoi un si bon gestionnaire avec autant d'expérience souhaite-t-il trouver la réponse dans un livre alors qu'il pourrait lui-même écrire un livre sur la gestion des cas difficiles? - Pourquoi les exemples des moments où ils ont mis du cœur sont-ils si intenses et dramatiques? - Pourquoi le cœur semble-t-il être autorisé seulement dans le drame? Ne pourrait-il pas l'être autrement?
<p>Mes commentaires et réflexions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - On gère en fonction de notre histoire de vie et de notre tempérament. Plusieurs gestionnaires font des liens entre des moments de leur histoire de vie personnelle et la situation évoquée. - Les gestionnaires sont touchants lorsqu'ils racontent leur moment. J'ai l'impression d'entrer dans un moment privé, intime et jamais raconté avant ce jour. - Il serait temps qu'on enseigne la valeur du cœur et d'arrêter de seulement fonctionner avec la tête.

	<ul style="list-style-type: none"> - L'ambiance avec le groupe de gestionnaires est paisible et tellement agréable. - Elle s'est connectée à l'autre en s'intéressant réellement à ce qui la passionne. Après, elles semblaient reliées, synchronisées au-delà des mots, comme une danse portée par le rythme. - Les mots utilisés sont très émotifs et intenses. Ex. : peine d'amour, chaise électrique. - On ne peut pas fabriquer des moments comme ça où la personne se transforme seulement avec un comment ça va? - Ce moment me rappelle les gestes mimés de son acte par la gestionnaire, on dirait que le fait de mimer aide les gestionnaires à retourner et revivre le moment. - Ce qui est particulier est que même passé, le moment évoqué semble avoir conservé l'émotion intacte. Lors de l'évocation, celle-ci refait surface, la personne la revit à travers des émotions et des gestes. Cette émotion se transpose sur tout le groupe, cela semble être à la base de l'écho des uns et des autres. - J'ai l'impression d'assister à une formation où tous les participants sont à la fois des enseignants et des apprenants.
--	---

À force de réécouter le matériel et de relire mes cartons, j'ai pris conscience d'une lacune à l'intérieur de mon analyse de données. J'ai réalisé qu'elle n'était pas complète et qu'il y manquait quelque chose d'important. Je fais référence aux gestes que la retranscription du matériel ne m'avait pas permis de voir. Inversement, la réécoute m'a donné l'opportunité de revivre ces moments et d'avoir accès à cette dimension silencieuse de mes données, mais si présente lors des deux rencontres d'explicitation, à savoir la gestuelle.

3.5 DES GESTES RESSOURCES : UNE DIMENSION DE LA PRAXÉOLOGIE

Cette prise de conscience m'a fait l'effet d'une révélation. Premièrement, je réalisais que si je souhaitais voir le cœur à l'œuvre, je devrais regarder également ailleurs que dans les mots. Je réalisais le phénomène humain lié au geste puisqu'il représente une façon personnelle, mais également un code universel, d'exprimer notre humanité. Deuxièmement, au même moment, je me souvenais avoir vécu et compris la valeur du geste lors d'un cours de praxéologie. Notre professeur, M. Jean-Marc Pilon, y faisait référence, en parlant de « gestes ressources ». Pour expliquer ce qu'est un « geste ressource », je vous présente le moment que j'ai étudié et qui m'a fait découvrir ses forces dans l'action.

Je me souviens : Un « geste ressource » en guise de réconciliation

Je suis avec ma sœur avec qui je m'entends très bien, qui m'accompagne pour du magasinage. Suite à un échange avec le vendeur, elle m'interpelle sur ma manière de m'adresser à lui, en insinuant que je lui manque de respect. Je suis bouche-bée devant son commentaire qui me prend par surprise, d'autant plus que c'est ma sœur qui l'exprime et, de surcroît, malgré l'ambiance joyeuse qui règne entre le vendeur, ma sœur et moi. Dans ma tête résonne sans cesse la question du respect à l'autre. Est-ce que je lui ai réellement manqué de respect? Je ne suis pas d'accord avec ma sœur, ses propos me blessent, mais je n'ai pas envie de riposter, d'altérer ce moment important pour moi. J'aimerais simplement savoir quoi faire ou quoi dire pour dédramatiser la situation, enlever la tension, me stabiliser intérieurement et finaliser ce magasinage.

Dans le cours de praxéologie, je partage ce moment avec mes collègues pour le dénouer à travers leur regard et leurs suggestions. Ils le jouent devant moi selon leur compréhension de celui-ci avec en plus de nouvelles pistes d'actions à entreprendre et de mots à dire. Lorsque j'ai eu le sentiment que je pourrais revivre ce moment avec une issue satisfaisante, je les interromps et je choisis de le vivre avec une collègue personnifiant ma sœur. L'action reprend au moment où le malaise avait émergé, soit à partir de son commentaire « tu ne trouves pas que ça fait spécial comment tu l'as abordé? »

Dès lors, dans le silence, je la regarde et doucement je dépose mon bras sur son épaule. Quelques secondes plus tard, j'ajoute « Viens t'en, ma sœur, on va finir notre magasinage! » Ce « geste ressource » m'a permis de trouver une issue à l'intérieur d'une impasse où la parole ne trouve pas son chemin. Ce geste m'avait permis de clore une situation sans perdant et sans vainqueur.

Journal de pratique, 26 septembre 2010

Je réalisais que bien qu'in audible lors des entretiens d'explicitation collective, la gestuelle était utilisée de façon spécifique dans un moment ou une circonstance précise, mais de façon spontanée par les gestionnaires. Voilà ce qui m'a amenée à ajouter une dimension de la praxéologie pour l'analyse de mes données. Pour ce faire, une brève définition de la praxéologie sera présentée; par la suite suivra ma découverte de la valeur du geste. En conclusion, je présenterai au tableau 14 les gestes notés lors des entretiens d'explicitation collective.

3.5.1 Qu'est-ce que la praxéologie?

La praxéologie consiste à devenir de plus en plus conscient de mes actions en plus de prendre conscience de mes propres incohérences. Le but de la praxéologie est de finir par être capable de « réflexion dans l'action » (St-Arnaud, 1995 : 34). Pour illustrer la démarche d'analyse praxéologique, voici les principales étapes et éléments importants du fonctionnement de celle-ci. L'analyse praxéologique, pour réfléchir sur son action, dure entre 1h30 et 2h00. Premièrement, elle débute par le choix d'une situation interpersonnelle difficile ou insatisfaisante. En deuxième lieu, la personne accompagnée formule son intention principale ou sa visée dans cette interaction. Il s'agit de préciser ce qui la rendrait satisfaite à la fin de l'analyse praxéologique par rapport à cette situation, que ce soit une parole dite ou encore un acte posé. Troisièmement, en guise de préparation, la personne accompagnée décrit sur deux colonnes la situation insatisfaisante. La personne accompagnée indique dans la colonne de droite ses paroles et ses actions par un numéro et les gestes de l'autre ou des autres par un tiret. Dans la colonne de gauche, elle écrit ce qu'elle a vécu pendant le dialogue : ses pensées, ses émotions, etc.

Lorsque la situation insatisfaisante est identifiée, écrite et que la visée attendue de cette interaction est précisée, la personne accompagnée établit un contrat avec le groupe pour respecter sa visée et pour orienter le déroulement de l'accompagnement. Par la suite,

une copie de la situation est distribuée au groupe et est lue par la personne qui l'a écrite. Le groupe pose ensuite des questions de clarification à la personne accompagnée afin de bien comprendre la situation. Cette étape étant complétée, la personne accompagnée identifie parmi le groupe des personnes de son choix afin de personnifier son interlocuteur et elle-même. Ces derniers jouent les rôles décrits en proposant, lors du jeu de rôles, de nouveaux gestes, paroles et actions toujours en lien avec la visée de la personne accompagnée qui a soumis la situation. Le jeu de rôle cesse lorsque cette dernière comprend et découvre une nouvelle façon de vivre cette situation, mais cette fois-ci à son entière satisfaction. En dernier lieu, la personne accompagnée joue son propre rôle dans le jeu de rôle qui vient de se jouer pour revivre la situation, pour intégrer la nouvelle expérience devenue satisfaisante et pour ainsi répondre à sa visée établie dans le contrat de départ.

Lors des entretiens d'explicitation effectués auprès des gestionnaires, j'ai eu l'impression d'être témoin de la situation avec ma sœur analysée en praxéologie, où un geste ressource avait fait toute la différence dans mon expérience vécue. De la même façon, des gestionnaires exprimaient leur sensibilité et leur compassion à travers des gestes. Lorsque j'évoque cette dimension d'authenticité et d'humanité, un bel exemple me vient naturellement en tête, soit le témoignage d'un directeur m'ayant partagé une expérience où il a dû remettre une lettre de congédiement à son adjointe lors d'un licenciement massif de deux cents personnes. Les gestes se résumaient à un regard soutenu dans le silence, suivi d'une main déposée délicatement sur l'avant-bras de l'employée. C'est peu et tout à la fois : complet car touchant l'essentiel.

Bien qu'incomplet, le tableau qui suit présente la liste des gestes que j'avais notés ou dont je me suis souvenue lors des deux groupes d'entretiens d'explicitation collective. Si je devais refaire mes entretiens d'explicitation, je les filmerais. Pour les analyser et en cueillir tout le sens, je passerais ce film sans volume afin de ne pas être distraite par le bruit de la parole. Ainsi, je serais présente à la chorégraphie et à l'expression du corps. Un travail important, mais qui serait aussi très riche pour comprendre, sentir et voir le cœur à l'œuvre à travers l'entièreté de la personne.

3.5.2 Des données mises en acte

Tableau 14: Recensement d'une partie de la gestuelle présente

Gestes
Une gestionnaire a les deux mains ouvertes, les paumes vers le haut qui vont vers l'extérieur.
Un gestionnaire a ses mains et ses doigts entrecroisés. Ses mains sont pointées vers le ciel à 90° de la table. J'avais l'impression d'une prière, d'un moment de recueillement ou encore que cela parlait de profondeur. J'aurais codé ce moment : le précieux, être tout là ou encore béatitude.
Un gestionnaire doit congédier toute son équipe, il mime qu'il leur serre la main en prenant le temps de se déposer bien au fond de celle-ci. Il croise et maintient le regard en hochant la tête. Il dépose sa main disponible sur l'épaule.
Une gestionnaire prend une employée dans ses bras lors d'une situation dramatique.
Un gestionnaire s'avance physiquement de son bureau et dépose ses coudes sur la table. Ses bras sont dans les airs et ses mains sont jointes.
Un gestionnaire soutient le regard de son adjointe dans le silence et doucement dépose sa main sur son avant-bras.
Un gestionnaire mime le geste de sortir un livre après l'autre dans sa bibliothèque en quête de réponse.
Une gestionnaire mime sa préparation de rencontre. Elle écrit et réécrit rapidement sur sa feuille. Ses mouvements sont rapides, continus et intenses comme un trop-plein qu'elle déposait ou de l'information qu'elle recevait très rapidement. Ce n'était pas une écriture qui réfléchissait, mais plutôt une écriture qui se déversait et dont on ne souhaitait rien perdre, comme si elle était dictée et non réfléchi. En écrivant, elle tournait sa feuille. Lorsque sa feuille semblait pleine, elle la plaçait de côté et récrivait, mais cette fois-ci du haut vers le bas. À la fin du mime de son écriture, son rythme était redevenu calme et paisible.

En conclusion, mon choix de combiner une diversité de méthodologies, tant pour la cueillette que pour l'analyse de données, reposait sur mes objectifs de recherche afin de voir, savoir et vivre la valeur du cœur dans l'action. Ainsi, j'avais la conviction, qu'en

utilisant des méthodologies à l'image de mon sujet de recherche, soit sensible et intelligent, les résultats de recherche le seraient tout autant!

CHAPITRE 4

RÉSULTATS DE RECHERCHE : QUAND LE CŒUR S'AUTORISE!

Au terme de ce long parcours de recherche, je suis heureuse de la richesse de ce qu'il m'a été donné de vivre et d'apprendre. En lien avec mes objectifs de recherche qui étaient de voir, savoir et vivre la valeur du cœur, ce chapitre présente mes résultats.

Dans un premier temps, je présenterai les savoirs ayant émergé suite à l'analyse de mes données. Dans un deuxième temps, ce sera la valeur de l'entretien d'explicitation collective comme méthodologie m'ayant permis d'être témoin du cœur à l'œuvre. Je terminerai en présentant le bilan de mes apprentissages ainsi que les résultats de ma propre expérience. En conclusion de ce chapitre, un retour sera effectué sur mon hypothèse et ma question de recherche.

Commençons par le début, c'est-à-dire une présentation réfléchie des savoirs entourant le cœur. Ceux-ci porteront sur quatre éléments spécifiques : le vocabulaire recensé pour parler de mettre du cœur, la gestuelle pour témoigner et manifester le cœur et les conditions ainsi que le contexte qui autorisent le gestionnaire à mettre du cœur. En conclusion à ce premier segment de résultats, j'amènerai ma compréhension globale de mes données sous forme de schématisation.

4.1 DES MOTS ET EXPRESSIONS POUR PARLER DU CŒUR

En ce qui concerne le vocabulaire pour parler de mettre du cœur dans leurs pratiques de gestion, les mots et propos utilisés par les gestionnaires se résumaient à : « Être tout là, être moi, être empathique, enlever le mur entre l'employé et soi, baisser les gardes, enlever une protection pour pouvoir aider ». Ces expressions démontrent leur entièreté et leur

présence à l'intérieur des moments explicités. Une entièreseté composée de leur rôle, mais également de qui ils sont en tant qu'être humain.

Leurs expressions confirment également qu'*être tout là* est possible à l'intérieur de leur rôle et qu'il s'agit d'un choix que fait le gestionnaire. J'arrive à cette conclusion par le biais des autres mots et expressions qu'ils ont utilisés pour mettre du cœur, à savoir : *enlever le mur*, ou encore *baisser les gardes*. La question qui subsiste est ce qui motive leur choix de mettre du cœur. Cette question sera répondue plus loin dans ce chapitre lors de la présentation des conditions et du contexte qui autorisent le cœur.

Sous un autre angle, ces mêmes mots et expressions utilisés par les gestionnaires pour parler de mettre du cœur viennent appuyer les constats professionnels issus de ma pratique, ayant servi à la construction de ma problématique. Je fais référence ici au réflexe des gestionnaires de se couper d'eux-mêmes ou d'une partie d'eux-mêmes dans leurs pratiques de gestion. En ce sens, ces termes utilisés le mettent en évidence, à savoir : *enlever le mur entre l'employé et soi*, *baisser les gardes* et *enlever une protection pour pouvoir aider*. Ces mots – mur, garde, protection – établissent sans contredit cette coupure, celle-ci ne se limitant pas seulement à se couper d'eux-mêmes, mais également de l'autre. Dans un deuxième temps, toujours en lien avec les expressions *baisser les gardes* et *enlever une protection pour pouvoir aider*, celles-ci m'ont amenée à prendre conscience d'une autre dimension. J'ai réalisé que, pour eux, mettre du cœur signifie qu'ils vivent ou, à tout le moins, qu'ils ont le sentiment qu'il y a un danger, qu'ils courent un risque et que cela les rendrait vulnérables. Mais à quel risque ou danger peuvent-ils faire allusion? En ce sens, plusieurs pistes de réponse ont émergé de ma recherche. Cependant, puisque je ne cherchais pas à identifier les causes de l'absence du cœur, mais plutôt à en démontrer sa valeur, ces pistes ne sont qu'à l'état embryonnaire et mériteraient d'être approfondies. Néanmoins, puisqu'elles ont suffisamment de pertinence et de sens à mes yeux pour être écrites, elles seront présentées à la suite des conditions et du contexte qui favorisent la reconnaissance de l'impact du « cœur » dans les organisations, afin d'ouvrir un espace légitime pour accueillir cette dimension fondamentale de notre réalité.

La dernière expression *enlever une protection pour pouvoir aider* m'a fait voir un paradoxe qui démontre à la fois un danger ou un risque vécu ou perçu, lorsqu'ils parlent *d'enlever une protection* et, les bienfaits et la valeur du cœur lorsqu'ils utilisent les termes *pour pouvoir aider*. Ces bienfaits et la valeur du cœur émanent en tout premier lieu de l'aide procurée à l'autre par son acte, ensuite, du sens de leur propre valeur, que l'acte d'aider l'autre leur renvoie. Par conséquent, il est permis de croire que cette aide leur génère des bienfaits malgré le risque qu'elle semble leur faire courir.

En résumé des mots utilisés pour parler du cœur, il est important de retenir quatre éléments. Premièrement, que mettre du cœur démontre qu'il s'agit d'un choix. Deuxièmement, que cela demande à la personne d'être présente autant en tant que personne qu'à travers son rôle. Troisièmement, que ce choix demande de prendre un certain risque. Quatrièmement, mettre du cœur génère des résultats.

4.2 DES GESTES QUI APPUIENT ET TÉMOIGNENT DU CŒUR

Lors de mon analyse de données, je cherchais des mots pour traduire et parler de la valeur du cœur. Forcée de chercher, de relire mes notes et d'analyser les entretiens d'explicitation, j'ai trouvé des réponses. J'ai pris conscience que le cœur s'exprimait et se témoignait souvent sans l'usage de mots et à travers un langage universel. Ce langage est le geste. Lors des entretiens d'explicitation, j'ai détecté trois types de gestes. Le premier est un geste simple qui ne sait pas mentir, qui vient authentifier et appuyer un propos. Je fais référence ici à la simple gestuelle utilisée par les gestionnaires d'une façon spécifique et dans un moment ou une circonstance particulière, mais de façon spontanée pour décrire une expérience. Je me souviens entre autres d'un gestionnaire en train de décrire le moment où il est entré dans la salle de conférence où se trouvaient vingt-deux lettres de fin d'emploi à remettre à l'ensemble des membres de son équipe. Spontanément, il porta sa main à son visage, secoua sa tête de gauche à droite et ses yeux se remplirent d'eau. À mes yeux, ces

gestes sont une signature authentifiant l'expérience et son intensité bien au-delà des mots utilisés pour la décrire.

Le deuxième est un « geste ressource », utilisé cette fois-ci lors d'impasses, c'est-à-dire lorsque les mots ne suffisent pas ou n'y arrivent plus. Un geste que j'ai déjà raconté consiste en un moment où un gestionnaire, à court de mots, se voit contraint de remettre une lettre de fin d'emploi à son adjointe avec qui il adore travailler. Il la regarde longuement dans le silence et dépose une main sur son avant-bras pour lui témoigner son affection, sa compassion et son appréciation d'avoir travaillé avec elle. Plus simplement encore, il vit ce moment avec elle et le lui signifie par ce geste ressource. Ces deux premiers types de geste semblaient permettre une connexion entre les êtres. Ainsi reliés, tout semblait devenir possible. Ils pouvaient instantanément avancer librement, sans crainte et sans forcer. Lors des entretiens d'explicitation, ces moments semblaient provenir de la combinaison de l'expression *être tout là* et du *geste ressource*. Autrement dit, à travers l'entièreté et l'authenticité de ces moments, ils avaient accès à une performance sans autre effort.

Le troisième type de gestes observés fut celui utilisé lors des entretiens d'explicitation. Plus spécifiquement, ceux-ci semblaient favoriser la remémoration et le retour à l'intérieur d'une expérience passée. Concrètement, pour évoquer et se souvenir des moments où ils ont mis du cœur, les gestionnaires mimaient spontanément certains gestes contenus à l'intérieur de ceux-ci. Ainsi mimés, ceux-ci semblaient faire émerger des sensations et des émotions en eux. Dès lors, tout du moment semblait en place pour avoir accès à de nouveaux savoirs.

Cette dernière observation m'amène à conclure que chaque expérience contient son mouvement ou encore ses gestes imprimés en nous. Un mouvement précis, gravé dans le corps, telle une chorégraphie, de ce qui était présent dans cet instant. Il ne suffisait que de savoir retourner dans ce mouvement pour pouvoir le lire. Un peu plus loin à l'intérieur de

ce chapitre, je reviendrai sur la lecture de nos expériences lors de mon retour sur les méthodologies utilisées.

En résumé, il est important de retenir que les gestes ne mentent pas, qu'ils sont authentiques et qu'ils permettent d'exprimer une expérience humaine. Ils offrent et permettent une autre façon de se relier à soi, à l'autre, à son expérience et de dénouer des impasses.

4.3 UN CONTEXTE ET DES CONDITIONS QUI FAVORISENT ET AUTORISENT LE CŒUR

En introduction de ce chapitre, j'ai présenté les mots recensés pour parler du cœur. Une des conclusions de mon analyse démontrait que de mettre du cœur était un choix des gestionnaires. Malgré tout, une question subsistait, à savoir ce qui motivait ce choix des gestionnaires, s'il y avait des conditions ou des contextes particuliers qui favorisaient et autorisaient plus facilement l'expression du cœur. En ce sens, afin de pouvoir répondre à ces questions, je suis retournée vérifier chacun des entretiens d'explicitation. Cette vérification m'a permis d'arriver à quatre constats.

En premier lieu, les gestionnaires s'autorisaient facilement à mettre du cœur envers l'autre à condition que le contexte où ils avaient à intervenir soit humainement difficile, intense, souffrant ou dramatique. À titre d'exemple de contextes recensés des moments explicités, ceux-ci portaient sur un congédiement, un avis disciplinaire, l'absence de résultat, l'annonce de mauvaise nouvelle, la maladie, etc. Un code de conduite qui semblait être présent dans la gestion, mais non écrit, disant que, lors d'un contexte humainement difficile et intense, ils avaient le droit de mettre du cœur et d'être humains à l'intérieur de leur rôle. Dès lors, ils passaient d'une intervention planifiée et structurée à une intervention plus ressentie et structurante pour la personne.

Le deuxième constat était en complément du premier, à savoir que mettre du cœur ne semblait pas être possible à travers l'ordinaire du quotidien.

Le troisième constat reflétait leur état d'âme à la suite d'une expérience humainement difficile, à l'intérieur de laquelle ils avaient mis du cœur. L'ensemble des gestionnaires en étaient très fiers. Ils en témoignaient de façon heureuse, sereine, comme si ce moment était parfait. Paradoxalement, ce moment semblait les avoir comblés alors que le contexte aurait dû logiquement susciter l'effet inverse. Ils en ressortaient si vivants et énergisés, malgré toute l'énergie que ce moment leur avait demandé et fait vivre.

Ensuite, le quatrième constat porte sur une démarche commune à l'ensemble des gestionnaires ayant participé aux deux entretiens d'explicitation collective. Je fais référence à une formation que je leur ai donnée, à une période différente, sur l'ennéagramme (les profils de personnalité). Une formation de six jours et échelonnée sur une période de six mois. Cette formation leur avait demandé un travail en profondeur sur eux-mêmes. Les objectifs de formation étaient d'élever leur niveau de conscience et de connaissance d'eux-mêmes. Je crois que cette démarche pourrait être à la base d'une condition qui motive et permet aux gestionnaires de faire le choix d'être là, de se faire confiance et d'accepter de vivre ce qu'il leur est donné de vivre dans l'instant. Cet état de conscience, où la personne se connecte directement à ce qui la définit fondamentalement d'un point de vue humain, générera un haut niveau d'authenticité et deviendra alors un puissant catalyseur pour développer une profonde complicité entre deux êtres à un moment déterminant d'une expérience. Certains passages retranscrits y faisaient référence dans des phrases telles que « *y'avait plus besoin de mots, je savais qu'elle était correcte* », « *y a jamais personne avant qui m'a demandé comment je vais* ». Il y avait également ce passage qui disait : « *on s'est vraiment parlé, comme deux amies* » ! De plus, cette authenticité permettait d'avoir accès à des résultats que l'esprit n'aurait pu fabriquer ou prédire avant l'acte.

L'explicitation de ces moments, où ils avaient mis du cœur, leur permettait de prendre contact avec ce qui, dans cet instant, parlait également d'eux, de leur histoire et qui avait peut-être besoin de leur attention. Ils prenaient conscience qu'en étant gestionnaire leur humanité ne les quittait pas, même s'ils n'en étaient pas conscients sur le moment. Paradoxalement, j'avais l'impression que leur expérience personnelle antérieure leur

générât également de la fierté. De plus, je crois que le fait d'avoir demandé à chacun des gestionnaires de signer un consentement afin que je puisse utiliser leurs témoignages à des fins de recherche a également eu de l'impact. Un impact quant au sérieux de la démarche, mais également sur la valeur et l'importance qui ont été accordées à leurs propos. D'ailleurs, tous se disaient « *très fiers de contribuer et de participer à une recherche sur le sujet* ».

En dernier lieu, je suis convaincue que le partage d'expérience et de point de vue sur le sujet est sans contredit une condition fondamentale pour d'abord briser le tabou, démontrer l'intelligence du cœur et ainsi autoriser sa libre expression. En appui à mes propos, le commentaire spontané d'une gestionnaire : « *je ne savais pas qu'on avait le droit de faire cela.* », en parlant de mettre du cœur. Elle se disait « *heureuse de l'apprendre de gens en qui elle a confiance*, elle poursuivait en ajoutant que *cela devrait être enseigné clairement plutôt que de simplement parler d'empathie et de technique de reformulation* ». Ainsi, je constatais que les moments explicités à partir de leurs pratiques et les échanges entre les gestionnaires leur avaient permis d'apprendre dans l'instant. Galvani en parle lorsqu'il mentionne : « en explorant collectivement leurs expériences, les participants pratiquent une véritable herméneutique collective de la praxis » (Galvani, 2004 :100). Malgré ces constats, quant aux conditions et contexte favorisant le choix du gestionnaire de mettre du cœur, une question demeure présente pour moi, à savoir si ce choix est conscient ou inconscient dans l'instant. Je tenterai de répondre à cette question lors de la schématisation.

En résumé des conditions et du contexte qui contribuent à intégrer le cœur, il est important de retenir que la souffrance humaine semble être à la base de ce qui autorise et amène actuellement le gestionnaire à faire le choix de mettre du cœur. Ainsi, celui-ci passe d'une intervention structurée et planifiée à une action spontanée et plus structurante pour la personne. Néanmoins, lorsque des gestionnaires brisent le silence et le tabou entourant leur expérience de mettre du cœur dans leurs pratiques de gestion, instantanément les grandes théories s'effondrent, faisant ainsi place à des possibilités nouvelles, d'abord celle d'avoir

le droit de gérer, non seulement avec la tête, mais aussi avec le cœur. De plus, pour le gestionnaire ayant fait un travail sur soi, cela est peut-être une condition sous-jacente lui permettant d'avoir confiance en lui, en l'autre et en la vie et ainsi faire le choix de mettre du cœur. La résultante pour le gestionnaire d'avoir fait le choix et l'expérience de mettre du cœur dans ce contexte lui permet d'éprouver de la fierté en plus d'en être stimulé.

4.4 QUELQUES PISTES DU REFUS DE METTRE DU CŒUR

En recensant le vocabulaire qui témoigne du cœur ainsi que les conditions et contextes qui le favorisent, une surprise m'attendait à l'intérieur de mes données. Cette surprise était l'émergence de différentes pistes de réponse quant au choix de certains gestionnaires de ne pas mettre de cœur. Puisque ces réponses ont suffisamment de sens et de pertinence à mes yeux, j'ai choisi de les présenter bien qu'elles soient embryonnaires et que cela ne fut pas un objectif de recherche à l'origine.

La première piste du refus de mettre du cœur pouvait provenir du savoir. Un savoir acquis sur les bancs d'école ou encore l'absence d'enseignement sur le sujet. Ce qui m'a amenée à cette conclusion est un commentaire spontané d'une gestionnaire qui disait qu'elle ne savait pas qu'il était permis de mettre du cœur dans les pratiques de gestions. Elle était réjouie de l'apprendre avec des personnes en qui elle avait confiance. Elle réfléchissait à haute voix et se disait que mettre du cœur devrait être enseigné plutôt que parlé en termes d'empathie et de technique de reformulation. Les commentaires de cette gestionnaire peuvent démontrer que si certains ne font pas le choix de mettre du cœur, cela signifie peut-être que pour eux ce choix n'existe pas. Conséquemment, ils n'ont tout simplement pas pu se questionner sur cette option puisqu'ils en ignoraient l'existence.

La deuxième piste de réponse concerne le lien inconscient entre son histoire de vie et la situation actuelle. Deux éléments m'ont amenée à cette conclusion. Le premier provient des entretiens d'explicitation. En codant mes données et en réécoutant le matériel, mon attention s'est arrêtée sur le fait que les gestionnaires faisaient un lien direct entre certains

aspects ou réalités du moment explicité et un moment lointain lié à leur histoire de vie personnelle. À titre d'exemple, un gestionnaire parlait d'un congédiement à effectuer de son adjointe comme *le début d'une peine d'amour vécue et de la mort de sa grand-mère qui était prête à partir*. Un autre qui s'apprêtait à remettre un avis disciplinaire parlait *du regard désabusé de sa mère qu'il avait vu à même le regard de cet employé, ce qui l'avait inconsciemment et instantanément amené à modifier son intervention*. Il y avait aussi ce gestionnaire qui parlait *de son abandon dans la situation, de la protection qu'il avait l'habitude de placer entre lui et les autres pour ne pas que cela dégénère. C'était ce qui lui arrivait quand il était jeune puisqu'il habitait dans le chaud quartier de St-Henri*. À la fin des explicitations, un gestionnaire a conclu spontanément en disant « *On devient un peu le miroir de l'événement qui se passe en avant de nous* ». Voilà, en conclusion, ce qui pouvait également amener un gestionnaire à refuser de mettre du cœur, soit la similitude dans la forme, l'énergie, les tempéraments, les contextes, l'énergie, etc., entre la situation dans l'instant et leur histoire de vie. Y consentir signifiait peut-être de réveiller et de retourner involontairement dans le souvenir souffrant de ce moment. Ce premier élément demandait selon moi au gestionnaire de s'aimer suffisamment pour faire le choix de s'abandonner à vivre ce qu'il y avait à vivre. En lien avec ce qui précède, suite à l'entretien d'explicitation d'un moment de cet autre gestionnaire, celui-ci a conclu en exprimant spontanément « *on gère en fonction de notre tempérament et de notre histoire de vie*. » Je crois également qu'il avait vu juste. Le deuxième élément m'ayant menée au lien inconscient entre leur histoire de vie et la situation actuelle provient de l'expérience commune à l'ensemble des gestionnaires qui ont participé aux deux groupes d'entretien d'explicitation tels qu'ils ont été présentés précédemment. En effet, ceci m'amène à croire que les gestionnaires qui n'ont pas eu l'opportunité de travailler sur eux-mêmes, et qui, en conséquence, ne se connaissent pas bien peuvent ressentir plus facilement de la crainte à explorer le territoire des émotions et préfèrent donc s'en tenir à un plan de match logique, rationnel, en donnant une fausse illusion de contrôle sur la situation.

Une dernière piste du refus de mettre du cœur pour des gestionnaires proviendrait de l'aspect systémique, entre autres de leurs obligations de résultat ainsi que de

l'accroissement du rythme tel que présentés à l'intérieur de la problématique au chapitre deux. Je suis convaincue que l'aspect systémique en entreprise et dans notre société est pour beaucoup dans le refus et dans l'absence de mettre du cœur au travail. Je fais référence ici aux structures en place en entreprises, aux valeurs, aux façons de faire et aux autres systèmes à l'extérieur qui maintiennent la primauté de la tête au détriment du cœur. Dans le même sens, je crois que l'absence de présence et de conscience de soi chez plusieurs gestionnaires ont de la même manière entretenu le statu quo dans leurs façons de faire. Consentir à mettre du cœur demanderait pour certains gestionnaires de prendre le risque de sortir des sentiers battus et de ne pas pouvoir prédire les résultats de leurs actes en lien avec l'aspect systémique. Cette réflexion est issue des entretiens d'explicitation. Les gestionnaires parlaient de *mettre le plan de côté* et d'*avancer avec ce qui était là*, dans l'instant. Ils faisaient référence au rythme; pour ce faire, ils utilisaient l'expression *comme si le temps s'arrêtait, qu'il était suspendu* ou encore *comme si l'on était juste tous les deux et qu'il n'y avait rien d'autre d'important*.

En résumé, il est important de retenir que le refus du gestionnaire de mettre du cœur pourrait provenir de l'éducation reçue ou encore de son absence, de ses obligations de résultat et de l'accroissement du rythme, c'est-à-dire le volume de choses à accomplir dans un laps de temps donné. Un autre motif de ce refus de mettre du cœur est le lien inconscient entre leur histoire de vie et la situation actuelle. En terminant, il est important de prendre conscience que le sujet étant tabou, cela signifie peut-être que ce choix ou ce refus du gestionnaire n'existe tout simplement pas.

4.5 LE MOUVEMENT DU CŒUR SCHÉMATISÉ

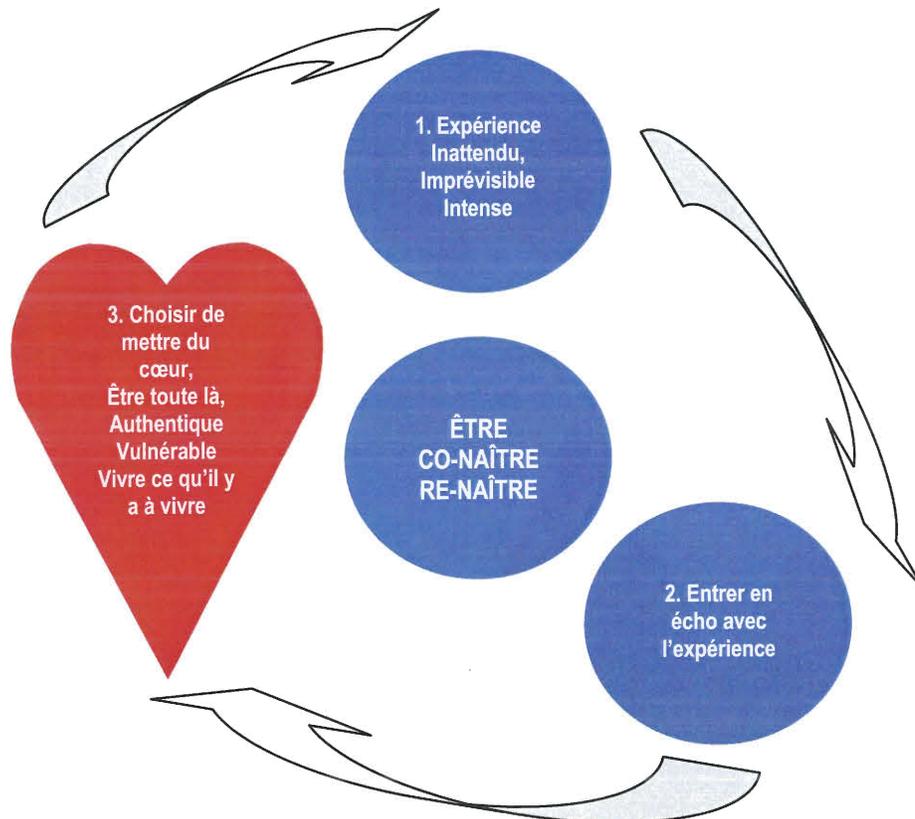


Figure 3 : Le mouvement du cœur

Cette schématisation repose sur différents éléments. Au départ, la catégorisation de mes données est issue de la théorie ancrée. Cette catégorisation m'a permis de faire émerger et de prendre conscience d'un certain mouvement présent lors des entretiens d'explicitation. Malgré le fait que je n'arrivais pas à comprendre clairement le matériel, j'avais le sentiment d'avoir en main des trésors d'information. Ensuite, ce furent les cartons écrits grâce à l'entretien compréhensif qui me permirent d'éclairer de nouveaux aspects de mes données, non couverts par la théorie ancrée. Je fais référence ici à la gestuelle ainsi

qu'au contexte favorisant l'expression ou non du cœur. Enfin, un dernier élément qui m'a permis de schématiser mes données, mais surtout de les comprendre : cet élément est une expérience personnelle vécue lors de ma quête pour comprendre et analyser mes données. Elle sera décrite plus loin à l'intérieur de ce chapitre, lors du retour sur mes propres apprentissages.

La présentation de la schématisation sera scindée en trois séquences. En premier lieu, elle sera effectuée à partir de l'appellation que je lui ai attribuée, à savoir *le mouvement du cœur*. Par la suite, je présenterai la schématisation à travers chacun des quatre temps qui composent son mouvement. Pour la dernière séquence, afin de rendre concret mon propos et en démontrer la pertinence, chacun des quatre temps sera illustré à l'aide d'un des entretiens d'explicitation collective.

4.5.1 Le mouvement du cœur : une appellation liée à l'expérience

Commençons par le début, l'attribution de l'appellation de *mouvement du cœur* à la schématisation. Cela n'est pas le fruit du hasard. Au contraire, j'ai choisi ces mots parce qu'ils reflètent, avec justesse, l'analyse de mes données, mais également mon vécu et ce dont j'ai eu l'impression d'avoir été témoin lors des entretiens d'explicitation collective. Le mot *mouvement* est utilisé afin de préciser que le cœur a besoin d'une expérience de vie, donc d'un mouvement pour s'offrir à une ou à des personnes. L'acte du *mouvement du cœur* n'est pas réfléchi préalablement, mais plutôt ressenti et offert dans l'instant. Il prend la forme d'une *petite voix*, d'une intuition ou encore d'une émotion ou d'une sensation qui jaillit au fond de soi. Cette manifestation du cœur, bien qu'invisible et illogique, démontre le mouvement à suivre. Un mouvement qui semble plus grand que soi et, lorsque suivi, offre et permet aux personnes d'avoir accès à de la nouveauté ou à un renouveau que la tête ne pourrait fabriquer. La seule condition pour entrer dans ce mouvement est de prendre un certain risque et d'accepter d'être traversé par l'expérience, de vivre ce qu'il y a à vivre sans pour autant pouvoir en prédire l'issue à l'avance.

4.5.2 Le mouvement du cœur en quatre temps

Le mouvement du cœur est composé de quatre temps distincts. Le premier mouvement du schéma démontre le point de départ et le contexte autorisant le gestionnaire à mettre du cœur. Il s'agit d'un imprévu ou encore d'un moment intense. Celui-ci semble interrompre le mouvement automatique, habituel et prévu par le gestionnaire.

Le deuxième mouvement est l'écho. Un écho, tout en sensation, en émotion et en intuition qui réveille consciemment ou inconsciemment l'être humain et son histoire suite à un moment intense et inattendu. Ces deux premiers mouvements semblent se vivre presque en simultané.

Le troisième mouvement est un carrefour qui offre le choix au gestionnaire de mettre ou non du cœur. Un choix qui demande de ne pas se quitter, de demeurer présent à soi, d'accepter d'être traversé par l'expérience. Un moment où tout ce que l'on sait ne sert plus. Un moment à l'intérieur duquel s'effondrent les grandes théories. Un moment qui va plus rapidement que l'esprit. Bref, un moment où il n'y a plus rien à faire, mais tout à vivre pour pouvoir avoir accès à la nouveauté qu'offre cet inattendu. En référence à l'inattendu, je ne peux m'empêcher de citer Morin qui parle de sa valeur mais également de ce qu'il demande pour réussir à l'accueillir :

L'inattendu nous surprend. C'est que nous nous sommes installés en trop grande sécurité dans nos théories et nos idées, et que celles-ci n'ont aucune structure d'accueil pour le nouveau. Or, le nouveau jaillit sans cesse. On ne peut jamais le prévoir tel qu'il se présentera, mais on doit s'attendre à sa venue, c'est-à-dire s'attendre à l'inattendu (*cf. chapitre V Affronter les incertitudes*). Et une fois l'inattendu survenu, il faudrait être capable de réviser nos théories et idées, plutôt que de faire entrer au forceps le fait nouveau dans la théorie incapable de vraiment l'accueillir. (Morin, 1999 : 12)

Le dernier mouvement, qui se trouve au centre du schéma, est la résultante d'avoir mis du cœur. Une résultante, puisqu'en *étant tout là*, tout semble devenir possible, même l'impossible. Ce mouvement offre un cadeau, celui d'une œuvre nouvelle, unique, co-crée à l'unisson dans l'instant. Pour certains, cette œuvre émerge graduellement et par étape

dans le temps alors que pour d'autres elle prend forme instantanément. Une création transformant, à la fois, le moment et les personnes. Enfin, un mouvement humain, puissant et divin qui permet aux personnes de trouver comment inscrire leur propre rythme à l'intérieur du mouvement présent et d'y contribuer.

4.5.3 Témoin du cœur lors des entretiens d'explicitation collective

Tel que présenté en introduction, pour rendre concrète l'interprétation qui précède, chacun des temps qui composent le mouvement du cœur sera démontré à l'aide d'un moment explicité par un gestionnaire. Le moment que j'ai choisi est la remise d'un avis disciplinaire à une employée. Ce gestionnaire, que je vais nommer Bob, était prêt à rencontrer son employée Nadine. Il savait ce qu'il allait faire et dire à l'employée. Il n'avait rien laissé au hasard, il avait tout écrit et prévu après une longue préparation et une vérification par la consultation d'ouvrages sur le sujet et, pourtant, rien de ce qu'il avait préparé ne se produisit.

Le premier mouvement du schéma, soit l'inattendu, se produisit dès le début de la rencontre, lorsque Bob se retrouva devant Nadine et qu'il la regarda directement dans les yeux. Ce moment semblait si révélateur pour Bob lorsqu'il le racontait, malgré qu'il n'en disait rien, qu'un gestionnaire présent lors de l'entretien d'explicitation lui demanda : « quand tu l'as vue, qu'est-ce que tu as vu? »

Voilà le deuxième mouvement du schéma qui se produisait, à savoir que quelque chose de Bob se réveillait et entraînait personnellement en écho avec l'expérience de Nadine et son regard dans l'instant. Cet écho, imprévisible dans l'instant, Bob l'a trouvé et compris lors de son entretien d'explicitation collective. Il a découvert que le regard qu'avait Nadine dans l'instant était le même que celui qu'il avait l'habitude de voir chez sa mère lorsqu'il était enfant. Un regard désabusé puisqu'elle avait été éprouvée par la vie avec son père. Ce moment offrait un carrefour où « tous les niveaux d'une vie » pouvaient « se jouer dans l'instant » (Faingold 2004 : 85). Malgré tout, dans son expérience avec l'employée, il

n'avait pas été conscient de tout cela. Il n'en était peut-être pas conscient, certes, mais cela ne l'empêchait pas de vivre pleinement ce moment et de savoir y faire, d'où la question à conserver en tête « quand tu réagis avec telle émotion, qui es-tu? » (Faingold 2004 : 85).

Au troisième mouvement du schéma, celui-ci représente le moment pivot pour faire le choix ou non de mettre du cœur. Lorsque Bob regarda Nadine et entra en écho, selon ses dires, il eut l'impression d'entendre une petite voix lui dire à l'oreille : « *Tu ne peux pas continuer comme tu l'avais prévu* »! Toujours selon ses dires, *il a maintenu le regard ainsi que le silence, hocha la tête, comme en signe d'acquiescement, ferma le dossier et sans réfléchir lui demanda 'Comment ça va?'* Nadine lui rétorqua : « *tu m'as certainement pas fait venir ici pour me demander comment je vais!* » Il lui répondit simplement « oui » malgré tout ce qu'il avait minutieusement préparé, mais qui n'avait plus aucune importance dans l'instant. Cet appel intérieur se traduisait par un mouvement à suivre et qui se résumait à ce « comment ça va? » Elle le regarda dans les yeux et se mit à pleurer en expliquant qu'on ne lui avait jamais véritablement posé cette question. Elle répondit à sa question et, quelques instants plus tard, toujours sans aborder le sujet de l'avis disciplinaire, il mit fin à la rencontre.

Elle sortit du bureau et, selon les dires de Bob, il n'a jamais reçu d'autres plaintes au sujet de cette employée. Voilà le dernier mouvement du cœur, soit une création des plus humaines et inattendues. Grâce à l'explicitation de ce moment, le gestionnaire prit conscience que ce qui avait changé Nadine, ce n'était pas sa question « comment ça va? » mais plutôt un « comment ça va? » demandé dans une posture de petit garçon à sa mère. Un *comment ça va* pur, bienveillant, sans jugement, chaleureux et tellement réconfortant. Ce *comment ça va* était le plus beau des mots d'amour offert à un être humain dans un moment froid de la vie. Voilà ce qui avait transformé cette employée. Jamais un tel moment n'aurait pu être fabriqué avec la tête. Bien entendu, dans la vie de tous les jours, il n'est pas possible de comprendre la profondeur de cet appel sensible et intuitif en nous; néanmoins, y faire confiance signifie se faire confiance, faire confiance en la vie et avoir accès à des ressources infinies.

Pour résumer, mettre du cœur est un choix conscient ou inconscient qui s'offre au gestionnaire suite à un évènement ou une situation intense et inattendue. Un inattendu où tout de la personne et de son histoire est présent dans l'instant. Un instant riche, puissant, qui demande de vivre ce qu'il y a à vivre et qui permet la création d'une œuvre nouvelle, unique et co-créée à l'unisson. Une création globale et spontanée ou encore graduelle et par étape.

4.6 LA VALEUR DE L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION COLLECTIVE

En plus de répondre à un de mes objectifs de recherche qui était de briser le silence sur un sujet tabou, l'entretien d'explicitation m'a démontré qu'il est possible de parler de soi, de se déposer dans l'instant, et ce, même au collectif. L'action d'explicitation un moment singulier au collectif signifiait en même temps pour moi qu'il est possible d'être entier, authentique, et ce, entre des gens qui ne se connaissent pas entre eux à la condition que chacun ait effectué un travail sur soi. Par mon expérience professionnelle à ce jour, je valorise et j'encourage le travail sur soi qui selon moi facilite la conscience et contribue ainsi à faciliter l'explicitation d'une expérience. De plus, l'action d'explicitation m'a permis de voir le cœur à l'œuvre, un cœur bien vivant qui offrait en plus une compréhension fine de la dimension humaine que représente celle de mettre du cœur dans les pratiques de gestion.

Dès le début de ma recherche, j'ai fait le choix d'écrire pour des gestionnaires ainsi que pour des intervenants en entreprise. En premier lieu, je souhaitais pouvoir créer de la connaissance ainsi que des outils offrant à ceux-ci une façon simple d'ouvrir le sujet. Aussi, je souhaitais permettre à d'autres chercheurs de poursuivre et d'amener le fruit de ma recherche à un autre niveau. Voilà pourquoi, ayant adapté la méthodologie d'origine, je présente les résultats de mon apprentissage de celle-ci. Pour ce faire, le tableau intitulé *la réalisation* sera repris et bonifié de mes commentaires, de mes questions ainsi que de mes constats à chacune des étapes de l'entretien d'explicitation collective.

Mais avant de présenter ce pas-à-pas, voici un retour sur sa valeur lors de l'utilisation. Du point de vue des gestionnaires ayant participé aux deux groupes d'entretien d'explicitation, plusieurs apprentissages furent effectués lors des rencontres, mais également à la suite de celles-ci. Lors des rencontres, des commentaires tels que « je ne savais pas qu'on avait le droit de faire cela » ou encore « je n'avais pas vu cela comme cela » démontraient l'apprentissage instantané qui s'opérait au sein des groupes. Lors d'un suivi téléphonique effectué un mois après les rencontres auprès de chacun des gestionnaires, ceux-ci me relataient des prises de conscience quant à leurs façons de faire, mais également de changement à l'intérieur de celles-ci. À titre d'exemple, un gestionnaire m'a mentionné que, de retour au travail, il avait fait le choix d'écouter son intuition, même s'il ne pouvait pas justifier toutes ses décisions. En ce sens, il m'a raconté avoir été éprouvé rapidement et avoir fait face à une question sans réponse de son patron, sur une décision sentie plutôt que réfléchie comme à son habituel. La seule chose qu'il a trouvée à lui dire fut : « Fais-moi confiance! », en le regardant directement dans les yeux. Selon lui, cette certitude intérieure, combinée au calme qui s'exprimait de lui, a pris son patron par surprise qui lui répondit : « Tu as l'air de savoir où tu t'en vas, je te fais confiance! ». Une autre gestionnaire ayant participé aux entretiens d'explicitation *se disait fière d'elle, d'avoir pris conscience de ce qu'elle savait faire sans le savoir, que cela lui permettait de sentir et voir venir ce genre de moments similaires à celui explicité.*

Lors de la rencontre, nous n'avons pas qu'extraire le cœur à l'intérieur d'une situation passée, mais l'avons vécue comme groupe. Cette méthodologie nous demandait d'être dans le moment présent et de vivre les uns avec les autres ce qu'il y avait à vivre. Nous pourrions tous écrire sur notre expérience, et même extraire du sens sur ce moment collectif que nous a fait vivre l'entretien d'explicitation collective. Cela serait sûrement quelque chose que j'aimerais pouvoir faire lors d'une prochaine expérimentation de celle-ci.

Cet outil est sans contredit pour moi un moyen innovant, sensible et intelligent pour amener les gestionnaires à travailler à partir d'un autre registre que celui de la logique, mais également pour ouvrir le sujet.

Maintenant, place à l'analyse de mon utilisation de l'entretien d'explicitation collective. Mon analyse a pris la forme de questions, de commentaires et de constats. Ceux-ci furent ajoutés à la droite du même tableau que celui présenté au chapitre trois intitulé « La réalisation ».

Tableau 15 : La réalisation des deux entretiens d'explicitation collective

Moments	Concrètement...	Commentaires - Constats – Questions
Disposition de la salle et de l'énergie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ J'arrive plus tôt afin de sentir la salle et de me l'approprier, c'est-à-dire : je marche dans la salle, je prends conscience de l'éclairage, de la lumière naturelle, de l'espace disponible, du mobilier, du bruit et du matériel sur place. ▪ Je demande aux gestionnaires de m'aider à installer la salle. La consigne : être près les uns des autres et être confortables (deux tables furent collées ensemble). 	<p>Commentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le lieu permet de créer l'ambiance recherchée, à savoir la proximité et l'intimité entre les gestionnaires et moi-même. De plus, cela me rend plus confortable lorsque j'y mets ma touche personnelle. <p>Constats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ J'ai constaté que les participants semblaient heureux de faire quelque chose ensemble. Ils en ont profité pour échanger et rire. J'ai réalisé la force d'une création collective dès le départ, même à travers l'aménagement du lieu physique. Cela leur permet d'arriver ou de se libérer de leur journée, de synchroniser leurs rythmes et de commencer à se vivre au collectif. ▪ Ils choisissent leur place autour de la table pour être confortables. ▪ Les gestionnaires utilisent la consigne de se mettre à l'aise

Moments	Concrètement...	Commentaires - Constats – Questions
		pour se donner du confort. Ils retirent veston, cravate et adoptent une posture confortable sur leur chaise.
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pas de présentation de qui ils sont ni de leur rôle. ▪ Poignée de main, échange de regards et sourires à travers la disposition de la salle. 	<p>Commentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans le premier groupe, j'ai oublié de leur demander de se présenter. À la fin de la rencontre, une gestionnaire m'exprime avoir apprécié l'absence de demande de présentation qui, selon elle, se résume souvent à présenter son rôle et responsabilités. ▪ On jase de Noël, de la température (léger et joyeux). L'ambiance s'installe sans forcer. <p>Question :</p> <p>La présentation de leurs rôles, fonctions et expérience en gestion aurait-elle modifié l'ambiance ou la proximité entre eux?</p>
Mise en contexte de la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je partage l'importance de ce projet pour moi : <ul style="list-style-type: none"> ○ Maîtrise ○ Mes constats et ma volonté de mettre plus de cœur dans les entreprises ○ Ma propre expérience vécue lors de l'explicitation d'un moment singulier ○ Je leur dis l'importance de leur présence et de la valeur de leurs 	<p>Constats</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ J'ai demandé un consentement écrit puisque cela était une formalité demandée par l'UQAR. Par contre, après coup, je constate l'engagement lié à la signature officielle que cela a engendré. D'ailleurs, une gestionnaire me mentionne qu'elle se sent fière et valorisée que je parle d'eux à titre de cochercheurs. Ils semblent fiers de contribuer à

Moments	Concrètement...	Commentaires - Constats – Questions
	<p>commentaires en tant que gestionnaires et chercheurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je leur demande de lire et de signer un document m'autorisant à utiliser le fruit de la rencontre pour ma recherche. 	<p>quelque chose de plus grand qu'eux.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je crois que cela transforme la perception des rôles auxquels nous avons été habitués à l'école, c'est-à-dire que l'intelligence est autour de la table, en chacun et non en avant (prof, animatrice)
Présentation des quatre niveaux que traverse une expérience	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je leur explique que l'on a l'habitude de raisonner nos expériences, alors que celles-ci se vivent aussi dans d'autres registres et niveaux que celui de la logique et que c'est à partir d'un de ces autres registres que nous allons apprendre, c'est-à-dire : <ol style="list-style-type: none"> 1- La logique 2- Le sensorimoteur 3- L'émotionnel 4- Le corporel ▪ Je leur explique que l'entretien d'explicitation travaille à partir du sensorimoteur, soit les savoirs d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La présentation des quatre niveaux d'une expérience m'a permis d'éveiller les gestionnaires à la richesse d'une expérience. Afin de rendre concret mon propos, je leur pose la question suivante : vous est-il déjà arrivé de faire quelque chose qui fonctionne, mais dont vous êtes incapable d'expliquer comment vous avez fait précisément? ▪ L'importance de rendre simple et concret, soit en donnant des exemples liés à leur réalité. Cela facilite leur compréhension.
Présentation des synonymes de mettre du cœur et recherche de nouveaux synonymes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je présente quelques synonymes de mettre du cœur selon moi. ▪ Je demande aux gestionnaires de partager leurs définitions et synonymes de mettre du cœur dans les pratiques de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dès leur arrivée, ils veulent s'assurer de comprendre ce que signifie mettre du cœur en plus de valider leur perception de l'expression. ▪ J'ai l'impression que lorsque chaque gestionnaire me donne un synonyme, il pourrait également me donner un exemple concret et vécu de ce qu'il veut dire. Si c'était

Moments	Concrètement...	Commentaires - Constats – Questions
		<p>à refaire, je leur demanderais s'ils ont un exemple concret pour appuyer leurs synonymes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ J'ai l'impression d'être en présence d'une communauté de pratique qui se met à jour entre elle. Une gestionnaire me le démontre lorsqu'elle dit spontanément après un commentaire : « je ne croyais pas que j'avais le droit d'être empathique comme gestionnaire ».
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'importance de se réunir autour d'un vocabulaire commun pour vivre une expérience à partir du même lieu. ▪ Important de dédouaner certains mots et d'en partager le sens. <p>Question :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel est l'impact de ces prises de conscience et quel est le niveau de transfert dans leur gestion?
Identification d'un moment pivot	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Après qu'ils aient partagé leur synonyme, je leur demande s'ils ont toujours fait cela ou bien s'il y a eu un premier moment. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je réalise la force du premier moment (moment pivot). Il semblait gravé en eux et facilement accessible. Après avoir posé la question, un gestionnaire a pris la parole spontanément. Il a plongé dans son moment en mode d'évocation, c'est-à-dire comme s'il y était à nouveau. ▪ J'ai compris l'importance de

Moments	Concrètement...	Commentaires - Constats – Questions
		<p>suivre le mouvement spontané des personnes plutôt que le déroulement prévu de la rencontre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je crois que l'ambiance présente ainsi que le lien de confiance qu'ils avaient tous avec moi ont sûrement contribué à ce qu'ils s'abandonnent totalement dans l'expérience.
L'écriture d'un « Je me souviens »	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je les invite à mettre par écrit un moment où selon eux ils ont réussi à mettre du cœur dans leurs pratiques de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trois des quatre gestionnaires sont à l'aise d'écrire leur moment. Un gestionnaire préfère le raconter, ce que j'accepte sur le champ. Malgré tout, en observant ses collègues écrire, il s'est mis à écrire à son tour. L'importance de laisser la liberté d'écrire ou non.
L'entretien d'explicitation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je présente un document qu'ils pouvaient utiliser pour prendre des notes, soit des mots, des gestes, des passages et des questions. ▪ Je les invite à être attentifs au changement de rythme, d'émotion, de gestes (ex. : tout d'un coup) de questionner à partir de l'action et non de chercher à les comprendre ou encore de les raisonner. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les gestionnaires passent à tour de rôle (environ une heure chacun) pour raconter leur moment où ils ont mis du cœur. Des questions leurs sont posées jusqu'à ce qu'ils aient trouvé ce qu'ils cherchent. On se donne du temps pour laisser le gestionnaire dire ce qui est présent pour lui et les autres gestionnaires font de même face à leurs expériences). ▪ Un gestionnaire se porte volontaire et décide de ne pas lire son texte tel que proposé, mais de nous le raconter. ▪ Je n'ai pas demandé à aucun

Moments	Concrètement...	Commentaires - Constats – Questions
		<p>des participants ce qu'ils cherchaient et voulaient savoir de leur moment. J'ai cru que le thème collectif était suffisant. Même si ce fut très riche, je crois que les apprentissages auraient été supérieurs si je leur avais demandé de préciser leur besoin face à ce moment.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si cela était à refaire, dès le départ, je demanderais au gestionnaire qui évoque de me résumer la chronologie des événements (les grandes étapes) et par la suite de m'indiquer « le moment du moment », comme on fait dans un entretien d'explicitation habituel. ▪ Tout peut arriver, faire confiance au groupe que cela va se passer. La recette réside dans la qualité de notre présence dans l'expérience, d'où l'importance de s'y abandonner.
La gestuelle		<ul style="list-style-type: none"> ▪ J'ai été surprise de constater la valeur de la gestuelle pour les aider à se remémorer. ▪ L'explicitation d'un moment issu de sa pratique devant ses pairs semble servir de formation et de validation pour les uns et les autres.
Échange libre après chaque explicitation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je leur demande ce qui a été présent pour eux à travers le moment explicité de leurs collègues. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ils partagent leurs prises de conscience (je réalise que...) ou leur empathie au gestionnaire (cela n'a pas dû

Moments	Concrètement...	Commentaires - Constats – Questions
		<p>être évident pour toi...).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confirmation pour certains de ce qu'ils font, permission de faire pour d'autres. ▪ Important de faire cette synthèse et d'avoir le temps. ▪ Au lieu de tenir la rencontre en soirée, je la ferais en après-midi. Ainsi, si le temps manque, il y a possibilité de prolonger.
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ma question en conclusion de rencontre fut : qu'est-ce qui est présent pour vous et avec quoi souhaitez-vous conclure? 	
Un appel téléphonique à chacun des gestionnaires un mois après la rencontre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puisque les prises de conscience se poursuivent dans les jours et semaines suivant. l'entretien d'explicitation, je les appelle afin de prendre de leurs nouvelles. Je vérifie si autre chose a émergé, ainsi que l'impact du moment explicité. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour tous les gestionnaires ayant participé aux explicitations, le sens a continué d'émerger. Certains ont modifié leur approche suite à leur prise de conscience.

En guise de conclusion, l'entretien d'explicitation collectif m'a permis de mettre en mots et en sens ce qui était en expérience passée. Cette méthodologie est sensible et intelligente, elle favorise de grandes prises de conscience dans un court laps de temps, et ce, à partir d'un autre registre que la logique. Elle permet aussi à des gens de même fonction ou motivation de s'enseigner à partir de leur expérience de vie.

4.7 BILAN DE MES APPRENTISSAGES ET RENOUVELLEMENT

Au terme de mon projet de recherche, le moment est opportun pour réaliser le bilan de mes propres apprentissages en lien avec mon sujet de recherche. Mon bilan porte sur cinq apprentissages qui m'ont permis de renouveler et surtout d'éclairer ma pratique ainsi que les composantes de mettre du cœur dans les pratiques de gestion.

4.7.1 L'*Appel*

Dans le premier chapitre, j'ai présenté l'*Appel* à l'origine de ma pratique qui m'a amenée à concevoir une activité de formation. J'ai effectué un entretien d'explicitation à propos de cet *Appel* qui m'a fait découvrir cette méthodologie lors de ma deuxième année à la maîtrise. J'étais heureuse d'être retournée dans ce moment inattendu qui avait changé ma vie en 1989, moi qui croyais que mes apprentissages entourant ce moment étaient complets. Il n'en était rien puisque, quelques mois après cet entretien d'explicitation, le sens de celui-ci a continué d'émerger. J'ai pris conscience que ce moment me concernait personnellement puisqu'il marquait la première fois où j'ai entendu ma petite voix. On n'oublie jamais une première fois! Je ne sais pas si nous avons tous une petite voix. Je crois que oui, je ne sais pas non plus la forme qu'elle prend pour chacun. Pour moi, ma petite voix prend la forme d'un murmure, d'une présence qui chuchoterait à mon oreille. Mettre du cœur pour moi était d'abord d'entendre cette petite voix et de la suivre dans l'instant, ce qui constitue mon premier apprentissage.

4.7.2 La théorisation de ma pratique

Après avoir compris la valeur de cet *Appel*, après avoir rencontré et conscientisé ma petite voix, j'ai eu envie de relire ce que j'avais écrit sur ma pratique au fil du temps et qui était consigné dans différents cartables qui constituent mon journal de pratique. La lecture attentive de ceux-ci me les a fait redécouvrir, mais aussi revivre comme si j'y étais encore. Quand je me relisais, je me souvenais, j'étais amusée, j'ai ri et j'ai aussi été touchée,

comme à l'époque j'imagine. Je me sentais fière en plus d'apprécier ma façon d'écrire qui ressemblait davantage à des histoires racontées qu'à ceux que j'avais l'habitude de lire dans les livres. J'étais fascinée par tout ce que mes clients vivaient et m'apprenaient à leur contact. Je me sentais privilégiée et reconnaissante pour toute cette abondance de vie, mais aussi pour leur confiance ainsi que pour l'intimité partagée et vécue avec eux. En les lisant, je me suis dit : « C'est ça que je fais, je jase, je raconte et je partage pleinement leur expérience dans l'instant, d'où les termes dialogue et qualité de présence » (voir 1.2).

À force de lire et de relire sans faire autre chose, certains comportements ou façons de faire semblaient récurrents. Lorsque spontanément je les écrivais, je ressentais comme un acquiescement intérieur puisé dans le souvenir de l'empreinte de l'expérience sur moi et qui en confirmait la justesse des mots pour décrire concrètement « le comment » je m'y prenais, moi qui ai longtemps eu le « sentiment d'imposteur ». En effet, je me sentais comme un imposteur parce que je n'avais ni titre professionnel, ni formation académique, ni expérience professionnelle pertinente et ni littérature scientifique qui auraient pu appuyer la légitimité de mes interventions. Tout ce que j'arrivais à dire était que les fondements de ma démarche reposaient sur des intuitions, des observations et des sensations qui, pour moi, sans trop savoir comment, se transformaient en une direction à suivre. Quelle joie pour moi de pouvoir désormais déclarer aussi simplement ce que je fais, alors que j'ai mis toute une vie à le découvrir.

Par la suite, j'ai sélectionné un moment que je venais de vivre, qui est présenté au chapitre 1.2.1 sous le nom de « l'enfant devenu grand! » J'ai décidé d'écrire mon expérience d'une façon plus détaillée pour valider l'ensemble des composantes que je venais de mettre en mots. Je dois reconnaître que malgré que celle-ci soit sûrement mieux pour le lecteur, en fin de compte, cette réécriture n'a fait que confirmer ce que tous les autres moments confirmaient également. Cette confirmation est la récurrence des éléments et des mouvements suivants qui constituent ma pratique :

- **Je suis une interprète d'expérience :** J'aide mes clients en leur permettant de mettre en mots ce qui les motive à faire appel à moi et qui est inconfortable ou insatisfaisant à propos de l'objet profond de leur souffrance ou de leur difficulté. Selon moi, cette non-expression d'un malaise les empêche de voir clair et d'avancer. Cela les conserve prisonniers d'un tourbillon qui les aspire en plus de les faire travailler encore plus fort, mais en vain. Inversement, la possibilité d'exprimer une situation auprès d'un témoin, de chercher et de trouver les mots justes pour verbaliser ce qu'ils vivent, les amènera à prendre une distance émotive et favorisera une réflexion plus lucide de leur part. De cet état d'esprit émergeront, graduellement, des correspondances reliées à de lointains souvenirs, des impressions floues, puis finalement à une prise de conscience de plus en plus claire et cohérente. La personne accompagnée découvre alors un lien entre la situation difficile actuelle et un moment de son histoire de vie passée, un peu à la manière d'un spectateur qui, en reculant de quelques pas, va découvrir une vue insoupçonnée d'un tableau et en comprendre tout le sens et toutes les ramifications. Ce portrait, qui devient de plus en plus précis, est celui d'une expérience significative de vie surgissant du passé et résonnant en écho dans le présent, telle une boucle incomplète qui doit être finalisée. Il fallait se donner le droit de regarder cette situation sous un angle différent, celui des sentiments, celui du cœur. Ce moment privilégié sera un puissant catalyseur qui motivera la personne à aller de l'avant pour compléter cette histoire inachevée, en l'incitant à s'aventurer dans des sentiers qu'elle n'a pas encore explorés. Certains y verront un signe du destin qui nous a donné un rendez-vous, mais ne serait-ce pas plutôt notre petite voix intérieure, celle du cœur, qui demande à être entendue, cette voix qu'on a enfermée à double tour depuis si longtemps dans la prison de notre logique implacable? C'est pour moi un carrefour où tout de la personne et de son histoire est présent dans l'instant, un carrefour permettant l'agrandissement de l'être et son évolution.
- **Je mets de l'humour pour dédramatiser :** Dès que possible, j'essaie de dédramatiser et de caricaturer. Je dis souvent : « Je ne veux pas te faire de la peine,

mais malheureusement pour toi tu n'es pas unique et seule à vivre cela. » On dirait qu'à partir de ce moment il y a moins de retenue, on peut en rire ensemble sans pour autant banaliser ce qui arrive. Il s'agit de savoir rire de soi, d'accepter de n'être pas parfait. Pour moi, l'humour permet de dédramatiser, d'enlever de l'émotivité ou de l'apitoiement et apporte une pause cognitive qui permettra, dans les prochains instants, de revenir en mode solutions.

- **J'offre de la chaleur humaine, de l'espoir et de la validation :** D'entrée de jeu, je dois dire que j'aime les gens. Mes clients sont comme des membres de ma famille. En ce sens, je ne suis pas simplement comme une intervenante qui rencontre un client, mais comme un être humain qui en rencontre un autre. Je leur donne de la chaleur humaine sous différentes formes. Souvent, ce sont des paroles d'encouragement ainsi que de la reconnaissance pour oser regarder et aborder une situation difficile. Il m'arrive également de leur partager une situation vécue similaire même si cela en surprend plusieurs. Je suis souvent mise sur un piédestal comme intervenante, comme si la vie ne m'atteignait pas. Le fait de témoigner de mes réalités vécues semble favoriser le rapprochement avec mes clients en plus de leur donner une énergie nouvelle. Bref, je fais un petit quelque chose de plus que seulement mon mandat.
- **Je brise l'isolement et favorise l'interaction :** J'essaie toujours de mettre en contact les gestionnaires entre eux. La raison est fort simple, lorsque deux experts se parlent, ils se comprennent plus facilement. J'ai remarqué que plus les gestionnaires parlent de leur réalité, plus ils la comprennent, plus ils en sont conscients et agissent par la suite différemment.
- **J'arrête le temps avec mes clients dans un espace sécurisé pour qu'ils soient totalement présents avec moi :** Il s'agit d'abord de se donner une fenêtre de temps commune, suffisante pour pouvoir échanger en profondeur dans le lieu de leur choix. Ainsi, je change ou, à tout le moins, je suspends leur rythme habituel afin de

les sortir de leur tourbillon et de leurs activités. Le temps de ce moment, je leur permets d'être à l'abri du bruit de la vie afin qu'ils puissent se déposer, se connecter à eux-mêmes et faire le plein d'énergie.

- **Je synchronise mon mouvement au leur :** À l'intérieur de ma démarche intuitive, cet acte de synchronisation à l'autre est un ingrédient clé. Cette synchronisation me permet d'établir le lien de confiance entre mon client et moi, en plus de me permettre de cerner la dimension humaine et sensible de la problématique. Pour y parvenir, je m'assois et je m'intéresse à eux. J'entre dans leur monde et je me mets à leur service. Souvent, je les questionne pour leur demander ce que cette expérience leur fait vivre. J'écoute en étant neutre, je ne juge pas, je ne critique pas. J'accueille, je suis leur mouvement, comme une danse que j'essaierais d'apprendre en suivant le pas-à-pas du professeur. Je ne cherche pas à les devancer ni à les amener quelque part. En me situant simplement en tant qu'être humain, je cherche à comprendre intérieurement ce qu'ils disent et ce qu'ils vivent à partir du même angle qu'eux. Je deviens poreuse à leur expérience en me laissant traverser par elle. Ainsi, lorsqu'ils racontent ce qu'ils vivent, doucement, j'ai l'impression que leur expérience entre et se transpose en moi. Je m'approprie celle-ci à travers des émotions qui montent en moi. À mon tour, je ressens l'impact humain de cette expérience et je la comprends. Dès lors, instantanément, je sais le chemin à emprunter pour les aider à avancer et à dénouer l'impasse qui les retient.
- **Je m'abandonne dans le moment présent :** Cela signifie que je ne cherche pas à contrôler ce qui se passe dans le moment ni à orienter les échanges. Je fais confiance au moment, à moi-même et à l'autre. Je laisse les sensations nous guider. L'intelligence qui s'exprime durant la rencontre n'est pas l'objet d'un raisonnement ni d'une réflexion. Il s'agit plutôt d'une pensée spontanée qui monte en moi et à travers moi. J'offre à l'autre mes pensées même si je ne comprends pas toujours le pourquoi et même si je ne discerne pas précisément l'étendue du sens véhiculé dans mes réflexions à cet instant.

- **Je suis moi-même, authentique :** Cela signifie que je suis moi-même avec mon vécu et ma personnalité. Je ne joue pas à l'experte. Je n'ai donc pas à forcer ou à le démontrer. Je me vis simplement comme une personne qui en rencontre une autre. Notre rencontre se résume à juste du vrai, pas de personnages ou de rôles qui nous garderaient à distance l'un de l'autre.
- **Un état d'esprit modifié :** Tout au long de la démarche, les interactions ébranlent avec bienveillance les paradigmes ou pensées de mes clients qui semblent les maintenir prisonniers d'une situation. Cela leur fait voir d'autres possibilités et de nouvelles perspectives d'une même réalité.
- **Un passage à l'action:** La conclusion de chacune de mes démarches d'accompagnement est un passage à l'action, une expérimentation, un peu comme une mise à l'épreuve. Il s'agit d'une mise à l'épreuve pour avancer, pour amener la personne à prendre des décisions et être responsable de sa vie. Le but n'est pas que la personne réalise une action parfaite, mais plutôt de lui faire prendre conscience de ses capacités à surmonter une situation où elle se sent au départ impuissante. Ce premier geste symbolisera alors pour elle l'impact insoupçonné de ses ressources personnelles.

En conclusion, la théorisation de ma pratique me permet de découvrir que j'ai des savoirs innés et de réaliser que je sais des choses même sans les avoir apprises à l'école, ce qui constitue mon deuxième apprentissage. Cela m'amène également à dire que mettre du cœur est aussi de faire confiance à cette invraisemblable réalité que de savoir, sans pour autant l'avoir appris quelque part, et que « ça sait ». À propos, je pense que nos expériences de vie agissent aussi en toile de fond dans nos pratiques professionnelles. En ce qui me concerne, je crois que ma pratique repose également sur une expérience de vie fondatrice en toile de fond. Cette expérience est l'abandon de ma mère à la naissance. Sans trop faire de théorie sur moi, je crois que ma pratique est aussi fondée sur cet instant. Ainsi, l'accompagnement que j'offre à mes clients puise sa force dans mon cheminement

personnel, me permettant de trouver, de ressentir et de répondre à un même besoin fondamental de sécurité et d'amour. De façon intrinsèque, je sais ce que c'est que d'avoir peur, de ressentir la solitude, d'être perdue et de ne pas se percevoir comme étant à la hauteur pour avoir sa place. Avec mes clients, je crée un monde dont j'ai besoin, soit un lieu paisible, aimant et sécurisant. Je deviens ce lieu. Je les valide et les légitime en tant que personnes, peu importe leurs enjeux ou leurs difficultés. Sans me substituer à eux, je ne les abandonne jamais, je suis toute là pour et avec eux, jusqu'à ce qu'ils soient stables émotionnellement.

4.7.3 Le murmure

Mon troisième apprentissage est identique à l'*Appel* vécu qui m'a fait découvrir ma petite voix et bâtir un contenu de formation, mais cette fois-ci ma petite voix était accompagnée d'un malaise ressenti et qui me traversait littéralement de « bord en bord ». J'ai réalisé que j'écoute plus facilement ma petite voix, ce murmure, dans un moment heureux, que lorsqu'elle s'exprime dans un moment d'intensité et de bouleversement. Bien que cela pourrait être le contraire, malgré l'inconfort que je vis, je résiste et évidemment la situation persiste. En d'autres termes, c'est comme si je cherchais à maintenir quelque chose qui n'existe pas ou qui n'existe plus, d'où le malaise vécu. Mais, puisqu'il y a un mais, y consentir me demanderait de ne plus rien contrôler, d'interrompre le cours de mon mouvement et de totalement m'abandonner à ce qui est là dans l'instant et de faire face à la réalité présente. Je fais référence ici à l'intuition telle que décrite au chapitre 1, c'est-à-dire à une connaissance fine émergeant graduellement en soi, en sensation dans l'instant, comme une connaissance guidant et offrant une direction, mais dont je ne comprends le sens ultime que beaucoup plus tard après l'acte. Cela se résume à ne pas bloquer l'expérience, mais à la laisser circuler. Pour bien comprendre ce que je veux dire, rien de mieux que de présenter ce qui m'est arrivé lorsque j'étais en train d'analyser mes données et que je n'y arrivais pas. Ce moment s'intitule « Le murmure ».

Le murmure

Je me souviens que quatre années ont passé depuis le début de ma recherche. Je travaille fort à analyser les données recueillies avec les deux groupes d'entretien d'explicitation collective. Sur ma table de travail, il n'y a plus d'espace. J'ai devant moi tellement d'informations et, à la fois, tellement de possibilités. Depuis des jours, je travaille d'arrache-pied pour terminer l'analyse de mes données. Je suis à l'intérieur d'un tourbillon souffrant, étourdissant, qui m'aspire et que je ne sais pas interrompre. Je suis la chercheuse qui cherche sans relâche la réponse à sa question de recherche comme si ma vie en dépendait! Je suis fatiguée de l'énergie déployée, des efforts et du temps consacrés à ce travail.

Je suis agitée, je n'ai plus de posture confortable sur ma chaise. J'essaie de raisonner les données, de les comprendre, de les mettre en ordre, en mots, en étapes, d'en extirper le sens afin de répondre à ma question de recherche. En vain, à chacun des moments où j'ai l'impression de m'approcher de LA réponse ou de LA finalité, d'autres résultats possibles surgissent et s'ajoutent à ceux déjà présents, créant ainsi chaos et confusion en moi. Je suis prisonnière de ma démarche.

Ces nouvelles possibilités me plongent de nouveau dans un océan de nouvelles pistes. Tout semble être mélangé, s'entrecroiser dans ma tête. Je suis totalement perdue, démunie à force de travailler si fort. J'essaye de m'encourager et de passer par-dessus mon malaise, mais en vain, cela est insupportable!

À partir de ce moment, je n'en pouvais plus. J'avais l'impression d'être arrivée au bout de je ne sais trop quoi. Je me suis alors déposée dans l'absence de réponse en arrêtant tout mouvement cérébral. J'ai décidé de demeurer dans cet inconfort bouleversant qui me demandait d'accepter de faire face à ma réalité, c'est-à-dire que je n'arrivais pas à analyser mes données malgré tous mes efforts. Cet inconfort me donnait l'impression de me retrouver face à face, sans crier et sans chercher à fuir, avec un animal sauvage. Cela me faisait vivre en même temps une multitude d'émotions fortes. Il s'agissait d'émotions accumulées et mises de côté pour pouvoir avancer et analyser mes données. Après avoir vécu et laissé libre cours à mes émotions, j'ai vu clair et j'ai compris que j'étais prisonnière et captive du mouvement entrepris, de ce que je connaissais déjà des données et d'une idée en tête.

À cet instant, tout s'éclaira, je comprenais pourquoi, même après quatre années de recherche, j'avais de la difficulté à traduire dans des mots comment mettre du cœur dans les pratiques de gestion. Je prenais conscience que je n'y étais pas arrivée parce que je cherchais un processus logique comme résultat, alors que mon sujet était entier, sensible et humain. En d'autres termes, je cherchais des mots pour démontrer la valeur du cœur, alors que j'ai compris qu'ils ne font que s'y référer. Seule l'entière expérience vécue en permet l'ultime expression. Je cherchais des mots à écrire pour parler du cœur alors que j'ai plutôt trouvé un état intérieur pour le vivre.

4.7.4 Accepter la souffrance

Cette expérience m'a permis de comprendre que mettre du cœur demande d'accepter et de vivre ce qu'il y a à vivre dans l'instant pour avoir accès à un autre niveau de l'expérience. Je fais référence ici à un niveau plus global et qui rejoint tous les êtres humains, et non seulement une seule personne et son expérience singulière. Dès lors, la magie du cœur opère, l'expérience se dépose en soi, obligeant le deuil et le dépouillement, mais qui dès lors offre l'espace nécessaire pour que la nouveauté puisse se frayer un chemin jusqu'à la conscience. Ainsi, lorsque pleinement vécue, l'émotion semble se transformer en un mouvement qui offre une direction à suivre. Une direction qui permet la jonction entre soi et l'expérience dans le moment, mais également entre soi et le monde.

Cette expérience m'a fait prendre conscience de mon quatrième apprentissage puisque pour vivre ce qu'il y avait à vivre, cela signifiait d'accepter de souffrir alors que moi j'étais entrée à la maîtrise pour enlever la souffrance du monde. Je réalisais la valeur de la souffrance, qu'elle fait partie de la vie et que la vivre ne fait pas mourir. Au contraire, la souffrance est un signe et un appel pour *rentrer à la maison* et se rapprocher de soi. Elle joue un rôle d'alarme, de gardienne de nos besoins et de qui nous sommes réellement. Elle nous éveille, nous réveille et nous révèle à nous-mêmes comme au reste du monde, en offrant aussi des alternatives et des voies de passage à l'intérieur de moments qui semblent pourtant sans issue.

Cependant, je constate également que, lorsque les souffrances du moment sont passées, nous avons tendance à oublier ces questions quant à nos besoins et à qui nous sommes. Mais la question, elle, ne nous oublie pas! Elle revient un jour ou l'autre plus affirmée que jamais! Voilà pourquoi il est grand temps de ne plus abandonner cette part de nous et d'honorer qui nous sommes dans notre entièreté, en tout temps et dans toutes les sphères de notre vie. Mettre du cœur demanderait aussi d'accepter la vie dans son entièreté de l'expérience qu'elle nous offre et de réaliser que la souffrance n'est pas une chose dont il

faut fuir, mais plutôt l'entendre comme une voix qui nous invite à rentrer chez soi, ayant peut-être été égaré ou en danger.

4.7.5 S'honorer : de victime à responsable

La somme du bilan m'amène à conclure avec un cinquième apprentissage. Conséquemment à tout ce qui précède, il porte sur l'importance de s'honorer et d'être entier. Cela demande d'être responsable de sa vie et de faire des choix, tantôt faciles et tantôt difficiles, et de savoir que nous avons en nous tout ce dont nous avons besoin pour y parvenir. Pour que la vie change et qu'elle soit à l'image de ce dont nous avons besoin, il est donc nécessaire de la regarder telle qu'elle est, sans la juger, pour pouvoir ensuite faire des choix. La vie ne changera pas, si rien n'est fait différemment. Voilà donc à mes yeux la dernière composante de mettre du cœur, soit d'être responsable et créateur de sa vie et non victime de celle-ci.

En guise d'image et d'inspiration, voici un poème écrit par Portia Nelson qui orne ma table de chevet :

Toute leçon sera répétée jusqu'à ce que je l'aie retenue

Chapitre un

Je descends la rue
 Il y a un grand trou dans le trottoir
 J'y tombe
 Je suis perdu
 Je me sens sans aide
 Ce n'est pas ma faute
 Cela me prend une éternité pour trouver le moyen de sortir du trou.

Chapitre deux

Je descends la même rue
 Il y a un grand trou dans le trottoir
 Je prétends que je ne le vois pas
 J'y tombe une fois de plus
 Je n'arrive pas à croire que je suis au même endroit
 Mais ce n'est pas ma faute

Il me faut un long moment pour en sortir.

Chapitre trois

Je descends la même rue
 Il y a un grand trou dans le trottoir
 Je vois qu'il est là
 J'y tombe encore
 C'est devenu une habitude
 Mais mes yeux se sont ouverts
 Je sais où je suis
 J'assume ma responsabilité
 J'en sors immédiatement.

Chapitre quatre

Je descends la même rue
 Il y a un grand trou dans le trottoir
 Je le contourne.

Chapitre cinq

Je descends une autre rue. »
 (Poème de Portia Nelson, 1993; cité dans Pradervand, 2001 : 92-93)

Dans son livre où est cité le poème de Nelson, Pradervand ajoute : « Je vous souhaite, dès que vous posez ce livre, de descendre l'autre rue. La vôtre. » (Pradervand, 2001 : 92-93)

Et moi, Lisa Leblanc, j'ajoute que nous avons tous une rue quelque part qui est faite pour nous!

4.8 RETOUR SUR L'HYPOTHÈSE ET QUESTION DE RECHERCHE

Je ne pourrais conclure ce projet de recherche sans revenir sur l'hypothèse et question de recherche malgré que les différents résultats présentés à l'intérieur de ce chapitre aient déjà démontré le bien fondé de celle-ci. D'entrée de jeu, je tiens à spécifier que ma recherche ne cherchait en rien à diminuer la valeur de la logique et des pratiques actuelles de gestion, bien au contraire. Je cherchais simplement à démontrer que cela ne suffit plus

dans le monde et les réalités de notre siècle. Je voulais montrer que ce manque épuise l'humain qui, pourtant, est la pierre angulaire sur laquelle reposent la transformation et l'évolution des entreprises. Le monde d'aujourd'hui ne nous oblige pas à être inhumains pour pouvoir y vivre et y travailler. Il est cependant de notre âme et conscience de se rappeler que le cœur ne vient pas en opposition avec la vie professionnelle d'aujourd'hui, mais en accord avec celle-ci.

Toutes ces années de recherche me permettent d'affirmer qu'il est possible de mettre du cœur dans les pratiques de gestion. Je l'ai vécu, j'ai été témoin de sa beauté, de sa force et des possibilités qu'il offre à ceux qui acceptent de ressentir au lieu de seulement réfléchir leurs expériences. Néanmoins, il est vrai de dire que de mettre du cœur demande de laisser tomber les masques et d'avoir des conversations authentiques. De plus, cela signifie d'accepter de faire le deuil que l'esprit peut à lui seul mener et construire un monde sans tenir compte qu'il est constitué d'humains.

Mettre du cœur n'est pas la réponse ou encore un ajout aux pratiques de gestion, mais plutôt le filtre de celles-ci. Un filtre qui permet de faire évoluer les entreprises, mais également les personnes, au même rythme. La valeur fondamentale d'intégrer cette notion du cœur au sein même de nos organisations réside dans la mise en place des conditions favorables au travail de l'esprit, en lui donnant préalablement un sens profond et une valeur personnelle. Ainsi ancré au cœur de leur humanité, cet état d'esprit permettra aux personnes de continuer à s'épanouir personnellement et professionnellement, de s'engager comme partie prenante de son entreprise, d'augmenter son rendement et son efficacité et de demeurer bien vivants dans l'expérience. La vie aura beau arriver, changer et évoluer, elle ne les épuisera plus et ne prendra plus le meilleur d'eux-mêmes. Mettre du cœur n'empêchera pas les souffrances, mais permettra ainsi de transcender une réalité en potentialité.

CHAPITRE 5

UNE MISE À L'ÉPREUVE POUR JUGER DE LA VALEUR ET DU SENS DE MES DONNÉES

« Dans les épreuves décisives, on ne franchit correctement l'obstacle que de face. »

François Mitterrand

« La foi ne se prouve pas, elle s'éprouve. Les croyants n'ont pas besoin de preuves, mais d'épreuves. »

Julien Green

J'étais à compléter l'écriture de ce mémoire lorsqu'un de mes clients me demanda d'animer une journée pour cent gestionnaires. Il s'agissait d'un colloque annuel pour des gestionnaires ayant la même fonction, provenant d'une même bannière et qui sont répartis dans différents points de service de la province. L'ensemble de ces gestionnaires devait implanter des changements majeurs, mais à des périodes différentes de l'année : un certain nombre de gestionnaires venaient de terminer cette implantation, d'autres étaient à l'effectue, alors qu'un groupe le ferait ultérieurement.

L'implantation de ces changements signifiait pour ces cadres de devoir, entre autres, gérer des mises à pied, de la supplantation, de nouvelles méthodes de travail et de l'impartition vers de nouveaux centres spécialisés. Le tout, à travers une rentabilité déficiente, une clientèle en déclin et une nouvelle concurrence issue des technologies. Bref, une transformation de fond en comble.

Ce client me confia le mandat de bâtir une rencontre à valeur ajoutée pour ces gestionnaires. Ce fut sans hésitation que je lui proposai une journée dont le thème porterait sur la dimension sensible et humaine de la transformation. Sans le savoir, j'avais

l'impression que ce client m'offrait sur un plateau d'argent la possibilité de voir mon sujet de recherche à l'œuvre en plus de valider mes résultats de recherche. J'étais heureuse d'avoir cette opportunité.

Le présent chapitre présente le contenu de la rencontre ainsi que le découpage de mes observations. Commençons d'abord par un résumé des éléments contenus dans cette rencontre.

5.1 PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DU CONTENU

J'ai fait le choix d'opter pour un hybride entre l'interaction et la réflexion. La liberté des gestionnaires de choisir leur place, combiné à l'intimité des tables rondes de huit personnes offrait, quant à moi, des conditions favorables aux échanges. J'espérais leur fournir un espace confortable afin qu'ils puissent s'exprimer librement et authentiquement.

Au menu de la rencontre, six périodes d'échanges ayant un but précis. La première période d'échanges visait à installer une ambiance, tout simplement en se donnant des nouvelles d'eux personnellement et professionnellement.

La deuxième servait à mettre en contexte le thème de la rencontre qui portait sur la dimension sensible et humaine de la transformation. Pour ce faire, j'ai utilisé deux éléments, soit la compilation de leur travail préparatoire, que je détaillerai plus loin, ainsi que mon résumé qui porte sur leur mandat de transformation.

En troisième, quatrième et cinquième lieu, je suis *descendue dans le sujet* à l'aide de mes observations et préoccupations telles qu'elles sont présentées à l'intérieur de ma problématique au chapitre deux, c'est-à-dire l'accroissement du rythme, l'obligation de résultats des gestionnaires et l'épuisement grandissant. Par la suite, ils étaient invités à échanger sur ce que cette transformation demandait d'eux, humainement parlant. En lien avec leur expérience, ils ont poursuivi en partageant leurs appréhensions en tant qu'être humain, mais également sur leurs forces qui étaient déjà présentes en eux et sur lesquelles

ils pourraient compter le moment venu. En guise de conclusion de la rencontre, comme sixième période d'échanges, ces gestionnaires ont eu la possibilité de demander un coup de pouce à leurs collègues assis à la même table. Quant à moi, je souhaitais que les éléments de contenu de cette rencontre puissent me permettre d'avoir accès autant à l'être humain qu'au gestionnaire.

Le découpage de mes observations est le résultat de la journée vécue avec ce groupe de cent gestionnaires. Il sera composé de trois éléments : le travail préparatoire effectué par les gestionnaires participants à la rencontre, leurs échanges de nouvelles en début de journée et, finalement, la participation et les interactions de l'ensemble des gestionnaires tout au long de la journée.

5.1.1 Le travail préparatoire à la rencontre

D'entrée de jeu, il est important de savoir que l'ensemble des gestionnaires participant à la rencontre étaient invités, par le biais d'un sondage, à proposer des idées de sujets afin de prendre soin d'eux personnellement lors du colloque. Mon étonnement fut lors de la lecture de leurs suggestions. Cent pour cent de celles-ci étaient liées à l'exercice de leur rôle. Aucune demande ne les concernait en tant qu'être humain. Aucun aspect intime ou personnel lié à leur propre expérience dans la transformation ne semblait avoir de place. Ils parlaient de mobilisation, d'effectifs réduits, de gestion des émotions de leur équipe et de demeurer productifs et performants dans la transformation. Moi qui croyais qu'ils auraient fait allusion à des réalités dont je suis témoin et que je sais difficiles. Je fais référence au fait de savoir vivre et composer avec ses peurs, ses doutes, la pression, l'émotion, l'inquiétude, les remises en question ainsi que le congédiement des membres de leur équipe.

Cette absence d'expression de leurs besoins en tant qu'être humain me confirmait la pertinence de ma problématique, qui est que les gestionnaires se coupent de leur humanité pour *jouer leur rôle*. Je constatais par le biais de leurs propositions de sujets qu'ils étaient

obnubilés par la recherche de réponses, de solutions et de façons de faire. En d'autres termes, ils cherchaient uniquement à préparer le contenu et oubliaient le contenant qui porte et met en place ces solutions, c'est-à-dire eux!

Lorsque je présentai ces constats au colloque, les premiers commentaires spontanés furent « *on ne parle pas de nous parce qu'on n'en a tout simplement pas l'habitude et parce que l'on ne sait pas trop quoi dire* ». Certains gestionnaires réagirent en mentionnant « *ne pas avoir compris le sens de la question à ce moment* ». Une partie du groupe précisa que ces rencontres avec leurs pairs leur offraient souvent des solutions pratiques qu'ils ne retrouvaient pas ailleurs. Bref, ils avaient un travail à faire et ils s'affairaient tant bien que mal pour y arriver.

5.1.2 Retour sur leurs échanges de nouvelles

En ce qui concerne leurs échanges de nouvelles en début de journée, ce fut à l'image de leur travail préparatoire, c'est-à-dire un mixte entre la tâche, la recherche de façon de faire et ce qui se passe dans leur équipe. Pourtant, la consigne était claire. Ils avaient à se donner des nouvelles d'eux et de leur équipe. Pour parler d'eux, ils mentionnaient le rythme rapide de leur journée, le volume important de la tâche à accomplir ainsi que leur doute quant aux résultats et à la valeur de tels changements sur l'entreprise. Lorsque je circulais d'une table à l'autre et que j'interceptais ces commentaires, je posais une sous-question pour avoir accès à eux comme personne. À titre d'exemple, lorsqu'un gestionnaire parla du rythme rapide, je lui demandai ce que cela avait comme impact sur lui. Il répondit qu'*à certains moments il se demandait s'il était dépassé et était devenu incompétent*. Lorsque je lui demandai ce qu'il faisait à ce moment, il répondit le sourire aux lèvres qu'*il travaillait fort en plus de venir à un colloque trouver des réponses!* J'aurais souhaité que les gestionnaires parlent d'eux, alors que je réalisais qu'ils ne savaient tout simplement pas comment le faire sans accompagnement. Toute leur énergie était consacrée au travail à effectuer ainsi qu'à dénouer les impasses. Je comprenais que mon sujet n'était pas

seulement tabou, mais que malheureusement il n'était tout simplement pas une option qui leur venait à l'esprit.

Lorsqu'ils se donnaient des nouvelles de leurs équipes, les sujets étaient très variés d'un gestionnaire à l'autre. Mon attention fut aussi attirée par plusieurs propos contradictoires. À titre d'exemple, ils mentionnaient l'importance d'avoir les bonnes personnes sur les bonnes chaises en plus d'utiliser l'expression « *ça tombe comme des mouches* » pour décrire leur situation. Ils invoquaient devoir travailler fort au maintien du moral des troupes, mais également à l'atteinte des cibles d'affaires de l'entreprise. Ils parlaient de la délation entre employés et de gains de productivité présents. En même temps qu'ils se donnaient des nouvelles, ils s'échangeaient des trucs et façons de faire.

Ils cherchaient des réponses simples et mécaniques pour garder le contrôle sur la dimension complexe et humaine qui, pourtant, était totalement absente dans leurs propos. Je comprenais auprès d'eux l'enjeu de mettre du cœur, puisque cela demandait de suspendre momentanément le réflexe premier du gestionnaire de chercher des solutions et de régler les problèmes. Ils ne savaient pas s'arrêter et simplement faire face à leur réalité. À la fin de la journée, l'ensemble des échanges et interactions entre les gestionnaires m'a permis de décrire et de comprendre le mouvement du groupe dans la transformation, mais également l'impact sur eux et leurs équipes

5.2 DÉCOUPAGE DE MES OBSERVATIONS : TROIS GROUPES DISTINCTS

Bien que je n'aie pas effectué d'échantillonnage formel du groupe, je le scinde en trois groupes distincts. La construction du découpage de mes observations en trois groupes distincts est effectuée à partir de différentes sources d'information. La première source provient de la présentation verbale que m'a faite le comité organisateur en vue de la préparation de la rencontre. Le comité m'a présenté le contexte et les réalités de l'entreprise, des gestionnaires et de leurs équipes. Leur mise en contexte se résumait, dans leurs mots, à une organisation en pleine mutation à l'intérieur de laquelle des changements

importants devaient être implantés dans les façons de faire au sein de l'entreprise. Tous les gestionnaires présents à la rencontre n'étaient pas rendus à la même étape. Certains gestionnaires avaient déjà effectués la totalité ou une partie de l'implantation des changements, alors que d'autres s'y préparaient et qu'un dernier groupe le ferait ultérieurement. Le comité organisateur, étant préoccupé par l'ampleur des changements, voulait prendre soin des gestionnaires qu'ils sentaient sous tension, fatigués pour certains et perdus pour d'autres. Il voulait leur offrir un espace de qualité bien à eux et pour eux.

La deuxième source d'information concernant le découpage de mes observations provient de la journée elle-même. Lors de cette journée, les échanges entre les gestionnaires durant les ateliers ou encore les commentaires et questions qui m'étaient adressés directement lorsque j'étais à leur table ou lors des pauses m'ont permis d'enrichir et de préciser ma pensée face à leur expérience. En effet, tout au long de la journée j'ai noté des commentaires et questions qui attiraient spontanément mon attention. À titre d'exemple, « Comment peut-on créer du sens à travers autant d'incohérence? On s'en va où avec cela? Il faut mettre ses limites, sinon ça ne finit plus! »

La troisième source d'information repose sur ma propre expérience vécue en écoutant leurs commentaires. J'avais le sentiment que pour certains leurs propos allaient dans tous les sens et que d'autres n'étaient plus présents à eux-mêmes et à leur expérience vécue. Mes observations et mes sentiments éveillés lors de la rencontre m'ont permis d'en arriver à ce découpage en trois tiers.

5.2.1 Le premier tiers

Un premier tiers était composé de gestionnaires ayant déjà vécu et complété récemment la transformation de leur entreprise. Je dirais que ce premier tiers parlait plus facilement d'eux, de leurs besoins et de leurs forces que les participants des deux autres groupes lorsqu'accompagnés à le faire. Ils semblaient comprendre l'expression et l'expérience liées à mettre du cœur ou encore à son absence. À vrai dire, j'avais

l'impression que nous étions sur la même fréquence, et ce, peu importe comment j'aurais parlé du cœur et de la dimension sensible et humaine de la transformation. Nous nous serions compris non seulement à travers les mots, mais également à travers une expérience. Leur vocabulaire contenait davantage d'expressions telles que : « *il a fallu se parler* », « *on a été honnête* » et « *prendre soin de soi pour ne pas y laisser sa peau* ». Sans retenue ni gêne, ils partageaient leurs impasses lors des changements, ce que cela avait exigé d'eux, ainsi que le contrecoup vécu, lorsque le calme fut revenu. Leurs propos me confirmaient que l'intensité, telle que présentée à l'intérieur de ma schématisation, produisait le réveil de l'être humain. Cependant, ce réveil n'était pas spontané et permanent, il ressemblait davantage à une obligation de dernier recours. Cela expliquait peut-être pourquoi, pour plusieurs, l'impact de tous ces efforts obligés et inattendus était que le sentiment d'appartenance et de fierté envers leur entreprise n'y était plus. Leur bataille était terminée, mais ils semblaient vivre le contrecoup de celle-ci, ayant maintenant du temps pour vivre ce qu'ils n'avaient pas pu ou pas eu le temps de vivre à cause de cette urgence et de cette obligation d'agir. Ce premier tiers me permettait de voir l'envers de la médaille lorsqu'a lieu « le branle-bas de combat » et que le guerrier rentre au bercail. Le partage entre eux semblait permettre de mettre les derniers mots sur leur expérience afin de la comprendre, de la compléter et de la dépasser. Ils avaient dû vivre la transformation pour découvrir par la suite son fonctionnement. Il était évident qu'ils savaient et avaient vécu ce que d'autres tentaient encore de comprendre. Lorsque ce premier tiers parlait et se racontait, les autres écoutaient, semblaient apprendre et mieux comprendre l'expérience humaine dans laquelle ils se trouvaient. Ces témoignages n'offraient pas de réponse, mais du réconfort pour ceux qui se croyaient seuls à vivre cette réalité. Là encore, le fait de briser le silence faisait son œuvre bienfaisante sur l'humain!

Ils avaient complété la transformation et en étaient à la phase du bilan... ce n'était pas rien!

5.2.2 Le deuxième tiers

Le deuxième tiers était composé de gestionnaires en pleine transformation de leur entreprise. Il y avait chez eux une grande soif de savoir-faire, de comprendre leur réalité et d'avoir des trucs pour se simplifier la vie. Ils étaient présents, mais à la fois absents puisque remplis par des questions, des inquiétudes, des insatisfactions et des besoins liés à leur expérience. Il y avait une insistance, une agitation vive comme un radar à l'affût d'un je ne sais trop quoi, mais en même temps qui savait lorsqu'il trouvait. Je constatais aussi une impatience comme s'ils voulaient tirer sur le contenu pour trouver ce qu'ils cherchaient ou pour mettre un terme à un malaise, à un tourment ou à un tourbillon intérieur. Ils avaient de la difficulté à demander et à exprimer clairement leurs besoins et leurs idées. Ils cherchaient une recette simple à la transformation de leur entreprise. Ils voulaient limiter, voire empêcher la souffrance humaine. Mieux encore, j'avais l'impression qu'ils auraient voulu trouver un chemin parfait, à l'épreuve de la vie, afin de pouvoir réaliser une transformation sans émotion!

Ce qui a attiré mon attention dans ce deuxième tiers fut justement de constater la diversité et variabilité du registre d'émotions qui se dégageaient et s'exprimaient d'eux. J'entendais leurs peurs qu'ils ont fini par exprimer lors de la rencontre du partage de leurs appréhensions. Une peur de faire souffrir les autres, de perdre le contrôle, d'être dépassés, d'être vulnérables et de ne pas réussir à y arriver. Une peur qui les agitait et les faisait travailler sans relâche. J'avais l'impression d'avoir devant moi une des causes de l'épuisement professionnel : la peur de vivre toutes ces expériences ou tout simplement de devoir les vivre! Ils mentionnaient avoir l'impression de devoir créer du sens à travers des incohérences.

5.2.3 Le dernier tiers

Le dernier tiers n'avait pas encore entrepris la transformation de leur entreprise. Ces gestionnaires remettaient en question la thématique de la rencontre. Ils trouvaient que les

questions et les échanges en petits groupes étaient redondants et tournaient en rond. Ils voulaient davantage profiter de ce moment de retrouvailles pour échanger sur tout et sur rien dans une ambiance festive. Ce groupe m'a fait réaliser que l'on ne sait pas ce que l'on ignore, qu'il est nécessaire d'avoir un certain vécu pour comprendre et apprécier la valeur de ce qui se donne à nous.

5.3 DES MOTS QUI TRADUISENT UNE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE ET COLLECTIVE

En dernier lieu de mes observations, voici des mots qui font écho et des prises de conscience comme premier pas pour mettre du cœur dans les pratiques de gestion. Lors de la journée, le mandat que m'avait confié le comité du colloque se résumait à prendre soin des gestionnaires. À mon avis, ce qui a répondu à ce mandat ne fut pas le thème de la rencontre, mais plutôt la rencontre en tant que telle. Elle leur offrait la possibilité de se raconter, d'évacuer le fruit de l'agitation et du trop-plein, de faire de la place en eux et de se sentir mieux. Les échanges permettaient d'achever et de mettre des mots sur ce qui était tout en émotion et en expérience et ainsi comprendre leur réalité. Ainsi, à la fin de la journée, ils réalisaient qu'ils n'étaient pas seuls.

En ce qui concerne la mise en mots lors de la rencontre, unanimement ils s'entendaient pour décrire le processus de transformation de la façon suivante :

- « C'est avoir un cadre en mouvance, devoir agir sans tout savoir » ;
- « C'est la gestion du multiple (plein de choses en même temps et qui peuvent être contradictoires) » ;
- « C'est la gestion de la déroute, c'est chaotique, c'est intense, c'est du *live*, c'est émotif » ;
- « C'est le deuil et le dépouillement de ce que l'on aimait, une perte de sens et de repères » ;
- « C'est un rythme rapide... un tourbillon » ;

- « C'est des erreurs et des apprentissages dans l'action ».

En débutant cette rencontre, je souhaitais les accompagner avec un souci constant de mettre en place un climat et une dynamique leur permettant d'exprimer en toute liberté le « trop-plein » d'émotions et de préoccupations jusqu'alors gardé pour eux. Mais j'ai rapidement réalisé que cette expérience a été bien au-delà de ce que j'avais anticipé. Tout au long de la journée, leurs échanges me faisaient l'effet d'une onde de choc qui se transmettait des uns aux autres comme un jeu de domino. À tour de rôle, ils se réveillaient, se révélaient et apparaissaient davantage comme êtres humains. Enfin, ils brisaient le silence et ouvraient en racontant leur propre expérience. Les paroles suivantes furent notées lors de la rencontre :

- « Je me demandais comment faire pour être crédible quand je ne sais pas moi-même où je m'en vais. »
- « C'est tellement ça, je n'avais pas vu ça comme ça! »
- « J'ai toujours su avant les employés et contrôler ce que je faisais, alors que maintenant je ne contrôle plus rien, c'est déstabilisant. »
- « Je pensais que j'étais tout seul à vivre ça, je pensais que c'était moi. »
- « Je ne suis pas habitué de ne pas savoir à l'avance, on dirait que je le sais plus. »

Tous ces commentaires m'ont permis de prendre conscience d'un phénomène dans la gestion, soit que pour être crédibles les gestionnaires ont l'impression de devoir toujours avoir toutes les réponses. J'assistais à l'effondrement de cette théorie. Ils prenaient conscience d'une réalité existentielle, c'est-à-dire que l'être humain a des limites et, par conséquent, le gestionnaire aussi. Ils réalisaient qu'un gestionnaire n'a pas besoin d'être un super héros qui sait tout pour inspirer son équipe, mais plutôt d'être une personne qui a vécu, qui a tombé et qui s'est relevée. Ils constataient également que briser le silence, face à leur réalité, leur permettait d'avoir accès à de la nouveauté et ainsi de pouvoir avancer.

5.4 UN PREMIER PAS COMME CONCLUSION

En conclusion, ce bain de réalité avec ces cent gestionnaires m'a fait prendre conscience de différents éléments. D'abord de l'ampleur de la tâche pour mettre du cœur dans les pratiques de gestion. Ainsi, cette mise à l'épreuve m'a amenée à identifier le premier pas à proposer à mes clients. Il consiste essentiellement et simplement à amener les gestionnaires à partager et à raconter leurs expériences comme êtres humains face à leurs expériences quotidiennes au sein du comité de gestion. Il s'agit de briser la solitude et le silence en plus d'autoriser la personne dans l'entièreté de son expérience. Une manière de faire serait de simplement mettre un point à l'ordre du jour pour que l'équipe se donne des nouvelles. Pour que cela puisse fonctionner, le président devra d'abord donner l'exemple et tous les gestionnaires devront apprendre la valeur des histoires racontées pour voir la liberté intérieure qu'elles permettent et aussi pour ne plus se sentir seul. Ainsi, il ne sera pas nécessaire de chercher des solutions. Cette démarche vise à aller au-delà de ses peurs et de l'anticipation afin de vivre pleinement et librement le moment présent. Contrairement aux démarches en entreprises où on recherche la performance par l'élaboration de plans d'action ainsi que la rapidité d'exécution, ici ce sera le sujet et son authenticité qui seront importants pour avoir accès à la performance. Une performance sensible, unique et inépuisable où les solutions émergent de l'entièreté des gestionnaires dans l'expérience.

CONCLUSION

ÉDUQUER LE CŒUR, PLUTÔT QU'ENSEIGNER À LA TÊTE

En 2009, à mon arrivée à la maîtrise, je disposais d'une sérieuse assise d'intervenante, avec mes vingt années de pratique auprès de gestionnaires et de propriétaires d'entreprise. Mon désir de recherche, lui, était nouveau et issu d'un besoin personnel de ralentir et de faire le bilan de ma pratique. J'étais en somme une intervenante d'expérience et une apprentie chercheuse. Je dois avouer que la posture de chercheuse se situe à la base de mes plus grands apprentissages et de mes prises de conscience. Ralentir, réfléchir et forer en profondeur dans mon sujet fut une démarche qui m'a incarnée et m'a fait garder les deux pieds sur terre au point d'en avoir affreusement mal dans tout mon corps lors de l'écriture. Sans avoir peur des mots, je « pourrais appeler spiritualité » (Foucault, 2001 : 16) « la recherche, la pratique, l'expérience » que j'ai vécue « pour avoir accès à la vérité », à ces apprentissages qui sont à la base de mon renouvellement. Ce recul que m'a demandé la posture de chercheur fut comme un recueillement, un silence intérieur qui permet d'entrer en contact avec soi, en plus de suspendre le bruit du monde sans pour autant se sentir seule. Une expérience qui met à l'épreuve, mais qui ne détruit pas, qui rend vulnérable, mais qui n'affaiblit pas. Un espace où j'ai réalisé que je n'étais plus en développement ou en devenir, mais que je suis!

Toute ma vie s'est éclairée et différents éléments y ont contribué. En tête de liste, ce fut l'explicitation du moment fondateur de ma pratique, cet *Appel* d'il y a vingt ans, qui m'avait incitée à bâtir une formation. À cette époque, j'avais instantanément consenti à cet *Appel*, puisque j'avais le sentiment qu'il me concernait personnellement, non pas juste comme une tâche à accomplir, mais comme un voile levé sur ma vie et une voie à suivre. Dès cet instant, jusqu'à ce jour, je me suis sentie dans mon élément. Ces prises de

conscience confirment ma voie à suivre et m'amènent à relativiser ce qui n'est qu'un point d'étape, ce mémoire.

Dans le prolongement de cette recherche, je suis déterminée à poursuivre mes investigations au doctorat, au sein d'une thèse à l'intérieur de laquelle j'effectuerais une revue de la littérature existante sur la gestion en plus de passer cent journées auprès de cent gestionnaires d'entreprises différentes afin d'entendre leurs histoires et de recueillir leurs réalités. Ainsi, je suis convaincue qu'il me sera possible de démontrer l'écart entre la théorie dans les livres et la réalité quotidienne de la vie des gestionnaires. J'aimerais que les gestionnaires soient ceux qui, par le biais de leurs histoires et de leurs expériences racontées, dictent la voix à suivre plutôt que de continuer à croire, comme depuis « notre tendre enfance », que la connaissance « est à l'extérieur de nous, entre les mains du professeur qui doit nous la transmettre » (Gélinas et Pilon, 1994 : 75-91). À mon avis, il faut cesser d'être porteur « du modèle de consommation de savoirs, centré sur les experts, sur les spécialistes qui nous expliquent ce que nous vivons ». Il faudrait plutôt apprendre à s'écouter, à réaliser que nous avons tous des savoirs-innés propres à soi-même, et que d'autres savoirs nous appartenant sont logés à l'abri de notre conscience dans la fibre de nos actes et qui attendent d'être conscientisés.

Cette démarche prochaine s'inscrit dans la continuité de ce présent travail. Ma recherche a démontré la valeur du cœur dans les pratiques de gestion. Cependant, elle laisse une place importante pour la recherche de s'approfondir. Cette dernière aura pour but de démontrer la valeur du cœur dans les pratiques de gestion avec plus de quantité de données et d'observer les réalités pratiques et théoriques du milieu. Déjà, ma tête fourmille de mille et une questions. Quoi qu'il en soit et, de toute façon, il est impossible de continuer ainsi! Il est grand temps de légitimer l'entièreté. Il faut éduquer le cœur plutôt qu'enseigner seulement à la tête. Parce que le travail, c'est aussi la vie!

ANNEXE 1
PROJET DE RECHERCHE
COMMENT METTRE DU COEUR DANS LES PRATIQUES DE GESTION

Université du Québec à Rimouski

Département de psychosociologie et travail social

Projet de recherche

Comment mettre du coeur dans les pratiques de gestion

Par Lisa Leblanc

RECHERCHE SUR METTRE DU CŒUR DANS LES PRATIQUES DE GESTION

MISE EN CONTEXTE

Certains se posent des questions sur l'éthique, la bienveillance et la compassion dans les pratiques de gestion. Étant consultante en gestion depuis 20 ans, je suis à même de constater un malaise humain et organisationnel qui se traduit par de l'épuisement professionnel et un sentiment d'appartenance déficient à l'organisation. Le manque de temps et la pression des résultats étant grandissants, j'ai eu le goût de réfléchir sur comment on met du cœur dans les pratiques de gestion et de vérifier par le fait même si cette sensibilité, dans les façons de faire, pourrait venir en aide aux leaders et aux employés qui ont tant à faire.

Je mène une recherche dans le cadre d'une maîtrise en étude des pratiques sociales et j'ai besoin de gestionnaires comme alliés cochercheurs afin de vérifier comment vous mettez du cœur dans vos pratiques de gestion et d'en vérifier l'impact dans vos résultats et chez vos employés. Vos partages, réflexions et commentaires contribueront donc à documenter cette recherche.

PROJET

Vous êtes invités à une recherche-formation d'une demi-journée afin d'échanger et de réfléchir autrement entre leaders sur comment vous mettez du cœur dans vos pratiques de gestion.

OBJECTIFS POURSUIVIS

- › Recenser des expériences de pratique de gestion où l'amour était présent.
- › Recueillir les résonances des gestionnaires face aux expériences singulières.
- › Identifier les composantes de mettre du cœur dans les pratiques de gestion.

ENGAGEMENT

Afin de préserver l'anonymat dans le mémoire, il est prévu que les noms soient modifiés. La rencontre sera enregistrée afin d'en effectuer une analyse approfondie.

Et j'ai signé à

Le

20

Signature

Nom en lettres moulées

L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION EN QUELQUES MOTS (Vermerch)

Permet de conscientiser, donc de conceptualiser et de mettre en mots un savoir mi-conscient, que l'on sait faire dans l'action, mais que l'on ne sait pas nommer.

L'explicitation est un outil de respect de l'autre, qui nous place à son service, soit au service d'une expérience singulière vécue, afin qu'elle puisse en cueillir tout le sens et le savoir qui y étaient contenus. L'explicitation signifie accompagner l'autre à apprendre de lui à travers le sensible de son expérience.

L'explicitation demande de se découvrir et de se révéler à soi-même à travers une expérience puisque cette expérience parle de moi, de qui je suis, de ce que je crois, mais que peut-être que je ne sais pas de moi. À certains moments, l'explicitation permet de découvrir autrement et de me confirmer ce dont j'avais une vague idée.

L'explicitation est un moment tendre où deux êtres s'accompagnent vers la connaissance et la conscience de soi.

« L'être en soi est un acte et l'acte est la description de l'être. » (Piaget)

LA SOURCE DE L'ENTRETIEN D'EXPLICITATION

L'EXPÉRIENCE TRAVERSE QUATRE REGISTRES

1. Le mental : langage (très valorisé au Québec)
2. Le sensorimoteur
3. L'émotionnel, l'affectif
4. Le corporel

POUR UN ENTRETIEN D'EXPLICITATION RÉUSSI : TRUCS ET OUTILS

Vigilance à l'attention :

- › Ne pas interpréter et tenter d'induire à l'autre vos pensées et réflexions.
- › Ne pas écouter pour écouter.
- › Se garder une distance critique. Votre mission est d'aider la personne à s'ancrer et à s'approcher le plus possible de son expérience.

Se demander :

- › Est-ce qu'il est dans son moment?
- › Est-ce que je le vois ou s'il fait juste me le raconter?

On voit le moment si :

Les sens sont présents, c'est-à-dire :

- › Des couleurs;
- › Des odeurs;
- › Des bruits, sons;
- › Des sensations dans le corps;
- › On peut suivre l'action.

STYLES DE QUESTIONS À UTILISER POUR FACILITER L'ENTRETIEN EXPLICITATION COLLECTIVE :

L'expérientiel

- › Quand tu dis ce que tu dis, que dis-tu?
- › Quel est le moment du moment dans tout ce que tu racontes?
- › Quelle question devrais-je te poser?
- › Et ensuite...

Le sensoriel

- › À quoi le vois-tu, le sens-tu, qu'est-ce que tu te dis à ce moment?

Le corporel

- › Être à l'écoute des gestes et les mimer (c'est faire une synchronisation posturale);
- › Gestes ressources : ancrage identitaire.

Le temporel et séquentiel

- › Qu'as-tu fait en premier (au début), tout de suis après, avant...et ensuite (après)?
- › Durée de l'évènement évoqué.

La localisation spatiale, le lieu de l'action

- › Où étais-tu à ce moment?

Au besoin, ralentir le rythme de parole de celui que l'on interviewe

- › Ok reste là.

Assurez-vous de suivre le fil de l'**action**.

ÉVITER

- › Les pourquoi, les pourrais-tu m'expliquer, le rationnel, le descriptif.
- › D'induire une réponse, un mot, un sens. Il doit y avoir une absence de directivité quant au contenu évoqué.
- › D'être trop présent.

Toujours se souvenir : c'est le sujet qui détient la clé.

Signaux de fin

Un moment clé reconnaissable à l'apparition simultanée d'une coloration émotionnelle, d'une intensité nouvelle dans la tonalité de la voix, de gestes plus précis

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BÉZILLE, Hélène et al. 2006. *Penser la relation expérience-formation*. Lyon : Chronique sociale.
- FAINGOLD, Nadine. 2004. « Explicitation, décryptage du sens, enjeux identitaires », *Éducation permanente*, no.160/2004-3, p. 82.
- FORTIER, Geneviève. 2003. « Les enjeux reliés à la santé mentale : bien présents dans nos organisations », *Effectif*, vol. 6, no 4, septembre/octobre, (consulté le 10 juillet 2012), cité à l'intérieur du site internet de l'Ordre des conseillers en ressources humaines.
- FOUCAULT, Michel. 2001. *L'herméneutique du sujet*. Paris : Le Seuil.
- FRANCOEUR, Florent. 2012. Reportage Radio-Canada, 16 octobre 2012.
- GALVANI, Pascal. 2004. « L'exploration des moments intenses et du sens personnel des pratiques professionnelles », *Interactions*, vol. 8, no 2, automne, p. 95-121.
- GÉLINAS, A. et Jean-Marc PILON. 1994. « Les transferts des connaissances en recherche sociale et la transformation des pratiques sociales », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.7, no 2, p. 75-91.
- GIORDANO, Yvonne. 2003. *Conduire un projet de recherche*. Éditions EMS Management et société, 313 pages.
- GOYETTE, Gabriel et Michelle LESSARD. 1987. *La recherche-action*. Édition Presses de l'Université du Québec, 204 pages.
- INDUSTRIE CANADA. 2008. « Foncer pour gagner » (www.ic.gc.ca) PDF et html 160 p. (consulté le 15 juillet 2012).
- Infed.org. 2014. « Peter Senge and the learning organization », version internet 14 juillet 2014, 21 p.
- KAUFMANN, Jean-Claude. 1996. *L'entretien compréhensif*. Nathan université, 127 p.
- LALIBERTÉ Jean. 1994. *Deux approches pour diriger les organisations. La tête et le cœur, une comparaison entre les gestionnaires et les leaders*. Éditions nouvelles, 145 pages.

- MEAD, Walter R. 2007. *God and Gold : Britain, América and the making of the modern world*. New-York : Knopf, octobre, cité par le groupe d'étude. Traduction.
- MINTZBERG, Henri. 2010. « *Gérer (tout simplement)* ». Éditions Transcontinental, 380 p.
- MORIN, Edgar. 1999. *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Unesco, Seuil.74 pages.
- PAILLÉ, Pierre. 1994. « L'analyse par théorisation ancrée », *Les cahiers de recherche sociologique*, vol. 23, 181 pages.
- PARÉ, André. 2003. *Le journal, instrument d'intégrité personnelle et professionnelle*. Les presses de l'Université Laval, 17 pages.
- PRADERVAND, Pierre. 2001. *Plus jamais victime*. Éditions Jouvence, 94 pages.
- RIBOUD, F. 2012. www.danone.com/fr/groupe/histoire.html cité, par Wikipédia, consulté le 15 juillet 2012.
- ROY, Johanne. 2012. Agence QMI Québecor média, « Assis sur une bombe », www.canoe.ca consultée le 15 juillet 2012.
- SENGE, Peter, C. Otto, SCHARMER, Joseph JAWORSKI, Betty Sue FLOWERS. 2004. *Exploration du changement en profondeur des individus, organisations et société*. 282 pages.
- ST-ARNAUD, Yves. 1995. *L'interaction professionnelle, efficacité et coopération*. Montréal : Les presses de l'Université de Montréal, 223 pages.
- TURCHET, Philippe. 2004. *La synergologie*. Éditions de l'homme, 303 pages.
- VERMERSCH, Pierre. 1991. « La formation expérientielle des adultes », dans *Recherche en formation continue*, 348 pages
- VERMERSCH, Pierre. 2004. « Aide à l'explicitation et retour réflexif », *Éducation permanente*, no.160/2004-3.

