



Université du Québec
à Rimouski

**S'OUVRIR À AUTRUI DANS SES RELATIONS DE
TRAVAIL : PASSER DE L'ENFERMEMENT RELATIONNEL À
L'OUVERTURE DE SOI POUR SE LIER À SON GESTIONNAIRE OU
À SES COLLÈGUES PAR LA COMMUNICATION CONSCIENTE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en
milieu de travail (avec mémoire)

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© Tommy Bisson

Août 2023

Composition du jury :

Michaud Nancy, présidente du jury, UQAR

Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, UQAR

Wedad Basma Hilali, examinatrice externe, Optisigma

Dépôt initial le 07 août 2023

Dépôt final le 23 août 2023

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 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.

Je dédie ce mémoire à tous les employé(e)s qui un jour ont eu du mal à s'ouvrir aux autres dans leurs relations en milieu de travail.

REMERCIEMENTS

Et voilà! Après de nombreuses pérégrinations, c'est maintenant l'aboutissement de ce mémoire qui m'aura demandé moult remises en question tout en me faisant visiter de nombreuses contrées intérieures non encore défrichées. Sans les compagnons / compagnes que voici, il n'est pas dit que je serais arrivé à bon port et en un morceau. Cette page, je la dédie à Marie-Noëlle, à mes amis, Sandra, Peterson, Muriel, Stéphanie, à ma famille, aux employés et aux gestionnaires qui ont croisé mon chemin, à tous les étudiants et à tous ceux qui, même fugacement, ont croisé mon chemin et qui m'ont aidé à étoffer ma pensée.

Pour Marie-Noëlle, merci de ta patience malgré mes nombreux retards, mes demandes à la dernière minute, mes envois de document pas fini, de m'avoir accompagnée tout du long avec gentillesse, bonne humeur, rigueur, et de m'avoir suivi dans mon processus de recherche qui ne fut pas des plus classique. Merci aussi de ton ouverture qui m'a permis de m'ouvrir à moi-même et d'accoucher de ce sujet de recherche. Sans ta capacité à ouvrir les prisons, probable que j'y serais encore !

Pour Sandra, merci pour ta présence, ton partage et ton soutien tout du long de ce processus que de recherche. Sans toi, pas certain que j'aurais entamé ce processus et que j'aurais autant grandi, appris sur moi, évolué et que mon mémoire serait ce qu'il est aujourd'hui. Tes questions, ton vécu et aussi les nombreux « coups de pied au cul » m'ont aidé à me remettre en action ce qui a été fondamental dans la réussite de ce projet qui me semblait gargantuesque. Merci de m'avoir accompagné dans des pérégrinations qui m'ont amené dans des zones de moi sensibles et de m'avoir aidé à les traverser.

Pour tous les autres, merci de votre simple présence, de nos échanges et de nos interactions qui ont fait évoluer ma pensée, mais aussi qui m'ont permis de retrouver un peu confiance et de liberté dans mon intériorité.

AVANT-PROPOS

Il vous est déjà arrivé d'avoir du mal à vous ouvrir vraiment à quelqu'un au travail ? Un collègue ? Un gestionnaire ? Imaginez-vous ressentir ce sentiment avec tout le monde ? Comment vous sentez-vous ?

Mal ? Bien ? Isolé ?

Ces émotions, avez-vous eu de l'espace pour les exprimer dans votre milieu de travail ? Avez-vous eu un gestionnaire ou des collègues avec lesquels vous avez pu vous ouvrir ?

Ces questions, voilà ce qui a motivé le mémoire : *S'ouvrir à autrui dans ses relations de travail : passer de l'enfermement relationnel à l'ouverture de soi pour se lier à son gestionnaire ou à ses collègues par la communication consciente.*

Traverser son intériorité, découvrir et comprendre les ponts relationnels brisés entre moi et les autres dans un contexte de travail, voilà l'épopée à laquelle je vous convie. L'objectif sera d'explorer les interstices entre le rationnel et l'émotionnel, le professionnel et le personnel, le relationnel et l'individuel, pour dénicher les choses qui m'enferment dans une posture de repli dans mes relations de travail.

Je fais le pari que ce mémoire sera utile à d'autres employés qui se sentent enfermés dans une posture qui limitent leurs relations au travail et aux gestionnaires qui ne savent plus que faire pour se lier aux employés refusant toute altérité.

Le chemin que je vous propose ici en est un de courage et aussi d'humilité.

Je vous invite maintenant à faire le premier pas.

Tommy

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour but de dégager de nouvelles pistes de réflexion pour faciliter l'ouverture à la relation entre un employé et ses collègues ou avec son gestionnaire. Les notions de personnes, de relations interpersonnelles et de communication (intra et interpersonnelles, consciente, managériale) sont utilisées pour explorer non seulement les enjeux qui se jouent dans les interactions et dans l'inconscient d'un employé qui empêchent (ou facilitent) son ouverture à autrui.

Afin de permettre une exploration plus approfondie que ne le permettrait une recherche par entretien avec des interviewés « externes », l'autopraxéographie sera ici utilisée pour obtenir une source de données qui soit la plus extensive possible. Les témoignages utilisés prendront la forme d'une œuvre dessinée et de témoignages écrits afin d'avoir un portrait au plus près possible de l'expérience de l'interviewé.

Les résultats montrent que pour qu'il y ait ouverture à la relation avec l'autre, il faut d'abord que la personne en ait envie et choisisse de le faire. Pour ce faire, développer sa sensibilité à l'autre semble être une clé. L'ouverture passe aussi par l'observation et le décryptage de ses perceptions, de ses interprétations et de ses croyances. En effet, même si les problèmes relationnels peuvent sembler, initialement, dus à ce qui se passe dans l'environnement, ce sont les perceptions et les interprétations de l'employé qui génèrent les blocages (ou les ouvertures) dans les interactions.

Pour faciliter la mise en relation de la personne avec son intériorité et avec les autres, la communication consciente est un outil efficace, car il favorise l'ouverture à ses pensées et ses émotions et aussi le développement d'une empathie envers autrui. Cet outil peut s'acquérir via une formation ou encore par la pratique qui nécessite la mise en place d'une relation de confiance avec un gestionnaire ou encore de favoriser le développement de l'aptitude à nommer ses émotions et ses ressentis de la part de l'employé. Pour l'y aider, le gestionnaire est donc appelé à jouer un rôle de facilitateur dans l'expression des émotions ce qui, en retour, pourra favoriser le développement d'une équipe plus forte, soudée et efficace.

Mots clés : Ouverture à la relation, relations gestionnaires / employés, perceptions, interprétations, compétences douces, émotions, communication consciente, confiance

RESUME

The purpose of this research is to identify new avenues of reflexion to facilitate openness to the relationship between an employee and his colleagues or with his manager. The notions of people, interpersonal relations and communication (intra and interpersonal, conscious, managerial) are used to explore the issues at stake in the interactions and in the unconscious of an employee which prevent (or facilitate) his openness to others.

In order to allow a more in-depth exploration than research by interview with “external” interviewees would allow, autopraxeography will be used here to obtain a source of data that is as extensive as possible. The testimonies used will take the form of a drawn work and written testimonies in order to have a portrait as close as possible to the experience of the interviewee.

The results show that for there to be openness to the relationship with the other, the person must first want to and choose to do so. To do this, developing sensitivity to others seems to be a key. Openness also involves observing and deciphering one's perceptions, interpretations and beliefs. Indeed, even if relational problems may seem, initially, due to what is happening in the environment, it is the perceptions and interpretations of the employee that generate the blockages (or the openings) in the interactions.

To facilitate the connection of the person with his interiority and with others, conscious communication is an effective tool, because it promotes openness to his thoughts and emotions and also the development of empathy towards others. This tool can be acquired through training or through practice, which requires the establishment of a relationship of trust with a manager or even to promote the development of the ability to name one's emotions and feelings on the part of the employee. To help him, the manager is therefore called upon to play a role of facilitator in the expression of emotions which, in return, can promote the development of a stronger, cohesive and effective team.

Keywords: Relationship openness, manager/employee relationships, perceptions, interpretations, soft skills, emotions, conscious communication, trust

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
AVANT-PROPOS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
RESUME.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
Liste des tableaux.....	xxi
Liste des figures.....	xxiii
Liste des abréviations, des sigles et des acronymes.....	xxv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	27
OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	27
PLAN DE LA RECHERCHE.....	28
L'OUVERTURE À LA RELATION EN GESTION : UN ÉTAT DES LIEUX.....	29
CHAPITRE 1 Cadre de la recherche.....	33
1.1 LA PERSONNE, UN ÊTRE SINGULIER ET COLLECTIF.....	33
1.1.1 La personne « individu ».....	35
1.1.2 La personne juridique comme un personnage, un rôle ou un masque.....	37
1.1.3 La personne « <i>égo</i> ».....	37
1.1.4 La personne « relation ».....	45
1.2 LA RELATION : SOCLE DE LA COMMUNICATION AVEC AUTRUI AU TRAVAIL.....	50
1.2.1 La relation : être avec l'autre ensemble.....	50
1.2.2 Le contexte : ce cadre qui encadre nos relations interpersonnelles.....	51
1.2.3 La « bonne distance » dans les relations interpersonnelles.....	55
1.2.4 Le pouvoir dans les relations interpersonnelles et professionnelles.....	58
1.2.5 La confiance : constructrice et destructrice de relation.....	61

1.3	LA COMMUNICATION : DIALOGUER AVEC SOI ET L'AUTRE DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL.....	63
CHAPITRE 2 Méthodologie.....		81
2.1	LA FERMETURE À L'AUTRE UNE PROBLÉMATIQUE OUVERTE.....	81
2.1.1	Les difficultés d'ouverture intrapsychique de la personne	82
2.1.2	Les difficultés d'ouverture liées à la relation.....	82
2.1.3	Les difficultés d'ouverture liées à la communication	83
2.2	LE CO-CONSTRUCTIVISME PRAGMATIQUE COMME POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE	90
2.3	L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE COMME STRATÉGIE PRINCIPALE	91
2.3.1	Une collecte de données en plusieurs temps.....	91
2.3.2	Une analyse de manière récursive.....	93
2.4	CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE.	94
2.4.1	Le respect de la vie privée	95
CHAPITRE 3 Observations et analyse de situations d'ouverture relationnelle au travail.....		97
3.1	TÉMOIGNAGE VISUEL 1 : PRISONNIER DU TRAVAIL OU PRISONNIER AU TRAVAIL ?.....	98
3.1.1	Témoignage en utilisant l'image comme support.....	99
3.1.2	Quelques éléments de compréhension	101
3.1.3	Quelques constats.....	104
3.2	TÉMOIGNAGE ÉCRIT 1 : AGIR SELON SES INTERPRÉTATIONS UNE VOIE QUI COINCE	107
3.2.1	Quelques éléments de compréhension	109
3.2.2	Quelques constats.....	115
3.3	TEMOIGNAGE ECRIT 2 : SIMPLIFIER L'AUTRE, UN PROBLEME ?.....	118
3.3.1	Quelques éléments de compréhension du témoignage	121
3.3.2	Quelques constats.....	127
3.4	TEMOIGNAGE ECRIT 3 : COMMUNIQUER A PARTIR DE SOI ÇA MARCHE ?	129
3.4.1	Quelques éléments de compréhension	132
3.4.2	Quelques constats.....	135

CHAPITRE 4 : Vers l'ouverture à un dialogue conscient.....	139
4.1 VERS UN ÉLARGISSEMENT DE NOS PERSPECTIVES DANS LES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES ET AVEC SOI-MÊME.....	139
4.2 QUELQUES STRATÉGIES POUR FAVORISER LA COMMUNICATION CONSCIENTE ...	139
4.3 VERS UNE NOUVELLE FORME D'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION PLUS CENTRÉE SUR L'ENSEIGNEMENT DES COMPÉTENCES HUMAINES	143
4.3.1 Réapprendre à apprendre : une compétence indispensable	144
4.3.2 Une organisation qui sait s'ouvrir à ses perceptions	144
4.3.3 L'entreprise émotionnelle ou la rationalité intégrée.....	146
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	149
LIMITES DE LA RECHERCHE	152
ANNEXES.....	154
4.4 ANNEXE 1 : DESSIN DE LA PERCEPTION DU TRAVAIL DE L'INTERVIEWE.....	154
4.4.1 Description de l'image « Employé Prisonnier ».....	155
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	157

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Exemples de mécanisme de défenses	42
Tableau 2 Modes d'allocation des ressources critiques et formes de pouvoir	61
Tableau 3 Objectifs de la communication interpersonnelle selon quelques auteurs	65

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Les trois instances du psychisme. Adapté de (Ferland, s.d.) et de (Lapsley et Stey, 2012).....	38
Figure 2. Principaux mécanismes de défense. Adapté sous forme graphique de Chabrol (2005)	41
Figure 3. Analogie du corps politique de Jean-Jacques Rousseau (1712-1778). Adapté sous forme graphique de Diderot et al. (1751b, p. 851)	49
Figure 4. Types de distances de T. Hall. Adapté sous forme graphique de (Wenxuan, 2016).....	56
Figure 5. Processus du capital relationnel. Adapté sous forme graphique de (Maletto, 2010).....	58
Figure 6. Infrastructure psychologique de la communication humaine. Adapté de Tomasello (2010, p. 105)	68
Figure 7. Modèle des trois "soi" de Carl Rogers. Adapté de Wrench et al. (2020, p. 75).....	71
Figure 8. Schéma de la transmission d'information de Shannon et Wiener (1948-1949) Adapté de Amado et Guittet (2017, p. 6).....	73
Figure 9. Le modèle de la communication de Dionne et Ouellet (1991). Adapté de Côté et al. (1994, p. 314).....	74
Figure 10. Modèle de la communication de St-Arnaud (2003) Adapté de St-Arnaud (2003, p. 90)	75
Figure 11. La communication non violente. Adapté de Giffard (2019, pp. 94-95).....	77
Figure 12. Grille de « feedback » émotionnel à huit branches. Adapté de Pons et de Ramecourt (2007) dans Imbert (2015, p. 120).....	79
Figure 13. Employé prisonnier [dessin électronique]. ©2023 par T. Bisson	98
Figure 14. Employé prisonnier, Feutre bleu sur papier recyclé, 2' x 3'. © 2023 par T. Bisson.....	154

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

DSM-IV Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux (version 4) ou
« *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* »

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Il est 23h, le 13 juillet 2023. Un gestionnaire décide d'appeler son employé et d'exiger qu'il entre au travail, car un surplus de travail vient de se rajouter. À l'autre bout du fil, l'employé, interloqué par la demande, refuse, se met en colère et raccroche. Le gestionnaire est frustré du refus de l'employé et l'employé de la demande du gestionnaire. Qui a raison ? En fait, tout est question de perspective. Le gestionnaire peut être dans son droit de demander à son employé d'entrer au travail à cette heure-là puisque cela faisait partie de son contrat. Pour l'employé, se faire appeler à 23h dans la nuit pour entrer travailler, alors qu'il ne s'y attendait pas, peut sembler un abus de la part du gestionnaire. Même si la situation ci-dessus est fictive, elle aurait très bien pu survenir dans une entreprise de la société québécoise contemporaine. Ce qui marque au premier plan dans cette interaction, c'est qu'aucune des deux personnes ne semble prendre le temps de s'intéresser à l'autre, à ses enjeux ou à son vécu. Chacun n'est intéressé que par ses propres prérogatives et n'est que peu ouvert à l'autre.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

La situation présentée en introduction est un exemple de relation qui sera abordée dans le cadre de ce mémoire. Son objectif est de dégager des éléments psychiques ou relationnels qui semblent avoir un impact sur l'ouverture à la relation d'un employé avec ses collègues et son gestionnaire. Un sous-objectif serait d'explorer quelles pistes de solution ont été mises en application et quels impacts elles ont eus sur l'employé et sur les dynamiques relationnelles. En fait, il s'agit de répondre à la question :

Comment encourager les personnes à s'ouvrir à la relation avec un(e) gestionnaire ou un(e) collègue dans une situation de travail ?

PLAN DE LA RECHERCHE

Cette recherche sera présentée en quatre chapitres qui se décomposeront ainsi : 1) un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre ce qui se joue dans les relations au travail (qu'elles soient intra ou interpersonnelles) ; 2) un chapitre méthodologique qui présentera l'autopraxéographie, la méthode et le processus de cueillette de données, d'observation et d'analyse des témoignages ; 3) un chapitre comprenant de courts témoignages qui seront observés via trois axes : 1 – La perception de l'interviewé de sa relation avec l'employé ou le gestionnaire | 2 – L'impact des perceptions sur ses relations | 3 – Les formes de communications utilisées par le gestionnaire ou l'employé qui facilite (ou non) l'interaction et son impact sur la relation ; 4) un chapitre énonçant les conclusions de la recherche ainsi que quelques pistes à explorer pour favoriser l'ouverture à la communication de l'employé et le développement de relations au sein des équipes de travail.

Ce qui fait la singularité de cette recherche, c'est qu'elle présente la perspective d'un employé sur différentes situations et pratiques relationnelles qu'il vit au sein d'une organisation. Contrairement à ce qui est souvent observé, l'analyse n'est pas réalisée par un chercheur « observateur » externe, mais par un employé prenant du recul pour observer sa propre pratique relationnelle. De plus, le dessin fut utilisé comme médium pour favoriser la mise en mot des impressions et des perceptions de l'interviewé ce qui se voit assez rarement dans les recherches en gestion. Ces singularités constituent autant des forces que des défis, car elles demanderont au chercheur rigueur, humilité, clairvoyance ainsi qu'une attention toute particulière portée sur la complaisance qui risquerait de s'immiscer dans le processus de recherche.

Cela étant posé, il est maintenant temps d'entamer notre périple en explorant quelques-unes des recherches contemporaines qui traitent des enjeux d'ouverture ou de développement des relations entre employés ou entre un employé et un gestionnaire dans des milieux de travail.

L'OUVERTURE À LA RELATION EN GESTION : UN ÉTAT DES LIEUX

Dans les dernières années, de nombreux chercheurs se sont penchés sur des questions permettant de mieux comprendre les éléments qui ont de l'impact sur l'ouverture des employés au développement des relations dans les milieux de travail. Un des axes qui fut emprunté est celui de l'observation des comportements d'inclusion / exclusion en milieu organisé. Plus spécifiquement des études ont été réalisées sur les actes / perceptions / préjugés impactant les femmes (Sheerin et Linehan, 2018), les personnes en situation de handicap (Gupta et Priyadarshi, 2020), les personnes d'autres origines ethniques (Beaudry et al., 2019; Proulx et al., 2020) ou les personnes ayant une apparence moins avenante (Timming et al., 2021) en milieu de travail.

Le principal constat de toutes ces recherches, c'est que les perceptions / interprétations / croyances des personnes ont de l'influence sur les comportements d'inclusion / exclusion des personnes au sein d'une organisation. Parfois, les comportements d'exclusion se limiteront à une disparité de traitement qui peut se caractériser par un manque d'écoute (Timming et al., 2021), moins d'encadrement ou encore une reconnaissance moindre de ses compétences (Gupta et Priyadarshi, 2020). Parfois, il y aura discrimination à l'embauche caractérisée par une propension moindre pour une personne en situation d'autorité à embaucher une personne d'une ethnie différente si elle considère que cela lui demande trop d'ajustements (Beaudry et al., 2019) ou si elle a vécu une mauvaise expérience avec une personne de cette communauté (Proulx et al., 2020). Ou encore les employés pourront adopter des comportements manifestes d'exclusion d'un groupe de personnes envers un autre (Sheerin et Linehan, 2018).

Ici, ce sont les exemples négatifs qui ont été mis de l'avant, mais il faut bien comprendre que les perceptions / interprétations / croyances peuvent aussi amener une personne à faire montre d'ouverture et de comportements inclusifs. Par exemple, un gestionnaire qui souhaiterait conserver ses employées parce qu'ils les considèrent comme fondamentales à la bonne marche de l'organisation pourra aussi choisir de mettre en place des procédures favorisant un traitement équitable et différencié des personnes selon leur genre (Dahanayake et al.,

2018) ou encore de bonnes expériences avec des personnes d'une communauté peuvent servir de base incitant les dirigeants d'entreprise à être plus inclusifs envers les personnes d'une communauté (Proulx et al., 2020).

Les recherches se sont aussi concentrées sur les facteurs qui favorisaient l'ouverture / la fermeture et la mise en relation des employés dans des milieux de travail. Elles recourent des thématiques comme l'engagement au travail et la similarité des valeurs entre l'employé et le gestionnaire (Stinglhamber et al., 2004), l'impact du style d'attachement sur les relations interpersonnelles entre un gestionnaire et un employé ainsi que sur les attitudes exprimées par ce dernier (Petroni, 2021), l'engagement mutuel affectif dans la relation superviseur / supervisé et conséquence sur la performance au travail (Ghorzi, 2017), le style de leadership du gestionnaire (Chouinard-Leclaire et al., 2015), la réaction et les émotions vécues par un employé lors de la rupture de contrat psychologique en situation de travail (Gardody, 2016) et la perception du bien-être de l'employé lorsqu'il y a déséquilibre entre la vie au travail et la vie familiale (Ballesteros-Leiva et al., 2016).

De ces documents ressortent les idées selon lesquelles les valeurs et le style d'attachement des employés ont de l'influence sur la perpétuation, le maintien et le développement des relations entre un gestionnaire et un employé au travail. En effet, si les valeurs proposées par l'organisation ou le groupe de travail sont congruentes avec celles de l'employé, ce dernier aura davantage tendance à s'attacher au groupe et à faire preuve de comportement collaboratif. De la même manière, le fait d'avoir des relations de qualité entre un gestionnaire et un employé augmenterait l'engagement émotionnel de la personne envers son organisation et minimiserait le risque d'un départ inopiné. Ces recherches font aussi ressortir que les comportements du gestionnaire ont de l'impact sur la volonté de l'employé de développer et de maintenir une relation avec l'employeur. En effet, un gestionnaire qui aurait des comportements de gestion abusifs ou qui romprait inopinément un contrat psychologique avec un de ses employés risque de générer une insatisfaction qui pourra diminuer la proximité psychologique entre les deux protagonistes ce qui pourra se matérialiser par un conflit ouvert

(grief) ou refoulé (insatisfaction, perte de vitalité et de productivité) et même par le départ de ce dernier de l'organisation.

Enfin les recherches sur l'ouverture (ou la fermeture à la relation) portent aussi sur la communication interpersonnelle avec des études sur les problèmes de communications liés aux différences de perceptions entre les gestionnaires et les employés (les gestionnaires voient les problèmes de communication comme des problèmes de transmission d'informations alors que pour les employés ce sont des problèmes relationnels) (St-Hilaire, 2005)), sur l'évolution des modes de communications (impact du télétravail sur les relations interpersonnelles (Kellers et François, 2023)), sur l'impact du soutien social et des relations interpersonnelles sur la santé psychologique des employés (Rodrigue, 2019) sur la fragilité des relations interpersonnelles dans les équipes en développement (Gabarret et al., 2014), etc. Le corollaire de toutes ces recherches c'est que favoriser l'ouverture dans les situations de travail demande de porter attention aux comportements, aux perceptions et aux interprétations du gestionnaire et de l'employé dans leurs interactions. Le mode de communication ainsi que la perception des problèmes y étant apparentés doivent être tout spécialement considérés, car il semble beaucoup plus difficile de régler un problème conjoint lorsqu'on n'a pas la même vision de ce dernier.

Malgré toutes ces recherches, beaucoup de choses restent à élucider, car même si des facteurs favorisant l'ouverture des employés ont été trouvés, que des situations aient été analysées en présentant les problématiques qu'elles engendrent et qu'un souci particulier ait été porté sur la communication et les problèmes qu'elle peut engendrer, l'évolution et l'ouverture tant attendue ne semble pas s'opérer dans les organisations contemporaines. Cette recherche partira donc à l'aventure dans le cadre de la psyché de l'employé et de sa perception des relations en milieu organisé en commençant par l'exploration des notions de personnes, de relations et des modes de communications pouvant en favoriser l'avènement.

CHAPITRE 1

CADRE DE LA RECHERCHE

« Cette identité qui nous est donnée à être n'est pas le projet d'une clarté sans ombre dans laquelle tout disparaîtrait, y compris nous-mêmes, mais l'espérance d'une aurore qui nous fait avancer dans cette ténèbre que nous sommes. »

(Housset, 2007, p. 507)

Ironiquement, pour une recherche qui tente d'élucider les phénomènes « enfermant » les personnes dans des modes de pensées et d'action qui sont générateurs de « murs relationnels », il est maintenant temps de définir les cadres et concepts qui seront utilisés dans cette recherche. C'est ironique, car pour sortir des modes d'enfermements relationnels, il pourrait être tentant de penser que la meilleure chose à faire c'est de limiter et de mettre le moins de cadres possibles ou encore de retirer ceux qui posent problème. Néanmoins, de la même manière que peindre sur une toile infinie serait un exercice qui n'aurait pas de sens, se centrer sur certaines dimensions semble indispensable afin de s'offrir une base pour être capable de réfléchir et de se positionner par rapport à la problématique étudiée.

Ci-dessous seront explorés les concepts de personne, de relation et de communication. Au travers du concept de « personne », une attention particulière sera portée à la dimension « des idées » en explorant notamment quel impact les théories peuvent avoir sur la pensée. L'objectif est de dresser l'éventail des concepts et des idées qui permettront de mieux comprendre les différentes prisons psychiques (Morgan, 1999), relationnelles et communicationnelles dans lesquels un employé peut se retrouver enfermé.

1.1 LA PERSONNE, UN ÊTRE SINGULIER ET COLLECTIF

La première étape de notre long périple sera de définir le concept de personne qui sera le premier des trois objets d'études qui seront situés au cœur de cette recherche. Une première définition provient de Housset (2007) qui définit la personne comme un « être qui possède la capacité de se penser lui-même et par suite de s'attribuer ses actes » (p. 16). Partant d'une

analyse des écrits de Saint-Augustin, il ajoute que « la personne humaine semble avoir pour vocation d'être relative aux autres personnes de façon à découvrir son caractère absolu dans cette relation » (Housset, 2007, p. 73). Ici, il faut bien faire attention, car, pour Saint-Augustin, le concept n'a pas pour vocation de rendre la personne centrée sur son égo, comme le promouvra, plus tard la psychanalyse, il sert plutôt à se dessaisir de soi-même en s'observant d'un autre point de vue que son « égo » (Petit, 2013, p. 43).

Une autre vision est celle de Boèce qui affirma que « la personne est la substance individuelle d'une nature raisonnable » (Nédoncelle, 1955, p. 201). Cette nouvelle interprétation définit la personne comme un être singulier et immuable auquel arriveraient des « accidents » (Housset, 2007, p. 107). Malheureusement, la tentation peut être très grande de « trancher le nœud » en...

...ramenant la personne arbitrairement à l'univocité, soit en la réduisant à un individu représentant d'une espèce qui s'accomplit en réalisant sa nature rationnelle, soit en la réduisant à un pur être par soi possédant une individuation absolue de l'exister hors du monde (Housset, 2007, p. 118).

Cette tension existerait toujours, de nos jours, avec la tendance forte de tout un chacun à penser que la personne n'est pas une chose tout en perpétuant les idées qui la maintiennent au rang d'objet. Pour ce faire, il faudrait renverser complètement la « ...perspective qui consiste à ne plus décrire la personne à partir des catégories qui permettent de comprendre le monde. » (Housset, 2007, p. 498). Pour ce faire, l'auteur propose d'étendre le concept de personne avec ces quatre perspectives qui cohabiteraient à l'intérieur de nous :

1. La personne « **individu** » (avec âme et corps) ou animal raisonnable
2. La personne « **juridique** » comme personnage, comme rôle ou comme masque.
3. La personne « **égo** » qui « est » et « fait partie » du monde.
4. La personne « **relation** »

(Housset, 2007, pp. 498-499)

Ci-dessous, ces quatre visions seront utilisées comme cadre pour regrouper les différents éléments (pensées, croyances, comportements, théories) qui permettent de mieux comprendre la personne et ses zones d'enfermement.

1.1.1 La personne « individu »

Dans cette vision, la personne est perçue comme un ensemble indivisible¹ qui s'incarnerait dans un corps (Widmer, 1992, p. 153), qui serait doté d'une « nature raisonnable » (Nédoncelle, 1955, p. 201) et auquel il arriverait des accidents (Housset, 2007, p. 107). Ce serait le « sens le plus habituel de la personne, mais également le plus indéterminé ; la personne est « tout étant » douée d'une raison, d'un esprit ou d'une conscience » (Housset, 2007, p. 498). Ce genre de logique serait beaucoup utilisé dans les sciences pour analyser différents « étant » ou différentes strates de la réalité (Keiji, 2008). Par exemple, lorsqu'une personne s'interroge sur « qu'est-ce que la personne ? », elle se questionne sur l'essence de cette dernière en tant qu'objet externe. Analyser une personne au travers de la vision de l'individu (donc en tant qu'étant), c'est la considérer comme quelque chose d'extérieur doté des caractéristiques « raison », « esprit » ou « conscience » et l'analyser comme telle. Dans cette vision, un individu « employé » et un individu « gestionnaire » seraient deux entités indépendantes dotées de caractéristiques spécifiques (sexe, âge, taille, intelligence, etc.).

Ici, l'homme serait perçu « comme un être naturellement complet, autonome et autosuffisant » (Dellemotte, 2017, p. 60). De ce fait, il serait pleinement responsable de ses succès et de ses déboires (McAll, 2009, p. 177). Cette idée se retrouve en trame de fond dans

¹ C'est aussi le sens qui se retrouve dans les définitions du mot « individu » qui sont affichées dans « Le Robert Dico En ligne ». Un individu ce serait : 1) un « Être formant une unité distincte (dans une classification). → exemplaire, spécimen. [...] » et 2) un « Corps organisé vivant d'une existence propre et qui ne saurait être divisé sans être détruit (plante, animal...) » Le Robert Dico en ligne. (s.d.-b). Individu. In *Le Robert Dico En ligne*. Retrieved 2023-02-28, from <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/individu>) et dans celles du dictionnaire de l'académie française (« Tout être concret formant une unité distincte et identifiable, et qui ne peut être divisé sans être détruit. » Individu. (s.d.). *Dictionnaire de l'Académie française*. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9I0963>)

les différentes caractéristiques de l'individu exprimées par Locke en 1690². Dans sa vision, les individus...

1. Sont des êtres de raison et égaux dès la naissance.
2. Recherchent leur bien-être et évitent ce qui peut leur faire du mal
3. Ont la liberté de choisir
4. Sont des « pages vierges » que la société a le devoir d'instruire afin qu'ils sachent servir leurs propres intérêts sans nuire aux autres
5. Peuvent accumuler des biens tant et aussi longtemps qu'ils ne nuisent pas à autrui
6. Peuvent accumuler de l'argent (n'est pas considéré comme quelque chose pouvant nuire à l'autre)
7. Ont la capacité de collaborer avec les autres pour créer un contrat social permettant à tout un chacun de faire valoir et de protéger leurs droits
8. Ont la capacité d'être autonome par rapport à sa nature et ses « pulsions » (aurait été ajouté par Kant (1867)³). (McAll, 2009, p. 179)

Si l'être est doté de raison, qu'il recherche ce qui est meilleur pour lui et qu'il a la pleine et totale liberté de choix, qu'il est autonome et autosuffisant, quoi de plus naturel que d'affirmer qu'il est le seul et unique responsable de ce qui lui arrive ? Le concept d'autonomie ici présenté, ressemble davantage à celui de l'indépendance dans le sens qu'une personne est vue comme une entité pouvant « ... se passer de l'autorité, de l'influence de quelqu'un d'autre [...] généralement de ses parents (ou de ses éducateurs) » (Vauchez, 2015, p. 128). De là à s'imaginer qu'une personne peut en venir à croire pouvoir se passer de toutes les autres, il n'y a qu'un pas. Un point important, c'est qu'il serait possible pour une personne « d'être seul[e] en présence d'autres personnes » (Vauchez, 2015, p. 129), donc même si une personne se trouve dans une situation sociale et est entourée de milliers et même de millions de personnes, elle peut se considérer séparée de l'ensemble. Un gestionnaire peut ainsi se

² Locke, J. (2004). *An Essay Concerning Human Understanding, Volume 2 : MDCXC, Based on the 2nd Edition, Books 3 and 4*. Project Gutenberg. <http://www.gutenberg.org/ebooks/10616>

³ Kant, I. (1867). *Grundlegung zur metaphysik der sitten* (Vol. 28). L. Heimann. (Pour référence)

sentir complètement esseulé dans son équipe et son organisation et un employé se sentir à part de tous les autres.

1.1.2 La personne juridique comme un personnage, un rôle ou un masque

Dans ce deuxième sens, être une personne ce serait d'abord et avant tout un être défini par le « ... masque de son lignage porté lors d'un rituel public » (Pierrot, 2013). Ici, la distinction des personnes les unes des autres se fait davantage par le statut et les attributs sociaux permettant de marquer l'appartenance de la personne à un sous-groupe de personne ce qui définit le lien juridique qui la lie et la définit par rapport aux autres personnes (Housset, 2007). Cette conceptualisation de la personne proviendrait du monde théâtral de la Grèce antique dans laquelle les masques inanimés portés par les comédiens étaient considérés comme des réceptacles permettant aux dieux et aux héros de s'incarner sur terre (Paladino et Becilli, 2010). C'est d'ailleurs cette caractéristique mythologique qui aurait inspiré Jung pour la conceptualisation de l'archétype de la « *persona* », c'est-à-dire « ... le masque que l'individu porte pour répondre aux exigences des conventions sociales » (Paladino et Becilli, 2010, p. 36). Une personne arborant le « masque de gestionnaire » pourrait par exemple agir de manière autoritaire pour dicter la conduite des personnes qui sont sous sa responsabilité. Une autre arborant le « masque de l'employé » pourrait agir de manière soumise aux exigences du dit gestionnaire.

1.1.3 La personne « *égo* »

Avec la prise de conscience qu'une personne était plus que son masque, une troisième conceptualisation est apparue : celle de la personne « *égo* ». C'est cette particularité qui permet, par exemple, aux intervenants de faire la distinction entre la personne « toxicomane » et la personne considérée comme digne de respect (Garapon, 1993). Ici, la personne « *égo* » est considérée comme un « individu » habitant le monde et vivant avec lui (Housset, 2007). Cette conception à mi-chemin entre la personne « objet » et la personne « relation » pourrait s'illustrer par une personne consciente de vivre sa vie entourée de sa famille ou de ses

collègues, mais sans remettre en question le système et la société dans laquelle elle se trouve imbriquée. Le terme « *égo* » remonterait à Freud qui scinda le psychisme en trois instances : l'« *Id* » (ça), l'« *égo* » et le « *superego* » (surmoi) (Lapsley et Stey, 2012). Elles pourraient s'illustrer comme sur le schéma dessous (voir Figure 1. Les trois instances du psychisme) :

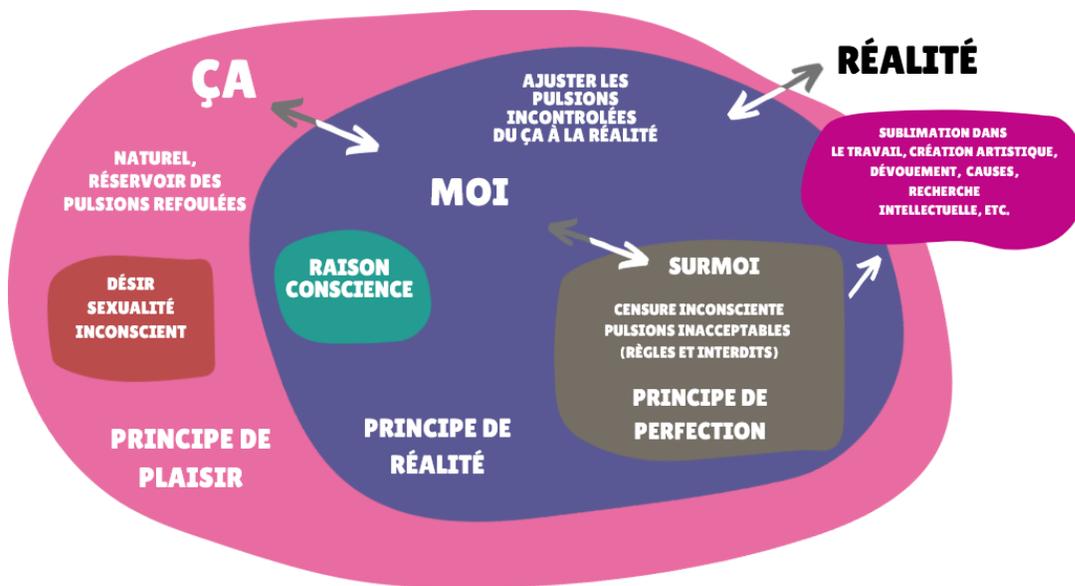


Figure 1. Les trois instances du psychisme.
Adapté de (Ferland, s.d.) et de (Lapsley et Stey, 2012)

Selon Lapsley et Stey (2012)...

- 1) Le « *ça* » (*Id*) c'est la partie « instinctive » de la psyché. Elle serait le siège des pulsions et de l'énergie (sexuelle) incitant la personne à rechercher du plaisir.
- 2) Le « *moi* » (*égo*), centre de la raison et du bon sens, serait la partie de la psyché qui se modifie au contact de la réalité. Elle agirait comme « médiatrice » afin que les pulsions du « *ça* » s'ajustent aux exigences du monde réel.
- 3) Le surmoi (*superego*), siège de la censure morale et de la « conscience » (dans le sens d'une entité permettant d'atteindre un idéal), est une partie de l'égo qui le pousserait à rechercher la perfection et les idéaux. Elle se serait construite par introjection et par identification aux figures parentales de la personne. (Lapsley et Stey, 2012)

Pour s'ajuster à la réalité, le « moi » utiliserait de nombreuses mesures défensives afin de « ... deflect, repress, or transform the expression of unrealistic or forbidden drive energies »⁴ (Lapsley et Stey, 2012, p. 1). Ces « mesures défensives » seraient regroupées en deux grandes catégories soit : les mécanismes de défense et les mécanismes d'adaptation ou de « coping » (Chabrol, 2005). Alors que les mécanismes de défense seraient des processus inconscients, les mécanismes d'adaptation seraient des « ...opérations mentales volontaires par lesquelles le sujet choisi délibérément une réponse à un problème interne et/ou externe »(Chabrol, 2005, p. 31). Bien qu'il puisse être tentant de diaboliser l'un et de magnifier l'autre, il faut se rappeler que :

« défense et coping s'activent habituellement conjointement ou successivement et contribuent ensemble à notre adaptation aux difficultés de la vie quotidienne, comme aux situations difficiles de la vie ou aux traumatismes majeurs » (Chabrol, 2005, p. 32).

Il va sans dire que, bien que les mécanismes de défense soient généralement utilisés dans un contexte de diagnostic pour les problèmes de santé mentale (Callahan et Chabrol, 2013), ils constituent aussi le bouclier permettant à la personne d'affronter la vie au quotidien (UdeM, 1994). Le problème, c'est lorsque le bouclier devient une « forteresse » inexpugnable pour les personnes qui tentent d'entrer autant que pour la personne qui tente de s'en extraire. Avant de poursuivre plus avant sur la voie de l'énumération succincte de quelques mécanismes impliqués dans la protection de notre intégrité psychique, prenons le temps d'introduire le concept d'inconscient qui, selon Freud, serait indissociable de ces derniers (Proença, 2016).

1.1.3.1 Un mot sur l'inconscient...

Pour Cabellos (2013) l'inconscient, ce serait « ... ce qui ne se montre pas d'abord à la conscience, ce qui ne s'y montre pas encore, mais se montrera peut-être dans le futur, ou ce

⁴ « ... dévier, de réprimer, ou de transformer l'expression des énergies irréalistes ou interdites » (traduction libre)

qui ne s'y montre plus, mais s'est montré dans le passé... » (p. 186). Difficile de mieux décrire quelque chose qui par nature échappe à la conscience de la personne qui tente de l'observer. C'est pourtant ce que Freud tenta de faire en s'attardant sur les impacts « concrets » de ces comportements dans la réalité (Valon, 2003). C'est aussi ce que remarqua Piaget (1971) qui, même après avoir fait la distinction entre l'inconscient affectif (la personne ressent un sentiment sans être capable de déterminer l'événement ou le processus qui en a été à l'origine) et l'inconscient cognitif (la personne constate une pensée sans être capable d'expliquer comment elle en est venue à raisonner de cette manière), se rendit compte que le fonctionnement était le même : dans les deux cas, la personne était incapable de déchiffrer le processus, mais elle était en mesure de constater son résultat (affectif ou cognitif).

Comprendre cette dynamique permettra de savoir sur quoi s'attarder lors de l'observation de processus présents dans les témoignages de l'interviewé pouvant impacter sur l'ouverture à la relation. Il va sans dire que c'est seulement lorsqu'il y a « désadaptation » qu'il s'avère nécessaire d'observer et d'analyser les mécanismes à l'origine de ces « problèmes ». Si les relations sont satisfaisantes, il n'y a pas de raison de remettre en cause les mécanismes inconscients qui les maintiennent en l'état. Cela étant posé, voyons maintenant quelques-unes des mesures défensives qui pourront être utilisées.

1.1.3.2 Les mécanismes de défense et d'adaptation (« *coping* »)

Lors d'une interaction ou d'une relation entre une personne et son environnement, de nombreux phénomènes appelés mécanismes de défense sont susceptibles de survenir. Ce sont ces derniers qui sont présentés dans la Figure 2. Principaux mécanismes de défense. Adapté sous forme graphique de Chabrol (2005) selon Chabrol (2005) qui les regroupe selon l'échelle du fonctionnement défensif du DSM-IV (« *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* »⁵(Di Vittorio et al., 2013), 4^e version). Comme exprimé ci-dessus, un mécanisme de défense ou d'adaptation permet à la personne de mieux s'adapter à toute sorte

⁵ « Manuel diagnostique et statistiques des troubles mentaux – version 4 » (traduit librement)

de situations ou d'événements auxquels elle est confrontée. Les regrouper par niveau adaptatif signifie qu'elle les classe selon l'efficacité relative qu'ils ont pour permettre à une personne de bien composer avec les événements difficiles de la vie. Le premier niveau est nommé « niveau adaptatif élevé. Dans cette catégorie se retrouvent des mécanismes permettant à la personne de s'adapter le plus optimalement aux situations quotidiennes de la vie. Par la suite, se retrouvent les niveaux : 2) des inhibitions mentales ; 3) de la distorsion mineure de l'image de soi, du corps et des autres ; 4) du désaveu ; 5) de la distorsion majeure de l'image de soi, du corps et des autres ; 6) le niveau de l'agir et 7) de la dysrégulation défensive. Pour Chabrol (2005), le niveau « 1 » serait le plus « mature » alors que le niveau « 7 » serait le plus « immature » et adopterait des stratégies moins optimales. Elle nuance toutefois en affirmant que, dans certaines situations, les stratégies « immatures » peuvent aussi servir l'adaptation en permettant à la personne de survivre ou de surmonter un événement ou une situation à priori infranchissable.

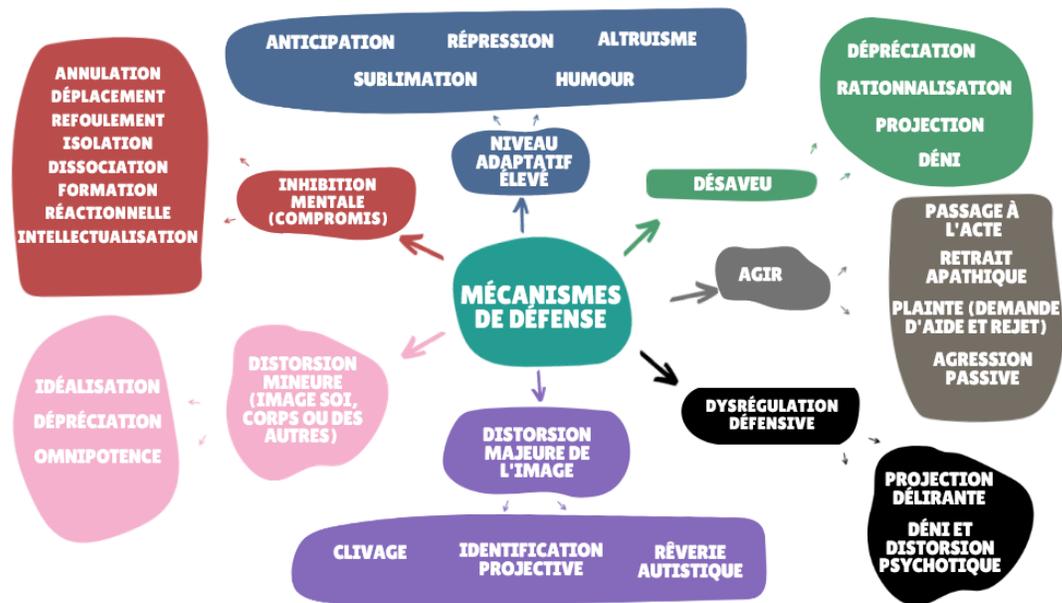


Figure 2. Principaux mécanismes de défense.
Adapté sous forme graphique de Chabrol (2005)

Les mécanismes de défense présentés dans le schéma de la figure 2 peuvent tous être utiles pour analyser une situation de travail puisqu'ils permettent de bien singulariser les différents types de comportements ou les modes de fonctionnement que les personnes peuvent adopter dans une situation relationnelle au travail. Par soucis, de synthèse, ceux qui seront abordés seront présentés dans le tableau 1 ci-dessous. Puisque la recherche se concentrera sur l'analyse d'un individu spécifique, en la personne de l'interviewé, les mécanismes de défense choisis représentent ceux qui, après auto observation, semblent se retrouver le plus fréquemment dans le quotidien de la personne.

Tableau 1
Exemples de mécanisme de défense

Mécanisme de défense / d'adaptation	Description	Exemple
L'intellectualisation	C'est utiliser des pensées abstraites et des généralisations pour éviter des sentiments ou des émotions difficiles (Chabrol, 2005) (recourir à des idées générales pour « s'évader » d'une réalité non convenable aux yeux de la personne).	Un employé se fait congédier pourra se faire la réflexion : « il y a des licenciements partout. C'est la conjoncture qui veut ça ».
La rationalisation (défense)	C'est cacher ses « motivations réelles » en faisant usage d'une logique complaisante, mais fausse (Chabrol, 2005). Ici, la personne ne cherche pas à mentir ou à cacher ses intentions conscientes, mais elle se coupe de ses émotions pour justifier	Un employé qui après avoir été renvoyé se dira : « de toute façon j'avais déjà prévu de partir et ils ne pouvaient pas se permettre mon expertise ».

	<p>ses actions par l'usage de justification, de généralisations, d'explications et la morale ce qui bloquerait le processus relationnel (Portelance, s.d.).</p>	
<p>La formation réactionnelle (défense)</p>	<p>C'est réagir à une situation, à des pensées ou à des sentiments inadmissibles en adoptant d'autres gestes, pensées ou sentiments opposés (serait lié au refoulement) (Chabrol, 2005). L'objectif serait de rendre « acceptable » quelque chose qui est source de culpabilité (Asteria, 2017).</p>	<p>Un employé qui sourit à son gestionnaire alors que celui-ci vient de lui faire une critique (dans les faits, il ressent de la colère).</p>
<p>Le déni (défense)</p>	<p>C'est gérer une situation en refusant (inconsciemment) de voir certains aspects de la réalité qui semblent évidents pour les personnes qui l'entourent (Asteria, 2017).</p>	<p>Un employé qui vit de la tristesse, mais qui refuse de reconnaître qu'il vit cette émotion, et ce même si les personnes autour de lui le voient de manière évidente (il pleure, se referme, etc.).</p>
<p>La répression (adaptation)</p>	<p>C'est un acte conscient et temporaire d'évitement d'un sentiment ou d'une émotion dans l'objectif de favoriser la gestion de la situation ou des événements en cours considérés comme prioritaires (Asteria, 2017).</p>	<p>Un gestionnaire qui met de côté la colère qu'il ressent à l'égard d'un employé, dans une réunion d'équipe, pour se focaliser sur l'animation de la réunion d'un projet important. Un peu plus tard, il prendra un peu de temps</p>

		pour observer son émotion et peut-être en discuter avec l'employé en question.
Le refoulement (défense)	C'est le fait d'éviter « ...de penser aux problèmes, souhaits, sentiments ou expériences gênantes » (Asteria, 2017, p. 7). Par son côté inconscient, et « permanent », il participerait à créer des obstacles à une communication plus authentique (Portelance, 1994). Une personne qui n'a plus le choix de mettre de côté une situation difficile (parce ce processus s'active automatiquement) risque de l'éviter ou de la contourner indéfiniment (Chabrol, 2005).	Un employé qui taira indéfiniment sa colère envers son gestionnaire sous prétexte que ce n'est pas le bon moment de lui en parler ou d'aborder le sujet.
L'anticipation (adaptation)	C'est le fait de prendre du recul sur la situation et de considérer des alternatives à cette dernière et à l'émotion qu'elle nous fait vivre, mais sans ignorer le ressenti et le sentiment qui est suscité par cette dernière (Asteria, 2017).	Un gestionnaire qui sait qu'il doit licencier un employé prend le temps d'imaginer les réactions et les émotions que la situation pourrait occasionner chez lui et chez l'employé ce qui lui permet de mieux gérer la situation et ses émotions le moment venu.
Anticipation anxieuse (défense)	C'est le fait de vivre de l'anxiété face à une situation et de se créer des scénarios qui la renforceront ce qui	Un employé qui vit une difficulté dans son projet pourrait repousser indéfiniment une

	<p>peut mener à des comportements comme l'évitement, la fermeture... (Chabrol, 2005).</p>	<p>rencontre avec un gestionnaire parce qu'il craint sa réaction.</p>
--	---	---

Source : le tableau a été construit à partir des définitions du site de l'association Asteria (2017) et des définitions des mécanismes de défense / d'adaptation de Chabrol (2005).

Il est fondamental de savoir que même un mécanisme qui serait qualifié de « niveau adaptatif élevé », c'est-à-dire qu'il permet une bonne adaptation de la personne à son environnement dans des conditions de stress (Chabrol, 2005) peut devenir un mécanisme mésadapté. Ainsi l'anticipation (prévoir le futur), qui est un mécanisme d'adaptation peut aussi se décliner en « anticipation anxieuse » et l'altruisme (prendre soin de manière consciente) peut aussi prendre la forme du pseudo-altruisme (prendre soin pour des motifs inconscients pas toujours louables (Callahan et Chabrol, 2013).

1.1.4 La personne « relation »

Si nous traçons des frontières entre nous-mêmes et le monde, c'est que nous voyons la nécessité de répartir les responsabilités vis-à-vis des choses entre l'un et l'autre. Sans une telle répartition, il nous manquerait une idée très nette de notre identité propre. Si cela est vrai, il en découle que mon individuation ne naît que dans le groupe, que je tire mon identité de mon rapport avec les autres. (Armour, 2006, p. 364)

Cette phrase d'Armour (2006) résume très bien ce que signifie être une « personne relation » c'est-à-dire une entité qui se construirait d'abord et avant tout en relation avec l'autre. En fait la personne...

...n'a pas des relations, mais est une relation et se reçoit de ce qui l'affecte. Plus précisément, la personne est un visage, elle est son regard sur l'événement de l'être dont l'être est l'origine, regard qui suppose la présence d'un autre visage avec lequel elle se phénoménalise de concert. (Housset, 2007, p. 499)

Même notre langue qui est utilisée dans la vie de tous les jours porte des empreintes de ceux qui l'ont façonnée avant nous (Armour, 2006, p. 364). Pour Gauchet (2010), ce serait une nouvelle forme d'individuation qui serait centrée sur le « sujet de droit » sensible et se construirait à l'aune de la minorité menacée. Par exemple, un employé ne vivant pas une situation d'intimidation pourrait tout de même se relier aux personnes qui vivent cette situation ce qui le pousserait à agir si jamais une telle situation se produisait dans son milieu de travail, mais aussi à partager le ressenti de ces personnes dans sa vie de tous les jours.

Pour en arriver à « ressentir l'autre » et à s'ouvrir à lui, il y a trois notions qu'il semble fondamental d'aborder soit celles de l'affectivité, de l'émotion et de la sensibilité réciproque.

1.1.4.1 L'affectivité, l'émotion et la rationalité de la personne en milieu organisé

Même si, l'affectivité et l'émotion sont des dimensions inaliénables de l'être humain (Morin, 2001), pendant longtemps ils ont été disqualifiés du monde du travail (Hassel et Raveleau, 2010). Elles étaient considérées comme des « trouble-fêtes », peu constructives et nuisant au raisonnement « logique » (Chader, 2019). Avec les années, elles regagnent des lettres de noblesse en se hissant jusqu'au rang « *d'alter ego* » de la rationalité et s'immisceraient dans le sacro-saint processus de prise de décision duquel il était pourtant banni (Naceur, 2010). Ici, il faut bien distinguer émotion, humeur et affect qui, même s'ils sont liés, ont des significations un peu différentes.

L'émotion se définit comme « ...des états relativement brefs (de quelques secondes à plusieurs minutes) provoqués par un stimulus ou un événement spécifique » (Mikolajczak, 2014, p. 15). Ce serait aussi « ...l'opération d'un ensemble de modalités psychologiques fondamentales qui déterminent et guident les interactions de tout organisme avec son entourage » (Tcherkassof et Frijda, 2014, p. 503). Bouchereau (2022) ajoute que cet état comporterait des « ...manifestations corporelles incontrôlables associées aux affects, aux impressions, aux images mentales... » (Bouchereau, 2022, p. 73). L'émotion ce serait donc un état pouvant être provoqué à la fois par un élément externe ou par les processus mentaux et affectifs de la personne et qui permettrait la mise en action de la personne. Dans la vie

quotidienne, c'est un phénomène servant à la fois de source d'information et de facilitatrice d'action (Mikolajczak, 2014) qui servirait de médiateur entre soi et son environnement ; son esprit et son corps (Bouchereau, 2022).

Contrairement à une émotion qui se vit « immédiatement », les humeurs sont des états qui peuvent durer longtemps (des heures ou des jours) sans que la personne ait nécessairement conscience de l'événement qui en est à l'origine (Mikolajczak, 2014). Ainsi, un employé qui reçoit une mauvaise nouvelle pourra vivre de la tristesse ou de la colère. Si l'état perdure dans le temps et qu'il devient maussade, ce qu'il ressentira ne sera plus considéré comme une émotion, mais comme une humeur. Le concept d'affect quant à lui est une « grande catégorie » qui comprendrait à la fois les émotions et les humeurs (Chader, 2019; Mikolajczak, 2014).

La reconnaissance et la gestion des émotions, des humeurs et des affects est quelque chose d'important, car ce n'est qu'en apprenant à les considérer que le gestionnaire, considéré comme la personne ayant le plus d'influence sur les émotions des employés et le « climat émotionnel » de l'organisation, pourrait en arriver à prendre des décisions plus rapides et à éviter les écueils causés par les « dysfonctions » émotionnelles (Eggrickx et Mazars-Chapelon, 2012). En fait, ce dernier pourrait même devenir un vecteur permettant à son équipe de mieux les exprimer ce qui leur permettrait à la fois de se sentir mis à contribution, puisque leurs états émotionnels serviraient de socle à une meilleure gestion des situations, et plus considérés étant donné que cette part d'eux même serait considérée comme un état naturel et important (Imbert, 2015).

Ça semble d'autant plus urgent qu'en occident nous serions des « analphabètes émotionnels », c'est-à-dire des personnes très peu éduquées à démystifier et donc à nommer nos émotions (D'Andrea et Grassi, 2012; Lumachelli, 2016). Est-ce une incapacité, une incompétence de l'homme ou bien est-ce un aveuglement volontaire (ou culturel) qu'il porte envers une part de la réalité qu'il trouve difficile à accepter ? Ou bien croyons-nous vraiment « [...] que les adultes ne connaissent pas le désarroi » ? (Flahault, 2002, p. 9). Savons-nous vraiment gérer ce désarroi et nous relier à l'affectivité et à la conscience que l'on a de soi

pour développer un plus grand sentiment de reliance ? Rien n'est moins sûr, après tout ce n'est que depuis peu que des éducatrices apprennent aux enfants à gérer leurs émotions alors que ces dernières sont des composantes intégrantes de leur devenir en tant qu'adulte (Mateu, 2023). Est-il vraiment réaliste de croire et de considérer que les employés et les gestionnaires sachent communiquer de manière consciente alors que pour la grande majorité, ils n'ont jamais été éduqués en ce sens ?

1.1.4.2 La sensibilité réciproque

Même si la gestion et la reconnaissance de ses émotions restent quelque chose de fondamental pour mieux se comprendre et fonctionner individuellement et collectivement, encore faut-il que les personnes soient habilitées à se connecter et à se laisser toucher par les personnes de leur environnement. Cette idée que Rousseau (1712-1778) nomme « sensibilité réciproque » (Diderot et al., 1751a) part du postulat que toutes les « parties » de l'homme (et de la société) ont besoin de fonctionner en interdépendance les unes avec les autres pour survivre (voir Figure 3. Analogie du corps politique de Jean-Jacques Rousseau (1712-1778). Adapté sous forme graphique de Diderot et al. (1751b, p. 851)). Tout comme la tête ne pourrait fonctionner sans le cœur, les juges et les magistrats ne pourraient fonctionner sans l'industrie et l'agriculture (Diderot et al., 1751c). Pour ce faire, il serait nécessaire que les « parties » communiquent les unes avec les autres et qu'elles soient capables de se comprendre ce qui impliquerait la capacité d'accéder à la part de soi qui est disposée à se sentir touché et ému par l'autre (Diderot et al., 1751c, p. 52).

La sensibilité réciproque ce n'est pas quelque chose d'uniquement intellectuel, ce serait aussi, et surtout, le fait de se laisser toucher et d'être ému par l'autre et d'avancer à sa rencontre de sorte que chacun soit ouvert, réceptif à la réalité et au vécu d'autrui. C'est un état partagé au sens que « l'action de deux ou de plusieurs sujets [...] agissent respectivement les uns sur les

autres de la même manière »⁶ (Diderot et al., 1751b, p. 851). Pour lui, le manque de « sensibilité réciproque » ou de considération les uns pour les autres pourrait mener à la mort de l'organisme, ce qui pourrait se traduire par la mort de la société ou, à échelle restreinte, de l'organisation ou de la relation.

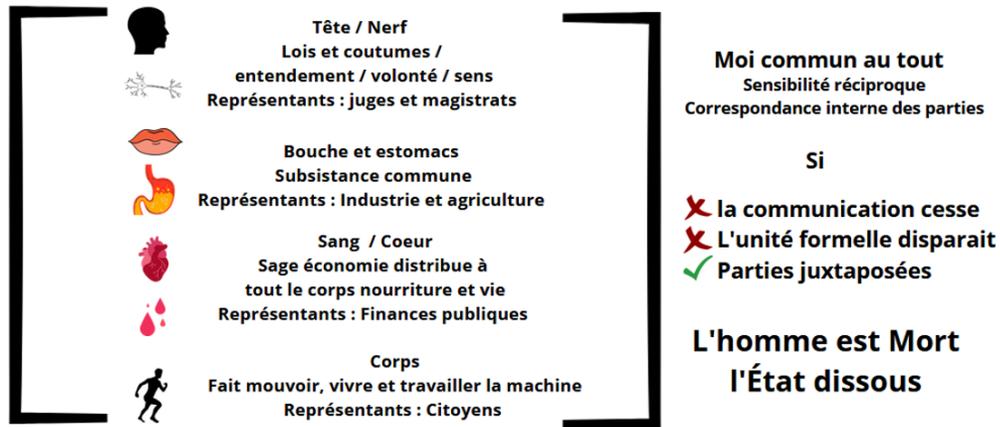


Figure 3. Analogie du corps politique de Jean-Jacques Rousseau (1712-1778). Adapté sous forme graphique de Diderot et al. (1751b, p. 851)

Dans les faits, cette « simple idée » est difficile à appliquer, car il est complexe de se relier à l'autre et de se représenter leurs souffrances qu'elles soient causées par un événement réel ou par quelque chose d'évanescence (Flahault, 2002). Pourtant, est-ce parce que c'est difficile qu'il faut pour autant renoncer et abandonner à jamais l'idée de se comprendre?

⁶ Traduction libre de l'Encyclopédie « L'action de deux ou de plusieurs sujets [...] agissent respectivement les uns sur les autres de la même manière ». La définition en ancien français fut incluse intégralement car, elle semble bien représenter l'idée d'une « empathie » qui comprendrait à la fois les dimensions émotionnelles, corporelles et rationnelles.

1.2 LA RELATION : SOCLE DE LA COMMUNICATION AVEC AUTRUI AU TRAVAIL

Maintenant que les différents concepts entourant celui de personne ont été définis, il est maintenant temps de s'attarder au concept de relation interpersonnelle puisque s'ouvrir à l'autre, c'est choisir de s'ouvrir à une relation avec lui.

1.2.1 La relation : être avec l'autre ensemble

La notion de relation recoupe de nombreux sens passant d'un lien de dépendance ou d'influence réciproque entre des choses, des personnes ou des groupes à une « technique d'information et de promotion » (Le Robert Dico en ligne, s.d.-c). Puisque c'est la question des liens interpersonnels qui sera abordée, le sens choisi est celui du lien de dépendance ou d'influence réciproque entre des personnes individuelles. Le dictionnaire de l'Académie française vient préciser qu'une relation c'est un...

...lien qui existe ou se crée entre deux ou plusieurs personnes. Avoir, entretenir de bonnes relations avec quelqu'un. Des relations conflictuelles, mondaines. Avoir des relations charnelles, sexuelles. Une relation épistolaire, qui s'établit par le biais d'une correspondance écrite. Les relations familiales, hiérarchiques. Des relations de bon voisinage. Une relation de maître à esclave (Dictionnaire de l'Académie française, s.d.).

Il est important de retenir qu'une relation peut être considérée comme un phénomène construit ou en construction et qu'elle peut être qualifiée de « bonne », de « mauvaise » ou de « conflictuelle » par les interlocuteurs. Une relation ne serait jamais quelque chose d'abouti et débiterait toujours quelque part, peu importe la forme qu'elle prend (charnelles, sexuelles, mondaines, familiales, hiérarchique, voisinage, domination). C'est aussi quelque chose qui se construit par des contacts en personne ou par des médiums comme l'écriture (Oraison, 2007) ou internet (Hérault et Molinier, 2009).

La relation interpersonnelle est donc un processus qui se définirait en fonction du type de rapport (nature) que les personnes entretiennent les unes avec les autres (amicale, amoureuse, professionnelle), mais aussi par les variantes (forme) qui existent au sein de chacun de ces types de relations (Marc et al., 2008). Une relation entre des employés d'une même entreprise pourra prendre des formes très diverses (connaissance, collègue, amicale, amoureuse, etc.) et il en va de même pour les relations entre un employé et un gestionnaire. En fait, les relations interpersonnelles seraient moins une chose qu'un « ...lieu privilégié d'échange et d'interactions faisant intervenir des concepts fondamentaux [...] tels que la perception d'autrui, les attitudes, les valeurs, la communication et les relations de pouvoir » (Moser, 1994, p. 10).

Maintenant pour un peu mieux appréhender la complexité du phénomène, il semble important de s'attarder sur les notions de contexte, de distance/proximité (physique et psychique), de pouvoir et de confiance afin de vérifier la manière dont elles interviennent dans la compréhension d'une situation relationnelle au travail.

1.2.2 Le contexte : ce cadre qui encadre nos relations interpersonnelles

L'une des premières choses qui définissent une relation c'est son contexte, c'est-à-dire l'environnement dans lequel se déroulent la ou les interactions entre les personnes (milieu familial, lieu de travail, l'université, etc.). Puisqu'il « [...] est porteur de normes relationnelles, de codes de communication, de rituels d'interaction, il exerce un effet fortement structurant sur la relation. » (Marc et al., 2008, p. 12). Lorsqu'un employé interagit dans un milieu de travail, plusieurs normes lui seront « imposées » par le cadre dans lequel il évoluera. Est-ce que chacun s'attelle à ses objectifs dans un silence de mort ? Est-ce que l'entraide est de mise ? Quel est le niveau de proximité physique, psychologique ou émotionnel qui prévaut au sein de l'organisation ? Les contacts physiques sont-ils encouragés ? Découragés ? Proscrits ? Est-ce encouragé de discuter autour de la machine à café ? Ou bien est-ce qu'aucune communication en dehors du travail n'est tolérée ? En fait, avant même

de rencontrer ses collègues, l'environnement offrira des indices sur la manière dont les interactions se dérouleront au sein de l'entreprise et sur ce qui est acceptable ou pas dans ce milieu.

Selon Marc et al. (2008, p. 12), un « contexte » aurait trois composantes :

1. Son cadre (l'emplacement physique et symbolique ou l'interaction se passe.)
2. Sa situation (le but dans laquelle se produit d'interactions).
3. L'institution (les normes culturelles qui englobent le cadre et la situation)

D'abord, le cadre c'est le lieu physique dans lequel se déroule l'interaction (un bar, une tour de bureaux, un environnement « *open space* »...). En fait, il ne serait pas « que » physique dans le sens qu'il est porteur de sens et de normes qui seront véhiculés et partagés par tous les membres de la communauté donnée. Par exemple, un bar est un environnement qui se prête au flirt alors que ce type de comportement n'est pas encouragé dans un milieu de travail (Ritory et al., 2014). Le but de l'interaction influencera aussi la forme que prendra l'interaction entre les personnes. Une rencontre d'évaluation entre un gestionnaire et un employé n'a, a priori, pas le même objectif et pas la même structure qu'une rencontre entre collègues au sujet d'un projet ou encore qu'une rencontre autour de la machine à café.

Finalement, les normes véhiculées par l'organisation et par la société joueraient aussi un rôle dans la manière dont les interactions se déroulent. Une relation employeur/employé sera différente selon que les personnes se trouvent dans des pays comme l'Inde ou le Canada. Le modèle des six dimensions culturelles de Geert Hofstede⁷ implanté dans le comparateur « culturel » de Hofstede-insights (s.d.), même s'il n'est pas parfait (dimensions hétéroclites, représentativité de la population discutable, vision « occidentale » des dimensions, etc.) (Pastorelli, 2020) permet de comprendre qu'il existerait des différences entre les cultures dans la manière de se représenter et d'interagir les uns avec les autres (Löning, 2021). La

⁷ Voir Löning, H. (2021). XXIII. Geert Hofstede. Cultures nationales et contrôle de gestion. In *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (pp. 386-402). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.spone.2021.01.0386>

vision plus hiérarchique de la structure organisationnelle indienne, par exemple, rendrait les gestionnaires beaucoup plus difficiles d'accès pour un employé que dans la culture canadienne réputée plus égalitaire. Bien sûr, les généralités présentées ci-dessus ne rendent pas compte de la complexité de l'organisation et des relations qui ont cours au sein d'une culture (Pastorelli, 2020), néanmoins elles expriment une idée qui semble importante : la culture « nationale » (les valeurs) a une influence directe sur la culture « organisationnelle » (les pratiques) (Löning, 2021).

1.2.2.1 L'organisation, un contexte particulier

Au Québec, l'organisation ou l'entreprise sont des lieux privilégiés dans lequel une majorité d'entre nous évolue (85.58% selon les données de 2022 de Statistiques Canada (2023)). Sachant cela, il semble fondamental de prendre quelques pages pour en dégager les spécificités qui permettront de mieux comprendre quelques-uns des enjeux présents dans les relations de travail.

D'abord, il faut savoir que l'organisation est un lieu permettant aux employés d'offrir certains de leurs talents en échange desquels ils obtiennent un moyen d'assurer leur subsistance. C'est aussi un lieu propice à la quête de sens, à la création de l'identité et à la réalisation de soi (Laval et Brun, 2018). En tant qu'élément d'unité sociale, l'organisation peut se définir par : « ...un ensemble de personnes et de groupes associés en vue de la réalisation d'objectifs de production de biens ou de services, ou poursuivant des fins d'ordre culturel (religieux...), et mettant donc en commun leurs ressources et leurs moyens » (Barus-Michel et al., 2016, p. 213).

Selon Desreumaux (2015), une organisation a comme caractéristiques de :

1. Poursuivre l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs
2. Posséder des frontières permettant de distinguer les éléments qui en font partie de celles qui sont extérieures

3. Posséder des ressources en propres ou empruntées qui lui permettent d'atteindre ses objectifs
4. D'être constituée de personnes occupant des rôles et pouvant être plus ou moins interchangeables

Pour exister, une organisation aurait besoin : 1) d'une unité d'autorité pour faire passer les intérêts de la collectivité avant les intérêts des individus ; 2) de l'engagement des membres de cette collectivité et 3) de la capacité de s'observer elle-même ainsi que son environnement (Desreumaux, 2015). Selon cet auteur, il y aurait deux grandes logiques qui présideraient à la conceptualisation des organisations : une première plus instrumentale avec sa logique (but-objectifs) et une seconde plus relationnelle et affective. C'est peu ou prou la vision de St-Arnaud (2008), lorsqu'il expose que, dans un groupe, les personnes seraient soit centrées à la réalisation de la tâche ou préoccupées par la solidarité des membres de la collectivité.

Ici, ce qu'il faut savoir c'est qu'une organisation ne « ...se structure et n'existe en tant que telle que parce qu'elle repose sur des règles, par nature arbitraires, donc humaines » (Barus-Michel et al., 2016, p. 214). Même si plusieurs cadres conceptuels organisationnels ont été développés (voir par exemple celui de Mintzberg sur les types de configurations organisationnelles (Desreumaux, 2015)), en venir à croire qu'un gestionnaire « ne peut être meilleur que les cadres conceptuels qu'il utilise » (Mintzberg, 2005, p. 300), c'est un peu comme dire qu'un gestionnaire et que ses employés ne pourront jamais dépasser les cadres théoriques, pour concevoir des structures et des règles qui leur permettrait de s'organiser de manière efficiente alors que les règles régissant et structurant cette organisation sont arbitraires.

Ici, le simple fait de comprendre qu'une organisation peut être conceptualisée de plusieurs manières, conjuguées au fait d'avoir conscience que les règles sont des éléments arbitraires que certains cadres (ou employés) peuvent en venir à croire comme absolus, sont des éléments qui permettront de prendre un peu plus de recul dans l'analyse des éléments pouvant impacter l'ouverture à l'autre dans les relations interpersonnelles au sein d'une organisation.

Après tout, quoi de mieux que les différences de perceptions et de croyances pour générer des dissensions, des incompréhensions, de la fermeture et de la distance entre les personnes dans un contexte aussi formalisé ?

1.2.3 La « bonne distance » dans les relations interpersonnelles

La proximité est la seconde dimension des relations interpersonnelles dans les milieux de travail sur laquelle il faut s'attarder. Avant toute chose, il faut savoir que, durant longtemps, les recherches en gestion sur la proximité se seraient plutôt concentrées sur la proximité réelle et la proximité perçue dans des situations de travail (Ruiller et al., 2017). C'est l'avènement du télétravail, avec la situation de la pandémie, qui serait à l'origine du mouvement encourageant les gestionnaires et les organisations à se questionner plus sérieusement sur l'impact de la proximité perçue lorsque la gestion se fait à distance via internet (Audet, 2022; Ruiller et al., 2017). Ce nouveau débat tournant autour des avantages et des inconvénients des relations de proximité et à distance (pour les organisations, le travail en présence permettrait une meilleure synergie d'équipe alors que pour les employés, le télétravail est source de liberté et d'autonomie (Cliche, 2023)), pose la question de savoir quelle est la « juste » proximité à adopter pour s'assurer d'être entendu et écouté les uns par les autres (Bouchereau, 2022). Entre distance/proximité physique et distance/proximité psychique, démystifions-en maintenant un peu les arcanes.

1.2.3.1 La distance ou la proximité physique : être à la bonne distance

La distance physique (ou la proximité) correspondrait à la distance « réelle » qui existe entre deux ou plusieurs personnes (Marc et al., 2008). Pour représenter ses différents niveaux, il est possible, comme certains chercheurs (Descamps, 1993; Gomez et al., 2011; Lourdel, 2016; Rive et Roger, 2014), d'utiliser les travaux de Edward T. Hall sur la proxémie. Selon Rive et Roger (2014), la proxémie serait « ...la distance physique qui s'établit entre des personnes prises dans une interaction » (p. 382) qui varierait selon les cultures et le type d'échange (voir Figure 4. Les types de distances selon T.Hall). Dans une relation amoureuse,

par exemple, la distance physique acceptable entre les personnes ne sera généralement pas la même que dans un échange de nature professionnel.

Les types de distances (Edward T. Hall)

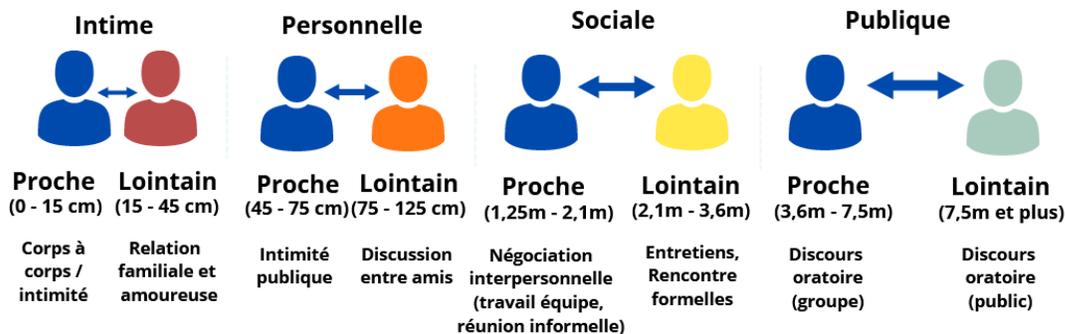


Figure 4. Types de distances de T. Hall.
Adapté sous forme graphique de (Wenxuan, 2016)

Selon Hall (1966), il y aurait quatre types de distances : la distance intime (généralement réservée à la sphère amoureuse et familiale), la distance personnelle (relation amoureuse et amicale), la distance sociale (travail, rencontre formelle) et la distance publique (discussion publique) (Wenxuan, 2016). De plus, il y aurait même différentes distances au sein d'un type de distance donné. Par exemple, dans la sphère sociale, comme celle du travail, les interactions entre les personnes n'adopteront généralement pas la même distance selon qu'il s'agisse d'une discussion informelle ou d'un entretien ou encore selon que le collègue soit considéré, ou non, comme un (ou une) ami(e). Bien sûr, ici c'est l'idée générale qu'il faut retenir, car le modèle et les distances énoncées ci-dessus ne prennent pas en compte les différences qu'il est possible de retrouver au niveau culturel. Dans les pays nordiques, par exemple, la distance entre les personnes serait plus éloignée que dans les pays latins ou dans les pays africains (Rive et Roger, 2014; Wenxuan, 2016). En général, plus une relation est « étroite », plus la proximité physique serait grande ou, à l'inverse, plus la distance physique est grande, moins la relation serait développée (Marc et al., 2008). Il y a bien sûr des

exceptions, par exemple, lorsque des personnes voyagent côte à côte dans un train ou dans un autobus ou encore lorsque des ennemis s'affrontent sur un champ de bataille.

1.2.3.2 La distance psychique

La seconde dimension du concept de distance qu'il est important de considérer se nomme « distance psychique ». Il s'agirait du degré de « familiarité » entre les personnes et il se définirait par : 1) le degré de connaissance entre les personnes (inconnue / familière) ; et 2) l'attitude qu'ont les personnes les unes envers les autres au niveau de : leurs idées, leurs émotions réciproques, leurs opinions et leurs intérêts (Marc et al., 2008). Une personne inconnue rencontrée dans la rue est, a priori, une personne qu'il est possible de considérer comme un être ayant moins de proximité psychique avec soi qu'une personne de son cercle social (membre de sa famille, conjointe/conjoint, collègue de travail, etc.). De la même manière, il serait beaucoup plus facile de tisser une relation avec une personne « similaire » (classe sociale, capacités intellectuelles, apparence physique, etc.) à nous qu'avec une personne avec un caractère opposé (Delouvé, 2018). Néanmoins, Marc et al. (2008) apportent un bémol en affirmant que si les divergences sont situées au niveau des intérêts, des opinions ou des prises de position, les personnes peuvent tout de même en arriver à s'entendre pour peu que l'un ou l'autre des éléments susmentionnés ne soit pas érigé en valeur auquel cas la tâche est ardue.

1.2.3.3 Le capital relationnel : un concept pour mesurer la distance entre nous

À l'origine, le concept de capital relationnel proviendrait du monde entrepreneurial qui le définirait comme la « ...capacité de l'entreprise à créer de la valeur à la pérenniser » (Qmichchou, 2016, p. 5). Dans cet univers, il désignerait « ...les relations développées avec les clients principaux, les parties prenantes et l'environnement de l'entreprise » (Hassiba, 2020, p. 229). Ramené à un niveau relationnel, il serait défini comme un processus de construction de « ...relations de coopération plus ou moins durables, fiables et crédibles avec leurs interlocuteurs dans l'organisation » (Lazega, 2006, p. 135). Ce mécanisme pourrait

s'illustrer comme sur la figure 5 ci-contre (voir Figure 5. Processus du capital relationnel. Adapté sous forme graphique de (Maletto, 2010)).

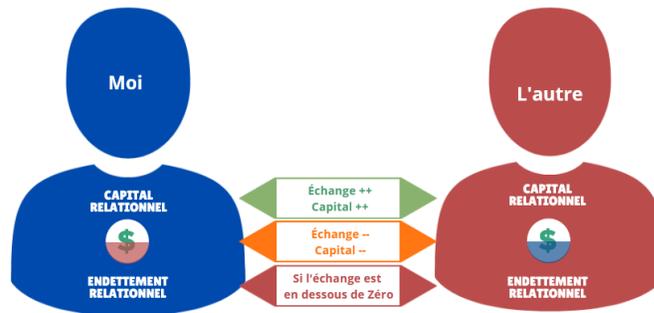


Figure 5. Processus du capital relationnel.
Adapté sous forme graphique de (Maletto, 2010)

En résumé, si une interaction entre deux personnes se passe « bien », le capital relationnel des deux personnes augmente ; à l'inverse si l'échange se déroule mal, ce capital descendra. Il est à noter que l'état « d'endettement émotionnel », qui pourrait s'illustrer par un compte bancaire négatif, ne serait atteint qu'après plusieurs interactions difficiles (ou après quelques interactions désastreuses). Un gestionnaire ou un employé qui aurait une discussion houleuse avec un de ses collègues ne tombera généralement pas dans l'endettement émotionnel dès les premiers instants (à moins, peut-être, que la relation en soit à ses balbutiements). Ce processus pourrait s'apparenter à celui de la construction ou du délitement d'une réputation : très longue à construire, mais très rapide à détruire (Boistel, 2014).

1.2.4 Le pouvoir dans les relations interpersonnelles et professionnelles

Dans les relations interpersonnelles et professionnelles, le pouvoir désignerait à la fois la possibilité pour une personne de faire quelque chose ainsi que l'autorité et la capacité de le faire (Usito le dictionnaire, s.d.). Le pouvoir serait aussi la possibilité pour une personne d'exiger de l'autre qu'il réalise certaines tâches ou qu'il remplisse certains objectifs qui vont dans le sens de ladite personne. Ainsi, un gestionnaire pourrait exiger de son employé qu'il réalise telle ou telle tâche ou qu'il exécute tel ou tel mandat (Friedberg, 2009). Enfin, la

notion de pouvoir désignerait aussi la capacité d'une personne à imposer à l'autre des conditions avantageuses pour soi (Friedberg, 2009).

Selon Hellriegel et Slocum (2006), il y aurait cinq formes de pouvoir que les personnes peuvent exercer dans leurs relations au sein des organisations :

1. Le « pouvoir de récompense » : La personne tente d'influencer les autres en leur octroyant des récompenses (augmentation, nouveau poste, amélioration conditions de travail, etc.) (p. 329).
2. Le « pouvoir coercitif » : La personne use de sanctions pour tenter de modifier le comportement des autres personnes (ex. : un gestionnaire retire un bonus promis à des salariés puisqu'ils n'ont pas atteint leurs objectifs) (p. 329).
3. Le « pouvoir légitime » : c'est le pouvoir qu'obtient une personne simplement étant donné son statut au sein de l'organisation. Il faut savoir que la légitimité de la personne à influencer les autres est liée à une zone d'influence précise qui générerait une « zone d'indifférence » chez l'autre, c'est-à-dire que l'autre acceptera sans broncher ses directives. Généralement, une personne embauchée comme développeur web acquiescera aux ordres d'un gestionnaire s'ils ont un lien avec son champ d'expertise, en revanche si le gestionnaire tente de l'inviter dans une activité sociale ou encore de lui faire réaliser des tâches éloignées de ses attributions, il n'y restera pas indifférent et pourra même décider de refuser (p. 330).
4. Le « pouvoir de l'expertise » : c'est le pouvoir qu'à une personne simplement, car elle possède des connaissances ou des compétences spécifiques au sein d'une organisation. Un développeur web qui serait la seule et unique personne en mesure de maîtriser une plateforme dans une organisation aura de l'influence lorsque viendra le temps de décider des orientations du développement des outils faisant usage de ladite plateforme (p. 330).

5. Le « pouvoir de l'exemple » : c'est la capacité d'une personne d'avoir de l'influence sur les autres simplement du fait qu'il possède des caractéristiques admirées par les autres (respect, force, courage, authenticité, ouverture, etc.). C'est un gestionnaire que les employés pourront choisir de suivre étant donné ses caractéristiques admirables (p. 331).

Le pouvoir se perpétuerait : 1) par la nécessité d'un ordre dans l'organisation ou la société (pouvoir généralement de nature politique octroyée aux dirigeants) ; 2) par la coutume (un gestionnaire aura le pouvoir, dans une organisation, car il est « normal » qu'un gestionnaire ait le pouvoir sur les employés) ; et 3) le pouvoir d'échange (un interlocuteur possède une ressource dont un autre a besoin et cela lui octroie un levier sur ce dernier) (Lacolley et al., 2010) (voir Tableau 2. Modes d'allocation des ressources critiques et formes de pouvoir). Un employé, par exemple, est soumis au pouvoir de son organisation parce que, dans notre monde capitaliste, elle est en mesure de lui octroyer une rémunération pour le temps qu'il passe à exercer une activité en son sein.

Il faut savoir qu'il n'existerait pas de « pouvoir global », ce dernier dépendant du contexte dans lequel se déroule la situation (Doutre, 2019). Dans un contexte organisationnel, par exemple, un employé et un employeur ont une relation de pouvoir dans lequel chacun a de l'influence les uns sur les autres. Par son statut, le gestionnaire a le pouvoir de décider des attributions et des objectifs de son employé (Friedberg, 2009) et l'employé à celui de bien réaliser (ou non) ses tâches (Doutre, 2019). En fait, la relation entre un employeur et un employé se construirait d'abord sur le postulat que l'entreprise et le travailleur ont besoin l'un de l'autre (Doutre, 2019). L'organisation embauche des employés ce qui lui permet de survivre et de rester performante et les employés vendent leur temps ce qui leur permet de gagner suffisamment pour survivre et répondre à leurs besoins (Friedberg, 2009).

Tableau 2.

Modes d'allocation des ressources critiques et formes de pouvoir

Mode d'allocation	Ressources critiques	Formes de pouvoir
L'ordre	La souveraineté	Politique
La coutume	Le statut	Idéologique / normatif
L'échange	La richesse	Économique

Source : Poggi(2001) dans Lacolley et al. (2010, p. 57)

Selon Marx, toute la société capitaliste serait construite autour de la notion de pouvoir qui aurait réussi le tour de force de convaincre les personnes que leur temps devait être considéré comme une marchandise (Lenoir, 2017). En fait, une relation de pouvoir serait quelque chose de « complexe » qui ferait intervenir « ...des dimensions d'exploitation et des dimensions de coopération, des dimensions d'accord (sur au minimum la permanence souhaitable de l'échange) et de conflit (pour déplacer les termes d'échange) » (Friedberg, 2009, p. 20).

Lors d'une relation interpersonnelle, le problème n'est pas tant de savoir si le pouvoir constitue ou non un obstacle, c'est plutôt de savoir comment la personne doit faire pour intervenir, exister, s'imposer comme un acteur dans son milieu professionnel (Cabin, 1998). Ce n'est pas non plus de savoir comment passer outre le pouvoir d'autrui, mais plutôt comment s'affirmer pour faire valoir ses droits et ses besoins dans des relations professionnelles.

1.2.5 La confiance : constructrice et destructrice de relation

Enfin le dernier concept qui sera présenté dans cette section est celui de la confiance et son rôle dans la création, le maintien ou la destruction des relations entre les personnes. Selon Neveu (2004), la confiance serait :

[L']attente optimiste que place une personne, un groupe, ou une entreprise dans le **comportement d'une autre personne**, un autre groupe ou une autre entreprise lors d'une **entreprise commune** ou un échange économique, dans des conditions de vulnérabilité et dépendance de la part de celui qui accorde sa confiance, dans le but de faciliter la coopération entre les deux parties, ce qui donnera naissance à un gain joint commun, compte tenu du manque d'outils contractuel, hiérarchique, légal ou social destiné à conforter cette confiance ; la partie qui accorde sa confiance s'appuie sur une obligation volontairement acceptée par l'autre : cette dernière s'engage à protéger les droits et les intérêts de ceux impliqués dans l'entreprise commune ou l'échange économique commun (p. 10).

Ramenée à un contexte relationnel, la confiance pourrait s'exprimer comme l'attente qu'une personne entretient envers une autre (collègue ou gestionnaire) vis-à-vis de la croyance qu'elle va agir dans un sens qui bénéficiera à la première malgré le fait que rien ne l'assure réellement. Par exemple, lors de l'embauche, rien n'indique au gestionnaire qu'un nouvel employé sera réellement en mesure de remplir ses obligations. Ce dernier doit alors tabler sur le fait qu'il sera capable et engagé dans la mission qui lui est affectée. De la même manière, un employé fait confiance à un employeur pour lui offrir un environnement dans lequel il sera bien traité et la rémunération à laquelle il s'est engagé. Il y aurait deux raisons pour lesquelles les personnes accordent leur confiance. Soit : 1) la personne (ou l'objet) suscite un fort « sentiment affectif » ; 2) pour des raisons purement rationnelles (un contrat a été signé entre les deux parties) ; ou 3) un mélange des deux (Neveu, 2004). Généralement, il est dit que lorsqu'une personne adopte « ...a general tendency to trust others across situations. »⁸, elle fait œuvre de confiance dispositionnelle (McKnight et Chervany, 1996, p. 8). À l'inverse, si elle adopte habituellement une posture de méfiance, elle ferait œuvre de méfiance dispositionnelle (« *disposition to distrust* ») (Lowry et al., 2015, p. 6).

⁸ La personne qui fait confiance à une tendance générale à faire confiance à autrui peu importe la situation (traduction libre).

Un gestionnaire de nature optimiste pourra avoir tendance à faire confiance à ses collaborateurs et à leur laisser une plus grande marge de manœuvre qu'un gestionnaire ayant une disposition pour la méfiance. Ce dernier sera susceptible de contrôler (et même sur contrôler) ses collaborateurs pour s'assurer que le rendu est à la hauteur de ses attentes et encore... À l'inverse, un employé disposé à la confiance aura moins tendance à douter de son gestionnaire et de ses motivations qu'un employé disposé à la méfiance. Ce qu'il importe de savoir ici, c'est que ni l'un ni l'autre ne sont « meilleures », ce sont simplement deux dispositions d'esprit qui, selon les situations, peuvent être bénéfiques (Lowry et al., 2015). Le résultat serait maximisé lorsqu'elles ces deux attitudes sont adoptées simultanément (McKnight et al., 2004). Une personne faisant montre de méfiance et de confiance croira en l'autre, mais adoptera tout de même des comportements d'observation afin de minimiser les risques et les vulnérabilités qui peuvent avoir un impact sur la relation (McKnight et al., 2004). Comme un gestionnaire qui fera confiance à ses employés, mais mettrait tout de même des processus pour vérifier à la fois l'état d'avancement des projets de ses employés et qui ferait un suivi de leurs états personnels et professionnels afin de s'assurer de bien les accompagner.

1.3 LA COMMUNICATION : DIALOGUER AVEC SOI ET L'AUTRE DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL

Enfin, puisque s'ouvrir à l'autre exige une forme d'échange entre deux personnes, le dernier concept qu'il semble important d'aborder est celui de la communication interpersonnelle « employé / employé » et « gestionnaire / employé ». Dans la littérature, le concept de communication se définirait comme : 1) quelque chose d'interpersonnel (échange, discussion équipe) ou d'organisationnel (système de communication organisationnel, relation superviseur / employé, rôle gestionnaire communicateur) (Maletto, 2010) ; 2) une construction à l'origine du concept d'organisation (qu'il soit question d'une entreprise ou encore du processus par lequel les choses sont organisées) (Nicotera, 2019) ; 3) un « Soft Skill » fondamental pour les gestionnaires des organisations de demain (Theurelle-Stein et Barth, 2017) ; ou 4) une composante fondamentale de ces dernières (Ramesh, 2010) ; etc.

Puisque c'est un concept qui peut rapidement devenir un « fourre-tout » (Winkin, s.d., p. 13), il peut être utile de revisiter un peu l'histoire du concept de communication afin de bien comprendre les différentes visions accolées à ce terme.

1.3.1.1 L'origine de la communication

Difficile de réellement cerner les débuts du phénomène de la communication que ce soit sous sa forme communautaire, organisationnelle ou sociale. Il semblerait que ce mot, apparu dans la langue française vers la fin du 13^e siècle (Goelzer et Legrand, 2001; Winkin, s.d.), tirerait son origine de deux mots latins soit « *communicatio* » ou « *communicare* ». Ce qui semble causer un peu de confusion c'est que dépendamment des auteurs, ils utilisent l'une ou l'autre des racines même s'ils ont des sens un peu différents. Certains auteurs comme Mădălina (2013) et Durham Peters (2008) utilisent la racine « *communicatio* » avec les sens de « *sharing* »⁹ ou « *imparting* »¹⁰, d'autres comme Bateson et al. (1984) ou Bornand et Leguy (2013), utilisent plutôt la racine « *communicare* » (forme infinitive de *communico*) porteuse des sens de « mettre ou avoir en commun » (des objets, des valeurs ou des projets), de « prendre ou de recevoir sa part de quelque chose » ou encore « [d']entrer en relation avec qqn, communiquer avec qqn » (Gaffiot, 1934, p. 356).

Et les divergences ne s'arrêtent pas là. Si pour certains ce mot n'a rien en commun avec les idées « d'unité » et « d'union », mais plus avec l'idée de devoir et de don cantonné à la sphère publique (Durham Peters, 2008), pour d'autres ce serait d'abord un acte de partage et le fait « ... [d']éprouver ensemble quelque chose, une émotion [un] engagement dans des situations, une participation à la communauté humaine, loin de tout message proprement symbolique. » (Jeanneret, 2002, p. 1). Enfin d'autres encore, le rattachent aux idées de « *charity* »¹¹ et de

⁹ Faire quelque chose avec quelqu'un (traduction libre)

¹⁰ Transmettre des informations (traduction libre)

¹¹ Dans l'idée religieuse de charité, c'est-à-dire un don de soi désintéressé

partage (comme dans partage du pain) associées à l'idée de communion, au sens religieux du terme ¹² (McKee, 1984).

Ici, plutôt que de faire un choix qui ne manquerait pas de limiter l'analyse, les sens qui seront retenus sont :

- 1) L'acte de communiquer et de faire part de quelque chose à quelqu'un.
- 2) Le fait de ressentir quelque chose ensemble (au sens de Jeanneret (2002))
- 3) La communication comme quelque chose de « public » avec les sens « *d'imparting* » (au sens de Durham Peters (2008)).

1.3.1.2 À quoi sert la communication ?

Afin de pousser plus loin notre quête vers l'ouverture à l'autre, il semble important d'en apprendre un peu plus sur les motivations qui poussent les êtres humains, à communiquer les uns avec les autres. C'est quelque chose de pertinent parce que cela permettra de mieux expliciter les « pulsions » qui poussent une personne à agir dans ses interactions avec les autres. Voici quelques-unes des motivations qui reviennent dans la littérature et qui semblent pertinentes :

Tableau 3.

Objectifs de la communication interpersonnelle selon quelques auteurs

Auteurs	Objectifs de la communication
Myers et Myers (1990)	1. Se découvrir (s'écouter soi-même et découvrir sa manière de communiquer)

¹² Communion. (s.d.). *Dictionnaire de l'Académie française*. Retrieved 2023-02-28, from <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3168>, la communion se définirait comme « [l'union] des chrétiens entre eux et en Dieu, ensemble des relations mutuelles qui constituent la vie de l'Église[...] » et, par « [être] en communion d'idées, de sentiments avec quelqu'un, partager les mêmes idées, éprouver les mêmes sentiments que lui. »

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Connaître le monde (lire et échanger sur les événements et ce qui se passe) 3. Partager le monde (en apprendre sur soi par l'écoute de l'autre), 4. Persuader/influencer (changer les comportements et les croyances, imposer des règles via des récompenses et des punitions) 5. S'amuser (se divertir des autres modes de communication)
Wrench et al. (2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Répondre à ses besoins 2. Réduire l'incertitude sur la vie
Mucchielli (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmettre des informations 2. Se distinguer (positionner) par rapport à l'autre 3. Établir une relation avec l'autre (sympathie/antipathie) 4. Se définir des normes communes.

Source : les éléments ci-dessus sont tirés des travaux respectifs des différents auteurs (voir bibliographie) et ont été résumés pour plus de clarté mais aussi pour éviter les duplicatats.

Ces motivations (voir Tableau 3 ci-dessus) peuvent prendre la forme d'une « simple » transmission d'informations à des opérations aussi complexes qu'établir une relation avec l'autre, se définir des normes communes ou encore travailler à modifier les comportements d'autrui. Ici les enjeux seront très probablement différents selon que l'objectif soit simplement d'affirmer son droit à l'existence en se mettant de l'avant (Proulx, 2010) ou encore d'inciter les autres à devenir plus productifs en promouvant des « normes » de développement personnel ou une approche de motivation centrée sur la psychologie positive. (Carayol et al., 2020).

Au centre de toutes les motivations présentées ci-dessus, celle de répondre à ses besoins est celle qui semble la plus centrale, car elle semble englober toutes les autres. Les autres éléments semblent n'être que des modalités d'actions (influencer, persuader l'autre, écouter, établir une relation, se définir des normes communes, etc.) pour agir sur et avec les autres ou

encore n'être que des moyens pour répondre aux besoins intrinsèques de la personne elle-même (se découvrir, s'amuser, diminuer l'incertitude, etc.). Malgré cela, il faut se rappeler que ce n'est pas parce que la motivation de répondre à ses besoins est placée au centre dans le cadre de cette recherche, que la construction des relations affectives est accessoire. En effet, un gestionnaire qui omettrait de construire des relations avec ses employés aura du mal à atteindre ses objectifs et à les partager (Maletto, 2010).

1.3.1.3 Les formes de communication au cœur de la relation au travail

Comprendre, analyser et « traiter » une situation de communication exige tout d'abord de déterminer la (ou les) forme(s) de communication auquel(s) elle se réfère (Maletto, 2010). Un problème de relation publique est très différent d'un problème de communication managériale. Prenons l'exemple d'un supermarché, un problème de relation publique pourrait survenir si jamais plusieurs clients se plaignaient d'un mauvais fonctionnement continu des bornes de paiement automatique ce qui pourrait avoir comme impact d'entacher la réputation de l'établissement. Un problème de « communication managériale » pourrait s'illustrer par le fait qu'un employé refuse de suivre les nouvelles directives imposées par la direction de l'organisation. Dans les deux cas, il s'agit d'actes de communication, mais puisque l'objectif fondamental de ces formes de communication n'est pas exactement le même, les dimensions qui seront observées et analysées risquent de ne pas être les mêmes. Se tromper d'objet d'études, c'est aussi courir le risque de mener les gestionnaires et les employés vers une compréhension erronée de la situation et les amener à se concentrer sur une solution risquant d'être inadaptée (Maletto, 2010).

a) LA COLLABORATION A LA BASE DE TOUTE COMMUNICATION

L'une des premières formes de communication « réellement humaine » proviendrait de nos ancêtres « *homo erectus* » qui par leurs mains auraient utilisé l'action de « pointer » (attirer l'attention sur quelque chose avec les mains), pour collaborer les uns avec les autres (Tomasello, 2010). Pour cet auteur, l'utilisation des gestes pour collaborer serait à la racine

de notre nature d'être humain, puisque ce dernier aurait la possibilité singulière de tabler sur l'entraide et le partage pour atteindre ses objectifs alors que les autres primates agiraient simplement en « ...predict or manipulate the individual goals, perception, and actions of others directly » (Tomasello, 2010, p. 108) afin de répondre à leurs besoins. Cette théorie, il l'exprime simplement en usant du schéma ci-dessous :

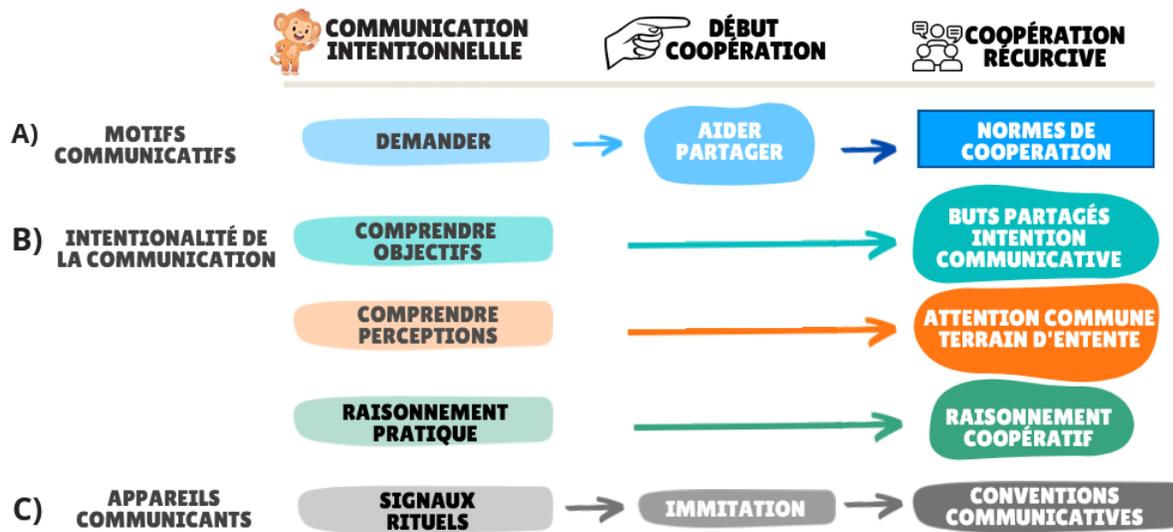


Figure 6. Infrastructure psychologique de la communication humaine.
Adapté de Tomasello (2010, p. 105)

Pour faire simple, un acte de communication coopératif exigerait trois choses : le motif de la communication (aider, partager), l'intentionnalité de la communication (la structure de pensée permettant aux personnes de se relier les uns aux autres) et les « appareils communicants » permettant à cette dernière d'être partagée par ces dernières (la langue par exemple). Pour atteindre une coopération « récursive », c'est-à-dire une coopération complexe telle qu'elle est comprise aujourd'hui, il faudrait d'abord que les personnes aient des « compétences de base » comme la capacité de demander de l'aide (pour la réalisation d'un projet ou l'accomplissement d'une tâche, par exemple), de comprendre les objectifs

partagés, de comprendre les perceptions et la vision d'autrui et la capacité de faire œuvre d'un certain raisonnement pratique.

Ce sont ces cinq caractéristiques, jumelées les unes aux autres qui permettraient d'en arriver à une forme de communication « moderne » dans laquelle les personnes sont en mesure de se comprendre les unes les autres afin de travailler ensemble à l'atteinte des objectifs proposés.

b) LA COMMUNICATION UN « SOFT SKILL »

Dans l'univers du management, les « *Soft Skills* » semblent être une catégorie utilisée pour regrouper les multiples compétences qui ne « relèvent ni du savoir (de la connaissance) ni du savoir-faire technique » (Theurelle-Stein et Barth, 2017, p. 133). Depuis 1972, date à laquelle fut conceptualisé le concept de « *Soft Skills* », les chercheurs se sont entendus pour dire que « ...the use of the terms « *Soft Skill* » and « *Hard Skill* » be deemphasized or discontinued. »¹³ (Whitmore, 1972, p. 2). Dès ce moment, des tentatives pour trouver une nomenclature alternative à ce concept n'ont eu de cesse d'advenir :

For example, some people call them key competencies, soft skills, generic skills, or employability skills in Australia. European authors call soft skills vital competencies, while in the United States, some equivalent terms are employability skills or workplace know-how. In the same line, Succi (2019) suggests there are different ways of referring to soft skills, such as life skills (WHO, 1994), transversal skills, generic competencies and critical competencies (OECD 2001, 2012), and lifelong learning (European Union 2006)¹⁴ (Marin-Zapata et al., 2021, p. 970)

¹³ « ... l'utilisation des termes « *Soft Skill* » et « *Hard Skill* » soit restreinte ou abandonnée » (Traduction libre)

¹⁴ « Par exemple, certaines personnes les nomment compétences clés, « *Soft Skills* », compétences génériques, compétence d'employabilité en Australie. Les auteurs européens les nomment les « *Soft Skills* » compétences vitales alors qu'aux États-Unis des termes équivalents sont : compétences d'employabilité ou le « savoir-

Cette dispersion serait due au fait que les chercheurs ont du mal à bien cerner la différence entre les concepts de « *skills* »¹⁵ et de « *competencies* »¹⁶ (Marin-Zapata et al., 2021). Jonnaert (2009) les distingue ainsi :

1. Une habileté réfèrerait à « ... des éléments du savoir codifié, organisé pour être utilisé tels quels » (p. 54)
2. Une capacité serait « ...des connaissances transversales [bien ancrée dans la personne et], utilisables dans des situations très variées. »(Une capacité se composerait d'une ou de plusieurs habiletés.) (p. 47).
3. Une compétence serait l'utilisation efficace d'une ou de multiples capacités pour répondre efficacement à une situation.

Par exemple, rédiger un mémoire de maîtrise est une compétence qui exige de multiples capacités (écrire, synthétiser des contenus, faire de la recherche documentaire, etc.) requérant plusieurs habiletés (taper au clavier, lire des textes, écrire des mots, etc.). Depuis 2002, le terme de « Soft Skills » aurait pris une tangente « relationnelle », dans le sens que de plus en plus d'auteurs utilisent ce concept en leur accolant les sens de « ...*intrapersonal and interpersonal skills, personal skills, and people skills* » (Marin-Zapata et al., 2021, p. 991).

comment » du bureau. Dans la même lignée Succhi(2019) suggère qu'il y a plusieurs manières de se référer aux « Soft Skills », comme compétence de vie (WHO, 1994), habiletés transversales, compétences génériques, compétences critiques (OECD, 2001, 2012) et apprentissage tout au long de la vie (Union Européenne, 2006). » (traduction libre)

¹⁵ Traduit ici par le sens « capacité » qui semble être le plus proche de la conceptualisation qu'en fait Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2021). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969-1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>

¹⁶ Traduit ici par le concept de « compétences » qui semble se référer peu ou prou au même concept que Jonnaert, P. (2009). Chapitre 3. L'architecture d'une compétence. In *Compétences et socioconstructivisme* (pp. 43-61). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/competences-et-socioconstructivisme--9782804134587-page-43.htm>

Après avoir déterminé ce en quoi consisterait un « Soft Skill », il est maintenant temps de s'intéresser aux formes de communication qui semblent être les plus utiles pour bien comprendre et bien accompagner un employé dans l'ouverture de soi et vers l'autre.

c) LA COMMUNICATION INTRAPERSONNELLE

Selon, Wrench et al. (2020), la communication intrapersonnelle se définirait comme un phénomène de communication « ...that exist within or occurs because of an individual's self or mind » (p. 18). Ce type de communication serait basé sur l'idée du soi qui serait séparé en « trois parties » (voir Figure 7. Modèle des trois "soi" de Carl Rogers. Adapté de Wrench et al. (2020, p. 75)).

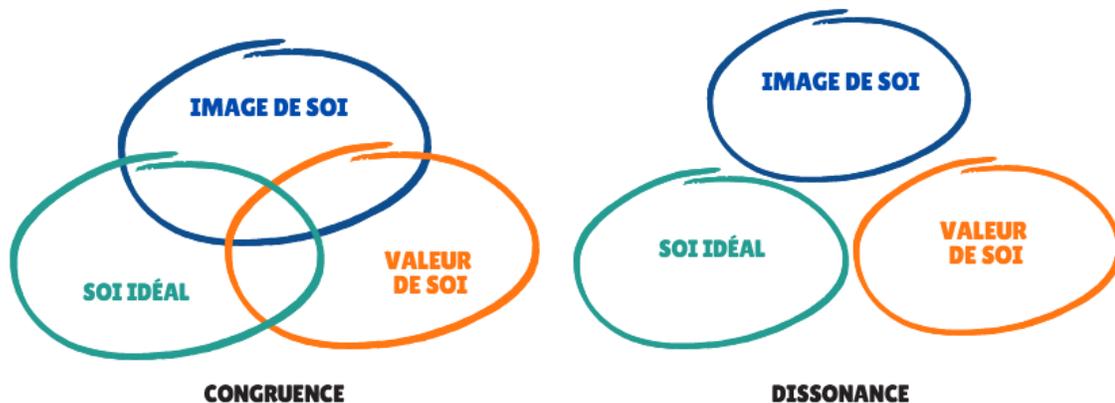


Figure 7. Modèle des trois "soi" de Carl Rogers.
Adapté de Wrench et al. (2020, p. 75)

L'image de soi correspondrait à l'image qu'une personne a d'elle-même (comment se voit-elle ?), la valeur de soi correspond à la valeur qu'une personne s'attribue à elle-même (combien elle estime être digne de respect et estimée en tant qu'être humain) et l'idéal de soi serait la « meilleure » version du soi qu'une personne puisse envisager. En fait, plus ces trois dimensions se rejoignent, plus il y aurait congruence et donc perception d'auto-actualisation. À l'inverse, moins les dimensions seraient liées, plus il y a de chance que la personne éprouve de difficultés psychologiques (Wrench et al., 2020). L'estime de soi serait une composante

du soi, positionnée au carrefour des dimensions comportementales, affectives et cognitives de la personne, qui se construirait en comparant ses caractéristiques personnelles et ses accomplissements sociaux par rapport à ceux des autres et qui aurait de l'impact sur la faculté d'une personne de s'engager dans l'action (André, 2005).

Cette dimension semble autant sociale que personnelle puisque c'est par la communication avec autrui (Wrench et al., 2020) et avec soi-même qu'elle se construirait (Bateson et al., 1988). Le principal défi d'entrer en relation avec soi-même est qu'il est très difficile de se rendre compte des mauvaises interprétations de ses « messages » ce qui rend toute tentative de « correction » de ses pensées, croyances, perception très ardue (Bateson et al., 1988). Par exemple, un employé convaincu que son employeur l'ignore sciemment aura beaucoup plus de mal à se défaire de sa croyance seul que s'il se met en relation avec son employeur pour valider l'information. La manière dont la personne habite son psychisme (est-elle solitaire ? Dépressive ? À quel niveau est son estime de soi ? Est-ce une personne narcissique ? Machiavélique ? Empathique ? Capable d'introspection ?) et ses dispositions sociales (est-elle timide ? Comment conçoit-elle la communication ? A-t-elle la volonté de communiquer ? Considère-t-elle les sentiments d'autrui ? Est-ce une personne capable de s'affirmer ? Est-ce qu'elle s'attache rapidement ou bien a-t-elle une sensibilité au rejet ?) auront forcément un impact sur ses relations sociales et professionnelles (Wrench et al., 2020).

d) LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE

La communication interpersonnelle peut être définie de plusieurs manières dépendamment de la posture que la personne adopte. Si pour certains la communication est une simple transaction entre une personne et un environnement (Bhatnagar, 2011), pour d'autres elle est une occasion de se relier (Jeanneret, 2002) et d'en découvrir un peu plus sur l'autre (Wrench et al., 2020). Pour Bateson et al. (1988), la communication interpersonnelle partirait du principe...

1. Qu'une ou plusieurs personnes effectuent des actes d'expression

2. Que ces actes sont perceptibles (inconsciemment ou non) par d'autres
3. Que la personne est consciente que ces actes ont été remarqués

Afin de s'en faire une idée, il peut être utile de revisiter quelques-uns des modèles sur lesquels se base notre conception moderne de la communication interpersonnelle. Un des premiers modèles qui vient à l'esprit est celui de Shannon, Weaver et Wiener (Bateson et al., 1984) (voir Figure 8. Schéma de la transmission d'information de Shannon et Wiener (1948-1949)

Adapté de Amado et Guittet (2017, p. 6) (1948-1949)).

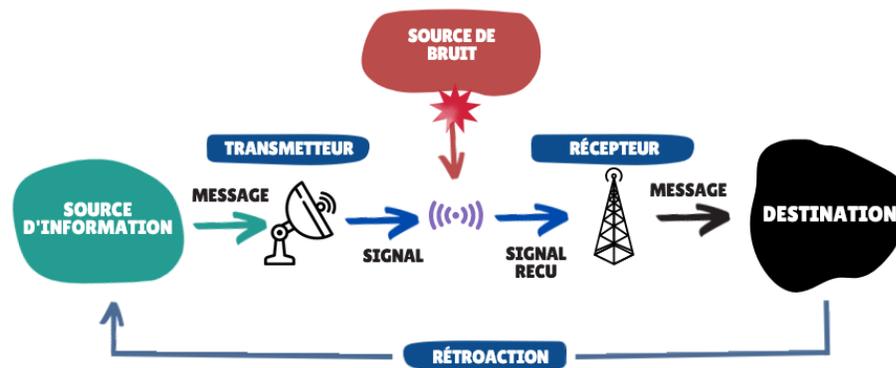


Figure 8. Schéma de la transmission d'information de Shannon et Wiener (1948-1949)
Adapté de Amado et Guittet (2017, p. 6)

L'idée c'est qu'une source d'information produit un message qui est encodé par un transmetteur avant d'être transmis à un récepteur qui le décodera ce qui lui permettra d'atteindre sa destination (Bateson et al., 1984). Bien sûr, il va sans dire qu'une transmission peut être perturbée par un bruit ce qui aura un impact sur la qualité du message en transition et donc sur le message reçu. Évidemment, puisque ce modèle n'a pas réellement été conçu pour les relations humaines, de nombreuses « failles » existent comme le fait qu'il ne se concentre que sur la transmission « mathématique » du message (Bateson et al., 1984).

Pour pallier ce manque de complexité, Dionne et Ouellet (1991) ont proposé un autre modèle (voir Figure 9. Le modèle de la communication de Dionne et Ouellet (1991).

Adapté de Côté et al. (1994, p. 314)) qui voit la communication comme un « état » c'est-à-dire que loin d'être du seul ressort de la parole ou du langage non verbal, la communication serait quelque chose de permanent qui se produirait dès que deux personnes (ou plus) sont en présence l'une de l'autre (Côté et al., 1994).

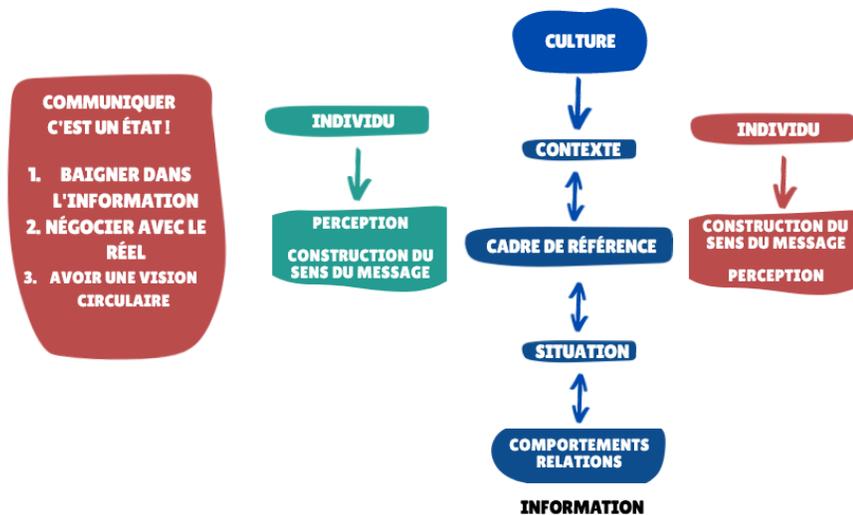


Figure 9. Le modèle de la communication de Dionne et Ouellet (1991).
Adapté de Côté et al. (1994, p. 314)

Dans cette vision, la communication serait quelque chose de fondamentalement relationnel (Marc et Picard, 2002; Proulx, 2010). Ce modèle représenterait la communication comme un « état », c'est-à-dire qu'elle existerait indépendamment des personnes qui y participent. Lorsque deux personnes entrent en interactions, ils baigneraient déjà dans un océan de sens (culture de chaque personne, contexte culturel de l'échange, situation, type de relation, etc.) qui exercerait déjà une influence sur eux avant même qu'ils n'aient fait quoi que ce soit.

Ce modèle place l'individu en tant qu'être producteur de sens (signification) par le biais de ses sens (perception) (Côté et al., 1994). Une personne qui voudrait transmettre un message à un de ses collègues passerait d'abord par le filtre de ses perceptions pour construire un message qui a du sens avant de le transmettre à l'autre par le biais de ses sens. De son côté,

l'autre le recevra en faisant usage de ses sens perceptuels et il en reconstruira le sens. Dans ce modèle, il n'y a pas qu'un seul message transmis à la fois. Les personnes seraient en permanence bombardées de messages (Côté et al., 1994). Par exemple, dans un milieu de travail, une personne qui est assise à une table de cafétéria collective véhiculera un message différent de celle qui choisit de s'asseoir à une table individuelle. De la même façon, son habillement, sa posture, son repas, son attitude parlera pour elle, et ce à toutes les personnes dans l'environnement spécifié.

Enfin, Yves St-Arnaud est un autre chercheur ayant proposé une conceptualisation de la communication cette fois centrée sur les modalités d'intervention d'un praticien de la relation d'aide. Ce modèle, présenté ci-dessous (voir Figure 10. Modèle de la communication de St-Arnaud (2003)

Adapté de St-Arnaud (2003, p. 90)) viens considérablement enrichir les modèles précédents puisqu'il ajoute les dimensions rationnelles et émotionnelles de l'interlocuteur en plus de proposer quatre canaux d'intervention sur lesquels l'acteur peut intervenir.

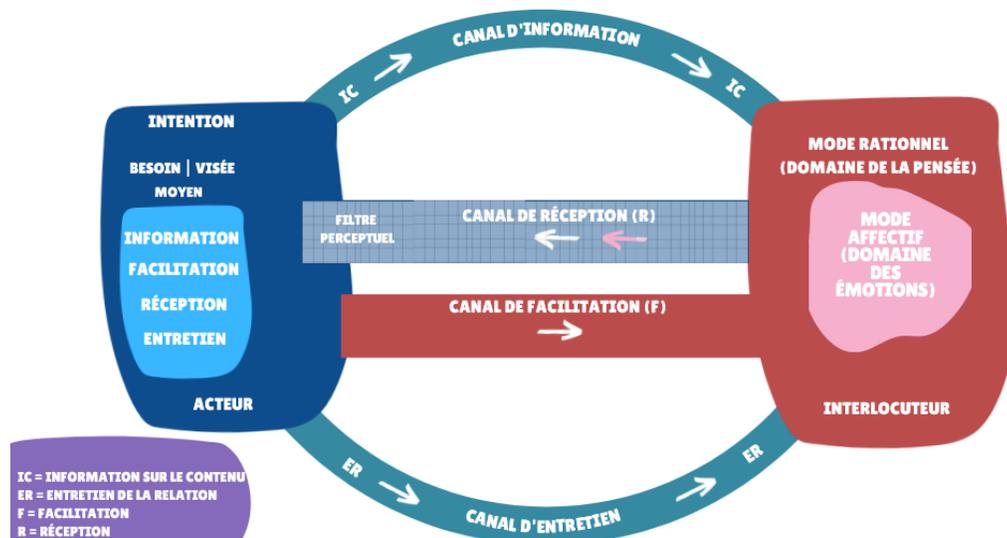


Figure 10. Modèle de la communication de St-Arnaud (2003)
Adapté de St-Arnaud (2003, p. 90)

L'intégration des dimensions rationnelle/émotionnelle est importante, car même si le monde du travail a longtemps cherché à l'occulter (Chader, 2019; Hassel et Raveleau, 2010), une personne est à la fois un être d'émotion et de raison (Morin, 2001). Les « canaux » de communication présentés ci-dessus sont aussi importants, car ils permettent à l'acteur de scinder le processus de la communication en « quatre » dimensions sur lesquelles il lui est possible d'intervenir.

De cette manière, un gestionnaire peut d'autant mieux communiquer qu'il maîtrise le processus de la communication en entier. Il sera en mesure, par exemple, de remarquer et de considérer la dimension émotionnelle que pourrait vivre un employé s'il apprenait que son projet avait été rejeté. Voici, succinctement les quatre canaux sur lesquels une personne peut intervenir :

1. Le canal d'information servirait à transmettre de l'information professionnelle ou personnelle à l'interlocuteur
2. Le canal de réception servirait à encourager la transmission d'informations de la part de l'interlocuteur (indice non verbal, silence, écoute active, etc.)
3. Le canal de facilitation servirait à vérifier que l'information reçue est bien la bonne ou à encourager l'autre à en fournir de nouvelles
4. Le canal d'entretien de la relation représente toutes les informations que l'acteur transmet à l'interlocuteur au sujet de la relation, c'est en quelque sorte le canal qui permet de « structurer » la rencontre avec la personne (St-Arnaud, 2003).

Par exemple, un gestionnaire userait de ce canal pour « structurer et diriger » un échange qu'il a avec un employé. Le dernier canal serait nommé explicitement « entretien », car la relation est quelque chose dont il faudrait prendre soin (St-Arnaud, 2003). Enfin, il est fondamental de mentionner que la réception de l'un ou de l'autre des acteurs ne peut jamais être pleinement objective puisque ce dernier voit et perçoit toujours l'autre par le biais de son expérience et de ses sens qui sélectionneront, réorganiseront ou déformeront ce qui aura été communiqué par l'autre (Kourilsky, 2014; St-Arnaud, 2003). En fait, une grosse partie de notre communication interpersonnelle dépendrait de la manière que nous avons de définir les

situations qui se produisent dans nos existences (Myers et Myers, 1990). De fait, il est fondamental de garder cela à l'esprit lorsque viendra le temps de mettre en place des pratiques pour dénouer les nœuds relationnels qui entravent l'ouverture à la communication avec un gestionnaire ou d'autres employés.

e) *LA COMMUNICATION CONSCIENTE UNE VOIE POUR S'OUVRIRE À SOI ET À AUTRUI*

L'approche de la communication non violente (voir Figure 11. La communication non violente.

Adapté de Giffard (2019, pp. 94-95)) est un outil qui permet à une personne de mieux entrer en relation avec l'autre en se centrant sur son expérience (Giffard, 2019). Cette approche, aussi appelée « communication consciente », se baserait sur l'écoute empathique et nous inviterait à « ... entendre et à écouter la parole de l'autre, tout en étant capables d'exprimer de façon claire et respectueuse ce que l'on vit, surtout lorsque cette parole nous interpelle où nous heurte. » (Claret, 2020, p. 23).

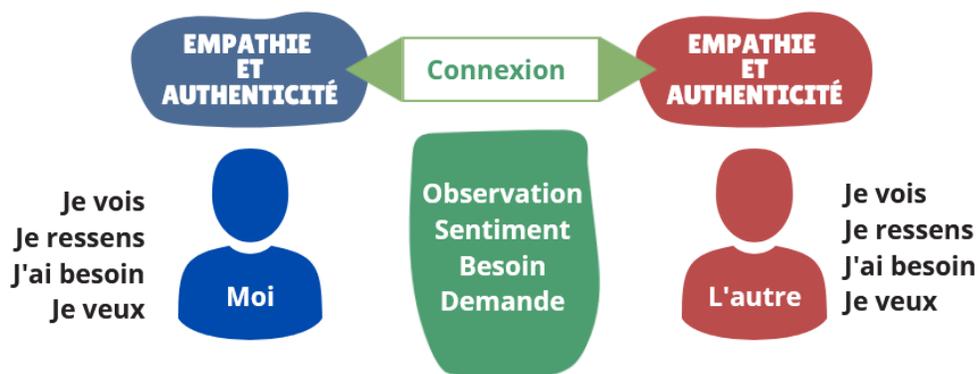


Figure 11. La communication non violente.
Adapté de Giffard (2019, pp. 94-95)

Grosso modo, il s'agit de partir de l'observation d'une situation en identifiant, le plus possible, tous les jugements et les sentiments que cette dernière fait naître en nous, d'entrer au plus profond de sa vulnérabilité pour dénicher le besoin qui en est l'origine pour finalement effectuer sa demande. Parallèlement à ce travail d'introspection, cette approche

invite aussi à se projeter dans l'expérience de l'autre pour dégager les croyances, les sentiments et les besoins de l'autre. L'objectif n'est pas d'avoir la vérité, mais d'ouvrir son esprit à la pensée d'autrui. Puisque nos émotions sont qualifiées de positives ou de négatives en fonction de notre interprétation des événements, prendre du recul sur ces dernières semble une voie prometteuse (Du Penhoat, 2016). Un employé qui reçoit une convocation de son gestionnaire sans raison apparente peut le percevoir de manière insécurisante (que me veut-il? Ai-je fait quelque chose de mal?) ou encore de manière intrigante (veut-il me parler de nouveaux projets ? J'ai hâte d'en savoir davantage). Dans les deux cas, la situation reste la même, ce qui change c'est l'interprétation qui est faite de la situation. Entrer en dialogue avec autrui en étant conscient de soi, de son univers, de ses vulnérabilités et de ses besoins c'est un pas pour être plus ouvert à l'autre.

f) LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE : ENSEIGNER LE DIALOGUE AVEC SOI ET AVEC L'AUTRE

La communication managériale c'est

...une démarche construite d'informations, d'argumentations, d'écoute et de dialogue portée et animée par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Elle se traduit en actes de management pour impliquer et faire s'engager les collaborateurs dans la mise en œuvre des projets et décisions.(Imbert, 2015, p. 8).

Selon lui, cette approche communicationnelle permettrait de rapprocher le gestionnaire de l'employé en l'aidant à mieux comprendre la réalité du terrain auquel il n'a pas accès. De plus, ce serait une nouvelle forme de communication qui place la relation au cœur des préoccupations des gestionnaires. Dans son approche, il encourage les gestionnaires à développer les cinq compétences relationnelles suivantes : l'affirmation de soi (se connaître et se situer par rapport à l'autre), l'anticipation mentale (anticiper, se « programmer en positif »), la communication positive (prévention et traitement des situations de conflits),

l'intelligence active (maîtrise de ses émotions pour faciliter les processus) et le leadership (reconnaissance du cadre comme quelqu'un de « bon conseil »).

Une des forces de ce type de communication, c'est qu'elle permettrait d'accompagner les personnes dans le changement notamment en favorisant l'expression de l'émotion chez leurs employés (Imbert, 2015). En fait, contrairement à la croyance selon laquelle le gestionnaire n'a pas à se soucier de la vie ni des états de ses employés, il est ici pleinement invité à participer au développement de leur compétence « expressive » en usant d'outils comme la grille d'identification des états émotionnels de Pons et De Ramecourt (2007) (voir Figure 12. Grille de « feedback » émotionnel).

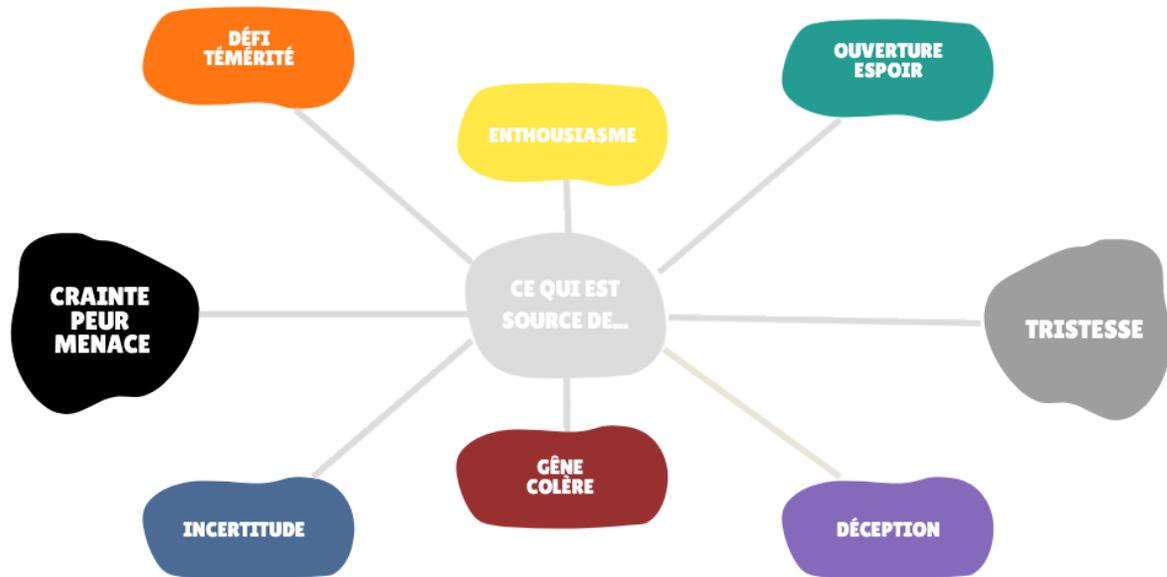


Figure 12. Grille de « feedback » émotionnel à huit branches.
Adapté de Pons et de Ramecourt (2007) dans Imbert (2015, p. 120)

Cet outil est une « carte » permettant aux personnes et au gestionnaire de situer l'état de tous les membres de l'équipe et peut se faire « en direct » (Imbert, 2015). La prémisse c'est qu'il n'y aurait pas d'émotion ni d'humeur négative ; ce sont seulement des sources d'énergies et d'informations potentielles qui existent afin de permettre à la personne de faire valoir un ou plusieurs besoins impérieux. Par exemple, un employé qui explose de colère parce qu'il n'est pas d'accord avec les modalités d'organisation d'un projet, est une information importante

et pourrait indiquer que quelque chose « cloche » avec sa compréhension du processus ou encore que le processus néglige un aspect qui semble fondamental pour la personne (que ce soit un enjeu personnel ou professionnel).

Bien sûr, de nombreuses situations peuvent être la source des émotions de la personne et toutes ne sont pas reliées au travail. Néanmoins, ces dernières ont souvent un impact sur la personne et sur sa capacité à se relier aux projets de l'organisation et à l'organisation en elle-même. En fait, puisque les émotions non écoutées seraient la cause de bien des maux dans les organisations : former les employés à exprimer les émotions et à les accueillir, et le faire soi-même, permet de « normaliser » l'expression de ces dernières dans le monde du travail. De fait, ces dernières passent de « menace » à quelque chose de normal permettant de prendre du recul sur les événements afin de les gérer de manière plus efficace tout en aidant les employés à se sentir pleinement inclus dans l'équipe et dans l'organisation (Imbert, 2015).

Maintenant qu'un portrait général des notions de personne, de relation et de communication interpersonnelle a été dressé, il est temps de s'attarder à éclaircir la question et les objectifs qui seront traités dans le cadre de ce mémoire.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

2.1 LA FERMETURE À L'AUTRE UNE PROBLÉMATIQUE OUVERTE

Comme exprimé en introduction, la question au centre de ce mémoire est : **Comment encourager les personnes à s'ouvrir à la relation les unes avec les autres dans une situation de travail ?** De cette question en découle plusieurs autres :

1. Qu'est-ce qui génère des blocages dans l'ouverture à la relation avec autrui ? Y a-t-il des éléments facilitateurs ?
2. Comment rétablir les canaux de communication entre les personnes employées et gestionnaires ? Quels canaux sont les plus appropriés pour générer de l'ouverture ?
3. Est-ce que l'ouverture est un processus individuel ou bien est-ce possible que le gestionnaire intervienne pour accompagner l'employé ?

Les quelques interrogations ci-dessus camouflent aussi un défi titanesque à savoir celui de la mise en pratique et de la mise en place d'une communication et d'une vision qui permettrait réellement à tout un chacun de s'ouvrir à la relation avec soi-même et avec autrui dans un contexte de travail.

L'enfer c'est l'absence des autres.
L'enfer c'est la fermeture à l'autre.
Je nais habité par les autres. Puis une éducation mutilante d'Occidental me réduit à être tout seul, et à avoir l'illusion d'être la source de tout le reste.
« Je pense, donc je suis. » L'une des plus belles perles du sottisier occidental! Quatre postulats escamotés en cinq mots. (Garaudy, 2015)

Cette citation de Roger Garaudy propose quelques pistes de réponses à savoir que ce manque de communication pourrait provenir du fait que :

- 1) La personne se sent ou se considère comme seule et isolée
- 2) La personne est repliée sur elle-même et en elle-même ou encore qu'elle soit fermée à la relation avec l'autre
- 3) La personne naît comme un être de relation puis, dans notre monde occidental, il est éduqué et formaté à se croire seul et seul dépositaire de son avenir
- 4) La personne est entourée d'un cadre et de pensées qui la maintiennent dans la croyance que la rationalité et la pensée sont les seules sources de création de l'identité.

En fait, les difficultés d'ouverture à autrui peuvent provenir de la personne, de la relation interpersonnelle et de sa maîtrise des outils de communication.

2.1.1 Les difficultés d'ouverture intrapsychique de la personne

Au sein de la personne, la fermeture au dialogue tant avec elle-même qu'avec autrui pourrait être due à ses croyances sur elle-même ou encore sur les autres. Si elle est porteuse de croyances comme : « les autres sont dangereux », « je ne suis pas bon/ne sais pas entrer en dialogue » ou « les autres sont bizarres », il y a de fortes chances qu'elle soit beaucoup plus réticente à s'ouvrir à l'autre. Dans le cas présent, ce sont des préjugés relativement simples qui ont été exprimés, mais il faut savoir que toutes les pensées, les idées, les visions du monde que la personne « porte » ont été pensées par de nombreuses personnes avant elle. Parfois, savoir ce qui fait qu'une personne pense d'une certaine manière relève de la gageure. Est-ce que ça vient du fait qu'elle se perçoit comme une entité indivisible pleinement et complètement séparée de toutes les autres (Widmer, 1992) ? Est-ce qu'elle prêche pour l'égalité, une idée développée par Godwin (1756-1836) et Wallace (1697-1771) (Luehrs, 2001)?

2.1.2 Les difficultés d'ouverture liées à la relation

Au sein de la relation, les principales hypothèses concernant ce qui peut nuire à l'ouverture et à la mise en place de relations « fluides » tant avec le gestionnaire qu'avec les autres

employés sont : 1) les croyances sur le travail (« on n'est pas au travail pour se faire des amis ») ; 2) les croyances sur les normes relationnelles de l'organisation (« on ne parle pas de choses personnelles au travail ») ; 3) le rapport à l'autorité des personnes (« on ne peut pas être ami avec son gestionnaire » ou « le gestionnaire est là pour profiter de moi ») ; 4) la relation avec l'autre est inégale (l'autre n'est pas respectueux ou à l'écoute). En fait, une relation se déroule toujours dans un contexte donné qui imposera certaines règles. Si celles-ci ne sont pas clairement exprimées ou encore si ni l'employé ni le gestionnaire ne les mettent au clair, de nombreux non-dits peuvent persister et générer des obstacles à l'ouverture en milieu de travail. De la même manière, des caractéristiques intrapersonnelles et relationnelles telles que le manque de confiance d'un employé envers ses collègues ou son gestionnaire peuvent intervenir pour entraver le développement ou l'ouverture à la relation.

2.1.3 Les difficultés d'ouverture liées à la communication

Au sein de la communication, les différentes avenues problématiques tournent autour de la méconnaissance d'outils permettant à la personne d'exprimer simplement ses idées, ses perceptions, ses croyances, mais aussi un problème de manque d'écoute et de curiosité envers l'autre. Si une personne n'a jamais appris à exprimer ses émotions et qu'elle tente de le faire pour une première fois, les mots qu'elle choisira pour décrire son expérience ne seront pas forcément les bons. Elle ne sera peut-être pas en mesure de reconnaître les émotions qui la traversent ce qui rendra son expressivité beaucoup plus difficile. De la même manière, si la personne porte la croyance que la communication se limite à la transmission d'information factuelle, elle pourra choisir d'omettre toutes les informations émotionnelles qui sont parfois beaucoup plus utiles que de simplement parler du « concret ». Si le gestionnaire et l'employé ne sont pas prêts à exprimer et à recevoir la charge émotionnelle de l'autre personne, la communication en sera forcément amoindrie.

2.2 LE CO-CONSTRUCTIVISME PRAGMATIQUE COMME POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Selon Avenier (2011), l'épistémologie est une discipline qui « se préoccupe de la valeur des connaissances élaborées » (p. 374). Adopter une posture épistémologique revient donc à faire le choix de la manière dont il concevra ses « filtres perceptifs » (Bertereau et al., 2019). Selon le même auteur, si le chercheur s'associe au courant « positiviste », ses perceptions seront considérées comme des obstacles à son objectivité alors que s'il s'associe au courant constructiviste, elles seront vues comme faisant intrinsèquement partie du processus. Le positionnement épistémologique aura aussi de l'impact sur la manière dont la recherche sera conduite et sur la façon dont chacune des sections sera construite (Bertereau et al., 2019). Dans une recherche quantitative, par exemple, la revue de littérature aura pour objectif de favoriser la production d'hypothèses alors que dans le cas d'une position constructiviste, cette même section servira plutôt à mieux comprendre le sujet étudié pour approfondir la question de recherche.

Puisque l'objectif de la recherche est de mieux comprendre les phénomènes qui ont de l'impact sur la « capacité d'une personne à s'ouvrir au dialogue », elle se situera dans le grand courant des recherches constructivistes. Plus spécifiquement, la posture adoptée sera celle du paradigme co-constructiviste pragmatique tel que conceptualisé par Albert et al. (2022). Dans cette posture, le savoir se construirait par la « confrontation des témoignages « naïfs » avec des savoirs, des points de vue différents... » (Albert et al., 2022, p. 17). De plus, ici, le chercheur est « autorisé » à émettre des hypothèses basées sur sa propre perception de la réalité étudiée (Avenier, 2011). Puisque cette recherche se veut exploratoire et qu'elle cherche à se centrer sur l'expérience vécue par le praticien-chercheur, ce paradigme semble tout indiqué.

2.3 L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE COMME STRATÉGIE PRINCIPALE

Selon Avenier (2011), une recherche située dans le paradigme co-constructiviste radical peut utiliser n'importe quelle méthode de recherche tant et aussi longtemps que le chercheur respecte :

1. Un comportement éthique
2. « Une rigueur critique sur le processus de recherche mis en œuvre et sur les résultats de ce processus » (p. 379)
3. Une « explicitation détaillée des hypothèses sur lesquelles la recherche repose ainsi que du travail épistémique et du travail empirique menés. » (p. 379)

Une des méthodes qui s'arrimerait parfaitement avec le paradigme choisi est celle de l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2020). Selon les auteures, cette méthode serait basée explicitement sur l'expérience des chercheurs et aurait été « développée et utilisée [...] pour produire des connaissances et éviter d'influencer inconsciemment la recherche » (p. 142). De plus cette méthode serait particulièrement adaptée aux adultes revenant à l'université et leur permettrait de dégager du savoir de leurs expériences « pratiques » (Albert et Michaud, 2020). Elle semble tout indiquée, car les données seront principalement extraites de témoignages et de situations vécues par le praticien-chercheur qui tentera de dégager des connaissances « génériques » pouvant servir aux praticiens de demain (Albert et Michaud, 2020).

2.3.1 Une collecte de données en plusieurs temps

Les témoignages sélectionnés dans le cadre de ce mémoire correspondent à des situations de communication vécues par un employé d'une organisation de la province de Québec (Canada) d'un emploi, d'une durée de quatre ans ayant été occupés dans les quinze dernières années. Le processus de la cueillette de données s'est déroulé en cinq temps qui sont répartis

de la session d'automne 2021 à la session d'hiver 2023, à raison d'une à deux activités de cueillette / production de données par session.

À l'automne 2021, une première série de six courts témoignages (environ une demi-page par récit), furent écrits par le chercheur qui tenta alors, d'en faire une première analyse à l'aune du concept de la communication interpersonnelle (besoins physiques, spirituels et interpersonnels de la personne) et des notions de responsabilité, de pouvoir, d'écoute, de confiance, de normes et de la voix des employés.

L'hiver 2022 a vu apparaître un nouveau récit qui fut scindé en deux situations (une situation décrivant la fusion vécue par l'employé au sein de son organisation et une situation présentant le projet d'étude vécu de l'employé) à l'aune de différentes disciplines (éthologie, psychologie cognitive, psychologie, sciences économiques, sociologie, psychologie sociale, psychanalyse, philosophie).

À l'automne 2022, mu par un besoin d'explorer de nouveaux horizons, le chercheur s'est adonné à l'exercice de « l'auto entretien » de Gontran G. Brennan présenté dans l'ouvrage « Tactiques insolites : vers une méthodologie de recherche en pratique artistique » de Laurier et Gosselin (2004). De cet auto-entretien, dix-huit situations de travail et donc dix-huit extraits émergeront. De ceux-ci, trois extraits furent tirés afin d'être observés dans le cadre de ce mémoire. Ils ont été choisis, car ils se déroulent dans un seul et même contexte d'emploi, ce qui permettra une observation de l'évolution de l'ouverture chez l'employé au travers des différents témoignages. De plus, ces témoignages semblent représentatifs des problèmes d'ouverture qui peuvent exister dans le cadre d'un contexte de travail à savoir : 1) un employé est fermé envers un employé ; 2) Un employé est fermé envers les idées d'un employé et d'un gestionnaire et s'en ouvre à ce dernier ; 3) un employé est ouvert envers un employé et un gestionnaire.

Enfin, à l'hiver 2023, un dessin au feutre bleu fut produit sur une feuille de cahier d'animation (format 2' x 3') (voir Figure 14. Employé prisonnier, Feutre bleu sur papier recyclé, 2' x 3'). Ce dessin a été adapté sous une forme numérique et sera utilisé sous cette

forme dans le cadre de ce mémoire. Ce dernier a permis la création d'un quatrième témoignage permettant d'explorer la vision du monde du travail et de la communication entre les dirigeants et les employés au sein d'un milieu organisé. Utiliser le dessin comme première forme d'expression est ici vu comme facilitant la mise en mot de la perception, des croyances, et de la vision du monde de l'interviewé puisqu'il est invité simplement à partager ce qu'il voit de l'image qui lui est présentée (qui a été réalisée par lui-même) ce qui est parfois moins exigeant que de se faire une idée « à froid » sur une question.

Les témoignages ont été bonifiés, remaniés et transposés à l'imparfait afin d'en faciliter l'analyse puisqu'elle lui permettrait de replacer le récit dans un contexte passé et donc d'adopter une posture « *reflective* » par rapport à son expérience (Albert et Cadieux, 2017). Ici, l'objectif sera de tenter de décrire un « reflet » de la situation qui soit le plus fidèle possible à la réalité. Ceci étant dit, l'objectif n'est pas tant d'avoir une image parfaite de la réalité, mais de permettre au praticien-chercheur de construire un espace qui permettra d'adopter une posture réflexive et de dégager de la connaissance afin de mieux comprendre le monde (Albert, 2017). De toute façon cette réalité serait difficilement atteignable étant donné que la connaissance du passé des praticiens-chercheurs peut être limitée ou altérée (Albert et Michaud, 2020). En être conscient permettra au praticien-chercheur œuvrant sur ce mémoire de porter une attention toute particulière à l'écriture des récits afin de s'assurer qu'ils soient faits avec le plus de rigueur et de sincérité possible.

2.3.2 Une analyse de manière récursive

Une fois la « matière première » récupérée, le praticien-chercheur usera de l'approche « autopraxéographique » qui l'invite à développer une conscience réflexive (« *reflexive* ») en revisitant les récits de manière récursive (aller-retour entre les témoignages et les théories) afin de dénicher ce qui est « implicite et inconscient » (Albert et Michaud, 2020). Cette manière de faire permettra au praticien-chercheur de prendre du recul sur chacune de ses histoires et de dégager de la connaissance pratique et réutilisable (Albert et Cadieux, 2017).

Dans le cadre de ce processus de recherche, une « pré analyse » a déjà été réalisé, car il y a eu analyse de deux témoignages en les confrontant à différents concepts des théories de l'éthologie, de l'économie, de la psychologie cognitive, de la psychanalyse, etc. Cette première analyse a mené à la création de nouveaux récits sous la forme d'un « auto-entretien » et d'une œuvre dessinée accompagnée d'un témoignage.

C'est à partir de cette matière que l'analyse et l'observation des deux types de matériaux seront effectuées. L'œuvre visuelle et le témoignage associé seront observés comme des éléments de la psyché de l'interviewé et seront donc analysés comme tels. Il y aura une comparaison entre la théorie et les croyances ancrées dans les pensées de l'employé, et ce afin de dégager les pensées, les idées et les perceptions qui peuvent avoir un impact sur l'ouverture de la personne dans ses relations au travail.

En second lieu, les témoignages seront analysés à l'aune de la posture de l'interviewé par rapport aux interactions qu'il a vécues dans un milieu de travail. L'objectif sera, encore une fois, de faire ressortir des structures, des pensées ou des modes de fonctionnement qui facilitent ou qui nuisent à l'avènement d'une communication plus ouverte.

2.4 CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE.

D'abord, il est important de mentionner que l'éthique est une discipline qui se préoccupe de toutes les choses associées de près ou de loin à l'humain (Martineau, 2007). Le bien, le mal ; le vrai, le faux, l'acceptable, l'inacceptable, l'éthique se préoccupe de tout cela et plus encore. Elle ne le fait pas à la manière de la morale qui impose un cadre de pensée rigide (en dictant ce qui est bien et mal), mais propose une vision du monde centré sur la réflexion et les prises de position sans cesse renouvelée pour atteindre une humanité toujours « meilleure »(Martineau, 2007).

Selon Van der Maren (1999), les trois des grands principes déontologiques qui doivent être respectés par les chercheurs sont :

1. Le consentement libre et éclairé

2. Le respect de la dignité du sujet
3. Le respect de la vie privée et de la confidentialité

Grosso modo, cela veut dire que

1. tout participant à la recherche doit avoir en main toutes les informations avant le début du processus de recherche pour décider de sa participation ou non à l'étude.
2. Tous les participants à la recherche doivent être traités de la manière la plus respectueuse possible et en respectant scrupuleusement les droits de la personne.
3. Les participants sont en droit de savoir quels sont les processus mis en place pour respecter la confidentialité des données personnelles qu'ils fourniront dans le cadre de la recherche.

Puisque les données collectées et utilisées concernent principalement des moments de vécu du chercheur et des recherches déjà publiées, la considération éthique sur laquelle il semble fondamental de s'attarder est : 3) le respect de la vie privée

2.4.1 Le respect de la vie privée

Puisque cette recherche se base sur des témoignages du chercheur qui décrivent des interactions entre des individus, au sein des organisations, il sera important de s'assurer de l'anonymat de tous les tiers pouvant être impliqués de près ou de loin dans la recherche et de tout mettre en œuvre pour s'assurer de l'anonymat des personnes et des organisations dans lesquelles les interactions ont eu lieu. Pour ce faire, le nom des personnes sera remplacé, le nom des organisations aussi et il n'y aura aucune mention permettant de situer temporellement les différents extraits utilisés dans cette recherche. Ces mesures sont mises en place, car, avec un nom, une organisation ou une année, il est possible, en se basant sur l'identité du chercheur de retracer les personnes et les organisations dans lesquelles les interactions ont eu lieu, ce qui pourrait leur porter préjudice.

CHAPITRE 3

OBSERVATIONS ET ANALYSE DE SITUATIONS D'OUVERTURE

RELATIONNELLE AU TRAVAIL

Dans cette section des liens seront tissés entre les notions théoriques énoncées précédemment et les histoires de vie professionnelle de l'interviewé. L'analyse des témoignages sera réalisée en trois étapes : 1) écriture et lecture du témoignage ; 2) création de ponts entre les situations relationnelles et communicationnelles, les pensées et les croyances de l'interviewé et les notions théoriques ; 3) extraction de la connaissance plus générale et généralisable et qui servira de point d'ancrage pour mieux comprendre / dégager des voies de passages afin de générer de l'ouverture dans les relations entre employés ou avec un gestionnaire dans un milieu de travail (note : les voies de passages seront davantage explorées dans le chapitre 4).

3.1 TÉMOIGNAGE VISUEL 1 : PRISONNIER DU TRAVAIL OU PRISONNIER AU TRAVAIL ?

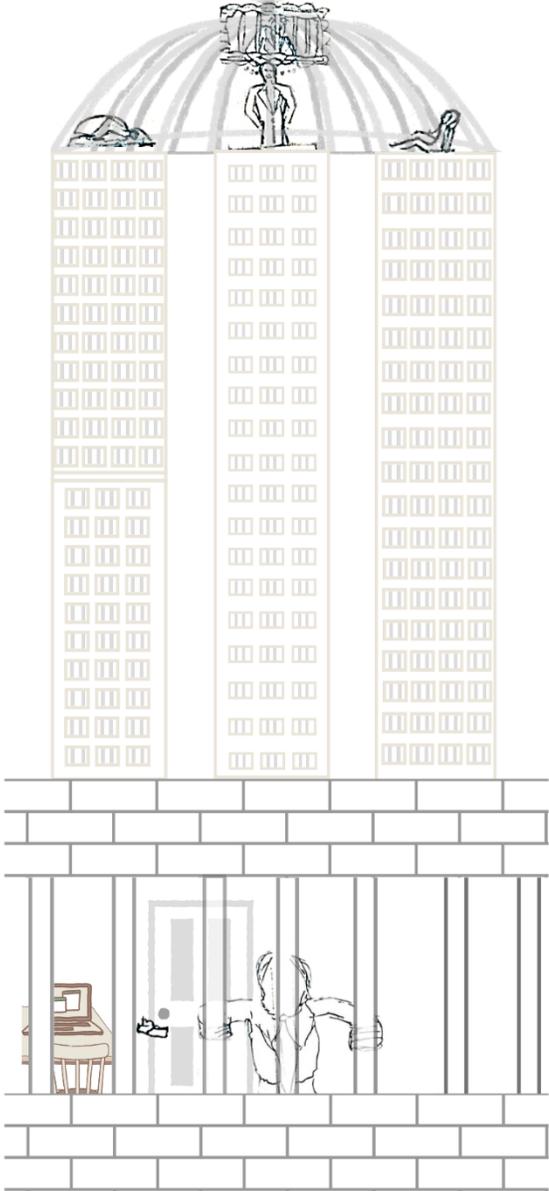


Figure 13. Employé prisonnier [dessin électronique].
©2023 par T. Bisson

3.1.1 Témoignage en utilisant l'image comme support

J'ai créé ce dessin au feutre bleu sur une feuille de « pad » d'animation de 90.2 cm x 61 cm (voir Figure 14. Employé prisonnier, Feutre bleu sur papier recyclé, 2' x 3' pour consulter l'original), lors de la session d'hiver 2023. J'avais besoin de coucher sur papier quelque chose qui m'énervait et qui me désespérait dans le travail en général sans que j'arrive à mettre des mots sur mon expérience. Comme par le passé j'avais déjà utilisé cette technique pour sortir l'ensemble des émotions qui m'habitaient, je me suis dit : « pourquoi ne pas recommencer ? » Pour moi, m'exprimer par le biais d'un dessin c'est plus facile parce que ça ne me force pas à mettre, tout de suite, des mots sur mon expérience. C'est de m'exprimer sans filtres, sans les blocages qui pourraient survenir si j'utilisais uniquement les mots écrits (la tentation de bien écrire).

Ça me semble avoir été payant parce que l'image ci-dessus me semble bien dire que, pour moi, le monde du travail est un univers qui m'emprisonne dans un rôle et dans un espace sans que je puisse avoir le contrôle sur quoi que ce soit. Ce qui m'est fourni pour travailler : un bureau (quand j'en ai un), un ordinateur (fixe ou portable), une chaise (quand j'ai un bureau) peut m'être retiré à tout instant au bon plaisir des personnes en position d'autorité.

Au moins, en général je peux garder le même ordinateur donc ça me fait un objet auquel il m'est possible de me rattacher. Pour le reste, même si les relations que je tisse sont les meilleures du monde ou que mon travail me semble porteur je ne suis dépositaire de rien. Si une personne décide que je vais faire autre chose que ce que je fais, ben elle peut le faire. Si elle décide de détruire en une journée ce que j'ai mis deux ans à construire, elle peut le faire (ça m'est déjà arrivé). Une chance que j'aime la diversité (dans les limites de mes attributions tout de même, pas question que je fasse autre chose que ce pourquoi je suis embauché) et que je ne suis pas trop difficile là-dessus parce que sinon je pense que je n'aurais pas « toffé » nulle part.

Parlant des relations ça a toujours été quelque chose de compliqué pour moi. En général je m'enferme dans mon monde pendant au moins deux ans avant de me sentir assez en confiance

pour parler ouvertement avec une personne. Je m'entends bien avec tout le monde jusqu'à un certain point. Les autres me partagent leur vécu, mais moi je ne partage que rarement le mien et encore moins dans le monde du travail. Comme diraient les gens : « les émotions et les problèmes on laisse ça à la maison ». Au début, je trouvais ça normal comme vision des choses, mais plus le temps avance plus je trouve ça malsain. C'est un peu comme de se dépouiller ou d'emprisonner une part de soi-même qui serait très utile. Évidemment, moins je pratique les relations et l'expression des émotions, moins je suis habile à le faire et plus c'est le genre de situation qui m'angoisse. C'est assez logique quand j'y pense : je deviens bon dans ce que je pratique.

Pis quand je ne suis pas bon dans ce que je pratique, je fais tout pour que les autres ne s'en aperçoivent pas. Un genre de carcan, de prison que je m'impose à moi-même autant dans ma vie personnelle que dans le monde du travail. En fait, c'est encore pire dans le monde du travail parce que là, je ne crois vraiment pas que les personnes vont me vouloir du bien. En général, ils ne vont être corrects que tant et aussi longtemps que je vais faire ce qu'ils veulent. Si je ne le fais pas, ils vont me rejeter moi, et tout ce que j'ai réalisé, comme une vieille chaussette.

Pour moi, j'agis comme ça avec les autres, car comme ça je suis capable de garder le contrôle sur la situation et éviter qu'elle ne m'échappe ce qui risquerait de me blesser. J'ai eu ma dose de relations « bouetteuses » dans mon enfance (intimidation) qui m'ont « aidé » à apprendre à me contrôler et à ne pas aller vers les autres ni à m'ouvrir. Déjà que j'étais timide de base...

C'est aussi ce qui fait que j'ai du mal avec les personnes en autorité. Pour moi, ce sont des personnes qui ont du contrôle et de l'ascendant sur moi, mon devenir, mon avenir. Je déteste ça parce que c'est comme si je remettais mon avenir dans les mains d'une personne qui finira par en abuser pour son propre bénéfice. À part quelques rares personnes, je suis très sceptique sur le fait qu'un gestionnaire puisse me vouloir du bien. La meilleure image que j'ai, c'est celle que j'ai utilisée dans le dessin ci-dessus. Les gestionnaires sont des personnes situées tout en haut d'une tour qui prennent des décisions sans consulter personne. Ils

décident et les autres exécutent. Au diable les opinions, les valeurs, les sentiments des personnes qui dépendent d'eux. Pis ils font ça avec tout le monde autant leurs collègues qu'eux-mêmes tout ça au nom de leur vision « boîteuse » (a.k.a. parcellaire, limitée, ancrée dans leur monde de croyance, etc.) de la réalité. En bref, le monde du travail ne me semble vraiment pas être un endroit accueillant envers les émotions et les relations authentiques et ouvertes. C'est plutôt quelque chose qui m'emprisonne.

3.1.2 Quelques éléments de compréhension

Dans l'image et le témoignage ci-dessus (qui se base sur l'image), l'interviewé exprime ses croyances et ses perceptions à l'égard du monde du travail, des gestionnaires et des relations de la manière qu'il les a vécues tout au long de son parcours professionnel.

3.1.2.1 La vision de la capacité d'expression de l'interviewé

La première chose à noter est que l'interviewé débute son témoignage par l'expression de l'état d'énervement et de désespoir dans laquelle la situation le place. En utilisant la « grille de feedback émotionnelle » de Pons et Ramecourt (2004), il est possible de rattacher ces états à l'émotion de la colère (ça m'énervé), de l'incertitude et de la déception (ça me désespère, je ne sais pas où ça s'en va, je ne suis pas trop sûr que la direction qui est prise va me convenir). Selon cette grille, ce sont de bonnes émotions qui sont porteuse d'énergie, mais qui ont besoin d'être canalisées pour qu'elles deviennent source de changement (voir la section sur la communication managériale et la Figure 12. Grille de « feedback » émotionnel de Pons et Ramecourt (2007)).

L'autre point à noter c'est que, bien que l'interviewé affirme venir d'un environnement qui ne valorise pas l'expression des émotions et de son vécu, il a été en mesure de les exprimer tant symboliquement que textuellement. Par exemple, il a pu exprimer son état affectif (énervé, désespérance) et quelques-unes des croyances qui l'habitent (les émotions on laisse ça à la maison, le milieu de travail m'emprisonne dans un rôle, etc.). Ici, l'image semble lui servir de support pour faciliter la mise en mots des principaux irritants relationnels du monde

du travail. Donc malgré le fait qu'en occident, la majorité d'entre nous soient considérés comme des analphabètes émotionnels, l'interviewé semble avoir trouvé une voie de passage pour être en mesure de le faire. C'est d'autant plus marquant que, pendant de longues années, les états affectifs et les états personnels n'étaient pas les bienvenus dans le monde du travail. Ils étaient considérés comme des éléments pouvant nuire à la réflexivité des gestionnaires et des employés. Cette simple démonstration peut être un signe que les choses sont en train de changer. En fait, affirmer comme l'interviewé ne pas être en mesure d'exprimer ses émotions et ses pensées alors que dans les faits tout prouve le contraire pourrait s'apparenter au mécanisme de défense du déni qui serait présent chez l'interviewé pour cacher une vérité non avouable, c'est-à-dire qu'il est en mesure de le faire, mais qu'il n'en a pas toujours le courage.

3.1.2.2 La méfiance : une problématique anticipée dans les relations au travail

Ce témoignage laisse présupposer que l'interviewé a un tempérament tourné vers la méfiance. Le fait qu'il dise avoir besoin d'au moins deux ans pour se sentir en confiance dans ses relations avec les autres, qu'il croie que les gestionnaires ne sont pas dignes de confiance ou que ces derniers vont le manipuler avant de le jeter comme une vieille chaussette ne sont que quelques-uns des indices qui vont dans ce sens.

La difficulté lorsqu'une personne a cette perception des choses c'est qu'elle aura besoin de plus de « preuves » avant de se calmer, de décider de faire confiance à l'autre et d'entrer en interaction simplement avec lui. Elle pourra, par exemple, contrôler ses faits et gestes et les interactions qu'elle a avec les autres personnes, éviter de trop en dévoiler sur sa vie personnelle et même sur ses pensées, se créer de nombreux scénarios afin de se préparer à l'éventualité qu'une personne finisse par la trahir, etc. Bref, elle mettra en action un ensemble de mécanismes de défense (anticipation négative, refoulement, évitement, etc.) pour se protéger d'une situation qui peut-être n'advient jamais.

Ce qui est complexe, c'est que pour qu'une relation sociale (comme celle qui se déroule dans un milieu de travail) passe du stade « lointain » (rencontre formelle, distante, professionnelle) au stade « proche » (rencontre informelle, négociation interpersonnelle, etc.), il est nécessaire

que chacune des personnes s'engage dans la relation notamment en acceptant de se sentir émue et touchée par la réalité de l'autre. Dans la situation présente, c'est quelque chose qui semble complexe, car c'est comme si chacune des relations de l'interviewé débutait en état d'endettement relation plutôt qu'en état « neutre ». Reconstruire le capital relationnel est quelque chose qui peut demander énormément d'énergie et de temps alors s'il est nécessaire de le faire pour chacune des relations le défi semble autrement intense.

Il est difficile de construire une relation avec quelqu'un qui a une vision unidirectionnelle des liens avec les autres. Un tel type de relation ne laisse que peu de place à l'établissement d'une relation égalitaire dans lesquels les interlocuteurs se sentiront libres d'exprimer pleinement et complètement leurs pensées et leurs ressentis. C'est encore plus difficile pour une personne qui semble avoir une prédisposition pour la méfiance, car sa vision de la réalité semble s'auto alimenter de croyances comme :

- 1) Les gestionnaires des organisations ne sont vraiment pas tous bienveillants et ils ont des préoccupations, des besoins et des objectifs propres qui ne rejoignent pas nécessairement ceux des employés
- 2) Les gestionnaires peuvent aussi adopter une posture de domination dans laquelle ils ont tout pouvoir sur la réalisation des tâches de ce dernier (Friedberg, 2009) alors que celui-ci n'a que la possibilité de bien faire, ou non, son travail (Doutre, 2019)
- 3) Les gestionnaires ont pour réputation de considérer les employés comme des éléments jetables, et ce même s'ils affirment qu'ils sont leurs atouts les plus précieux (Hassel et Raveleau, 2010)
- 4) Le management a souvent tendance à se voir comme les seuls acteurs du changement alors que les employés, et parfois les autres gestionnaires, n'en sont que les réceptacles (Stratton, 2012)
- 5) Un employé qui oserait verbaliser ses doléances pourrait courir le risque d'avoir des remontrances et même d'être expulsé de l'entreprise (Hatipoglu et Inelmen, 2018)

En se basant sur cette vision du monde, difficile d'avoir une vision ouverte des relations de travail et des liens d'autorité avec son gestionnaire. En fait, lorsqu'une pensée se base sur des expériences passées négatives, avoir la volonté de créer ou de maintenir une relation avec une autre personne ou une autre entité s'avère quelque chose de difficile comme l'ont montré Proulx et al. (2020).

3.1.2.3 Un mot sur l'impact de l'intimidation chez l'interviewé dans ses relations de travail

L'interviewé ayant vécu une expérience d'intimidation lorsqu'il fut plus jeune, il semble fort probable (sinon certain) que cette situation a influencé la manière d'interagir et de développer des relations avec les autres. Il semble tisser des relations plus difficilement, être beaucoup moins porté à exprimer ses opinions dans les projets d'équipe, il s'isole plus volontiers, etc. Pour l'organisation, c'est une perte puisque ses ressources ne sont que partiellement déployées pour l'atteinte de l'objectif de l'organisation. Ayant vécu cette situation d'intimidation pendant de longues années sans que jamais personne n'intervienne, sa confiance envers la direction et les personnes en autorité est forcément limitée. Il est difficile pour l'interviewé de s'imaginer qu'une personne en situation d'autorité puisse lui vouloir du bien ou encore qu'elle ait envie de considérer sa parole.

3.1.3 Quelques constats

Le fait d'utiliser à la fois un dessin comme partie prenante et comme soutien à la réalisation d'un témoignage permet d'avoir à la fois un portrait symbolique de la vision de l'interviewé de sa perception de ce qui « cloche » dans les relations au travail ainsi que le sens qu'il lui donne, ce qui offre une vision plus globale que s'il ne s'agissait que de l'un ou de l'autre seul. L'écrit qui pourrait être travesti par le biais de l'esprit trouve ici une forme d'expression plus libre, car ce dessin a été réalisé de manière « automatique », c'est-à-dire sans réflexion préalable dans laquelle l'idée de la personne pourrait se trouver emprisonnée. De plus, se

forcer à dialoguer en parlant d'une image et de ce que ça évoque permet aussi d'encadrer l'exploration d'un sujet à ce qui est vu, perçu et interprété de la part de l'employé. C'est en quelque sorte, un cadre que l'interviewé se met lui-même qui présente un aspect de sa perception du monde du travail. Les quelques constats que cette exploration a permis de mettre en lumière sont : 1) les idées préconçues et non contextualisées limitent la perspective qu'une personne est en mesure d'avoir sur et dans ses relations de travail ; 2) les pensées d'une personne influencent sa perception des relations au travail.

3.1.3.1 Les idées préconçues et non contextualisées limitent la perspective qu'une personne a sur les relations au travail

Dans ce témoignage, l'interviewé exprime quelques-unes des idées préconçues qu'il a :

1. Les relations au travail et le travail en lui-même sont des choses qui emprisonnent les employés.
2. Les gestionnaires sont des êtres insensibles à la réalité des employés, prêts à tout pour assouvir leurs objectifs, sans égards à la réalité d'autrui, inaccessibles et certainement pas à l'écoute.
3. Les organisations semblent être toutes de nature hiérarchique et coercitive.

Ces idées ont quelque chose de détonant puisque, dans la réalité, il y a beaucoup plus de formes d'organisation et de style de gestion (autocratique, laisser-faire, démocratique ...), que la seule vision qu'il semble en avoir. En fait, l'idée qu'une personne a d'une réalité, d'une situation ou d'un symbole a de l'impact sur la manière dont elle structure la réalité.

Pourtant, si les mêmes idées ou images étaient exprimées à partir d'une autre perspective ou dans un contexte différent, l'interprétation qu'une personne en ferait pourrait changer radicalement. Un exemple à propos semble être celui du mythe de Sisyphe qui est souvent représenté par l'idée d'un châtiment imposé à un homme pour ses actes de défiance envers les dieux (Wikipédia, 2023).

J'ai vu aussi Sisyphe, accablé de peines cruelles ; il soulevait de ses deux mains une pierre énorme et la roulait avec effort, s'aidant des mains et des pieds, vers le sommet d'une colline ; mais lorsqu'il était sur le point d'atteindre le sommet, une force puissante le repoussait et la pierre implacable roulait à nouveau vers la plaine. Lui, tendant ses muscles, recommençait son labeur, la sueur ruisselait de tous ses membres et la poussière volait au-dessus de sa tête (Bareste, 1842, p. 593).

En se basant sur l'interprétation « courante » du mythe de Sisyphe, présenté ci-dessus, l'interviewé pourrait être tenté de faire une analogie entre le supplice qu'il vit au travail et le châtement imposé à l'homme du mythe. Pourtant même un mythe aussi connu que celui-ci peut avoir d'autres interprétations. En 1903, Reinach a émis l'idée selon laquelle, les rochers poussés par Sisyphe seraient en fait des pierres transportées et utilisées pour la construction d'un palais en marbre blanc, situé au sommet de l'Acrocorynthe. Loin d'être une représentation d'un supplice, les fresques utilisées pour représenter ce mythe seraient un hommage octroyé à cet homme pour sa force et ses talents de constructeur. Avec ce simple élément de contexte, la perspective de la situation change radicalement.

Si, comme Reinach (1903), l'interviewé prenait le temps d'observer sa situation en modifiant un peu son regard sur l'image en cherchant les objets pouvant représenter la liberté, il pourrait voir, par exemple, que le loquet est situé à l'intérieur de la pièce ce qui lui permet, en fait, de préserver son intimité et de choisir quand il veut en sortir. Ce qui est important ici, c'est simplement d'avoir à l'esprit que nos pensées peuvent avoir d'autres significations que celles de notre esprit et d'être à l'affut lorsqu'elles nécessitent d'être mises à jour.

3.1.3.2 L'influence des pensées d'une personne sur sa perception des relations au travail

Prendre le temps d'étudier et d'observer la manière dont l'interviewé imagine le monde, les symboles et les représentations qu'il utilise, c'est tenter de mieux comprendre les « catégories » qu'il utilise pour se structurer et structurer sa vision du monde. Mieux comprendre c'est en apprendre plus sur la manière dont il tente d'atteindre ses objectifs en

matière de communication et de relations, c'est explorer ses stratégies d'adaptation et ses mécanismes de défense, ses structures rationnelles ou affectives conscientes ou inconscientes et les choses qui peuvent venir contrecarrer ses aspirations relationnelles en lien avec lui-même et avec les autres.

Dans ce contexte, la question qu'il semble pertinent de se poser est :

Comment modifier des catégories : agir sur des théories naïves des individus *vs* agir sur leur propension à essentialiser les catégories sociales ; ou encore jouer sur des contacts interindividuels plutôt que catégoriels ; croiser des catégories et provoquer des recouvrements de catégories ? (Bernard, 2015, p. 54).

Ici, il ne s'agit pas de remettre en question toutes les pensées de la personne (avoir la conviction qu'une idée est la bonne est bon pour le fonctionnement de notre conscience (Heller, 2008, p. 119)), mais simplement de l'accompagner dans une prise de recul pour éviter que « sa façon » d'observer les phénomènes ne devienne aussi une manière de ne pas les voir (Morgan, 1999, p. 211).

En bref, il s'agit d'explorer les choses qui peuvent avoir un impact sur les catégories de pensées de l'interviewé et qui peuvent l'amener à se laisser toucher par l'information rationnelle et émotionnelle qui lui est transmise. De manière plus générale, il s'agit d'explorer les « méthodes », les structures de pensées, les visions qui permettent à chaque personne de faire œuvre de sensibilité réciproque.

3.2 TÉMOIGNAGE ÉCRIT 1 : AGIR SELON SES INTERPRÉTATIONS UNE VOIE QUI COINCHE

La situation que je vais vous raconter s'est déroulée dans un de mes derniers emplois en informatique. J'étais partie prenante d'une moyenne organisation. Je m'y sentais bien. Mon cubicule était collé à une fenêtre ce qui me permettait de regarder à l'extérieur. Il était situé dans une pièce fermée tout au fond d'un bâtiment qui ne recevait que peu de visite ce qui me convenait très bien, moi qui aimais le calme. D'autant que c'était idéal pour se concentrer et travailler dans mon domaine. Même si cet espace était situé dans un environnement « open

space », il était confortable, car il n'était occupé que par moi et quatre autres personnes et les cubicules étaient assez haut de sorte que c'est presque comme si on avait une mini pièce. Mon espace était séparé du bureau du gestionnaire de quelques mètres et était positionné de telle sorte que personne à moins de venir explicitement à mon bureau ne pouvait m'espionner. Mon gestionnaire occupait un bureau fermé, mais dont la porte restait généralement ouverte. Il était souvent accessible et disponible pour répondre à nos questions et discuter simplement. C'était quelqu'un de simple, ouvert, centré sur les résultats, mais aussi avec un côté humain bien ancré. Je le percevais comme quelqu'un de responsable qui valorisait l'autonomie des personnes, mais n'encourageait pas le surinvestissement dans le travail sauf lorsque c'était absolument nécessaire (ce qui était rare). Par exemple, pour faire des heures supplémentaires, il fallait absolument lui demander une autorisation et fournir une justification. Les relations que j'entretenais avec mes collègues étaient bonnes. J'arrivais à discuter avec eux simplement de choses et d'autres, notre collaboration se passait bien dans le sens que j'avais l'impression d'être capable d'échanger des idées facilement avec eux, nous étions capables de nous entendre sur des solutions assez facilement, bref notre collaboration me semblait assez bonne.

Dans ce contexte, j'avais peu de difficultés relationnelles hormis avec « l'employé A », que je considérais comme étant trop bavard et « l'employé B » que je voyais comme une personne arrogante. Avec « l'employé A », ce que je trouvais difficile c'est qu'il n'arrêtait pas de parler, tout le temps, et il ne semblait pas se rendre compte des signaux de communication non verbaux ou verbaux que je faisais pour signaler que je trouvais que la conversation avait assez duré ou que ce qu'il disait m'ennuyait. Pour sa défense, mes signes n'étaient pas des plus évidents soit : je m'éloignais en me rapprochant subrepticement de la porte ; les réponses que je fournissais étaient laconiques (« oui, OK ») ; je ne disais rien en tournant les yeux vers le ciel ; je disais « bon » suivi d'un soupir bref, rien de clair et d'affirmé pour exprimer que je voulais que la conversation cesse. Par exemple, je me souviens d'une situation dans laquelle je me suis retrouvé à l'écouter pendant au moins 15-20 minutes, dans le cadre de porte de son bureau, alors que je n'étais passé que pour lui dire « bonjour ».

En fait, dès que je me présentais devant lui, ça semblait être un prétexte parfait pour qu'il se mette à déblatérer toutes sortes de choses souvent associées à ses passe-temps qui parfois m'intéressaient, parfois m'ennuyaient. Malheureusement, il aimait énormément les détails, même les plus insignifiants, alors que personnellement, même si je faisais mine de m'intéresser, ça m'ennuyait royalement. Le plus difficile pour moi c'était que j'avais le sentiment de perdre mon temps, car pendant tout le temps de notre échange, mon travail n'avancait pas. L'autre chose qui me faisait me sentir mal c'est lié au fait que son bureau était situé près d'autres bureaux fermés (donc celui du gestionnaire) et que je craignais que les autres employés et surtout le gestionnaire le remarquent et qu'ils me jugeassent pour ça, médissent sur moi ou encore que je me fasse réprimander par mon gestionnaire. Prendre un peu de temps le matin pour dire bonjour à un collègue me semblait être un comportement social adéquat, mais discuter pendant des dizaines de minutes me semblait un peu trop. Sans lui nommer explicitement, j'éprouvais aussi de la frustration, car « l'employé A » ne me considérait pas. C'est ce qui m'a forcé à m'affirmer de plus en plus abruptement, par exemple en m'éloignant sans lui avoir dit au revoir ou plus simplement en lui disant « bonjour » sans lui laisser le temps de répondre. Je me sentais un peu mal d'agir de la sorte, mais en même temps comme j'avais toujours eu du mal à m'affirmer, je voyais cette situation comme une opportunité personnelle de m'exprimer (en ce temps-là, je lisais des livres de développement personnel qui expliquaient « comment dire non » ou comment s'éloigner des personnalités toxiques et qui nous grugeaient du temps et de l'énergie).

3.2.1 Quelques éléments de compréhension

Dans le témoignage ci-dessus, l'interviewé aborde quelques éléments permettant de mieux saisir sa perception de : 1) son environnement de travail et de ses relations en général avec son gestionnaire et les autres employés ; 2) sa relation avec « l'employé A » ; et 3) ses interactions avec « l'employé A ».

3.2.1.1 La perception de l'interviewé des normes de son environnement de travail

La première chose à dire sur ce témoignage c'est d'abord simplement qu'il semble avoir une perception positive de son environnement de travail ce qui se voit par son envie d'adhérer aux normes « arbitraires » proposées par le gestionnaire. Parmi ces normes il y a la mise en place de modalités humaines (pas de longues heures sauf cas exceptionnels), la politique du « bureau ouvert » du gestionnaire (gestionnaire accessible, valorise la discussion et l'ouverture), la centration sur la tâche proposée par le gestionnaire (en n'oubliant pas son côté humain) et la valorisation de l'autonomie des membres de l'équipe.

Il faut savoir que toute organisation propose des normes influençant à la fois les personnes (employés et gestionnaires), les relations et les interactions. Elles le font en « forçant » l'employé à choisir s'il adhère aux normes et aux valeurs proposées et la manière dont il s'ajustera à cette manière de fonctionner. Elles influenceront les interactions, car elles offrent un cadre auquel les employés se référeront pour baliser leurs interactions. Par exemple, lorsqu'une entreprise offre une pause de quinze minutes, cela offre un cadre dans lequel les personnes sont libres de discuter de choses et d'autres alors que, le reste du temps, les discussions doivent être centrées sur le « travail ».

Même si ce sont les mêmes normes qui leur sont imposées, la manière dont l'interviewé et « l'employé A » comprendront, interpréteront et acteront les choses peuvent être bien différentes. Par exemple, si l'interviewé adopte une perspective dans laquelle il choisit d'adhérer pleinement à ces valeurs et que « l'employé A » choisit d'y adhérer de manière plus flexible, cela pourra générer des insatisfactions et des tensions lorsqu'ils entreront en interaction l'un avec l'autre. Le premier pourra considérer que le second est trop laxiste dans sa gestion du temps et le second étiquettera le premier de personne trop rigide. Dans le témoignage ci-dessus, le fait que l'interviewé soit insatisfait du fait que « l'employé A » parle de choses personnelles à tout moment de la journée pourrait venir de cette divergence de vision à propos de l'organisation du temps de travail.

Il peut aussi arriver que les définitions adoptées par les personnes soient bien différentes. Par exemple, le concept d'autonomie promulgué par le gestionnaire pourrait vouloir dire que l'employé doit être en mesure d'exprimer ses limites, d'effectuer son travail de manière indépendante et d'aller chercher de l'aide lorsqu'il constate qu'il est bloqué. De son côté, l'employé pourrait croire « qu'autonomie » veut dire « indépendance » et avoir l'impression qu'il doit tout faire seul, sans l'aide de personne. Pourtant, lorsqu'ils entreront en dialogue, l'un et l'autre n'aborderont jamais le sujet convaincu que l'autre adhère à sa vision de l'autonomie et ils croiront que l'autre agira en conséquence de cette croyance. Rares sont les personnes qui prennent le temps de bien définir les valeurs auxquelles elles accordent de l'importance et de les mettre en dialogue avec les autres. Généralement, le gestionnaire dira qu'il s'attend de ses employés qu'ils soient autonomes sans préciser ce qu'il attend d'eux et l'employé attendra de son gestionnaire qu'il soit ouvert, mais sans préciser quelle forme cette ouverture doit prendre. Pourtant, s'il y a un lieu de dissension possible c'est bien là : lorsque deux personnes ne s'entendent pas sur une définition ni sur le sens d'un terme, cela constitue une zone grise qui pourra avoir de l'incidence à la fois sur la perception de l'autre, de ses attentes, et sur les comportements qui seront adoptés par l'un et l'autre.

3.2.1.2 Les interprétations de l'interviewé de son interaction avec « l'employé A »

Dans cette situation, l'interviewé exprime aussi son insatisfaction à propos de la difficulté qu'il vit lorsqu'il est en interaction avec « l'employé A » car il juge que ce dernier ne l'écoute pas. Selon lui, c'est ce qui le pousserait à adopter des comportements de distanciation physique (il ne prend pas le temps d'entendre sa réponse lorsqu'il lui dit bonjour) et psychique (il se ferme à la relation en ne laissant pas la place à l'autre de s'exprimer).

Ici l'interviewé assume que son insatisfaction provient du comportement qu'il assimile à du non-respect de la part de « l'employé A ». Pourtant, il est aussi possible que l'insatisfaction provienne du fait que :

1. L'interviewé adopte le rôle du « bon collègue » ouvert et tolérant lorsqu'il communique avec « l'employé A » parce que c'est un comportement encouragé socialement.
2. L'interviewé ait envie d'être en lien avec « l'employé A » à tout moment de la journée, qu'il le fasse, mais qu'il se sente mal après coup, car il croit que c'est proscrit (que ce soit vrai ou non).
3. L'interviewé ait du mal à exprimer le fait qu'il souhaite que l'interaction se termine après avoir entamé la conversation avec « l'employé A ».
4. « L'employé A » ne soit pas à l'écoute ou n'aie pas appris à reconnaître les signes non verbaux d'autrui
5. Les signes utilisés par l'interviewé ne sont pas clairs et peuvent même signifier une intention de poursuivre la conversation.

Les interprétations ci-dessus ne sont que des exemples de choses qui pourraient expliquer la situation ci-dessus. Difficile de dire si c'est l'une ou l'autre ou encore toutes les explications ci-dessus qui s'appliquent. En outre, ces différentes interprétations peuvent aussi être induites par le milieu (le milieu du travail est « *open space* », il faut donc communiquer les uns avec les autres), le gestionnaire (il laisse sa porte ouverte ce qui induit l'obligation d'être ouvert), la vision de l'employé d'une bonne relation (pour lui bonne relation = contacts fréquents), du monde du travail (si je ne travaille pas, je vole du temps et je ne suis pas un bon employé), de la communication (l'autre doit être à l'écoute et attentif à mes besoins), etc.

Bien que les visions ci-dessus puissent sembler « normales » aux yeux du lecteur non averti, il semble important de se rappeler que toutes les visions et les perceptions du monde du travail contemporain se sont construites à l'aune de différentes théories comme celle d'Adam Smith sur la division du travail physique, de Wakefield (1796 - 1862), avec l'introduction des concepts de coopération (simple et complexe), de Malthus avec le concept de « concurrence vitale » (éviter de dépenser des ressources pour les personnes qui ne produisent pas), de Godwin et Condorcet (la suppression des inégalités est garante de l'équilibre de la société), de Spencer avec les idées d'initiatives individuelles, etc. (Mattelart,

1994). De fait, ces théories sont autant d'idées qui façonnent nos œillères (Kourilsky, 2014) autant qu'elles élargissent nos perspectives (Bernard, 2015).

Le problème ce n'est pas tant que l'interviewé soit dans un environnement porteur de croyance ou même qu'il en héberge lui-même, c'est plutôt le fait que ces dernières ne soient pas conscientisées et qu'elles ne prennent pas nécessairement en compte ses désirs et ses valeurs. De fait, la question qu'il semble fondamental de se poser est : est-ce que les protagonistes obtiennent ce qu'ils souhaitent de cette interaction ?

Puisque l'interviewé semble ressentir une irritation, la réponse est fort probablement « non, mais... ». Il pourrait être tentant de dire qu'il ne retire rien de cette interaction, mais le fait qu'il continue tout de même d'aller le saluer et de passer du temps avec lui semble prouver le contraire (même si vers la fin du témoignage l'interaction semble minimale). Dans les faits, cette situation aurait pu se dénouer si l'interviewé avait accepté de partager ses visions, ses perceptions, ses croyances et ses idées préconçues à « l'employé A ». Néanmoins, pour ce faire il semble nécessaire que : 1) la personne accepte de partager ses univers rationnels et émotionnels (ce qui n'est pas toujours évident) et 2) que « l'employé A » soit réceptif et sensible à ce que l'interviewé lui partage. Ces deux énoncés comportent leur lot de défis d'abord parce que le monde du travail contemporain a toujours mal vu le fait de partager ses émotions (elles sont vues comme des choses nuisibles qui doivent être laissées à la maison (Chader, 2019)) et aussi parce que se relier à l'autre est un exercice difficile (Flahault, 2002) alors, le demander à tous les employés semble un exercice de haute volée. C'est probablement encore plus vrai lorsqu'une personne a du mal à exprimer ses émotions, son ressenti et son vécu.

3.2.1.3 Communiquer à partir de soi, une voie possible mais inconnue

Une des voies que l'interviewé aurait pu emprunter est celle de la communication consciente qui vise, justement à partir de soi pour aller à la rencontre de l'autre. C'est un outil qui, par un jeu de question, favorise la prise de conscience de ses sentiments et de ses pensées associés à une situation afin de clarifier sa demande et d'oser aller à la rencontre de l'autre. Elle invite

aussi les personnes à s'imaginer les sentiments et les pensées de l'autre ainsi que ce qu'il pourrait vouloir ce qui permet, au mieux, de se préparer à la conversation, mais aussi de comprendre que l'autre peut avoir plusieurs raisons pour agir comme il le fait. Cet outil aurait été sans doute utile lorsque l'interviewé était dans cette situation, car il lui aurait permis autant de clarifier ses pensées que de se mettre dans la peau de « l'employé A » pour mieux comprendre ses attentes et ses besoins.

Malheureusement, cet outil n'était pas connu de l'interviewé lorsqu'il a vécu la situation exprimée dans ce témoignage ce qui fait qu'il n'eut que l'usage de stratégies comme les mécanismes de défense du refoulement ou de la répression afin de réprimer ses insatisfactions et ses pensées afin de préserver la relation avec « l'employé A » temporairement. Le problème avec cette manière « rationnelle » de se gérer sans jamais parler ou exprimer ses pensées, ses émotions et ses insatisfactions c'est que cela les reporte simplement à plus tard ce qui, à terme, ne permet pas à la situation de se résorber ou d'évoluer. Ce faisant, l'interviewé accumule des insatisfactions qui petit à petit peuvent en venir à se transformer en rempart psychique entre lui et l'autre personne. C'est comme si les insatisfactions, les sentiments négatifs et les mauvaises expériences (perçues ou réelles) s'accumulaient dans une tirelire interne s'accumulant sous forme de capital relationnel négatif. À terme, cela crée un état d'endettement relationnel endommageant durablement la relation entre l'interviewé et « l'employé A ».

3.2.1.4 Prendre conscience du problème : un indispensable à l'ouverture à soi et à l'autre

Le dernier point à considérer c'est que l'évolution de la situation, il aurait été nécessaire que l'interviewé prenne conscience que la situation lui pose un problème. Sans prise de conscience de l'impact que la situation a sur lui, il est difficile de se mettre en route pour tenter de démystifier les phénomènes qui posent problème. Bref, pour évoluer, il semble nécessaire que l'interviewé soit au moins en mesure d'être conscient de l'impact de ses processus inconscients sur lui-même (qu'ils soient affectifs ou cognitifs). Si, comme dans le témoignage ci-dessus, l'interviewé ne se remet jamais en question et reste convaincu que

« l'employé A » ne le considère pas et ne l'écoute pas, il est fort probable qu'il perpétue cette manière de fonctionner lorsqu'une situation de ce genre se reproduira. En fait, c'est de passer de la posture d'une personne « égo », centrée sur elle-même et s'adaptant simplement au monde, à une posture de personne « relation » sensible, à l'écoute (d'elle-même et de l'autre) et acceptant de se laisser toucher par l'autre. C'est minimalement en s'ouvrant à soi et à l'autre qu'il semble possible d'entamer un mouvement permettant de dénouer ce genre de situation.

3.2.2 Quelques constats

Dans la situation ci-dessus, le principal problème semble venir non pas de la relation, mais de la manière que l'interviewé a de la percevoir. Bien sûr, il existe certains irritants (le fait que l'autre ne semble pas à l'écoute de ses gestes d'affirmation, par exemple), mais le plus gros enjeu semble être que l'employé use du refoulement (non-dit, oubli de soi, les peurs de...) et de tout un ensemble de mécanismes de défense ce qui nuit à l'avènement d'une communication plus authentique (Portelance, 1994). S'il s'agissait « uniquement » de répression, et que la situation était traitée en aval, il n'y aurait aucun problème. Même principe s'il avait eu conscience de sa manière de concevoir les relations au travail (par exemple, savoir que pour lui saluer une personne pendant cinq minutes est suffisant, du fait qu'il n'aime pas être observé ni jugé ou encore du fait que pour lui un bon employé se concentre sur son travail) ou encore s'il avait conscience de sa vision du monde du travail et des limites de celle-ci (je suis au travail pour travailler, j'ai besoin de faire grandir l'entreprise pour laquelle je travaille, mon travail doit être utile à la société, etc.). Le sachant il aurait pu mettre en place des stratégies pour accueillir ses « zones de souffrance », c'est-à-dire les situations ou les relations qu'il sait être propice à réactiver ses sensibilités. Ce faisant, il aurait été possible de mitiger le risque qu'un fossé psychique se crée entre eux ce qui aurait sans doute favorisé la préservation du niveau de relation préexistant.

3.2.2.1 Avoir conscience d'interpréter : plus dur à dire qu'à faire

De la même manière, pour préserver ou permettre une mise en dialogue de l'interviewé avec « l'employé A », il semble indispensable que l'interviewé prenne d'abord conscience de sa tendance à interpréter la parole de l'autre et à imposer un jugement sur l'autre personne, sur ses motifs et ses intentions (ce qu'il dit n'est pas intéressant, il parle pour ne rien dire, il est bavard, il ne me respecte et ne m'écoute pas, etc.). Il semble aussi important qu'il s'engage pleinement dans le processus d'écoute de soi (cette situation me fait vivre quoi ? comment je me sens dans cette situation ?) et de l'autre (pourquoi me partage-t-il cela ? ça m'apprend quoi sur lui ou elle ?). S'il avait pris le temps d'écouter ses sentiments (son désintérêt et ses craintes d'être jugées), il aurait pu trouver une formulation pour le partager à « l'employé A » (je ne comprends pas pourquoi tu me partages cela ou j'ai peur qu'en étant loin de mon bureau trop longtemps, les personnes pensent que je ne mérite pas ma croute) ce qui aurait pu donner une tout autre situation. De la même manière, s'il s'était interrogé sur le mode de fonctionnement de « l'employé A » et qu'il l'avait questionné sur ses motivations, la relation entre les deux se serait sans doute améliorée puisque cela aurait renforcé la connaissance mutuelle des intérêts, des opinions et des émotions de l'un et de l'autre.

3.2.2.2 La communication non violente : un outil inconnu

La plus grosse difficulté de l'approche préconisée ci-dessus (qui ressemble à la communication non violente) c'est qu'elle est facile à apprendre, difficile à mettre en pratique et passablement banalisée. Avant mon entrée dans le monde du travail, aucune formation ne m'a préparé à communiquer avec les autres ni à partager mes besoins, mes émotions et mes sentiments. Comme beaucoup de « Soft Skills », s'observer en situation, partager son état, comprendre l'état de l'autre sans rester campé sur ses positions et effectuer des demandes sont des habiletés qui ne semblent pas avoir été développées par l'interviewé sinon de son propre chef (des lectures de développement personnel, ateliers et autre). Pourtant ce sont des compétences qui semblent fondamentales autant dans le monde du travail que dans la vie de tous les jours. C'est un exercice de tous les instants qui demande vigilance et humilité : ce

n'est pas parce que je suis en mesure de le faire aujourd'hui que je serais en mesure de le mettre en pratique demain en face d'autrui. Surtout si le contact avec autrui vient réactiver des blessures inconscientes qui sont tapies en soi.

3.2.2.3 Faire semblant d'écouter et de se relier ce n'est pas se relier

Aussi, il semble important de mentionner que ce n'est pas parce qu'une personne adopte certains comportements qui sont généralement associés à l'écoute et à la communication consciente qu'elle le pratique réellement. Faire mine d'écouter, comme le fait l'interviewé ici, est un comportement qui semble davantage associé au mécanisme de défense de la formation réactionnelle ou au refoulement qu'à une réelle écoute de l'autre de ses besoins et de ses aspirations. Pourtant l'attitude extérieure qu'il adopte face à « l'employé A » semble correspondre à celle d'une personne qui écoute : il ne souffle pas mot de ses inconforts intérieurs et reste présent, au moins physiquement à l'échange verbal. C'est un peu comme s'il jouait le rôle du récepteur dans le modèle de Shannon et Weaver et Wiener alors que dans les faits le processus d'être à l'écoute nécessite beaucoup plus que cela (se laisser toucher, être sensible, interroger pour mieux comprendre la réalité de l'autre ...). Un modèle qu'il serait intéressant de mettre de l'avant dans ce genre de situation est celui de Maletto (2010) puisqu'il inclut toutes les dimensions de l'émetteur et du récepteur (rationnel, émotion, compréhension) et les différents canaux qu'il est possible d'emprunter pour en arriver à avoir un échange plus inclusif de soi et de l'autre.

Les éléments présentés ci-dessus ne sont que des pistes de réflexion qui ont permis de déterrer quelques éléments de réponses et surtout, les nombreuses questions que voici :

- 1) Pourquoi la personne n'a-t-elle pas conscience qu'elle n'écoute pas les envies et les besoins qu'elle ressent, ni celles des autres personnes ? Est-ce parce qu'elle croit savoir tout de l'autre ? Est-ce parce qu'elle est trop concentrée sur elle-même ?
- 2) Pourquoi attendre des ruptures ou des conflits pour se mettre à écouter ce qui se passe en soi et avec l'autre ? Qu'est-ce qui rend l'acte d'écouter si risqué ? Quel est l'objectif derrière le manque d'écoute de soi et de l'autre ? Est-ce simplement parce

que les personnes ne savent pas faire autrement ou bien cette manière de fonctionner a-t-elle un objectif inavoué ?

- 3) Quelles facettes de soi veut-on qu'elles soient écoutées ? Ses belles parties ? Ses plus sombres ? Lesquelles veut-on garder pour soi ? Est-ce « OK » de garder un jardin secret ?

En fait, l'important ici ce n'est pas tant d'avoir les réponses. C'est plutôt de passer d'un état dans lequel la personne ne se pose pas de questions et interprète simplement ses interactions avec autrui à une posture dans laquelle de nombreuses questions fusent et permettent d'adopter une posture de curiosité envers soi et autrui.

3.3 TEMOIGNAGE ECRIT 2 : SIMPLIFIER L'AUTRE, UN PROBLEME ?

L'« employé B » était une autre personne avec qui j'avais du mal à communiquer. Dans l'organisation, cette personne occupait un poste d'analyste, c'est-à-dire qu'il était un échelon au-dessus de moi même si sa spécialité différait un peu de la mienne. Il avait été embauché pour s'occuper des données, des rapports et des outils qui étaient transmis aux différents intervenants de l'organisation (directeurs, chefs de service, secteurs, etc.). Il avait sous son égide « l'employé A » et « l'employé C » qui étaient techniciens dans le même domaine d'affaires. Puisque mes attributions n'étaient pas uniquement centrées sur le développement des outils qu'il utilisait, je ne relevais pas réellement de lui, mais j'étais en quelque sorte au même niveau tout en étant à un niveau inférieur. Une position un peu bizarre. Généralement, mes contacts avec lui se limitaient aux choses qui avaient été mises en place pour la génération et la transmission des données sur la plateforme collaborative dont j'étais responsable. J'étais amené à collaborer avec lui lorsque venait le temps de discuter de l'infrastructure de base des outils permettant de faire la génération des rapports de données qui seraient transmises et intégrées sur la plateforme que j'avais créée. Sur ces sujets nos échanges étaient corrects et il nous arrivait même d'être en mesure de discuter normalement, de parler de choses et d'autres, d'être posés et même amicaux l'un avec l'autre. Il m'arrivait de dialoguer avec lui normalement, mais c'était plutôt rare, car j'avais

un peu de mal à être simplement en sa présence. Pour moi, il était arrogant et s'exprimait comme s'il avait toujours raison. Ça avait le don de me tomber sur les nerfs. En plus, il le faisait de manière qui n'admettait pas de discussion. Personnellement, j'étais plus du genre à considérer que le point de vue des autres personnes pouvait être aussi valable que le mien, donc sa manière de fonctionner me hérissait le poil sur le dos. Dès qu'il était question de quelque chose qu'il avait fait, j'avais tendance à prendre le parti de son opposant. Le pire c'est quand il s'en est pris à « l'employé A ». Il était sur son dos, car il trouvait ses méthodes de travail arriérées et inefficaces.

Personnellement, j'étais d'accord sur le fond. En fait, depuis un certain temps j'étais en train de mettre en place une plateforme de génération de rapports automatique pour lui sauver un peu de temps. Malheureusement, « l'employé A » n'avait pas été impliqué dans le processus ce qui aurait sans doute donné des résultats intéressants. À la place, il était laissé de côté pour réaliser ce qu'il avait toujours fait c'est-à-dire ses rapports manuels. L'objectif de la plateforme automatisée était de faire ce qu'il faisait, ce qui aurait permis de lui dégager du temps. Ce qui me mettait mal à l'aise c'était que j'étais en train de faire quelque chose pour lui enlever du travail et donc de précariser son emploi. Le pire c'est qu'un peu plus tard, il m'a dit que par le passé, il avait été formé à une technologie pour faire des rapports automatisés, mais que ça ne s'était jamais fait, car le gestionnaire du temps n'avait pas « poussé » dans cette direction. Personnellement, je me sentais à la fois mal à l'aise et stimulé de concrétiser ce projet parce que je trouvais aussi que ça lui prenait beaucoup de temps et qu'il travaillait jusqu'à tard dans la nuit. Pour moi son rythme de vie n'était pas viable et ça avait même de l'impact sur son corps. Lui il semblait être « OK » avec ça d'autant qu'il appréciait la paye que ça lui octroyait.

J'étais déchiré entre le fait que je ne trouvais pas les méthodes de travail de « l'employé A » bénéfiques pour sa santé (physique, psychique et relationnelle) ni pour celle de l'organisation (vu que ça coûtait cher pour rien) et le fait que je n'aimais pas la méthode de sensibilisation du gestionnaire et de « l'employé B ». Ils lui disaient qu'il devait changer de manière de fonctionner, devant moi ils disaient que ses méthodes de fonctionnement étaient désuètes, ils

critiquaient sa compétence et sa volonté de changer alors qu'ils n'avaient jamais rien fait pour lui montrer les avantages de faire les choses de manière différente. Le pire c'est que « l'employé B » avait l'ascendant sur « l'employé A ». C'est donc lui qui était en position « d'avoir raison » et même s'il avait parfois tort, il ne l'admettait jamais. Obliger quelqu'un à changer contre son gré n'avait jamais été ma manière de faire. Personnellement, j'aurais été du genre à tenter de le faire participer sur les projets que nous étions en train de faire, mais puisque son travail lui demandait déjà tout son temps, « l'employé B » et le gestionnaire ne voulaient pas le distraire de ce qu'il faisait déjà.

Après quelque temps de ce régime et le fait que nous transférions de plus en plus de rapports sous forme automatisée, il est venu le temps où les seules tâches qu'il lui restaient étaient deux trois rapports manuels en plus des corrections journalières demandées par les usagés. C'est ce moment que le gestionnaire et « l'employé B » ont choisi pour attaquer et lui demander de changer son mode de fonctionnement et qu'ils ont restreint les possibilités de faire des heures supplémentaires payées sans autorisation, etc. Bien sûr, « l'employé A » continuait de travailler de soir et ce même s'il n'était pas payé pour le faire (ça faisait des années qu'il fonctionnait comme ça) ce que je trouvais à la fois injuste et absurde.

Le gestionnaire avait plusieurs rencontres avec ce dernier duquel il sortait souvent déconfit. De plus, lorsqu'il se rendait chez le gestionnaire, il avait le visage fermé (je me souviens d'une fois où il s'est rendu sur place avec une feuille dans les mains un peu comme s'il allait à l'échafaud). À un moment, n'en tenant plus devant toute cette pression et cette tension, je suis allé voir le gestionnaire dans son bureau. J'étais à la fois stressé, tendu physiquement et énervé non seulement par le fait que j'étais là à oser parler de quelque chose qui m'énervait à mon gestionnaire, mais aussi par la situation avec « l'employé B ». Je lui ai dit que je ne trouvais pas correcte la manière avec laquelle ils traitaient « l'employé A ». Je trouvais les méthodes de « l'employé B » déplorables, je le trouvais dur et arrogant et je détestais ça. Un peu de compréhension s'il vous plait !

Le gestionnaire a accueilli mon point de vue, m'a questionné et, après avoir tenté de m'expliquer la situation, m'a demandé en quoi ça m'importait. Qu'est-ce que ça faisait pour

moi ? En quoi ça me concernait ? Sur le coup, je n'ai pas su quoi répondre. J'étais pris avec des émotions que je ne savais pas nommer. Je savais qu'il se passait quelque chose, mais sans être capable de mettre des mots précis sur ce qui se passait. J'ai juste mentionné que je n'appréciais pas « l'employé B » et ses manières de faire. Constatant la situation, le gestionnaire m'a dit qu'il comprenait et que personne n'était parfait.

D'abord, il m'a affirmé que l'emploi de « l'employé A » n'était pas menacé. Une fois les changements effectués, il aurait toujours des choses à faire. Pour ce qui était de son choix de « l'employé B », il y avait des raisons pour lesquelles il avait choisi une personne avec ce type de personnalité. Pour le travail qu'il avait à accomplir, il avait besoin d'un employé avec de l'aplomb qui pourrait convaincre les gestionnaires et les employés que les décisions prises étaient « les bonnes ». Je suis resté avec cette réponse et je suis reparti à mon bureau avec l'impression que tout n'était pas réglé, mais tout de même avec une meilleure compréhension de la situation. Je ne savais pas toujours quoi faire de mon émotion, mais au moins elle me semblait moins prégnante.

3.3.1 Quelques éléments de compréhension du témoignage

La situation présentée ci-dessus expose plusieurs situations qu'il sera utile de décortiquer séparément afin de mieux les comprendre. Il y a : 1) la relation entre l'interviewé et « l'employé B » ; 2) la perception de l'interviewé de la relation entre « l'employé A », « l'employé B » et le gestionnaire ; et 3) l'interaction entre le gestionnaire et l'interviewé.

3.3.1.1 La perception des différences des modes de communication de l'interviewé

Dans le témoignage ci-dessus, l'interviewé semble être en désaccord avec la manière de s'affirmer de « l'employé B » et exprime assez vigoureusement sa désapprobation envers son manque d'ouverture envers autrui. Dans l'interaction ci-dessus, l'interviewé perçoit la manière de communiquer de « l'employé B » comme un mode de dialogue « sans filtre » alors que lui-même, indique ne s'exprimer que si son avis est requis et rester en posture d'aide et d'accompagnement perpétuel. Il pourrait être tentant de juger l'un ou l'autre des modes de

communication ci-dessus, mais, pour moi, les deux manières de fonctionner ont des forces et des limites qui les rendent utiles dans certaines situations. Le mode de communication de l'interviewé, par exemple, sera utile dans la mesure où il permettra de maintenir la relation ou d'apporter du soutien à une personne traversant une épreuve ou une problématique. Le mode de communication de « l'employé B » est utile dans la mesure où il permet à la personne d'influencer et de persuader l'autre que son comportement ou sa vision n'est pas approprié ou pour l'inciter à se rallier à une opinion donnée. En fait, la seule chose qui peut rendre un monde de communication problématique c'est lorsqu'ils sont utilisés en tout temps et dans toutes les situations.

Une autre limite de ces modes de communication, c'est qu'ils imposent des « choix » au protagoniste de la relation. L'interviewé assume que son interlocuteur aura besoin d'aide et se met, par avance, en position d'accompagnateur alors que l'objectif visé par l'autre peut être tout autre (établir une relation, échanger, partager, rire, etc.). Chez l'interviewé, le fait que « l'employé B » s'exprime sans retenue et qu'il semble convaincu le porte à croire que ce dernier pense avoir la vérité absolue et qu'il se croit comme un berger devant un troupeau de moutons : il choisit la voie et les autres suivent. Dans les deux cas, elles imposent une voie que la personne n'aurait pas nécessairement choisi ce qui fait penser que l'important ici n'est pas de partager, mais de contrôler pour atteindre un objectif quelconque. En fait, cela fait penser aux comportements des primates, tel qu'énoncé par Tomasello (2010) qui, au lieu de tabler sur l'entraide et la collaboration, agit de manière plus contrôlante et manipulatrice.

L'autre point d'importance c'est que l'interviewé semble considérer le mode de communication comme quelque chose d'assez important pour qu'il soit érigé en valeur ce qui, dans la situation présente, semble nuire à l'établissement d'une relation entre l'interviewé et « l'employé B ». En effet, lorsqu'une opinion est considérée comme une valeur par l'une ou l'autre des personnes et que l'autre agit de manière discordante par rapport à celle-ci, cela peut générer une émotion négative assez forte pour nuire à la création et au maintien d'une relation.

Pourtant ce n'est pas parce qu'une personne communique d'une manière particulière que cela veut dire que cette manière d'être constitue le fondement de sa personnalité. Cela peut n'être que l'une de ses facettes qu'elle met en avant-plan pour répondre le plus efficacement possible à ses besoins et à ses obligations dans le poste qui lui est échu. Par exemple, cet aplomb pourrait lui être utile pour convaincre les gestionnaires du bien-fondé de ses propositions. L'interviewé aurait donc avantage à dépasser sa perception négative du mode de communication de l'autre pour développer sa curiosité envers cet autre si différent.

Ici, le principal défi semble de trouver comment faire pour en arriver à ce que deux personnes ayant des valeurs si différentes puissent en arriver à adopter une posture inclusive de la pensée de l'autre.

3.3.1.2 La perception de la situation entre « l'employé A », « l'employé B » et le gestionnaire par l'interviewé

Dans ce témoignage, l'interviewé présente sa perception selon laquelle « l'employé A » serait la victime du gestionnaire et de « l'employé B » qui insistent pour que « l'employé A » change sa manière de fonctionner. En effet, ces derniers trouvent que « l'employé A » passe beaucoup trop de temps sur chacune de ses demandes et que sa manière de travailler n'est pas adaptée aux nouveaux modes de gestion du temps mis en place par le gestionnaire (pas d'heures supplémentaires sauf sur autorisation, moderniser ses méthodes de travail pour avoir le résultat le plus juste possible dans un minimum de temps, etc.). Même si l'interviewé semble d'accord avec le rationnel derrière les exigences du gestionnaire et de « l'employé B », il ne semble pas du tout être d'accord avec la manière dont les choses sont faites pour que « l'employé A » change son mode de fonctionnement.

Ici, la posture de l'interviewé semble être celle d'une personne « relation », c'est-à-dire une personne qui agit à l'aune de la « minorité » menacée. Il croit que « l'employé A » n'est pas bien traité, qu'il est critiqué de toute part et qu'il est forcé de changer sans réel accompagnement. Il croit aussi que le travail de « l'employé A » est en train de lui échapper ce qui semble le toucher, mais en même temps, il semble éprouver un malaise à l'idée d'être

partiellement responsable du fait que « l'employé A » perde son indispensabilité. Un peu comme s'il était pris dans la double contrainte de bien effectuer son travail tout en ayant un souci de l'impact que ça aurait sur l'autre personne. Cette manière de se relier se nomme empathie et permet à une personne de se relier à l'autre dans les enjeux et les sentiments qu'elle vit. Paradoxalement, l'empathie semble être quelque chose qui est à l'origine du rapprochement et de l'éloignement de l'interviewé dans ses relations avec les autres. En fait, sa sensibilité à « l'employé A », l'amène à se joindre à sa situation ce qui, du coup, l'éloigne du gestionnaire et de « l'employé B » vus comme des adversaires. Bon dans les faits, ce n'est pas tant l'empathie qui éloigne les personnes l'une de l'autre, mais les divergences d'opinions qui existent entre elles. Néanmoins, le fait qu'une personne soit plus proche d'une autre et que les opinions soient partagées entre plusieurs personnes semble renforcer le sentiment de rectitude qu'ils vivent ce qui pourrait générer une polarisation entre les deux « camps ». Heureusement, la relation de l'interviewé avec le gestionnaire est bonne ce qui lui permettra d'entamer un mouvement pour tenter de dénouer une situation qu'il voit comme problématique, et ce même si l'autre appartient au « camp adverse ».

Ce qui est difficile dans ce genre de situation, c'est que, puisque ce n'est pas l'interviewé qui vit l'injustice, il n'a que la possibilité de se positionner d'un côté comme de l'autre. Néanmoins, puisqu'il est doté de sensibilité réciproque, il semble capable de se projeter dans la situation vécue par « l'employé A » et est donc soumis aux émotions que la situation génère en lui. Possible que son sentiment ait été exacerbé par la situation d'intimidation qu'il a vécue étant plus jeune et par le fait qu'il s'est retrouvé au centre d'une attention indésirable et même menaçante. Ici, il vit peu ou prou ce que devaient ressentir les personnes témoin des exactions qui étaient commises envers lui étant plus jeunes. Évidemment la situation n'est pas équivalente puisque le gestionnaire semble avoir des valeurs humanistes et se soucier du bien-être de ses employés, mais le parallèle situationnel (plusieurs personnes contre une) peut avoir son importance.

3.3.1.3 La perception de l'interviewé de son interaction avec le gestionnaire

Enfin, la seule interaction « concrète » de ce témoignage semble être celle qui s'est déroulée entre le gestionnaire et l'interviewé qui réagissait à son interprétation de la situation conflictuelle qui se jouait entre « l'employé B », le gestionnaire et « l'employé A ». C'est en réaction à cette injustice que l'interviewé s'est déplacé vers le bureau du gestionnaire pour signifier sa désapprobation sur leur conduite envers « l'employé A ».

Ici, il est notable de constater que même une situation qui ne place pas une personne au centre des « hostilités » peut tout de même être génératrice d'émotion et de réactions qui auront un impact sur toutes les personnes impliquées dans une relation. Par définition, une émotion est un élément qui favorise le déploiement d'une énergie qui permet à la personne de se mettre en action même si ce n'est pas toujours de manière réfléchie. L'émotion, qui ici peut être assimilée à de la colère, est un élément fondamental de l'interaction, car sans elle, il n'est pas certain que l'interviewé aurait osé aller à la rencontre du gestionnaire.

Le danger de réagir d'une manière qui semble impulsive, c'est-à-dire de se présenter devant la personne en autorité sans maîtriser son discours ni ses émotions, c'est que : 1) l'interviewé risque de ne pas obtenir satisfaction à sa demande, puisqu'elle n'est pas claire et 2) il risque de se mettre en situation de précarité si jamais le gestionnaire n'est pas en mesure de recevoir la décharge émotionnelle et la parole non maîtrisée (dans le pire des cas, ça peut aller jusqu'au licenciement) (Hatipoglu et Inelmen, 2018). Heureusement, ici, la relation entre le gestionnaire et l'interviewé semble être assez construite et le gestionnaire assez solide pour être en mesure de recevoir la charge émotive de l'employé en plus de tenter de recueillir des informations afin d'éclaircir la situation.

Dans cette situation, la manière dont le gestionnaire communique avec l'interviewé fait penser au modèle de la communication proposé par St-Arnaud (2003) dans le sens où sa communication semble être centrée sur plusieurs des quatre dimensions (voir la Figure 10.
Modèle de la communication de St-Arnaud (2003)
Adapté de St-Arnaud (2003, p. 90)). Le fait qu'il ait su poser la question « en quoi ça te

concerne que ça se passe de cette manière » (facilitation) en plus de partager un peu de son arrière-scène sur les raisons de l'embauche de « l'employé B » et sur les raisons de ses actes (entretien et information) tout en restant bien à l'écoute de ce qui se jouait dans l'interaction entre les personnes (réception) montre qu'il semblait en manier les rouages. La manière dont le gestionnaire agit semble être le « bon » dans le sens que loin de rejeter le discours de l'interviewé, il l'accueille et tente d'amener la personne à lui donner le plus d'information possible afin qu'il comprenne bien la situation et qu'il puisse la gérer au mieux. En fait, il fait montre d'ouverture.

Malheureusement, le fait que l'interviewé ne semble pas bien outillé pour exprimer pleinement ses pensées et ses émotions ne permet pas à l'échange d'être aussi profitable qu'il aurait pu l'être. Si le gestionnaire avait possédé des outils pour permettre à l'interviewé d'exprimer et de nommer les émotions qu'il vivait, comme exposé dans la communication managériale, cela aurait sans doute pu lui permettre d'avoir accès à beaucoup plus d'information que celle à laquelle il a pu accéder. Il faut toutefois noter que ça reste un exercice de haute volée puisqu'aucun outil du monde n'aidera un employé à divulguer de l'information si celui-ci conçoit que son expression pourrait être (même inconsciemment) dommageable pour lui. Il est paradoxal de constater qu'ici, la force de « l'employé B » aurait pu être bien utile à l'interviewé puisque ce dernier était justement habilité à exprimer pleinement et complètement le fond de sa pensée.

3.3.1.4 L'influence comme motif de communication

Dans cette situation, c'est la volonté d'influence qui semble être au centre des actes de communication entre le gestionnaire, l'interviewé, « l'employé A » et « l'employé B ». L'interviewé tente d'influencer le gestionnaire afin d'avoir de l'impact sur la manière dont son interaction se passe avec « l'employé A » et le gestionnaire et « l'employé B » essaient d'influencer « l'employé A », mais aussi toute l'équipe à adopter des comportements allant dans le sens de la vision du gestionnaire.

Malheureusement, dans cette tentative d'influence l'interviewé semble désavantagé puisqu'il ne semble pas en mesure d'exprimer pleinement ce qu'il ressent et le rationnel derrière son intervention. Ici, le gestionnaire semble être en mesure de se laisser influencer et d'être à l'écoute d'autrui, mais il semble lui manquer la vision selon laquelle une personne peut être vue tant comme un individu que comme une « personne-relation », c'est-à-dire comme une entité à la fois détachée et partie prenante du tout que constitue son équipe et son organisation. Ce faisant, il pourra sans doute mieux comprendre qui est la personne en face de lui et mieux interagir avec elle.

Dans ce genre de situation, le mieux à faire était sans doute de faire ce que le gestionnaire a tenté c'est-à-dire d'accompagner l'employé dans l'expression de ses pensées et de son environnement affectif. Dans le cas présent, c'est seulement à ce prix qu'il arrivera à construire une relation solide et inclusive avec son employé. Mettre en place de l'accompagnement de ce type permettrait à l'équipe de s'en trouver grandie et aux personnes qui la composent de se sentir valorisées puisque leurs émotions et leurs opinions seraient considérées et normalisées. Être considéré et considérer l'autre dans son entièreté, n'est-ce pas l'objectif ultime de l'ouverture dans les relations en milieu organisé ?

3.3.2 Quelques constats

Ce qui est marquant dans ce témoignage, c'est que même si une personne valorise l'inclusion, il n'est pas dit qu'elle sera en mesure de l'être en tout temps. C'est encore plus vrai lorsque l'autre est porteur de valeurs opposées ou qu'il agit d'une manière qui est très différente de la sienne. Ici les questions que l'interviewé aurait avantage à se poser sont : est-ce que j'agis de manière inclusive avec cette personne ? Qu'est-ce que cette croyance cache en moi ? Que m'apprend-elle sur moi ? Quels sont les bénéfices pour moi d'agir de manière inclusive ? En fait, être en mesure de s'ouvrir à l'autre semble exiger d'être ouvert et honnête avec soi-même. C'est écouter, entendre et se considérer. En fait, il s'agit de passer par-dessus ses interprétations de l'autre pour prendre acte des points de vue de toutes les personnes en présence et d'oser tenter en apprendre un peu plus sur elles. Être curieux de leur vision du

monde et voir en quoi elles diffèrent et en quoi elles se ressemblent. Dans cette situation, refuser d'être dans l'écoute de l'autre c'est peu ou prou agir de la même manière que ce qui est reproché à « l'employé B », c'est-à-dire être fermé à l'autre et être convaincu que sa manière de penser est la bonne.

3.3.2.1 Le sens au centre des actions de communication

Une belle citation de Dejours et al. (1994) exprime bien un autre constat d'importance :

« Toute conduite à un sens » (p. 1)

Par cette phrase, les auteurs expriment que l'autre agit toujours en accord avec des valeurs, des croyances, des perceptions qui ont du sens pour lui, et ce même si ça ne semble pas faire de sens pour les autres. Ainsi, qu'un employé refuse de rentrer travailler sans donner d'explication où qu'un gestionnaire tente d'imposer unilatéralement sa vision des choses, les conduites ont toujours un sens.

La difficulté ici est d'être en mesure de dégager le sens au cœur de ses actions et de celles d'autrui. Nombre de nos modes d'interactions et de nos actions sont enterrés dans notre inconscient cognitif et affectif, ce qui pourrait aussi expliquer pourquoi l'interviewé n'est pas en mesure de bien exprimer sa perception et son point de vue de la situation. Malheureusement, lorsque le sens des actions d'une personne lui échappe elle pourra avoir tendance à agir « automatiquement », c'est-à-dire selon ses croyances, ses préjugés, ses valeurs sans considérer celles de l'autre ce qui pourrait favoriser la création d'une relation conflictuelle ou être générateur de distance psychique entre deux employés qui ne connaissent rien de l'autre.

3.3.2.2 Écouter et exprimer ses émotions : une solution ?

Comment résoudre cette situation ? Une piste de réponse est sans doute de favoriser l'apprentissage de l'expression de l'écoute de ses émotions ainsi que l'apprentissage de la communication consciente autant chez les employés que chez les gestionnaires. En effet, une

émotion reconnue et bien gérée peut être le socle d'une bonne prise de recul individuelle et collective (Imbert, 2015). Pour ce faire, il s'agirait de permettre aux différents intervenants de faire œuvre de sensibilité réciproque et de favoriser les partages affectifs et rationnels. Dans cette situation, si l'interviewé avait su faire montre de sensibilité réciproque envers « l'employé B » et le gestionnaire, cela lui aurait sans doute permis de mieux comprendre ce qui se jouait dans son intériorité et de mieux exposer sa demande. De la même manière, si le gestionnaire et « l'employé B » avaient été sensibles à la situation de « l'employé A », il est possible qu'ils n'eussent pas agis de la même manière.

Malheureusement, dans le monde occidental, il n'est pas donné à beaucoup de monde d'être en mesure d'exprimer ses émotions et ses sentiments (D'Andrea et Grassi, 2012; Lumachelli, 2016), ni à beaucoup de gestionnaires d'être en mesure de les décoder et d'accompagner les employés dans leur expressivité. Favoriser l'utilisation par les gestionnaires des outils comme la grille de rétroaction de Pons et Ramecourt (2017) (voir Figure 12. Grille de « feedback » émotionnel) semble être un pas dans la bonne direction. Néanmoins, il est aussi important que l'employé se responsabilise et développe ses propres moyens pour communiquer et prendre un pas de recul sur la situation. Lorsqu'un employé et son gestionnaire se mettent au diapason et qu'ils sont en mesure de partager leurs états émotionnels et rationnels, cela peut donner des résultats surprenants et très intéressants qui seront mis de l'avant dans le témoignage suivant.

3.4 TMOIGNAGE ECRIT 3 : COMMUNIQUER A PARTIR DE SOI ÇA MARCHE ?

J'ai beaucoup apprécié la relation que j'ai eue avec mon gestionnaire au sein de cette organisation. D'abord, je tiens à mentionner que le gestionnaire était entré en poste quelques mois avant mon arrivée. C'est à son initiative que mon poste fut créé. Il l'a fait étant donné qu'il trouvait absurde que personne dans l'équipe ne se chargeait du développement en interne et que tout était relégué à des consultants ce qui coûtait très cher. C'est lui qui s'est chargé personnellement de recruter toutes les nouvelles personnes qui ont fait partie de la « nouvelle » équipe. C'est ce qui a créé la dynamique « nouveaux » versus « anciens » qui a

pu être la cause de tensions dans le sens que les anciens se sentaient diminués par rapport aux nouveaux. En fait, les postes occupés par tous les nouveaux employés étaient principalement des postes de responsabilités (sauf le mien) ce qui ne plaisait évidemment pas aux personnes qui étaient déjà en poste depuis longtemps et qui avaient l'impression que les plus jeunes leur « passaient au-dessus de la tête ».

Ma situation était un peu différente, car littéralement personne ne faisait ce que je faisais comme tâches dans le département. J'étais, en quelque sorte, une équipe à moi seul. J'étais responsable du maintien des sites web existants, du développement et de l'exploitation de la plateforme sous ma responsabilité. Je trouvais ce projet stimulant d'autant qu'il me conférait une autonomie, des défis et surtout une opportunité d'apprendre et de me développer. Les choses que j'appréciais chez ce gestionnaire étaient : son côté « terre à terre », c'est-à-dire qu'il était centré sur les solutions et il cherchait à améliorer les choses. Il avait une vision d'amélioration continue qui me plaisait bien dans le sens qu'il tentait de mettre en place des initiatives pour faciliter le travail de l'équipe et minimiser les problèmes de l'organisation. Bref, bien faire fonctionner son secteur et améliorer le fonctionnement de l'organisation. J'aimais aussi beaucoup le fait qu'il ne faisait pas de « micro gestion ». Il proposait des projets et nous laissait libres de nos méthodes pour les accomplir.

La seule « entrave » que j'ai eue c'est lorsque « l'employé B » est arrivé et qu'il s'est retrouvé en tête du département du « développement » avec moi comme seul autre équipier. Ce n'est pas tant qu'il passe « au-dessus » de moi qui me dérangeait autant que son attitude de « monsieur je sais tout » qui était détestable. Sinon, la gestion se faisait principalement avec notre chargée de projet qui prenait en note mes avancées, mes échéances, mais sans venir me voir plus que ça.

Pour revenir à mon gestionnaire, je dirais que si j'avais des questions, il était toujours disponible pour me faciliter la vie et pour discuter avec moi des enjeux que je rencontrais. Si je rencontrais des difficultés avec les projets, il était toujours en mode solution avec moi. De plus c'était quelqu'un de résolument responsable dont les « babines suivaient les bottines ». Par exemple, il avait promulgué la mise en place d'un guichet unique par lequel

tous les utilisateurs devaient passer s'ils souhaitaient faire de nouvelles demandes. Partant de là, il nous avait demandé de rediriger les clients vers le guichet unique si jamais ils essayaient de nous soumettre de nouvelles demandes ou de nouveaux besoins en dehors des canaux de communication approuvés. Personnellement, je l'avais pris au mot.

Un jour que je descendais l'escalier, j'ai croisé « l'Employé C » qui m'a interpellé pour me faire une demande à propos d'un des projets que nous avons en commun. Je m'étais arrêté et j'avais pris le temps de l'écouter. Alors qu'il s'apprêtait à remonter, je lui ai dit qu'il n'y avait pas de problème pour sa demande, mais que pour procéder j'avais besoin qu'il communique avec le guichet unique pour faire enregistrer sa demande. Dans son visage, j'ai remarqué que cette action avait quelque peu interloqué et frustré « l'employé C » (je le voyais à ses yeux un peu surpris, mais aussi au ton de voix qu'elle prenait en discutant avec moi). C'est resté comme ça et je suis descendu vers mon bureau, alors qu'il remontait vers le sien.

En descendant les marches, j'ai eu un sentiment étrange et je me suis dit que je devais le partager avec mon gestionnaire. Même si ça me stressait, parce que je n'étais pas sûr que ce que j'ai fait soit adéquat et que j'avais peur de me faire « taper sur les doigts » surtout que la situation s'était déroulée avec quelqu'un occupant un poste d'une instance plus élevée, je ne voulais pas non plus qu'il soit surpris et pris au dépourvu par la situation et j'avais envie qu'il sache exactement ma perspective avant l'appel qu'il ne manquerait pas d'avoir. Je me disais que ce ne serait pas quelque chose de facile à vivre et que souvent c'est plus facile à gérer quand on le sait et qu'on est préparé.

Partant de là, je me suis rendu à son bureau, et par chance il était là. Je lui ai dit qu'il recevrait probablement une « plainte » de « l'Employé C » en lui racontant ce qui s'était passé. Après m'avoir écouté, il m'a simplement dit, avec un ton mi-amusé, mi-compréhensif, que ce que j'avais fait c'était correct. Il savait que de mettre en place un guichet unique bousculerait les habitudes. Je lui ai dit que je trouvais important de lui dire parce qu'être surpris dans ce genre de situation ce n'est pas agréable. Peu de temps plus tard, le téléphone sonna dans son bureau et il me dit qu'il allait « enregistrer ma plainte » avec un petit sourire.

Je n'ai jamais réentendu parler de la situation. En bref, ce sont toutes sortes d'exemples de situations comme ça qui m'ont permis de développer une relation de confiance avec ce gestionnaire.

3.4.1 Quelques éléments de compréhension

Ce témoignage recoupe aussi plusieurs choses qui seront observées séparément. Il y a la perception de l'interviewé de sa relation avec son gestionnaire, l'échange entre l'interviewé et « l'employé C » et l'interaction entre le gestionnaire et l'interviewé.

3.4.1.1 La perception de l'interviewé de sa relation avec son gestionnaire

La relation entre l'interviewé et le gestionnaire est particulière dans le sens qu'elle a débuté par la création d'un poste qui répond à l'aspiration et à la vision du gestionnaire, c'est à dire avoir un département le plus autonome possible. Ces valeurs d'autonomie, de responsabilité, de transparence et d'intégrité, l'interviewé semble les partager ce qui facilite énormément la création de la relation entre le gestionnaire et l'employé (Marc et al., 2008). Cette proximité est aussi quelque chose qui facilite énormément le travail du gestionnaire, car, meilleure est la relation qui existe entre lui et ses employés, plus il lui est facile d'amener les employés à avancer vers ses objectifs.

Ici, le gestionnaire semble adhérer à plusieurs des principes auquel Hassel et Raveleau (2010) s'attachent : le courage managérial (mettre en place des processus et s'y tenir même si des remous peuvent survenir), prêcher par l'exemple (dire qu'il est en soutien et soutenir réellement les autres), être engagé dans ce qu'il fait (travailler à rendre réellement plus efficace et résilient son secteur et l'organisation), respecter les autres (prendre le temps d'écouter et de partager avec ses salariés) et la promotion de la qualité de vie au travail (pas de temps supplémentaire sauf exception). De fait, ayant toute confiance dans son gestionnaire, l'interviewé se sent libre de participer aux projets qu'il lui apporte et le gestionnaire peut réfléchir à l'avenir et créer des processus permettant à l'entreprise d'avancer et aux employés de se sentir bien intégrés (Hassel et Raveleau, 2010).

3.4.1.2 La perception de l'interviewé de son interaction avec « l'employé C »

Ce qui est de particulier dans l'interaction entre l'interviewé et « l'employé C », c'est d'abord qu'elle se produit dans un escalier. C'est le symbole parfait pour exprimer une « demande en passant ». Comme exprimé dans la section sur les relations, le contexte dans lequel se déroule une interaction est porteur de beaucoup de significations. Le fait que l'agent administratif choisisse cet endroit pour effectuer cette demande est représentatif de la culture qui règne au sein de cette organisation, c'est-à-dire un environnement où des demandes peuvent être faites de manière informelle. Malheureusement, cette manière de fonctionner rend la gestion et l'organisation d'un secteur plus difficile parce que ce dernier est toujours en train de s'adapter à de nouvelles demandes sans pour autant avoir un portrait global de ce qui est a été demandé par les usagers.

Dans l'interaction ci-dessus, la communication entre ces deux personnes ressemble à celle qui est exprimée par le modèle de Shannon et Weaver et Wiener étant donné que chaque employé transmet une information sans se soucier de l'état émotif de l'autre. Dans le premier cas, une demande est formulée par « l'Employé C » qui est réceptionné par l'interviewé. Dans le second, l'interviewé demande à « l'Employé C » de modifier sa manière de lui transmettre cette demande et il l'informe qu'il ne commencera pas à travailler sur cette dernière tant et aussi longtemps que cette demande ne sera pas effectuée. La communication de l'interviewé semble avoir trois objectifs : influencer / persuader l'autre qu'un changement de comportement est nécessaire, transmettre de l'information à une autre personne, se définir de nouvelles normes communes. Une telle affirmation qui impose un changement de manière de fonctionner pour « l'Employé C » peut être vécu de nombreuses manières (résistance, acceptation, repli sur soi, etc.).

3.4.1.3 La perception de l'interviewé de son interaction avec le gestionnaire

C'est après l'interaction entre « l'Employé C » et l'interviewé que ce dernier décide d'aller voir en toute âme et conscience son gestionnaire pour l'informer de l'interaction qui vient de se produire et pour lui exprimer sa crainte au sujet des retombées qu'elle pourrait avoir sur lui-même et sur le gestionnaire.

Ce qui est intéressant c'est qu'avant cette interaction, l'interviewé semble avoir pris le temps d'observer ses pensées et ses émotions pour anticiper ce qui risque de se produire (mécanisme d'adaptation), avant de prendre la décision de se mettre en relation avec son gestionnaire et de lui partager des informations pour lui permettre de bien comprendre la situation et les impacts anticipés (c'est ce qui est préconisé dans la communication consciente). Cette manière de fonctionner a deux avantages : d'abord elle renforce le lien entre le gestionnaire et l'employé et elle permet à l'interviewé de valider l'alignement des visions entre lui-même et le gestionnaire. De plus, elle permet aussi à l'interviewé d'exprimer ses émotions qui sont bien accueillies et encouragées par le gestionnaire.

La réaction du gestionnaire est un bon exemple de communication managériale en ce sens que ce dernier ne discrédite pas l'expression des émotions de l'interviewé, mais, au contraire, les normalise en ajoutant le germe de sens qui pouvait leur manquer. Ici, il l'a fait en expliquant simplement que de faire un changement pouvait mener les personnes à avoir des réactions plus ou moins fortes. Pour le gestionnaire, le fait que l'interviewé ait agi de cette manière était une « bonne chose » et la réaction qu'a eue « l'Employé C » était tout à fait normale. En bref, non content de réguler la situation avec l'interviewé, il a aussi contribué à normaliser la perception de l'interviewé en regard des émotions et des comportements qui se sont produits lors de l'échange entre l'interviewé et « l'Employé C ». De plus, il prenait sur lui de continuer de gérer la situation si jamais « l'Employé C » communiquait avec lui au regard cette situation.

Par son interaction, le gestionnaire semble avoir un impact positif sur l'estime de soi de l'interviewé puisqu'il venait jouer le rôle du médiateur entre le monde réel et la personne non

seulement en attestant la validité de ce qui s'est passé, mais aussi en la valorisant. Chez la personne, l'estime de soi est un phénomène qui se construit lorsqu'une personne se compare et avec les personnes de son environnement. Si les réalisations de la personne sont moindres et non valorisées, son estime de soi descend. À l'inverse, si ses actions sont valorisées alors son estime de soi augmente.

Ici, il serait intéressant de vérifier si cette interaction a affecté durablement l'interviewé dans sa capacité à s'affirmer ou si c'était une amélioration temporaire. En général, il est assumé que l'estime de soi se construit lorsque c'est la personne qui se compare avec son environnement et pas lorsque c'est quelqu'un d'autre qui le fait à sa place. Si elle ne fait pas de mouvement comparatif de manière autonome, est-ce vraiment quelque chose de bénéfique ? Ou est-ce que cela n'encourage pas une forme de dépendance entre le gestionnaire et son employé ? Cela ne prendrait-il pas un mouvement des deux côtés ?

Une des choses qui pourrait être améliorée tient au fait que, puisque tout va bien, aucun questionnement n'est porté sur l'efficacité de la communication entre le gestionnaire et l'interviewé ni sur l'impact que cet échange a eu sur l'autonomie des personnes participant à cette discussion. En prenant conscience du fait que l'employé avait du mal à avoir confiance en lui, le gestionnaire aurait pu lui proposer des outils, des ateliers ou encore des formations pour lui permettre de devenir plus autonome et plus à même de gérer ses émotions et ses états intérieurs dans ses échanges avec les autres secteurs. C'est quelque chose qui aurait pu être bénéfique pour la carrière de la personne et pour les communications au sein de l'organisation.

3.4.2 Quelques constats

Le témoignage ci-dessus est un bon exemple de collaboration gestionnaire employé. Le gestionnaire demande à ses employés d'agir dans le sens de la mise en place d'un guichet unique. Partant de cette information, l'employé qui adhère à cet objectif commun sert à la fois de moyen de diffuser et de recueillir des informations auprès d'un autre employé. Il

transmet les nouvelles normes et ramène de l'information sur la manière dont le changement est perçu et sur les impacts anticipés auprès du gestionnaire.

3.4.2.1 Avoir une bonne relation aide à la collaboration

Ici, le fait que l'employé avait tissé une bonne relation avec le gestionnaire semble être quelque chose qui a beaucoup facilité le mouvement d'expression de l'interviewé. C'est seulement en ayant ce socle de confiance qu'il a pu se sentir plus à l'aise d'exprimer en toute transparence son message, tant informatif qu'affectif, au gestionnaire. Dans une organisation, l'existence de ce type de collaboration serait soumise à deux mouvements complémentaires. Il faut que...

1. Le gestionnaire offre du sens en acceptant, de bonne grâce, de traduire simplement sa compréhension des enjeux complexes en énoncés simples pour les employés
2. L'employé accepte de participer et de collaborer de manière active

(Hassel et Raveleau, 2010)

En fait, c'est au gestionnaire d'offrir du sens, mais c'est à l'employé de choisir de s'y ouvrir. Pour ce faire, il n'y a aucun secret : il faut impérativement que le gestionnaire construise une relation de confiance avec ses employés (Shaffer, 2020). Pour y parvenir, les dirigeants sont encouragés à favoriser l'expression et la normalisation des émotions des employés (Imbert, 2015) et à tenir compte des opinions des employés dans les prises de décision et l'orientation de l'organisation (Hassel et Raveleau, 2010).

3.4.2.2 L'écoute de soi et de ses émotions : une voie pour s'ouvrir au dialogue

Ici si l'employé avait été pleinement conscient de ses émotions et de sa situation, bref s'il avait été en mesure de prendre du recul sur cette dernière autant affectivement qu'émotionnellement, il aurait pu exprimer ses pensées de manière « plus juste » ce qui lui aurait permis de se sentir mieux intégré et partie prenante de l'organisation (Imbert, 2015). Cette interaction a aussi permis de mettre en lumière un comportement qu'il semble utile de cultiver pour le développement d'une expérience relationnelle satisfaisante : l'écoute de soi

et de ses émotions et leur partage en situation. Pour ce faire, il semble nécessaire de former (pratique et théorie en situation réelle) les gestionnaires et les employés au développement d'habiletés telles que : l'affirmation, la reconnaissance de ses émotions, l'analyse de la situation, le respect d'autrui, l'engagement professionnel et la responsabilité citoyenne (Hassel et Raveleau, 2010).

3.4.2.3 Favoriser la proximité psychologique aide à mieux collaborer

La proximité psychologique est aussi quelque chose qu'il semble utile de cultiver pour favoriser le développement de relations de collaboration qui soient porteuses dans un milieu de travail. Pour ce faire, il n'est pas nécessaire de s'assurer d'une uniformité de valeurs, mais qu'au moins tout un chacun se sente entendu, écouté et considéré tant dans ses opinions que dans ses émotions.

Pour autant, favoriser la proximité ne veut pas dire éliminer les conflits. En fait, il serait sain et même souhaitable que ces derniers continuent d'exister à l'intérieur d'un regroupement de personnes. En fait, ça semble un bon moyen pour permettre à la collectivité d'avancer et de prendre conscience, de plus en plus, de nouveaux aspects de la réalité (Hall, 2006). Évidemment, ici il n'est pas question d'encourager les formes d'abus que constituent le harcèlement ou l'intimidation, phénomènes qui sont extrêmement dommageables pour les relations entre les personnes et l'organisation (Faulx et Detroz, 2009). Ce sont des comportements non désirés et non sollicités de la part des employés (ou des gestionnaires) effectués par des gestionnaires (ou d'autres employés) pouvant générer de la détresse psychologique (anxiété, dépression, agressivité, troubles cognitifs), une dépression et même un état de stress post-traumatique chez la personne concernée (Soares, 2002). Ces comportements qui me semblent inadaptés dans notre société ont des effets dévastateurs chez les personnes qui le subissent comme pour l'organisation qui les cautionne (absentéisme, baisse de la productivité, mauvaise réputation, etc.) (Faulx et Detroz, 2009).

CHAPITRE 4

VERS L'OUVERTURE À UN DIALOGUE CONSCIENT

« Poursuivre à tout prix un idéal, ça ne se termine jamais comme on le souhaite. Il n'y a pas de bonne solution. On ne peut que se donner au max pour que ça se réalise et se concentrer sur ce qu'il nous reste après avoir échoué à l'atteindre. [...] c'est important d'avoir des idéaux. Sans ça lorsqu'arrive le temps de faire des compromis on se contenterait du minimum. En ce sens c'est important de viser haut. »¹⁷

4.1 VERS UN ÉLARGISSEMENT DE NOS PERSPECTIVES DANS LES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES ET AVEC SOI-MÊME

L'une des choses les plus importantes qui ressort de cette recherche c'est sans nul doute que, contrairement à ce qui était imaginé au départ, les problèmes relationnels vécus par l'interviewé ne semblent pas tant provenir d'une situation réellement problématique avec une autre personne que de la perception et de l'interprétation que cette personne fait de : 1) l'autre personne avec laquelle elle est en lien (ses valeurs, ses aptitudes, son attitude, etc.) ; 2) de l'interaction avec l'autre (agréable ou désagréable, utile ou non, est-ce que ça se passe comme je le souhaite ou non ?) ; 3) l'émotion qui l'habite en présence de l'autre (comment je me sens en sa présence ? Bien ? Mal ? Quelles sont les émotions que je vis ?). En bref, les événements relationnels (intra et interpersonnels) ne seraient que des prétextes confrontant l'interviewé à ses schémas cognitifs et affectifs.

4.2 QUELQUES STRATÉGIES POUR FAVORISER LA COMMUNICATION CONSCIENTE

Sur le plan intrinsèque, avoir un peu de contrôle sur ses processus mentaux et affectifs exigerait de...

¹⁷ Ōmori, F. (2022). Dungeon ni Deai wo Motomeru no wa Machigatteiru Darou ka IV VOSTFR [Extrait]. Récupéré de <https://vostfree.ws/1237-danmachi-iv-saison-4-vostfr-ddl-streaming-1fichier-uptobox.html>

- 1) Travailler sur sa disposition à la confiance et à la méfiance afin d'être lucide sur sa manière d'interagir en relation avec autrui. En fait, il s'agirait d'avoir une confiance et une méfiance absolue en autrui ce qui permet de prendre des décisions basées sur les faits (en s'informant réellement de tout ce qui peut avoir un impact sur la situation, par exemple) et d'offrir toute la latitude à l'autre personne pour qu'elle puisse réaliser ses objectifs comme elle l'entend.
- 2) Développer sa capacité de faire œuvre de réflexion critique (avoir du recul sur une situation) tant chez l'employé que chez le gestionnaire pour éviter de se laisser uniquement happer par ses modes de fonctionnement inconscients (affectifs et cognitifs).
- 3) Reconstruire sa faculté de faire montre d'empathie et de sensibilité à l'égard d'autrui et de soi-même pour ne pas être simplement centré sur soi et ses besoins, mais aussi inclure l'autre dans sa réflexion (ce qui aide à s'extraire de ses schémas de pensées habituels).
- 4) Développer son aptitude à s'affirmer et à exprimer simplement son état, ses attentes, ses besoins et ses émotions à autrui.

En fait, l'objectif de développer une communication plus consciente serait d'en arriver à offrir et à obtenir le meilleur pour soi-même (pour l'employé, le gestionnaire et pour l'organisation). Offrir le meilleur de soi-même permettrait à l'employé d'user de l'ensemble de ses capacités et de sa sensibilité pour atteindre les objectifs qui sont attendus de lui dans son milieu de travail. Pour ce faire, il pourrait être utile de suivre différentes formations, mais il semble indispensable que la personne ait accès à un environnement qui permet et encourage ce genre de pratiques.

Pour ce faire, il semble nécessaire d'encourager les gestionnaires et les organisations à se mettre eux-mêmes dans la posture d'une entité en mesure d'exprimer ses émotions et de prendre du recul sur ses perceptions. Pour ce faire, il s'agirait de privilégier...

- 1) La construction et le maintien de bonnes relations avec ses employés ce qui favoriserait la survenue d'actes de collaboration de la part de l'employé envers le gestionnaire. Par exemple, un employé qui viendrait voir un gestionnaire en cas de situation pouvant avoir un impact sur ce dernier ou sur le département.
- 2) Des actions de communication authentique favorisant le partage du « sens » des interactions entre les gestionnaires et leurs employés, mais aussi dans les interactions entre les employés. Le sens ce n'est pas quelque chose de réservé aux gestionnaires. Lorsque les employés collaborent les uns avec les autres, il peut arriver qu'ils aient des « sens » différents qu'il vaut la peine de mettre en dialogue ce qui permettrait d'avoir un projet, une vision, une idée beaucoup plus construite qu'elle ne l'était initialement.
- 3) L'écoute et l'ouverture de l'autre en cas de conflit. Les conflits ne sont pas quelque chose à proscrire, mais à encadrer, car ils permettent de faire ressortir les événements ou les éléments qui peuvent avoir un impact sur les employés. Lorsqu'une personne se sent touchée par une situation dans un contexte donné, c'est qu'elle y voit quelque chose qui ne répond pas à ses aspirations. Y répondre c'est améliorer les choses pour faire évoluer l'équipe, le projet ou l'organisation.
- 4) Développer l'ouverture de soi et la pensée critique des gestionnaires et de l'organisation afin qu'elle-même soit en mesure « d'apprendre à apprendre », c'est-à-dire d'observer ses perceptions, ses émotions et ses interprétations au même titre que ce qui est demandé aux employés. En fait, plutôt que d'interpréter les comportements d'autrui, pourquoi ne pas simplement user de communication consciente et de communication managériale pour entrer en relation avec l'autre et comprendre sa réalité ?
- 5) Travailler pour permettre aux gestionnaires de prendre conscience des problématiques dont ils sont eux-mêmes sont les germes. Après tout, un gestionnaire est une personne au même titre qu'un employé, en quoi serait-elle exempte de

schémas et de mode de fonctionnement psychique pouvant être problématique ? Pourquoi n'aurait-elle pas aussi des aspirations qui méritent d'être écoutées, entendues, comprises ?

- 6) Favoriser le développement d'une « culture pratique » dans laquelle l'expression à partir de soi est encouragée au quotidien (selon les capacités d'affirmation et les intérêts de chacun, bien entendu). En bref, c'est respecter simplement le rythme de la personne et l'accueillir au moment où elle est rendue dans son cheminement tout en restant disponible si jamais elle souhaite en dire plus. Puisque les personnes sont formatées à « vivre » dans la réalité (Dewey, 2018), une mise en pratique de l'expression des émotions, des états et des pensées qui permet aux hommes d'observer et élaborer leurs propres théories et de les vérifier personnellement semble être une bonne pratique à intégrer simplement dans la routine de l'organisation.
- 7) Favoriser l'usage de modes de communication inédits comme la création d'œuvres de dessins pour les employés ayant plus de difficultés à s'exprimer. Le fait d'avoir un support visuel qu'il est possible d'interpréter à souhait peut permettre à une personne d'exprimer son vécu, ses perceptions et ses émotions un peu plus facilement.
- 8) Favoriser une écoute de soi et de l'autre qui dépasse le stade de « récepteur » tel qu'exposé dans la Figure 8. Schéma de la transmission d'information de Shannon et Wiener (1948-1949)
Adapté de Amado et Guittet (2017, p. 6). Simplement entendre ce que l'autre exprime sans vraiment se relier à lui et faire œuvre d'empathie et de compréhension, ce n'est pas réellement écouter. Selon Le Robert Dico en ligne, écouter serait non seulement une perception, mais aussi une posture, un état d'être. En fait, écouter c'est remarquer quelque chose, le mettre au premier plan de sa conscience. C'est se laisser interpeller par quelque chose d'interne ou d'externe à soi qui laissera une trace à l'intérieur de nous. La vision qui est proposée ici va dans le même sens que l'écoute flottante qui encourage la personne à entendre autrui sans anticipation (Vacher, 2013).

En fait, les quelques énoncés précédents encouragent le monde de la gestion à se doter d'une nouvelle forme d'enseignement permettant aux gestionnaires d'être non seulement des gestionnaires de tâches, de processus, d'inventaire ou de budget, mais aussi de devenir des personnes dirigeant des personnes au sein d'une organisation. Pour ce faire, il s'agirait non seulement de former les futurs gestionnaires et de trouver des moyens d'avoir de l'impact sur les gestionnaires du marché du travail.

4.3 VERS UNE NOUVELLE FORME D'ENSEIGNEMENT DE LA GESTION PLUS CENTRÉE SUR L'ENSEIGNEMENT DES COMPÉTENCES HUMAINES

Pour ce faire, une piste « pratique » serait d'enseigner au gestionnaire à devenir lui-même enseignant et accompagnateur. C'est une personne qui se renouvelle sans cesse, qui est constamment dans la recherche, qui sait être ouverte à l'autre et aux idées d'autrui et qui partage son savoir sans limites. En fait, c'est quelqu'un qui sait être ouvert à l'autre et sait l'exprimer (Régnier, 2006). Pour ce faire, le gestionnaire est invité à devenir un enseignant avec tout ce que cela implique. Selon Freire (2013) tout enseignant devrait...

- Avoir une réflexion critique sur sa pratique (et transmettre cette posture)
- Prendre des risques, accepter la nouveauté et rejeter toute forme de discrimination
- Promouvoir l'incarnation des paroles par l'exemple
- Prendre en compte l'aspect esthétique et éthique de ce qu'il enseigne et ne pas simplement se concentrer sur la technique (enlève l'aspect formateur)
- Respecter les savoirs des apprenants (et des employés)
- Adopter une posture de chercheur (prise de recul, remise en question, etc.)
- Avoir une rigueur méthodique
- Continuer d'apprendre

En fait, cette vision de l'accompagnement permettrait de répondre à deux besoins : la pression de la performance imposée par un système élitiste et la préoccupation de la désaffectation et de la démobilisation des individus dans ce système (Paul, 2003). En bref, il ne s'agit pas ici de devenir accompagnateur pour extraire le plus possible de « jus » de ses employés, mais s'assurer que tout un chacun ait ce qui lui est nécessaire ce qui augmentera la performance (a.k.a. la vision de la performance prêchée ici n'est pas celle qui est couramment exprimée c'est-à-dire « produire plus », « travailler plus », « faire plus de

choses ». C'est de produire mieux en accord avec ses valeurs et les capacités de l'être humain).

4.3.1 Réapprendre à apprendre : une compétence indispensable

Il s'agit aussi de promouvoir une vision de l'apprentissage qui se rapproche de la vision de l'approche expérientielle telle qu'exprimée par Morin et Aubé (2007), c'est-à-dire d'encourager la création de connaissances par l'expérience. Pour ce faire, une piste pourrait être de sortir de l'approche behavioriste et cognitiviste de la gestion qui visent l'une et l'autre à conditionner le comportement des employés en usant de la carotte et du bâton (Lainey et Pelletier, 2016). En usant de l'approche expérientielle, la personne serait encouragée à acquérir des connaissances en observant et en conceptualisant son expérience concrète pour en tirer des conclusions apprenantes ce qui permettrait d'étendre ses champs d'expérimentation et qui deviendrait une source d'innovation tant pour la personne que pour l'organisation. Miser sur l'apprentissage expérientiel c'est encourager une forme de gestion différente dans le sens qu'ici, le gestionnaire est vu comme quelqu'un positionné à côté de la personne pour l'aider et l'accompagner dans l'atteinte de ses objectifs (Roelens, 2019).

4.3.2 Une organisation qui sait s'ouvrir à ses perceptions

Pour que la boucle soit bouclée, il serait aussi important d'encourager les organisations à devenir enseignante et apprenantes sur elles-mêmes. L'apprentissage organisationnel pourrait s'imager en usant du schéma de l'apprentissage en boucle simple tel qu'exprimé par Morgan (1999) dans le livre « Images de l'organisation ». En gros, l'organisation observe son environnement via ses canaux perceptuels (veille stratégique, analyse de la concurrence, observation de ses ventes, etc.), elle analyse l'information collectée puis détermine la manière dont elle réagira. Ce qui guidera ses actions ce seront d'abord ses choix, ses normes ancrées (un peu comme un humain qui fonctionnerait en pilote automatique en se basant sur ses schémas affectifs et cognitifs inconscients). Elle pourra continuer d'apprendre, mais le fera

en accord avec des modes de fonctionnements qui ne remettent pas en question ses schémas de pensées.

Malheureusement, ce type d'apprentissage « externe » possède plusieurs limites dont celle de rendre la circulation de l'information plus difficile. Une des raisons peut en être la difficulté toute simple de développer une sensibilité réciproque envers une autre entité différente de soi. En voyant l'autre comme un élément externe et non comme une partie prenante du même système, la compétition prend le pas sur la coopération et il est plus difficile de se relier aux autres. Dans ce genre de contexte, les normes peuvent devenir une sorte de « bible » qu'il est difficile, voire impossible, de faire évoluer (les dirigeants agissent pour contrôler les comportements d'autrui au lieu de les inclure).

Pour devenir apprenante et ouverte tant sur elle-même que sur le monde extérieur, il semble judicieux d'encourager l'organisation à adopter un mode d'apprentissage « introspectif » qui leur permettrait de s'ajuster en fonction des tensions (Leroy, 1998) interne ou externe. Ici, ce sont les divergences et les changements ayant cours entre les personnes, les équipes ou les services qui constituent le « matériel » susceptible de générer de l'apprentissage. En fait, il s'agit « simplement » d'ajouter une couche « d'auto observation » des modes de fonctionnements et des réactions de l'organisation lorsque vient le temps d'analyser l'information. En fait, c'est de considérer l'organisme comme un être vivant qui possède des modes de fonctionnement conscient et inconscient qu'il vaut la peine de démystifier ou d'actualiser lorsque ces derniers deviennent mésadaptés.

La principale difficulté de ce mode de fonctionnement c'est que, comme pour la communication consciente « individuelle », il est facile à apprendre, mais difficile à mettre en place. Au point de vue individuel, il s'agit pour l'organisation de s'attarder sur ses mécanismes de défense (qui peut prendre la forme de routine de défense de la part des instances administratives (Morgan, 1999)) pour s'observer elle-même, mieux se comprendre et chercher les voies de passage pour s'ouvrir aux autres. Ça semble contre-intuitif, mais la meilleure manière d'y arriver est d'inclure les autres qui pourront porter un regard extérieur sur elle et qui pourront l'aider à devenir une entité plus ouverte. Pour ce faire, la

bienveillance, la responsabilité de ses actes, l'adaptabilité et la faculté de se remettre en question sont des compétences qu'il semble utile de développer.

4.3.3 L'entreprise émotionnelle ou la rationalité intégrée

Un exemple de modèle d'organisation permettant une plus grande inclusivité est celui de l'entreprise émotionnelle proposée par Didier Gaillieue. Ce qu'il nomme entreprise émotionnelle c'est un mode de gestion qui considère les émotions dans son fonctionnement quotidien (Gaillieue, 2017). En fait, sa vision de l'organisation impliquerait de dépasser l'opposition entre raison et émotion en promulguant la collaboration et le dialogue entre ces deux parts de l'être humain et leur inclusion dans les pratiques de gestion des équipes. Ce faisant, il y a de fortes chances qu'émerge une pensée plus riche, intégrée et inclusive de l'autre et du monde environnant. Les bénéfices d'une entreprise basée sur l'émotion semblent nombreux :

1. Meilleure gestion du stress
2. Facilitation à la gestion des relations
3. Le développement de la créativité et de l'innovation
4. Améliore les processus décisionnels

(Gaillieue, 2017, p. 105)

Développer une organisation qui sait composer avec le stress de ses employés, qui sait bien composer et encourager les relations, favorisant une meilleure prise de décision et promouvant la créativité et l'innovation a tout d'une recette qui semble « gagnante » tant au point de vue de la personne que de l'organisation et de la société. Il faut toutefois y apporter un bémol en exprimant que l'amélioration des processus décisionnels ne se fera pas nécessairement en « neutralisant les émotions excessives qui font perdre de la pertinence » (Gaillieue, 2017, p. 105). Ici, les émotions « excessives » sont vues comme ayant autant de pertinence que les autres, sinon plus encore. L'idée sous-jacente c'est que les émotions fortes

sont le signe que quelque chose d'excessivement important est en train de se passer. Bref, au lieu de les neutraliser ou de les ignorer, la proposition qui est ici faite serait de bien les encadrer et de mettre en place des politiques pour mieux les écouter. En somme, passer d'une organisation rationnelle à une organisation « émotionnelle » me semble être de parier sur une vision du monde qui permet d'amener plus d'humanité et de reliance dans les organisations ce qui a pour potentiel de favoriser un plus grand bien-être pour la personne et pour la collectivité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La recherche ci-dessus avait pour objectif de tenter de répondre à la question « **Comment encourager les personnes à s'ouvrir à la relation les unes avec les autres dans une situation de travail ?** ».

Pour répondre à cette question, la première étape traversée fut celle de la revue de la littérature qui a permis de déterminer les axes de recherche ayant été déjà empruntés en lien avec la thématique de l'ouverture relationnelle en milieu de travail. Furent explorées des recherches sur l'inclusion / exclusion des personnes en organisation en fonction de leur genre, leur apparence, leur origine ethnique et leur situation de handicap. Ces dernières mirent en exergue l'impact des croyances, préjugés et perceptions sur les comportements d'ouverture des employés, des gestionnaires et des dirigeants dans la création, le maintien et le développement d'une relation de travail. Les autres travaux consultés ont porté sur les phénomènes favorisant le maintien (ou la rupture) du lien relationnel entre le gestionnaire et l'employé (engagement, similarité de valeurs employé/gestionnaire, impact du style de leadership, la rupture du contrat psychologique, etc.). Enfin, le troisième axe exploré fut celui de l'impact des moyens, des modes et des types de communication sur l'ouverture (ou la fermeture) à la relation en milieu de travail.

Une fois cette revue effectuée, une exploration théorique des concepts de personne, de relation et de communication fut menée afin de dégager les éléments de connaissance permettant de mieux saisir les phénomènes individuels, relationnels et communicationnels qui ont de l'impact sur l'ouverture à la relation en milieu de travail. Dans la section sur la personne, différents concepts intrapsychiques (rationalité, affectivité, inconscient, mécanismes de défense, etc.) et sociaux (sensibilité réciproque, le rôle, personne-relation, etc.) furent abordés. Par la suite, c'est le concept de relation interpersonnelle qui fut exploré puisqu'il représente, peu ou prou, « l'objectif à atteindre » chez les employés comme chez le

gestionnaire. S'ouvrir à la relation exigeait de connaître et de mieux comprendre les différentes composantes des relations interpersonnelles et professionnelles (contexte, distance / proximité, pouvoir, confiance / méfiance, capital relationnel...). Enfin, puisque l'aspect interpersonnel passe par l'échange et le partage d'information (affectives et rationnelles), le troisième concept exploré fut celui de la communication interpersonnelle (origine, objectifs) ainsi que plusieurs des notions/formes (collaboration, « *Soft Skills* », intrapersonnelle, interpersonnelle, consciente, managériale) et quelques modèles (Shannon et Weaver et Wiener (1948-1949), Dionne et Ouellet (1991), St-Arnaud (2003), Rogers...) pouvant lui être rattachés.

Le second chapitre fut consacré à la méthodologie en clarifiant les objectifs de la recherche (dégager de nouvelles pistes d'exploration, tisser des liens entre théorie et vécu...), en définissant l'autopraxéographie (méthode utilisée dans cette recherche), en décrivant le processus de collecte de données (processus de création des témoignages) et la manière dont celles-ci seraient analysées (écriture au passé, analyse récursive, analyse de la psyché de l'employé, comparaison entre le vécu et la théorie...) afin de faire ressortir les structures de pensées et les éléments pouvant avoir un impact sur l'ouverture de l'interviewé.

Le troisième chapitre fut consacré à l'observation et à l'analyse des témoignages et au dégagement de quelques pistes exploratoires permettant de mieux comprendre la vision de l'interviewé de son environnement relationnel au travail ainsi que ses perceptions à l'égard de ses relations et dans ses interactions professionnelles. Enfin, dans le chapitre quatre furent proposées quelques pistes de solution permettant à la fois, aux employés, aux gestionnaires et aux organisations de favoriser l'ouverture des employés au développement des relations en milieu de travail.

En fin de compte, le principal constat qui ressort de cette recherche c'est que ce sont les perceptions, les interprétations, la proximité psychique de l'employé (ou du gestionnaire) et sa disposition à la méfiance / confiance qui constitueraient les éléments ayant le plus d'impact sur la création et le maintien des relations dans un milieu de travail. Le plus complexe dans la gestion des perceptions et des interprétations, c'est que puisqu'elles se situeraient dans

l'inconscient, il est très facile de ne jamais les remarquer. Pour accentuer la possibilité de prise de conscience de l'employé sur ses « modes de fonctionnement », former les employés (et les gestionnaires) sur la diversité des modes de pensées, sur les différents niveaux de relations et sur la « normalisation » des émotions dans les organisations semble une étape nécessaire. Il serait possible de le faire par la création d'ateliers ou de séminaires favorisant l'apprentissage d'outils comme la communication consciente, la grille de « *feedback* » émotionnel, la reconnaissance et le partage des émotions ou autres.

Néanmoins, il est important de mentionner que, puisque le développement de compétences / habiletés relationnelles se joue dans une relation, aucun apprentissage théorique ne remplacera jamais la mise en pratique de l'observation de ses pensées et de la mise en relation de ses émotions, de ses perceptions et de ses pensées avec un autre employé ou un gestionnaire. Pour faciliter la prise de parole des employés, les autres employés (et les gestionnaires) sont invités à faire montre de curiosité, d'ouverture et d'écoute envers le vécu d'autrui. Les gestionnaires et les organisations sont tout particulièrement encouragés à faciliter l'expression des émotions de leurs employés puisque derrière celles-ci se cachent souvent moult informations et des fragilités insoupçonnées qui, si elles ne sont pas considérées, peuvent mener à des ruptures dans le continuum relationnel organisationnel. En fait, être sensible à la réalité d'autrui et considérer pleinement toutes les sphères de son individualité, c'est leur créer une « place » dans cet environnement partagé qu'est l'organisation. Puisque les affects sont des constituantes fondatrices de la nature humaine (Morin, 2001), qu'elles sont porteuses d'informations fondamentales et qu'elles sont une source d'énergie permettant aux employés (et mêmes aux gestionnaires) de se mettre en action, leur reconnaissance et leur inclusion dans le monde du travail ne seraient que salutaires pour favoriser l'avènement d'un travail collaboratif efficace (Imbert, 2015) et empreint d'humanité.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Une première limite de cette recherche tient à son choix méthodologique. D'abord, puisque cette recherche est basée sur l'expérience d'une seule personne, ça n'en fait pas un modèle ou les idées peuvent être réellement appliquées et généralisées à toutes les parties prenantes d'une équipe ou d'une organisation.

De plus, le profil de l'interviewé est celui d'un homme caucasien cisgenre, ayant vécu de l'intimidation plus jeune et ayant suivi des études de niveau collégial qui lui ont permis d'occuper un poste de développeur web tout en habitant dans la région de Québec. De fait, il n'est pas dit que les mêmes constats pourraient être effectués si la personne était une femme ou même s'il s'agissait d'un autre homme possédant les mêmes caractéristiques, mais qui occupait un poste différent dans une organisation différente. Pour le valider, il serait nécessaire de réaliser une étude à grande échelle et de dresser un « portrait » type de l'interviewé pour voir si, à matière comparable, ce sont aussi les perceptions et les interprétations de la personne qui ont le plus d'impact sur ses relations dans des milieux de travail.

Aussi les outils qui sont utilisés ici peuvent parler à certaines personnes, mais ne pas convenir à d'autres profils (communication consciente, dessin + interprétation, carte de rétroaction émotionnelle, etc.). De la même manière si des préjudices étaient causés (harcèlement, tromperie, intimidation, etc.) par le gestionnaire contre des employés, il n'est pas dit que la seule modification des interprétations et des perceptions de la personne seraient suffisantes pour favoriser l'ouverture de la personne ni pour créer un climat de collaboration au sein de l'organisation. Il ne faut pas croire non plus que ce soit une recette « magique » qui ne prenne aucun effort afin de donner des fruits. Comme beaucoup de dynamiques humaines, modifier un comportement ou une perspective et aller vers l'autre demande du temps, de l'écoute et un savant mélange de méfiance/confiance. Ici, la méfiance était décrite comme quelque chose pouvant nuire à l'ouverture relationnelle pourtant, selon les situations, elle n'est pas à proscrire (elle peut permettre de sauvegarder l'intégrité de la personne, par exemple).

En fait, poursuivre l'idéal de l'ouverture à autrui est un processus qui semble nécessiter que le gestionnaire et l'employé s'impliquent pleinement dans ce dernier, et ce même s'il n'y a aucune garantie d'atteinte de résultats à court terme. Pourtant, ce n'est pas parce que le résultat est incertain qu'il est inutile de se mettre en chemin. En fait, simplement se contenter d'accepter les choses comme elles sont sans jamais oser exprimer ce qui se cache dans son intériorité semble un chemin beaucoup plus hasardeux, car c'est risquer d'oublier son individualité au profit de l'autre qui a des intérêts et des motivations souvent bien différentes des siennes.

Est-ce que ce genre de pratique serait possible dans des organisations de type hiérarchique autocratique ? Dans des modes de gestion plus participatifs ? Est-ce que les gestionnaires sont vraiment prêts à écouter réellement leurs employés et à partager leurs impératifs à ces derniers pour en arriver à modifier radicalement le rapport qu'ils ont avec leurs employés ? Passer de « *Business IS Business* » à une relation où chacun est sensible à la réalité de l'autre ? Est-ce souhaitable ? Est-ce que la distance professionnelle qui s'est construite et qui se perpétue depuis de nombreuses années est réellement le meilleur mode de fonctionnement ou bien une autre avenue peut-elle être possible ? Ou encore, ne serait-il pas nécessaire de mettre à plat, le type de relation souhaité dès l'établissement d'un contrat entre un employeur et un employé afin que chacun puisse, à terme, y trouver son compte ?

Toutes les questions ci-dessus ouvrent sur des perspectives sur lesquelles il vaudrait la peine de se pencher. Dans le fond, ce qui est le plus important ici, c'est que chacun soit en mesure d'obtenir ce qu'il souhaite des échanges qu'il a avec les autres et que des normes involontaires ne viennent pas dresser un mur entre la personne, ses relations et ses aspirations.

ANNEXES

4.4 ANNEXE 1 : DESSIN DE LA PERCEPTION DU TRAVAIL DE L'INTERVIEWE



Figure 14. Employé prisonnier, Feutre bleu sur papier recyclé, 2' x 3'.
© 2023 par T. Bisson

4.4.1 Description de l'image « Employé Prisonnier »

L'image de la Figure 14. Employé prisonnier, Feutre bleu sur papier recyclé, 2' x 3' est l'un des principaux éléments à l'origine de cette recherche. Elle fut composée en 2022, un an après les débuts du processus de recherche de ce mémoire. Dans le bas, il est possible d'y voir un personnage, en cravate, les mains sur les barreaux de sa fenêtre un peu comme si la personne était prisonnière de son milieu de travail. La porte du fond fermée semble être présente pour renforcer cette image d'un environnement de travail clos. L'environnement intérieur de la pièce, pratiquement dénudée hormis un bureau et un ordinateur, sont deux des symboles du travail moderne ce qui semble venir appuyer l'idée qu'il s'agit d'un milieu de travail. Au sommet de trois tours de bureaux se trouvent trois personnages. Un des personnages est debout et droit au centre de l'image, dans une position qui pourrait s'apparenter à la position d'autorité d'un PDG en situation de pouvoir autocratique (il est au sommet de la tour centrale, est habillé d'un veston cravate, possède des épaules carrées, a la tête droite, etc.). Sur les tours de bureaux, de part et d'autre, apparaissent deux personnages : celui à gauche semble se prosterner alors que celui sur la droite semble être assis dans une position qui pourrait laisser penser qu'il est mi-admiratif ou en train d'offrir quelque chose à la personne au centre. Dans les deux cas, ils sont tournés vers le personnage central ce qui renforce l'impression d'un personnage central en position de pouvoir. Les trois personnages sont inclus dans un demi-cercle formé de lignes partant de la base à intervalles réguliers et venant se rejoindre au sommet situé dans la « bulle » du personnage. Cela peut être interprété de plusieurs façons : d'abord, les personnages sont tous encadrés, emprisonnés ensemble au sommet de ces tours, ensuite, les personnages sont emprisonnés par la volonté du personnage central, enfin ce qui cause l'emprisonnement des personnages ce sont les idées et le cadre imposé par le personnage central

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyética / Projectique*, 16(1), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 163-175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., Couture, M.-M., & Michaud, N. (2022). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire.
- Albert, M.-N., & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action* (pp. 141-152). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>
- Amado, G., & Guittet, A. (2017). Chapitre 1. Communication et théorie de l'information. In *Dynamique des communications dans les groupes* (pp. 5-10). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.amado.2017.01.0005>
- André, C. (2005). L'estime de soi. *Recherche en soins infirmiers*, 82(3), 26-30. <https://doi.org/10.3917/rsi.082.0026>
- Armour, L. (2006). Repenser l'idée de Dieu. In *Les philosophes et la question de Dieu* (pp. 351-366). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.zark.2006.01.0351>
- Asteria, A. (2017). *Les mécanismes de défense*. Retrieved 2023-05-03 from <https://reseau-asteria.fr/les-mecanismes-de-defense>
- Audet, L. (2022). Les effets du télétravail sur le personnel professionnel du secteur public québécois.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>
- Ballesteros-Leiva, F., Poilpot-Rocaboy, G., & St-Onge, S. (2016). Les relations entre les perceptions des conflits et des enrichissements travail-famille et le bien-être. *Revue de gestion des ressources humaines*, 100(2), 5-20. <https://doi.org/10.3917/grhu.100.0005>
- Baresté, E. (1842). *Odyssée - LIVRE XI (traduction française)*. <https://remacle.org/bloodwolf/poetes/homere/odyssee/livre11.htm>
- Barus-Michel, J., Enriquez, E., & Lévy, A. (2016). *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*. Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.barus.2016.01>

- Bateson, G., Ruesch, J., Dupuis, G., & Watzlawick, P. (1988). *Communication et société*. Seuil Paris.
- Bateson, G., Winkin, Y., Bansard, D., Cardoen, A., & Birdwhistell, R. (1984). *La nouvelle communication*. Ed. du Seuil.
- Beaudry, C., Gagnon, M., & Deschênes, A.-A. (2019). Quand la perception des employeurs à l'égard des personnes immigrantes influence leurs pratiques de gestion de la diversité. *relations industrielles/industrial relations*, 74(4), 674-696.
- Bernard, F. (2015). Les théories de l'influence en communication : perspectives nord-américaines et françaises. *Hermès, La Revue*, 71(1), 45-57. <https://doi.org/10.3917/herm.071.0045>
- Bertereau, C., Marbot, E., & Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un focus sur l'étude des stéréotypes. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 34, 8(1), 51-66. <https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0051>
- Bhatnagar, N. (2011). *Effective communication and soft skills*. Pearson Education India.
- Boistel, P. (2014). Réputation : un concept à définir. *Communication & Organisation*, 46(2), 211-224. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4796>
- Bornand, S., & Leguy, C. (2013). Chapitre 2 - Différentes manières d'appréhender la communication. In *Anthropologie des pratiques langagières* (pp. 43-72). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.leguy.2013.01.0043>
- Bouchereau, X. (2022). Distance, proximité, l'important c'est ce que l'autre supporte. Vers l'instauration d'un « espace d'aide potentiel ». *Vie sociale*, 39(3), 67-78. <https://doi.org/10.3917/vsoc.223.0067>
- Cabellos, A. A. (2013). Michel Henry et l'affectivité comme fondement de la psyché: Une confrontation avec De l'interprétation. Essai sur Freud, de Paul Ricœur. *Revue Internationale Michel Henry*(4), 185-204.
- Cabin, P. (1998). *La Communication : Etat des savoirs*. Editions Sciences humaines. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb36993649b>
- Callahan, S., & Chabrol, H. (2013). *Mécanismes de défense et coping*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chabr.2013.01>
- Carayol, V., Lépine, V., & Morillon, L. (2020). *Le côté obscur de la communication des organisations*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA).
- Chabrol, H. (2005). Les mécanismes de défense. *Recherche en soins infirmiers*, 82(3), 31-42. <https://doi.org/10.3917/rsi.082.0031>
- Chader, A. (2019). *Le leadership émotionnel: les compétences émotionnelles au service du leadership* [Université Paul Valéry-Montpellier III].
- Chouinard-Leclaire, C., Latreille, C., Londei-Shortall, J., & Dagenais-Desmarais, V. (2015). La relation entre le bien-être eudémonique au travail et le leadership transformationnel. *Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*, 8, 34-44.
- Claret, A.-M. (2020). Quand les mots sont des fenêtres et non des murs. *Relations*(806), 23-23.

- Cliche, B. (2023). *Votre employeur peut-il vous obliger à travailler du bureau?* Retrieved 2023-05-05 from <https://www.journaldemontreal.com/2023/01/04/votre-employeur-peut-il-vous-obliger-a-travailler-du-bureau>
- Communion. (s.d.). *Dictionnaire de l'Académie française*. Retrieved 2023-02-28, from <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3168>
- Côté, N., Bélanger, L., & Jacques, J. (1994). *La dimension humaine des organisations*. G. Morin.
- D'Andrea, F., & Grassi, V. (2012). Théories de l'amour. *Sociétés*, 116(2), 43-52. <https://doi.org/10.3917/soc.116.0043>
- Dahanayake, P., Rajendran, D., Selvarajah, C., & Ballantyne, G. (2018). Justice and fairness in the workplace: a trajectory for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*.
- Dejours, C., Dessors, D., & Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. *Documents du médecin du travail*, 58(2), 112-117.
- Dellemotte, J. (2017). 4. Thomas Hobbes vs. John Locke et l'essor de l'individualisme. In *Histoire des idées économiques* (pp. 55-80). Dunod. <https://www.cairn.info/histoire-des-idees-economiques--9782100754373-page-55.htm>
- Delouée, S. (2018). 8. Les relations interpersonnelles. In *Manuel visuel de psychologie sociale* (pp. 155-177). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.delou.2018.01.0155>
- Descamps, M.-A. (1993). 14 - La proxémie ou le code des distances. In *Le langage du corps et la communication corporelle* (pp. 124-131). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/le-langage-du-corps-et-la-communication-corporelle--9782130452072-page-124.htm>
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.desre.2015.01>
- Dewey, J. (2018). XXII. L'individu et le monde. In *Démocratie et éducation* (pp. 383-398). Armand Colin. <https://www.cairn.info/democratie-et-education--9782200621896-page-383.htm>
- Di Vittorio, P., Minard, M., & Gonon, F. (2013). Les virages du DSM : enjeux scientifiques, économiques et politiques. *Hermès, La Revue*, 66(2), 85-92. <https://doi.org/10.4267/2042/51558>
- Dictionnaire de l'Académie française. (s.d.). Relation. In *Dans Dictionnaire de l'Académie française*. Retrieved 2023-02-28, from <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9R1460>
- Diderot, D., Alembert, J. L. R. d., Papillon, J.-M., & Mouchon, P. (1751a). *Encyclopédie, ou, Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers [Tome 5]* (Vol. t.5 (1751)). Chez Briasson ... David l'aîné ... Le Breton ... Durand. <https://www.biodiversitylibrary.org/item/155874>
- Diderot, D., Alembert, J. L. R. d., Papillon, J.-M., & Mouchon, P. (1751b). *Encyclopédie, ou, Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers [Tome 13]* (Vol. t.13 (1751)). Chez Briasson ... David l'aîné ... Le Breton ... Durand. <https://www.biodiversitylibrary.org/item/155874>
- Diderot, D., Alembert, J. L. R. d., Papillon, J.-M., & Mouchon, P. (1751c). *Encyclopédie, ou, Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers [Tome 15]* (Vol. t.15

- (1751)). Chez Briasson ... David l'aîné ... Le Breton ... Durand. <https://www.biodiversitylibrary.org/item/155874>
- Doutre, É. (2019). Pouvoir. In *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés* (pp. 338-342). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0338>
- Du Penhoat, G. (2016). Outil 4. Le rôle des émotions. In *La Boîte à outils de la Gestion du Stress* (pp. 22-25). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-gestion-du-stress--9782100758326-page-22.htm>
- Durham Peters, J. (2008). Communication: History of the idea. *The international encyclopedia of communication*.
- Eggrickx, A., & Mazars-Chapelon, A. (2012). Bureaucratie et émotions. Des injonctions paradoxales ? *Revue française de gestion*, 223(4), 59-73. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-4-page-59.htm>
- Faulx, D., & Detroz, P. (2009). Harcèlement psychologique au travail : processus relationnels et profils de victimes. Approche processuelle, intégrative et dynamique d'un phénomène complexe. *Le travail humain*, 72(2), 155-184. <https://doi.org/10.3917/th.722.0155>
- Ferland, G. (s.d.). *Freud*. Retrieved 2023-05-01 from <https://www.angelfire.com/clone/plotin/freud.htm>
- Flahault, F. (2002). *Le sentiment d'exister*. Descartes & Cie Paris.
- Freire, P. (2013). *Pédagogie de l'autonomie*. Érés. <https://doi.org/10.3917/eres.freir.2013.01>
- Friedberg, E. (2009). Pouvoir et négociation. *Négociations*(2), 15-22.
- Gabarret, I., Bertrand, G., & Drillon, D. (2014). Survie de la jeune entreprise: une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 75-91.
- Gaffiot, F. I. (1934). Communico. In *Dictionnaire illustré latin-français*. <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/31511107>
- Gailliege, D. (2017). *L'entreprise émotionnelle : une mutation incontournable*. l'Harmattan. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb45298095t>
- Garapon, A. (1993). Le sujet de droit. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 31(2), 69-83. <https://doi.org/10.3917/riej.031.0069>
- Garaudy, R. (2015). *Les autres*. Retrieved 2023-05-09 from <http://rogergaraudy.blogspot.com/2015/08/lenfer-cest-la-fermeture-lautre-roger.html>
- Gardody, J. (2016). La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 235(4), 3-26.
- Gauchet, M. (2010). Trois figures de l'individu. *Le Débat*, 160(3), 72-78. <https://doi.org/10.3917/deba.160.0072>
- Ghorzi, A. (2017). L'engagement affectif mutuel dans la relation superviseur-supervisé et ses conséquences sur la performance au travail, Les comportement de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation.
- Giffard, P.-O. (2019). *Pro en Management commercial. 63 outils et 11 plans d'action*. Vuibert. <https://www.cairn.info/pro-en-management-commercial--9782311622867.htm>

- Goelzer, H. J. E., & Legrand, H. (2001). Communication. In *Dictionnaire latin-français contenant tous les mots usuels de la langue latine des origines à l'époque carolingienne*.
- Gomez, P.-Y., Rousseau, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2011). Distance et proximité. Esquisse d'une problématique pour les organisations. *Revue française de gestion*, 213(4), 13-23. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-13.htm>
- Gupta, A., & Priyadarshi, P. (2020). When affirmative action is not enough: challenges in career development of persons with disability. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(6), 617-639.
- Hall, L. (2006). La négociation médiée et le conflit quotidien. *Négociations*, 6(2), 41-49. <https://doi.org/10.3917/neg.006.49>
- Hassel, F. B., & Raveleau, B. (2010). *Management humain des organisations. Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant*. L'Harmattan.
- Hassiba, M. S.-C. (2020). Le capital structurel de l'entreprise: Concepts, Mesure et Management. *Le Manager* 7(2), 226-255.
- Hatipoglu, B., & Inelmen, K. (2018). Demographic diversity in the workplace and its impact on employee voice: the role of trust in the employer. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 970-994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1322120>
- Heller, M. (2008). Chapitre 3. Autour de Platon : Idéalisme et psychothérapies corporelles. In *Psychothérapies corporelles* (pp. 117-148). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/psychotherapies-corporelles--9782804158958-page-117.htm>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.
- Hérault, A., & Molinier, P. (2009). Les caractéristiques de la communication sociale via Internet. *Empan*, 76(4), 13-21. <https://doi.org/10.3917/empa.076.0013>
- Hofstede-insights. (s.d.). *Country Comparison tool - India-Canada*. Retrieved 2023-05-04 from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=canada%2Cindia>
- Housset, E. (2007). *La vocation de la personne. L'histoire du concept de personne de sa naissance augustinienne à sa redécouverte phénoménologique*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.houss.2007.01>
- Imbert, M. (2015). *La communication managériale. Méthodes et bonnes pratiques*. Dunod. <https://www.cairn.info/la-communication-manageriale--9782100720767.htm>
- Individu. (s.d.). *Dictionnaire de l'Académie française*. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9I0963>
- Jeanneret, Y. (2002). Communication, transmission, un couple orageux. *Sciences*.
- Jonnaert, P. (2009). Chapitre 3. L'architecture d'une compétence. In *Compétences et socioconstructivisme* (pp. 43-61). De Boeck Supérieur. <https://www.cairn.info/competences-et-socioconstructivisme--9782804134587-page-43.htm>
- Kant, I. (1867). *Grundlegung zur metaphysik der sitten* (Vol. 28). L. Heimann.
- Keiji, N. (2008). Le problème de l'être et la question ontologique. *Laval théologique et philosophique*, 64(2), 305-325. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/019501ar>

- Kellers, A., & François, T. (2023). " Communication interpersonnelle et technologies de l'information et de la communication: en 2020 et 2021, quel impact le télétravail a-t-il eu sur la communication et la relation interpersonnelle dans les entreprises en Belgique?
- Kourilsky, F. (2014). 2. Limites et filtres de la perception. In *Du Désir au plaisir de changer* (pp. 15-24). Dunod. <https://www.cairn.info/du-desir-au-plaisir-de-changer--9782100707966-page-15.htm>
- Lacolley, J.-L., Tellier, A., & Trouinard, A. (2010). Les formes de pouvoir d'une organisation dominante. Le cas de la presse quotidienne parisienne. *Revue française de gestion*, 205(6), 53-69. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-6-page-53.htm>
- Lainey, P., & Pelletier, K. (2016). *Devenir une organisation apprenante: un apprentissage en trois volets: individuel, en équipe et organisationnel*. Les Éditions JFD Incorporated.
- Lapsley, D. K., & Stey, P. C. (2012). Id, Ego, and Superego. *Encyclopedia of Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-375000-6.00199-3>
- Laurier, D., & Gosselin, P. (2004). *Tactiques insolites: vers une méthodologie de recherche en pratique artistique*. Guérin universitaire.
- Laval, C., & Brun, J.-P. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail: 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance*. Editions Eyrolles.
- Lazega, E. (2006). Le capital social de l'organisation flexibilisée. *Revue française de gestion*, 163(4), 127-137. <https://doi.org/10.3166/rfg.163.127-138>
- Le Robert Dico en Ligne. (s.d.-a). Écouter. In *Le Robert Dico en Ligne*. Retrieved 2023-05-29, from <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/ecouter>
- Le Robert Dico en ligne. (s.d.-b). Individu. In *Le Robert Dico En ligne*. Retrieved 2023-02-28, from <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/individu>
- Le Robert Dico en ligne. (s.d.-c). Relation. In *Le Robert Dico En ligne*. Retrieved 2023-02-28, from <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/personne>
- Lenoir, N. (2017). Marx : théorie du pouvoir et religion quotidienne. *L'Enseignement philosophique*, 67e Année(1), 5-26. <https://doi.org/10.3917/eph.671.0005>
- Leroy, F. (1998). L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature. Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS,
- Locke, J. (2004). *An Essay Concerning Human Understanding, Volume 2 : MDCXC, Based on the 2nd Edition, Books 3 and 4*. Project Gutenberg. <http://www.gutenberg.org/ebooks/10616>
- Löning, H. (2021). XXIII. Geert Hofstede. Cultures nationales et contrôle de gestion. In *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (pp. 386-402). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.spone.2021.01.0386>
- Lourdel, N. (2016). *Proximité et distance professionnelle : Trouver la bonne limite*. Retrieved 2023-05-05 from <https://www.linkedin.com/pulse/proximit%C3%A9-et-distance-professionnelle-trouver-la-bonne-lourdel/?originalSubdomain=fr>
- Lowry, P. B., Schuetzler, R. M., Giboney, J. S., & Gregory, T. A. (2015). Is trust always better than distrust? The potential value of distrust in newer virtual teams engaged in short-term decision-making. *Group Decision and Negotiation*, 24, 723-752.

- Luehrs, R. B. (2001). Robert Wallace on Population and Utopian Government. *Population and Development Review*, 27(1), 173-178. <http://www.jstor.org/stable/2695159>
- Lumachelli, A. (2016). L'absence de l'identité dans la dépendance sexuelle. *M@gm@*, 14(1).
- Mădălina, S. (2013). Latin Etymologies in Communication Terminology. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 18, 56-61. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.18.56>
- Maletto, M. (2010). *La communication organisationnelle: comment mobiliser le personnel et augmenter la performance de l'entreprise*. Éditions Maletto.
- Marc, E., & Picard, D. (2002). *Ecole de Palo Alto: Un nouveau regard sur les relations humaines*. Retz.
- Marc, E., Picard, D., & Fischer, G. N. (2008). *Relations et communications interpersonnelles*. Dunod.
- Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2021). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969-1000. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00474-9>
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative: quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Mateu, K. (2023). *Apprendre à gérer sa colère dès le primaire*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1968275/violence-enfance-colere-gestion-ecole-primaire>
- Mattelart, A. (1994). L'invention de la communication. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 12(66), 233-235.
- McAll, C. (2009). De l'individu et de sa liberté. *Sociologie et sociétés*, 41(1), 177-194. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/037912ar>
- McKee, E. A. (1984). *John Calvin on the diaconate and liturgical almsgiving* (Vol. 197). Librairie Droz.
- McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (1996). The meanings of trust.
- McKnight, D. H., Kacmar, C. J., & Choudhury, V. (2004). Dispositional trust and distrust distinctions in predicting high-and low-risk internet expert advice site perceptions. *E-service*, 3(2), 35-58.
- Mikolajczak, M. (2014). *Les compétences émotionnelles*. Dunod. <https://www.cairn.info/les-competences-emotionnelles--9782100712946.htm>
- Mintzberg, H. (2005). Une formation flexible nourrie de l'expérience. *L'Expansion Management Review*, 117(2), 44-57. <https://doi.org/10.3917/emr.117.0044>
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Presses Université Laval.
- Morin, E. (2001). *L'humanité de l'humanité: Ethique* (Vol. 2). Seuil.
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management*. Chenelière éducation.
- Moser, G. (1994). *Les relations interpersonnelles*. FeniXX.
- Mucchielli, A. (1995). *Psychologie de la communication*. Presses universitaires de France. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb357677693>
- Myers, G. E., & Myers, M. T. (1990). *Les bases de la communication humaine: une approche théorique et pratique*. McGraw-Hill.
- Naceur, A. (2010). Chapitre 10. Les traces émotionnelles dans la prise de décision. In *Du percept à la décision* (pp. 263-288). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.masmo.2010.01.0263>

- Nédoncelle, M. (1955). Les variations de Boèce sur la personne. *Revue des Sciences Religieuses*, 29(3), 201-238.
- Neveu, V. (2004). La confiance organisationnelle: définition et mesure. conférence donnée au congrès de l'Association Française des Ressources Humaines, texte [en ligne] <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome2/neveu.pdf>,
- Nicotera, A. M. (2019). *Origins and traditions of organizational communication: A comprehensive introduction to the field*. Routledge.
- Ōmori, F. (2022). Dungeon ni Deai wo Motomeru no wa Machigatteiru Darou ka IV VOSTFR [Extrait]. Récupéré de <https://vostfree.ws/1237-danmachi-iv-saison-4-vostfr-ddl-streaming-1fichier-uptobox.html>
- Oraison, P. (2007). La relation épistolaire. *Médium*, 10(1), 106-121. <https://doi.org/10.3917/mediu.010.0106>
- Paladino, A., & Becilli, M. (2010). Devant et derrière le masque. *Imaginaire & Inconscient*, 26(2), 35-43. <https://doi.org/10.3917/imin.026.0035>
- Pastorelli, B. (2020). *Hofstede : regard critique (1/2) sur la méthodologie*. Retrieved 2023-05-25 from
- Paul, M. (2003). *Ce qu'accompagner veut dire: entre tradition et post-modernité* [Nantes].
- Petit, J.-F. (2013). La personne chez saint Augustin. *Itinéraires Augustiniens*, 1(50), 42-46. <https://www.assomption.org/wp-content/uploads/2021/02/RIA-50-La-personne-chez-st-augustin.pdf>
- Petrone, M.-Y. C. (2021). *L'influence du style d'attachement dans la relation entre la qualité de l'échange entre un supérieur et son employé et différentes attitudes au travail* [HEC Montréal].
- Piaget, J. (1971). Inconscient affectif et inconscient cognitif. *Raison présente*, 19(1), 11-20.
- Pierrot, A. (2013). Mauss, le masque et la personne. In *Marcel Mauss* (pp. 33-56). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.dian.2013.01.0033>
- Portelance, C. (1994). *La communication authentique : l'éloge de la relation intime*. Éditions du CRAM.
- Portelance, C. (s.d.). *Le piège de la rationalisation de nos émotions*. Retrieved 2023-05-03 from <https://www.cheminement.com/rubriques/orientation-et-choix-de-vie/le-piege-de-la-rationalisation-de-nos-emotions/>
- Proença, N. M. (2016). Inconscient et refoulement selon la phénoménologie de la vie. *Revue Internationale Michel Henry*(7), 35-51.
- Proulx, D. (2010). *Management des organisations publiques : théorie et applications* (2e éd. rev. et augm. ed.). Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, G., Beaudoin, J.-M., Asselin, H., Bouthillier, L., & Théberge, D. (2020). Untapped potential? Attitudes and behaviours of forestry employers toward the Indigenous workforce in Quebec, Canada. *Canadian Journal of Forest Research*, 50(4), 413-421.
- Qmichchou, M. (2016). Capital relationnel de l'entreprise et création de la valeur. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- Ramesh, G. (2010). *The ace of soft skills: attitude, communication and etiquette for success*. Pearson Education India.
- Régnier, J.-C. (2006). *Paulo Freire: La Pédagogie de l'Autonomie. Savoirs nécessaires à la pratique éducative*. Editions Eres.

- Reinach, S. (1903). Sisyphe aux enfers et quelques autres damnés. *Revue Archéologique*, 1, 154-200. <http://www.jstor.org/stable/41747096>
- Ritory, M., Montréal, H. E. C., St-Onge, S. d. d. r., & Spécialisation, M. M. m. G. d. r. h. (2014). *Les romances au travail : une problématique de gestion*. HEC Montréal.
- Rive, J., & Roger, A. (2014). XX. Edward T. Hall. La communication interculturelle. In *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 375-390). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0375>
- Rodrigue, A. (2019). *L'impact des relations interpersonnelles et du soutien social sur la santé psychologique au travail des policiers* Université du Québec à Rimouski].
- Roelens, C. (2019). Bienveillance. *Le Télémaque*, 55(1), 21-34. <https://doi.org/10.3917/tele.055.0021>
- Ruiller, C., Dumas, M., & Chédotel, F. (2017). Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 27, 6(3), 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.027.0003>
- Shaffer, M.-È. (2020). Maintenir la confiance : le défi des gestionnaires en temps de pandémie. *Revue RH*, 23(4). Maintenir la confiance : le défi des gestionnaires en temps de pandémie
- Sheerin, C., & Linehan, M. (2018). Gender performativity and hegemonic masculinity in investment management. *Gender in Management: An International Journal*.
- Soares, A. (2002). Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail.
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle: Efficacité et coopération*. PUM.
- St-Hilaire, F. (2005). *Les problèmes de communication en entreprise: information ou relation?* Université Laval].
- Statistiques Canada. (2023). *Emploi selon la catégorie de travailleur*. Statistiques Canada. Retrieved 2023-05-25 from <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410028703>
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 165-187.
- Stratton, D. L. (2012). *Listening to organizational change: Exploring dialogue during sensemaking* (Publication Number 1516401) [M.A., Gonzaga University]. ProQuest Dissertations & Theses Global; Publicly Available Content Database. Ann Arbor.
- Tcherkassof, A., & Frijda, N. H. (2014). Les émotions : une conception relationnelle. *L'Année psychologique*, 114(3), 501-535. <https://doi.org/10.3917/anpsy.143.0501>
- Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95(5), 129-151. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>
- Timming, A. R., Baumann, C., & Gollan, P. (2021). Employee voice and perceived attractiveness: are less attractive employees ignored in the workplace? *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(1), 26-41.
- Tomasello, M. (2010). *Origins of human communication*. MIT press.
- UdeM. (1994). *Nos mécanismes de défense*. <https://calacs-chateauguay.ca/aide/textes-de-soutien/nos-mecanismes-de-defense/>

- Usito le dictionnaire. (s.d.). Pouvoir. In *USITO Le dictionnaire*. Retrieved 2023-05-28, from https://usito.usherbrooke.ca/d%C3%A9finitions/pouvoir_1
- Vacher, B. (2013). *Puissante de l'écoute flottante dans l'action collective. Agencements organisationnels et communicationnels des activités d'information* Université Michel de Montaigne - Bordeaux III]. Shs.Ubx3-t. Univ-bordeaux-montaigne.Mica. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00872446>
- Valon, P. (2003). L'improbabilité de l'inconscient. *Libres cahiers pour la psychanalyse*, 7(1), 43-57. <https://doi.org/10.3917/lcpp.007.0043>
- Van der Maren, J.-M. (1999). *La recherche appliquée en pédagogie : des modèles pour l'enseignement*. De Boeck Université. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb37040491d>
- Vaucher, J.-M. (2015). Autonome vs indépendant. *VST - Vie sociale et traitements*, 126(2), 128-129. <https://doi.org/10.3917/vst.126.0128>
- Wenxuan, L. (2016). *Les distances chez l'homme (Extrait de l'essai d'Edward T. Hall, La dimension cachée 1966.p.143-160)*. Retrieved 2023-05-05 from <https://arlap.hypotheses.org/6711>
- Whitmore, P. G. (1972). *What are soft skills?* (Conarc soft skills training conference, Issue.
- Widmer, C. (1992). L'individu. In *Droits de l'Homme et Sciences de l'Homme* (pp. 151-166). Librairie Droz. <https://www.cairn.info/droits-de-l-homme-et-sciences-de-l-homme--9782600041300-page-151.htm>
- Wikipédia. (2023, 2023-01-25). *Sisyphé*. Retrieved 2023-05-11 from <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sisyphé>
- Winkin, Y. (s.d.). *Communication*. Retrieved 2023-03-02 from <https://www.universalis.fr/encyclopedie/communication/>
- Wrench, J. S., Punyanunt-Carter, N. M., & Thweatt, K. S. (2020). *Interpersonal Communication: A Mindful Approach to Relationships*.