



Université du Québec
à Rimouski

Hypermodernité dans l'organisation

Analyse des transformations organisationnelles et de ses effets sur la gestion des personnes

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© **ROOD PIERRE**

Mars 2025

Composition du jury :

Janie Bérubé, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Anne Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Karine Debergue Rajoelisololo, évaluatrice, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 3 février 2025

Dépôt final le 24 mars 2025

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.

REMERCIEMENTS

À présent, il m'est important d'exprimer mes reconnaissances et mes gratitude envers tout un chacun qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de mémoire.

Tout d'abord, j'adresse mes profondes gratitude au grand architecte de l'univers pour m'avoir donné l'intelligence et m'avoir guidé tout au long de ma vie. Je tiens à adresser également mes plus amples remerciements à ma directrice, madame Andrée-Anne Deschênes. Votre accompagnement tout au long de cette recherche, votre disponibilité, vos commentaires et suggestions m'ont beaucoup éclairé le chemin pour arriver au terme de ce travail accompli. Je m'estime être vraiment chanceux de bénéficier de votre expertise dans le cadre de ce mémoire de recherche.

J'aimerais exprimer ma plus grande reconnaissance aussi à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) qui m'a fourni toutes les connaissances académiques nécessaires permettant d'accoucher ce travail de recherche. Mes remerciements vont aussi aux cinq participants.es qui se sont disponibles pour la réalisation de ce travail. Sans leur précieuse participation, ce travail de recherche n'aurait pas pu être arrivé à sa finalité. Un grand merci de tout cœur.

Je voudrais formuler des vœux de gratitude aussi à ma famille qui m'a donné son inestimable support tout au long de mon parcours académique à l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Entre autres, mes plus amples remerciements s'adressent à ma mère (Rézimène Théodore) pour son support, son courage et sa détermination pour me supporter tout au long de ce mémoire. J'adresse mes remerciements aussi à mes trois sœurs et mon unique frère qui m'ont toujours supporté moralement dans les moments les plus difficiles

de la vie. Un grand merci à tous mes collègues et amis qui m'ont aidé à surmonter les épreuves durant mon parcours académique à l'UQAR.

Ensuite, je désire ardemment adresser mes plus vifs remerciements à ma fiancée, Jennie Terline Désiré pour son aimable présence et ses multiples supports inconditionnels tout au long de mes études. Merci d'être toujours là pour moi dans les bons et les mauvais temps, de m'avoir réconforté dans les moments difficiles et d'avoir partagé ta joie et ton succès avec moi. Un grand merci de tout cœur.

Enfin, un grand merci à toutes et tous mes camarades de l'UQAR, à mes anciens camarades de l'Université Notre-Dame d'Haïti (UNDH) qui ont toujours été là pour moi. Je souhaite aussi remercier de façon spéciale des amis.es qui m'ont toujours encouragé pour aller plus loin même au-delà de mes limites. En ce sens, mes précieux remerciements s'adressent à des amis.es comme Dieunord, Sidonis, Farah, Bethlene, Benji, Marie Sonie, Brutus, Floriane. Merci à toutes celles et tous ceux qui m'ont supporté d'une manière ou d'une autre pendant la réalisation de ce travail de mémoire, je vous porte dans mon cœur.

RÉSUMÉ

Depuis l'apparition de l'approche classique, le domaine de la gestion n'a cessé d'évoluer sous l'influence de conjonctures socio-économiques et politiques. Ainsi, la fin des années 1970 marque le début de l'hypermodernité, qui implante ses caractéristiques non seulement sur l'ensemble de la sphère sociale, mais spécifiquement dans le milieu organisationnel. Les transformations induites par l'approche hypermoderne, notamment l'intégration massive des outils technologiques et le nouveau rapport développé avec le temps, provoquent des changements grandissants dans les processus opérationnels de l'organisation ainsi que dans ses pratiques de gestion. En ce sens, le travail du gestionnaire paraît primordial pour harmoniser la relation entre les outils technologiques et l'humain, dans un contexte où la productivité est fortement sollicitée pour répondre à des impératifs de compétitivité mondiale. D'où un paradoxe qui s'intercale pour le gestionnaire de concilier les ambitions de l'organisation dans un contexte d'hypercapitalisme avec la dimension humaine de plus en plus exigée par le personnel. De ce fait, l'objectif de cette recherche est de décrire et de comprendre l'expérience des gestionnaires dans le contexte d'hypermodernité. Pour ce faire, une approche qualitative a été réalisée, prenant appui sur des entrevues semi-dirigées menées auprès de cinq gestionnaires qui évoluent dans les organisations québécoises. La conclusion de cette recherche met en relief que l'hypermodernité, en dépit de ses multiples contributions dans les organisations, présente des enjeux et des défis considérables qui nécessitent des compétences clés et des stratégies adaptées afin d'y faire face. En ce sens, les résultats montrent que l'érosion des liens sociaux ainsi que les problèmes de santé physique et mentale figurent parmi les principaux enjeux qui influencent le travail du gestionnaire. Ce mémoire propose des pistes d'action centrées sur le développement des compétences clés et des stratégies adaptées afin de répondre aux exigences de l'hypermodernité pour un environnement de travail sain, attractif et inclusif.

Mots clés : Hypermodernité, organisation, transformations organisationnelles, gestionnaires, gestion des personnes.

ABSTRACT

Since the emergence of the classical approach, the field of management has continued to evolve under the influence of socio-economic and political circumstances. Thus, the late 1970s marks the beginning of hypermodernity, which implants its characteristics not only in the entire social sphere, but specifically in the organizational environment. The transformations induced by the hypermodern approach, in particular the massive integration of technological tools in and the new relationship developed over time, cause increasing changes in the operational processes of the organization as well as in its management practices. In this sense, the work of the manager seems essential to harmonize the relationship between technological tools and humans, in a context where productivity is in high demand to respond to hyperconsumption. Hence a paradox that arises for the manager to reconcile the ambitions of the organization in a context of hypercapitalism with the increasingly required human dimension. Therefore, the objective of this research is to describe and understand the experience of managers in the context of hypermodernity. To do this, a qualitative approach was carried out with five managers who work in Quebec organizations. The conclusion of this research highlights that hypermodernity, despite its multiple contributions to organizations, presents considerable issues and challenges that require key skills and adapted strategies to deal with them. In this sense, the results show that the erosion of social ties as well as physical and mental health problems are among the main issues that influence the manager's work in terms of management. This thesis proposes courses of action focused on the development of key skills and adapted strategies to meet the requirements of hypermodernity for an attractive and inclusive work environment.

Keywords: Hypermodernity, organization, organizational transformations, managers, people management.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ.....	viii
ABSTRACT	ix
TABLE DES MATIÈRES	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	16
CHAPITRE 1 RECENSION DES ÉCRITS.....	20
1.1 MISE EN CONTEXTE	21
1.2 L'HYPERMODERNITÉ	26
1.2.1 De la postmodernité vers l'hypermodernité.....	28
1.2.1.1 En route vers l'hypermodernité	31
1.2.2 L'accélération et l'hypermodernité.....	33
1.2.2.1 Notion d'accélération.....	34
a) Accélération technique.....	35
b) Accélération du changement social	36
c) Accélération du rythme de vie	38
d) Autres constats de l'accélération à l'heure de l'hypermodernité.....	40
1.2.3 La société, l'organisation et l'individu hypermoderne	42
1.2.3.1 La société hypermoderne	43
1.2.3.2 L'organisation hypermoderne.....	44
a) Commerce et gestion numériques	45
b) Une sollicitation continue et une culture de l'excellence	46
c) Du toujours mieux au toujours plus vite	46

1.2.3.3	L'individu hypermoderne	47
1.2.4	Du management traditionnel au management hypermoderne	51
1.2.4.1	Le management traditionnel	52
a)	Fonctionnement du management traditionnel	52
1.2.4.2	En route vers un management contemporain et hypermoderne	53
1.2.4.3	Le management hypermoderne	56
a)	Le défi politique du management hypermoderne	56
b)	Le défi technologique du management hypermoderne	57
c)	Le défi économique du management hypermoderne	59
1.2.5	La gestion des personnes dans l'hypermodernité	60
1.3	CONCLUSION DU CHAPITRE 1	64
CHAPITRE 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....		67
2.1	FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE	67
2.2	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	68
2.3	PERTINENCE DE LA RECHERCHE	69
2.4	ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE	72
2.5	CONCEPTS À L'ÉTUDE	74
2.6	LA STRATÉGIE DE RECHERCHE	76
2.6.1	L'approche de la recherche	77
2.6.2	La méthode de collecte des données	79
2.6.3	La population à l'étude et l'échantillon.....	80
2.6.4	Le traitement et l'analyse des données	82
2.7	CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	83
2.8	CONCLUSION DU CHAPITRE 2	84
CHAPITRE 3 RÉSULTATS		85
3.1	LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION HYPERMODERNE	85
3.2	LES COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE HYPERMODERNE.....	89
3.3	LES PRATIQUES ET LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES	102

3.4	LES CONSÉQUENCES DE L'HYPERMODERNITÉ	111
3.5	AUTRES CONSTATS	127
3.6	CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	130
CHAPITRE 4 DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....		133
4.1	LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION HYPERMODERNE	133
4.2	LES COMPÉTENCES REQUISES POUR LA GESTION DES PERSONNES DANS L'HYPERMODERNITÉ.....	136
4.3	LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES PAR LES GESTIONNAIRES	138
4.4	LES CONSÉQUENCES DE L'HYPERMODERNITÉ	141
4.5	APPORTS DE L'ÉTUDE	146
4.6	CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	148
CONCLUSION GÉNÉRALE		150
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		154
ANNEXE I – PROFIL DES PARTICIPANTS.....		162
ANNEXE II – GUIDE D'ENTRETIEN		163
ANNEXE III - FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION		166
ANNEXE IV – CERTIFICAT ÉTHIQUE.....		173

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

IA	Intelligence artificielle
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications
NMP	Nouveau management public
TU	Très urgent
TTU	Très très urgent
CER	Comité d'éthique et de la recherche
UQAR	Université du Québec à Rimouski
GRH	Gestion des ressources humaines

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le début des années 1970 a marqué l'avènement d'une nouvelle émancipation qui s'est progressivement ancrée dans la société contemporaine. Cette approche émergente, désignée sous l'appellation d'hypermodernité (Lipovetsky, 2004), se distingue par un ensemble de changements tels que l'accélération des avancées technologiques rapides, un individualisme poussé à l'extrême et une culture axée sur la haute performance, ce qui contribue à façonner le monde du travail actuel (Aubert, 2006, 2008). Entre d'autres termes, l'hypermodernité met en relief une nouvelle dynamique dans laquelle le rapport entre les humains et la technologie, influençant aussi la relation entre les individus et le temps, qui s'impose comme un facteur déterminant dans cette nouvelle ère (Rosa, 2010). Ainsi, ce nouveau rapport développé entre l'individu, la technologie et le temps engendre de nouvelles dimensions comme l'urgence, l'instantanéité et l'immédiateté (Aubert, 2006a ; 2006b ; 2008), ce qui amplifie les défis, les dilemmes et paradoxes auxquels sont confrontés les gestionnaires hypermodernes dans leurs activités managériales (de Gaulejac, 2017).

Plusieurs études comme celles de Aubert (2006a, 2006b), de Gaulejac (2017) et Rosa (2010) font ressortir que le foisonnement technologique qui intègre le milieu organisationnel engendre des défis significatifs pour le gestionnaire en ce qui a trait à préserver un équilibre entre la productivité de l'organisation et le bien-être des employés, entre la déshumanisation et le maintien de la motivation des employés dans un contexte de surcharge au travail (Aubert, 2006a, 2006b). Ainsi, les exigences croissantes de l'hypermodernité placent les gestionnaires face à un véritable paradoxe (de Gaulejac, 2017) qui constitue d'une part, à répondre à une pression accrue pour des résultats et une productivité élevée, et d'autre part, à prendre en compte la dimension humaine, face à des percées technologiques de plus en plus fulgurantes qui reculent l'humain en arrière-plan. À cet effet, l'approche hypermoderne représente tout aussi bien un enjeu imminent pour la

gestionnaire dans la conciliation de vie professionnelle et vie personnelle. Une telle situation qui semble être déterminante dans des problèmes de santé physique et psychologique qui complexifient le travail du gestionnaire dans le milieu organisationnel (Philippe, 2007).

En effet, notre étude s'avère être cruciale non seulement pour appuyer la promotion du bien-être des employés dans le milieu organisé, mais aussi pour mettre à la disposition des tous les gestionnaires des outils théoriques permettant de trouver un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, entre l'extrême performance et le bien-être du personnel, ainsi qu'entre la pression constante pour le résultat et la dimension dans les organisations hypermodernes. Par conséquent, notre travail d'étude cherche à comprendre l'hypermodernité dans les organisations en mettant en exergue les transformations opérées par cette approche ainsi que ses effets sur la gestion des personnes.

Dans cette optique, ce mémoire vise à faire une incursion dans le vécu des gestionnaires afin de décrire et comprendre leur expérience dans le contexte d'hypermodernité. Cette incursion met en évidence la perception des gestionnaires à l'égard des caractéristiques de l'organisation hypermoderne, le rôle de ces derniers dans le contexte d'hypermodernité ainsi que les stratégies et les pratiques adoptées pour faire face aux enjeux de cette nouvelle approche. Pour ce faire, cette recherche qualitative s'est basée sur des entretiens semi-dirigés réalisés auprès de cinq gestionnaires ayant au moins une année d'expérience dans des organisations évoluant dans la société québécoise. La conclusion de ces entretiens offre une compréhension approfondie, non seulement sur l'expérience des gestionnaires face aux défis de l'hypermodernité, sur les compétences nécessaires pour être gestionnaire hypermoderne, mais aussi sur les stratégies et pratiques mises en œuvre pour répondre aux exigences de cette nouvelle approche. Enfin, les résultats de cette recherche permettent aussi de déceler les conséquences de l'hypermodernité qui sont réparties à la fois à des avantages et des inconvénients dans le milieu du travail.

La structure de ce travail de recherche se compose essentiellement de quatre chapitres. Le premier chapitre aborde le cadre théorique, dans lequel nous procéderons à

une revue de la littérature explorant le management à travers l'évolution de la modernité vers l'hypermodernité. Nous examinerons également la transition du management traditionnel au management hypermoderne, en mettant en lumière la gestion des personnes dans ce contexte ainsi que l'impact de l'accélération sur l'hypermodernité. De plus, nous présenterons les caractéristiques de la société, des organisations et des individus hypermodernes. Dans le deuxième chapitre, nous décrirons en détail l'approche méthodologique utilisée pour mener cette étude. Le troisième chapitre sera consacré à la présentation détaillée des résultats obtenus après la collecte d'informations auprès de la population ciblée. Enfin, dans le quatrième chapitre, nous analyserons et discuterons les divers résultats présentés dans le troisième chapitre.

CHAPITRE 1

RECENSION DES ÉCRITS

Depuis un certain temps, le thème de l'hypermodernité suscite un intérêt croissant dans la littérature des sciences humaines et sociales, donnant lieu à de nombreux débats et publications (Diet et Tapia, 2012). Cette nouvelle approche, baptisée « la grande transformation » par Georges Balandier, entraîne l'émergence de nouveaux phénomènes sociaux et culturels qui influent non seulement sur la société contemporaine dans sa globalité, mais aussi sur le milieu organisationnel en particulier (Déry, 2004 ; Diet et Tapia, 2012). En effet, cette nouvelle ère que l'on qualifie d'hypermoderne est caractérisée par l'émergence de multiples innovations dans divers domaines, ce qui, en retour, crée une situation exigeant vitesse et rapidité dans le monde actuel (Plane, 2003).

Cependant, l'évolution du management, pour s'ajuster aux exigences socio-économiques changeantes, se donne de nouvelles perspectives en exigeant une plus grande performance afin de rester en phase avec l'hypermodernité. Par conséquent, la recherche constante de performance est désormais liée à une demande d'accélération accrue, provoquée par l'apparition d'une dictature du temps immédiat (Aubert, 2006a). De plus, avec le régime incontournable de l'urgence qui symbolise le sommet de la stratégie d'accélération sans relâche du capitalisme, la réduction du temps est de plus en plus demandée. Dans cette situation, les organisations hypermodernes violent sans cesse la temporalité, entraînant des répercussions sur la santé physique et psychologique (Aubert, 2008).

Ajoutons d'autres facteurs comme l'urgence, l'instantanéité technologique et l'immédiateté, souvent perçues comme des caractéristiques propres à l'approche hypermoderne qui exercent une pression intense sur la temporalité dans les organisations (Aubert, 2006a). Cette pression exercée entraîne une accélération du rythme des activités,

rendant indispensable une adaptation constante pour répondre aux exigences croissantes de flexibilité (Aubert, 2006b).

Dans cette perspective, puisque notre étude vise à comprendre les transformations induites par l'approche hypermoderne et à analyser ses impacts sur la gestion des personnes, ce premier chapitre se concentrera sur une revue de la littérature. D'abord, nous commencerons par une mise en contexte afin de mettre en évidence les liens entre l'accélération et l'hypermodernité. Ensuite, nous examinerons attentivement la société, l'organisation et l'individu hypermodernes. De plus, nous procéderons à une analyse comparative entre le management traditionnel et le management contemporain, afin de présenter les pratiques de gestion des personnes dans le contexte hypermoderne.

1.1 MISE EN CONTEXTE

Depuis l'apparition du taylorisme, le domaine du management a fait l'objet de multiples mutations (Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard, 2018). Les évolutions actuelles, qui transforment l'humanité sur le plan socio-économique, redéfinissent la perception humaine de la temporalité et entraînent des répercussions significatives sur l'univers managérial (Diet et Tapia, 2012).

Ces derniers temps, nous constatons une accélération effrénée du rythme de vie et une diminution de la patience dans presque toutes les activités humaines (Philippe, 2007). Il semble que les journées se raccourcissent de manière perceptible, à force que le temps passe vite. Actuellement, tout semble dirigé vers une accélération de plus en plus forcenée (Aubert, 2008). On mange plus rapidement, les gens marchent plus vite dans les rues, et même les personnes âgées, malgré leur déclin physique, aspirent à marcher plus vite (Rosa, 2010). Dans tous les domaines, la célérité devient un élément crucial, c'est l'omniprésence de l'urgence qui guide le monde des affaires (Monteil, 2017). Par exemple, lors d'une consultation médicale, il semble que le médecin accorde davantage d'importance à établir

un diagnostic rapide plutôt qu'à explorer en profondeur la nature du problème, souvent pour respecter le temps imposé par consultation.

Ce manque de temps paraît aussi lié à une baisse significative de la patience qui affecte tout un chacun dans la vie quotidienne. Par exemple, nous sommes de moins en moins patients lorsqu'il s'agit d'attendre que nos ordinateurs lents redémarrent, tout comme lorsque nous faisons la queue dans la circulation en attendant que le feu passe au vert. Sans équivoque, ces changements comportementaux sont largement attribuables à une société qui valorise la rapidité et la vitesse, et ce, sur tous les plans (Philippe, 2007).

Selon Aubert (2006b), de nos jours, le foisonnement des avancées technologiques et les progrès scientifiques exercent une influence grandissante sur le tissu social, entraînant aussi des changements radicaux dans les structures organisationnelles ainsi que dans les comportements individuels (Aubert, 2006b). Cette période, qualifiée d'hypermodernité par certains chercheurs (Aubert, 2004 ; Lipovetsky, 2004 ; Marchesnay, 2004), nous plonge dans une nouvelle dynamique appelée « dictature de l'ère du temps » (Aubert, 2006), dans laquelle la primauté de l'instant s'affirme dans un contexte capitaliste de plus en plus dominant. Un contexte au sein duquel le capitalisme moderne incarne vigoureusement la logique selon laquelle « time is money » traduit en français par l'expression « le temps, c'est de l'argent » (Aubert, 2006a ; Citot, 2004 ; Déry, 2004 ; Plane, 2003).

Cette vision défendue par le monde capitaliste, dont l'essence est basée sur la rentabilité, exige le « toujours plus » en peu de temps pour rester en vie sur un marché de plus en plus concurrentiel. De ce fait, ce paradigme joue un rôle amplificateur dans l'accroissement du développement des outils de pointe servant de base à l'augmentation massive de la productivité au travail (Aubert, 2006b).

Cependant, avec l'avènement des technologies, notamment les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le développement de l'intelligence artificielle (IA), l'émergence de la numérisation, et surtout l'essor du télétravail qui marque un tournant dans les activités professionnelles, l'environnement de travail subit une

profonde transformation et ne ressemble plus à ce qu'il était auparavant (Henky, 2021). L'analyse de Henky (2021) permet de confirmer l'évidence de la réflexion d'Aubert (2006b), montrant comment l'avalanche technologique résultant du repère capitalisme moderne a provoqué une accélération effrénée dans toute la sphère de l'univers social en particulier dans le milieu organisé (Aubert, 2006b).

Selon les écrits de certains auteurs, comme Aubert (2004, 2006b, 2008), Henky (2021) et Monteil (2017), les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), donnent naissance à un espace-temps mondialisé. En conséquence, la société actuelle se caractérise principalement par une prédominance du présent immédiat, un phénomène souvent désigné sous le terme de « présentisme ». Cette tendance donne lieu à l'émergence de trois dimensions temporelles distinctes : l'urgence, l'instantanéité et l'immédiateté (Aubert, 2006b ; Aubert, 2008 ; Henky, 2021 ; Monteil, 2017). Ces facteurs, considérés comme éléments symptomatiques de l'approche hypermoderne, exercent une influence majeure sur le rythme des diverses activités de la société actuelle, notamment dans le milieu organisationnel. Pour mieux comprendre cette influence, examinons un peu le point de vue de Laïdi Zaki. Selon Laïdi (1999), l'instantanéité induite par la prolifération des outils technologiques de pointe dans un environnement de concurrence mondiale contraint les individus de s'arrimer à l'immédiat pour répondre à des exigences de flexibilité (l'urgence) qui sont toujours plus pressantes (Laïdi, 1999). Donc, en étant le vecteur angulaire de l'approche hypermoderne, la radicalité de l'urgence tyrannise les individus en les contraignant à un excès de performance (Aubert, 2006b).

En revanche, si l'immédiateté confère à l'individu le sentiment de pouvoir échapper au temps, l'urgence incarne la résistance du temps, elle représente la « violence » temporelle (Laïdi, 2000). Cette idée permet de déduire que les symptômes de l'approche hypermoderne empressent à tout égard la temporalité. Ce qui en retour submerge et emprisonne les individus dans un rythme d'excès de performance continue pour répondre à l'urgence qui devient au fur et à mesure très urgent (TU) et même très très urgent (TTU) certaines fois (Aubert, 2006b).

Selon une étude réalisée par Aubert (2006a, 2006b), la pression temporelle exercée par l'urgence sur la vie professionnelle contraint les individus de fonctionner comme des « piles électriques qu'on ne peut pas débrancher ». En d'autres termes, c'est aussi le cas des individus qui « tournent en rond, comme un embrayage ou une boîte de vitesse qui tourne dans le vide » ou encore qui « pètent les plombs » (Aubert, 2006a, p. 4 ; 2006b, p. 608). Ces figures de style sont utilisées par Aubert (2006a, 2006b) pour comparer l'individu à une machine alimentée par des processus mécaniques ou électriques, fournissant de l'énergie. En répondant à l'exigence de l'hypermodernité marquée par l'excessivité des réactions immédiates et instantanées, la personne finit par épuiser sa dimension énergétique. Par conséquent, elle devient semblable à une centrale électrique dont la connexion saute brutalement sous l'effet d'une surchauffe prolongée, générée par un court-circuit (Aubert, 2006a, 2006b). Cette surchauffe n'est pas sans conséquence sur la santé physique et psychologique des individus.

Paradoxalement, l'impératif d'une performance toujours plus élevée semble désormais être devenu la norme incontournable, tant pour les entreprises que pour les individus. C'est une nécessité économique pour les entreprises, qui doivent constamment accroître leur rentabilité et leur compétitivité dans un contexte de concurrence mondiale croissante. C'est aussi une norme comportementale qui impose aux individus une certaine manière de se percevoir, les incitant à repousser sans cesse leurs propres limites (Aubert, 2006).

Les recherches menées par Sennett (2000) sur la « corrosion du caractère » mettent en lumière qu'une société focalisée uniquement sur l'immédiateté entraîne une multiplication des exigences en matière de flexibilité. Cela compromet le développement de relations sociales durables ainsi que la préservation du sentiment de soi. Cette conjonction peut entraver la poursuite de certaines valeurs à long terme telles que la fidélité, l'engagement et la loyauté (Sennett, 2000).

D'autres travaux de recherche de Sennett (2006) ont évoqué l'idée que les nouvelles exigences de l'approche hypermoderne ne sont pas sans conséquences : d'une part, les

compétences exigées suscitent de l'angoisse, car elles laissent de nombreux travailleurs avec un sentiment d'impuissance. Au sein de l'environnement professionnel, ces exigences engendrent des déficits sociaux, notamment en ce qui concerne la loyauté et la confiance informelle, et elles sapent la valeur de l'expérience accumulée. D'autre part, les pressions exercées pour obtenir des résultats rapides sont excessivement intenses. Cette angoisse liée au temps pousse les individus à privilégier l'effleurement de leur travail plutôt que l'approfondissement (Sennett, 2006). La réflexion illustrée par l'auteur permet d'apprécier comment ces paramètres sont étroitement liés au sentiment d'être contraint à produire un travail de moindre qualité pour effectuer plus d'unité de travail possible.

De plus, la recherche de Philippe (2007) démontre que l'urgence temporelle induite par l'approche hypermoderne engendre du stress et entrave les relations interpersonnelles. Cette étude souligne que l'agissement temporel entraîne des répercussions néfastes sur le sommeil et abolit même la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Plus loin, le chercheur affirme que la société hypermoderne a des effets néfastes sur l'intimité, en éloignant les individus, en favorisant l'isolement, en limitant la communication verbale et la réflexion, en restant constamment connectés aux technologies, au détriment de leur intériorité (Philippe, 2007).

Dans cette optique, en fonction de l'illustration évoquée précédemment, nous cherchons à approfondir notre compréhension de l'approche hypermoderne et de ses implications sur les transformations dans le milieu du travail actuel. En ce sens, notre recherche se concentrera sur l'analyse des contributions de l'hypermodernité qui influent sur le contexte organisationnel contemporain. En outre, nous examinerons de près les effets des symptômes de l'hypermodernité sur la gestion des personnes dans l'univers organisé. À cet effet, le sujet sur lequel se concentre notre réflexion est l'hypermodernité dans les organisations : analysant des transformations organisationnelles et effets sur la gestion des personnes.

1.2 L'HYPERMODERNITÉ

Le domaine du management devient de plus en plus une discipline inspirante, suscitant par moments un désir manifeste d'évolution continue dans son univers (Citot, 2004). Ainsi, avec l'avènement des approches classiques, considérées comme précurseuses des sciences de gestion, jusqu'à l'ère contemporaine, les nombreux changements socio-économiques qu'a connus le monde influent grandement sur les organisations ainsi que sur les manières de les gérer (Déry, 2007 ; Plane, 2007). De ce fait, ces différents facteurs contribuent, entre autres, à créer une dynamique qui impacte étroitement les pratiques managériales que nous observons actuellement et à transmuter tout aussi bien le comportement individuel (Déry, 2007).

Cette période, désignée comme étant l'hypermodernité par certains chercheurs (Aubert, 2004 ; Lipovetsky, 2004 ; Marchesnay, 2004), se caractérise par une intensification et une accélération majeure et constante des activités humaines (Aubert, 2006b ; Monteil, 2017). Ces dernières incarnent le symbole de la vitesse absolue, façonnant ainsi l'horizon du management dans un contexte démesuré et redéfinissant profondément la conception du travail par leurs propres caractéristiques (Aubert, 2004, 2006a, 2006b ; Citot, 2004).

De nos jours, le concept de l'hypermodernité se trouve au cœur du débat dans les réflexions de plusieurs chercheurs dans la littérature de la gestion (Diet et Tapia, 2012). Ainsi, selon Aubert (2006a, 2006b), le mot « hyper » désigne un excès, un excédent qui dépasse les limites établies et sort du cadre prévu. Il implique, néanmoins, une connotation de dépassement constant, de maximalisme et de situation limite (Aubert, 2006a, 2006b). Pour appuyer la réflexion d'Aubert (2006a, 2006b), Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard (2018) vont aussi dans le même sens en soulignant que : « l'hypermodernité révèle le trop, l'excès, l'au-delà d'une norme ou d'un cadre [...] avec une connotation de dépassement constant, de maximum, de situation limite » (Aubert 2006a, p. 2, citée dans Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard, 2018).

D'un point de vue analytique, les différentes définitions présentées précédemment soutiennent des idées convergentes qui tendent à démontrer comment l'exacerbation de l'hypermodernité influence divers domaines de la société contemporaine. À travers ces perspectives, il est apparu que les arguments avancés par Aubert (2006a, 2006b), soulignant que l'ajout du préfixe « hyper » au concept de modernité, révèle un contexte particulièrement prolifique (Aubert, 2006a, 2006b).

Cependant, cette situation semble découler de diverses entités socio-économiques contemporaines qui s'efforcent de dépasser leurs limites pour atteindre un niveau excessif d'accomplissement temporel et de performance économique optimal (Aubert, 2006b). En d'autres termes, l'hypermodernité décrit une réalité dans laquelle la prédominance de l'extrême et de l'excès caractérise tous les aspects de la société dans une dimension à la fois individuelle et organisationnelle (Monteil, 2017).

Aubert (2008), dans sa réflexion sur l'approche hypermoderne, soutient l'idée que cette nouvelle ère, considérée comme fruit de la mondialisation économique et de la généralisation de la flexibilité, impose des exigences croissantes en termes de performance, d'adaptabilité et de réactivité, ce qui entraîne en retour une transformation profonde de nos comportements et de nos pratiques quotidiennes (Aubert, 2008). La révolution des technologies de l'information et de la communication (NTIC) joue un rôle essentiel en modifiant notre perception du temps, en nous imposant de réagir instantanément et en compromettant notre capacité à valoriser les objectifs à long terme (Aubert, 2008 ; Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard, 2018).

De plus, selon les analyses de Lipovetsky (2003) repris par Marchesnay (2004), la tendance hypermoderne se définit par une profusion de termes en « hyper ». On parle ainsi d'hyperconnectivité pour décrire l'omniprésence des technologies cybernétiques, d'hyperconcurrence illustrant principalement la globalisation économique, ainsi que

d'hypernarcissisme¹ et d'hyperconsommation² pour caractériser la propension à la consommation de masse à l'époque contemporaine (Marchesnay, 2004).

Ainsi, dans cette ère hypermoderne, tout est poussé à l'extrême, nous entraînant dans une réalité où règne une hyperconcurrence, une recherche incessante de profit, une quête insatiable de plaisir et une violence exacerbée. De plus, des phénomènes comme l'hyperterrorisme et l'hypercapitalisme émergent, décrivant des formes extrêmes de terrorisme et de capitalisme. Même la notion d'un « hyper président » en France est évoquée, un terme attribué par les médias en raison de son omniprésence jugée excessive et de son activisme débridé (Aubert, 2008).

Les arguments avancés par Marchand (2007) sur la temporalité dans l'approche hypermoderne sont d'une grande pertinence. Marchand (2007) souligne que la transformation du rapport au temps chez l'homme à l'époque de l'hypermodernité prend de plus en plus d'ampleur. Cette évolution découle du passage d'une époque où l'homme était assujéti au temps à une ère dans laquelle il cherche constamment à en maîtriser les mécanismes pour en optimiser les avantages et en tirer une satisfaction maximale (Aubert, 2006b, 2008 ; Marchand, 2007 ; Plane, 2007). Dans cette optique, les médias spécialisés évoquent également une « chronocompétition » (Aubert, 2006a). De plus, nous vivons dans une société qui semble ne se préoccuper que du présent, où les capacités de changement et d'adaptation sont hautement valorisées (Aubert, 2008 ; Marchand, 2007).

1.2.1 De la postmodernité vers l'hypermodernité

Tout au long du XX^e siècle, la transition de la modernité vers la postmodernité s'est déroulée de manière progressive (Marchesnay, 2004 ; Martucceli, 1992). Cependant, pour

¹ Ici, le concept d'hypernarcissisme se réfère à l'omniprésence et l'omnipotence des idées narcissiques dans la société contemporaine. Ceci trouve son origine dans la société individualiste qui s'est digitalisée (Julien, 2023).

²La notion d'hyperconsommation désigne une pratique marquée par une consommation excessive et intensive de biens ou de services, souvent de manière compulsive (Azoulay et Courson, 2024).

comprendre ce passage transitoire, il faut comprendre d'abord les concepts de modernité et de postmodernité. La notion de modernité est apparue dans les débats scientifiques au XVII^e siècle, période marquée par l'émergence des idées de la lumière (Marchesnay, 2004). La modernité a émergé de la libération progressive des sphères de la science, de la morale et de l'art, atteignant finalement une autonomie vis-à-vis d'une sagesse unique et d'une idéologie dominante (Habermas, 1981). En effet, les origines de la modernité remontent à l'humanisme des temps modernes, qui a conduit par la suite à la révolution kantienne. Cela se manifeste par une confiance en la raison et le progrès, incarnée notamment par la science, des valeurs qui ont prévalu dans la société occidentale tout au long du XIX^e siècle et qui sont souvent synthétisées sous le terme de positivisme (Marchesnay, 2004). À l'issue de cette illustration, certaines analyses sociologiques suggèrent que la société moderne façonne l'individu comme un être rationnel, échangeant la transcendance contre l'autonomie, également qualifiée d'autosuffisance. Cette modernité inclut également la laïcité et une participation active aux progrès scientifiques et techniques (Tapia, 2012).

Au cours du vingtième siècle, la transition de la modernité vers la postmodernité s'opère graduellement (Marchesnay, 2004). Selon Kibédi (1990), la postmodernité est la remise en question de ce qui a été considéré, pendant plusieurs siècles, comme le fondement d'une société sécurisée et émancipée. Elle se caractérise par le déclin de la foi dans les grands récits et une méfiance accrue envers la rationalité. Ainsi, selon Manfred Franck (1983, cité dans Kibédi, 1990), un événement incroyable s'est produit : la rationalité, jusqu'ici l'instance suprême de légitimation, doit-elle désormais prouver sa propre légitimité ?

Sous l'influence significative de la révolution industrielle, la production mondiale a connu une croissance exponentielle, notamment dans le domaine des affaires. Cette évolution s'inscrit dans un nouveau cadre du capitalisme libéral, marqué par des caractéristiques ambivalentes (à la fois séduisantes et repoussantes) (Marchesnay, 2004). Cependant, bien que l'approche postmoderne ait présenté de nombreux avantages (Delannoi, 1995), elle comporte également des enjeux significatifs qui exigent une

réflexion approfondie et argumentée (Charles, 2010). Selon Anthony Giddens, ces enjeux peuvent être illustrés dans les faits suivants : l'extension inéluctable des bureaucraties, l'avilissement du travail, l'essor de tyrannie de masses fondées sur le contrôle total de la société et la destruction écologique engendrée par le progrès industriel (Delannoi, 1995). C'est aussi dans cette optique que Marchesnay (2004) a soulevé la question de la compétitivité des entreprises découlant de la postmodernité.

Selon Marshall (1921), la postmodernité a laissé sa marque sur le domaine du management en promouvant une philosophie distinctive qui célèbre les principes du capitalisme libéral. Cette perspective, adoptée par la pensée managériale, a cherché à établir une orthodoxie basée sur les pratiques des grandes entreprises capitalistes, qu'elles soient modernes ou postmodernes (Boyer et Equilbert, 2004, cités dans Marchesnay, 2004).

De plus, la pensée managériale, qui ne se limite pas aux entreprises privées, a influencé la logique du fonctionnement des bureaucraties professionnelles. Ce qui exige des entités administratives de se soumettre aux principes du management public, ainsi qu'à l'orthodoxie managériale qui a façonné une relation positiviste entre la raison, la science et le progrès à travers le prisme de la technoscience (Marchesnay, 2004). Il est important de noter que le style de gestion dans le secteur public à l'époque était principalement influencé par les principes de Weber, qui mettaient l'accent sur le respect strict des règles et des procédures. En contraste, le management contemporain, souvent désigné sous le terme de « nouveau management public » (NMP), se concentre davantage sur la réalisation de résultats tangibles et la satisfaction des parties prenantes, telles que la clientèle (Amar et Berthier, 2007).

Les réflexions n'ont pas cessé de se multiplier à l'endroit des enjeux relatifs à la postmodernité. Ainsi, Marchesnay (2004) continue ses travaux de recherches pour dévoiler l'enjeu de la société salariale. Ce dernier s'appuie sur une classe composée de cols bleus et blancs bénéficiant d'un revenu stable et d'un emploi sécurisé, qui monopolise tout le circuit financier au détriment des autres (Marchesnay, 2004). Les critiques adressées à cette classe se concentrent sur plusieurs facteurs : tout d'abord, une individualisation croissante des

modes de consommation, qui nécessite une hypersegmentation des marchés et une personnalisation des produits. Ensuite, une individualisation des modes de production, notamment en ce qui concerne les compétences et les performances exigées de chaque salarié (principe de « up or out » individuel). Cette dualité de personnalisation se confronte à une double « anonymisation », tant dans la consommation croissante de produits standardisés que dans les procédures bureaucratiques des grandes entreprises, ce que certains perçoivent comme une crise du modèle de société basée sur le travail salarié (Marchesnay, 2004).

1.2.1.1 En route vers l'hypermodernité

Après la Seconde Guerre mondiale, le défi de la production a rapidement évolué vers celui de la croissance, une dynamique qui s'est étalée sur une période de trente ans. Cette époque, communément désignée comme les « Trente Glorieuses » par l'économiste français Jean Fourastié (1979), a marqué un tournant dans le domaine du management, suscitant l'intérêt des chercheurs (Déry, 2007). Cependant, à la fin des « Trente Glorieuses », une période caractérisée par le ralentissement de la croissance économique, les critiques envers la modernité au sein de la société industrielle ou postindustrielle ont commencé à s'intensifier, émanant de diverses sources (Tapia, 2012). Par ailleurs, l'époque est révolue, « les temps se durcissent à nouveau [...]. À l'heure où triomphent les technologies génétiques, la mondialisation libérale et le droit de l'homme, le label post-moderne a pris des rides » (Lipovetsky, 2004, p. 71, cité dans Citot, 2004, p. 184). Dans cette optique, les défis associés à la poursuite des aspirations personnelles et à la conciliation des exigences individuelles sont devenus de plus en plus préoccupants pour les chercheurs contemporains.

De ce fait, Lyotard (1981) soutient que la période des années soixante-dix aux années quatre-vingt a profondément marqué la postmodernité. Cette époque est perçue comme une « décompression cool » et de « post-disciplinarisme » émergeant en réaction à l'esprit sacrificiel et rigide du modernisme. La foi en un progrès linéaire, en l'universalisme et en la domination de la raison a été remplacée par une attitude hédoniste et individualiste,

marquée par une réévaluation du présent où l'on cherche à tirer le maximum de plaisir de chaque instant (Lyotard, 1981).

En outre, les études effectuées par Maffesoli (2000) ont pris à contre-pied l'exacerbation de la modernité tout en mettant en relief les conséquences d'une telle tendance, à savoir la formation des clans ou des tribus anticonformistes et antimodernistes. Cette vision expansionniste tisse des liens dominés par l'affectivité, l'émotionnel, le narcissisme et l'antinationalisme (Marchesnay, 2004).

D'autres chercheurs tels qu'Aubert (2006), Marchesnay (2004) et Tapia (2012) ont avancé l'idée que l'ensemble des réflexions, critiques et revirements concernant certains aspects de la modernité, comme la faillite des grandes idéologies, la perte de confiance dans les idéaux des lumières et la décélération du rythme d'amélioration du bien-être, est désigné sous le nom de postmodernité (Aubert, 2006 ; Marchesnay, 2004 ; Tapia 2012).

Cependant, il convient de préciser que le concept de postmodernité est apparu pour marquer une rupture avec les idées fondatrices de la modernité. Entre autres, ces idées fondatrices sont celles qui considéraient le progrès, les découvertes scientifiques et, plus largement, la rationalisation du monde comme des vecteurs d'émancipation pour l'humanité (Aubert, 2006b).

Cette idée de rupture s'est produite à une époque où les structures institutionnelles qui encadraient socialement et spirituellement les individus se fissaient, voire disparaissaient. Pendant ce temps, sous l'influence notamment de la consommation de masse, émergeait un individu affranchi de toutes contraintes, privilégiant au prime abord sa propre jouissance et son épanouissement personnel. Cependant, le concept de postmodernité, qui a progressivement perdu de son essence, semble désormais inadéquat pour saisir les changements les plus récents dans la société contemporaine. La notion d'hypermodernité, qui souligne la radicalisation et l'intensification des caractéristiques de la modernité, semble mieux adaptée à cet effet (Aubert, 2006b).

De ce fait, l'approche hypermoderne est considérée par certains comme succédant à celle de la postmodernité. Selon Marchesnay (2004), le passage à l'hypermodernité est devenu impératif, car elle permet une vision plus hétérogène et complète que l'approche dogmatique et compétitive prédominante dans l'approche postmoderne (Marchesnay, 2004). Pour Lipovetsky et Charles (2004), après la transition postmoderne, l'hypermodernité met l'accent sur de nouveaux maux, tels que le « workaholisme », qui traduit le risque de dépendance au travail induit par les technologies de l'information et de la communication (TIC) (Taghavi, 2012, cité dans Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard, 2018). Par conséquent, « le présent de l'hypermodernité n'est plus le carpe diem tranquille de la postmodernité. C'est un présent tendu vers le futur immédiat de la rentabilité, un présent sous le signe de l'urgence, de la consommation frénétique et de l'investissement » (Citot, 2004, p. 185).

En somme, l'hypermodernité, aussi qualifiée de surmodernité par Aubert (2006), représente « le côté face d'une pièce dont la postmodernité ne nous présenterait que le revers : le positif d'un négatif » (Aubert, 2006, p. 2). Cette idée d'excès est également soulignée par Georges Balandier (1994), qui insiste sur le nouveau rapport au temps caractérisant l'approche hypermoderne (Aubert, 2006b). En revanche, les idées véhiculées par Lipovetsky (2004), amènent à comprendre que l'hypermodernité représente la radicalisation de la logique individualiste par une extension du modèle de consommation à tous les aspects de la société. Cette vision se caractérise par la notion que tout est sujet à la consommation : des biens matériels à la culture, en passant par le temps, les vacances et même la famille (Citot, 2004).

1.2.2 L'accélération et l'hypermodernité

La société hypermoderne commence à émerger dans les années 1970 en Europe occidentale et en Amérique du Nord (Aubert, 2006). Cette approche, caractérisée par une intensification, voire une exacerbation, de la postmodernité, créant une accélération galopante dans les diverses activités humaines (Marchesnay, 2004). De ce fait, la vitesse et

l'accélération sont considérées comme des traits saillants de l'ère hypermoderne, contribuant à instaurer une dichotomie et une coexistence de deux extrêmes : l'excès s'opposant au manque absolu, et le trop-plein à la vacuité (Aubert, 2006). Ce que Jean Cournut (cité dans Aubert, 2006) appelle aussi « la bipolarisation de l'individu » autour de deux extrêmes, à savoir « les névroses du trop » et les « névroses du vide ».

Pour mieux appréhender la notion d'accélération dans l'approche hypermoderne, il est essentiel d'examiner attentivement la conjoncture socio-économique actuelle ainsi que l'évolution des nouvelles technologies au cours des dernières années, qui sont considérées comme des causes majeures de l'accélération effrénée dans la société hypermoderne.

1.2.2.1 Notion d'accélération

La société contemporaine se confronte à une accélération dans son univers temporel (Lipovetsky et Godart, 2018). Cette accélération se manifeste dans diverses facettes de la vie sociale, influençant à la fois les comportements individuels et organisationnels (Diet et Tapia, 2012). Pour illustrer, on observe que les progrès technologiques récents permettent de réduire progressivement le temps nécessaire pour accomplir une tâche de travail. On peut citer, entre autres, les ordinateurs qui deviennent de plus en plus rapides ou encore les moyens de transport et de communication qui nécessitent de moins en moins de temps pour atteindre une destination (Thwaites, 2021). Dans les routines quotidiennes, les individus semblent marcher plus rapidement dans les rues, consommer leur nourriture à un rythme plus rapide et même accorder moins de temps au sommeil. En outre, il est observé une augmentation de la vitesse chez les athlètes contemporains (Livian, 2005), une prolifération de restaurants rapides, la popularité du « speed dating », des siestes éclair et des services au volant (Aubert, 2004, 2008 ; Rosa, 2014 ; Thwaites, 2021). Ces différents éléments illustrent de la volonté de notre société à accélérer le tempo de ses activités quotidiennes pour appliquer une rationalité temporelle de plus en plus manifeste (Rosa, 2014).

Ainsi, les recherches de certains chercheurs tels que Marx, Engels, Simmel et Durkheim mettent en lumière la façon dont le phénomène de l'accélération devient de plus

en plus prépondérant, faisant couler beaucoup d'encre dans les débats scientifiques actuels (Rosa, 2014). Dans une perspective analytique et empirique, le philosophe allemand Hartmut Rosa aborde la question de l'accélération dans le contexte de l'hypermodernité en définissant trois catégories principales : l'accélération technique, l'accélération du changement social et l'accélération du rythme de vie. Nous examinerons ces catégories plus en détail dans les paragraphes suivants.

a) ACCÉLÉRATION TECHNIQUE

Selon la classification établie par Rosa (2014), la forme d'accélération la plus évidente et facilement mesurable est celle qui est intentionnellement orientée vers un but dans les domaines des transports, de la communication et de la production. Cette forme peut être qualifiée d'accélération technique. De plus, les nouvelles formes d'organisation et d'administration conçues pour accélérer les opérations sont des exemples d'accélération technique puisqu'il implique une intentionnalité d'accélération (Rosa, 2014).

L'accélération technique peut se définir « comme l'accroissement du rendement par unité de temps, c'est-à-dire du nombre de kilomètres parcourus par heure, ou du nombre d'octets de données transférés par minute, ou du nombre de voitures produites par jour » (Rosa, 2014, p. 28).

D'après les données quantitatives avancées par Karlheinz (1999, cité dans Rosa 2014), on constate une augmentation significative de la vitesse dans plusieurs domaines : la communication augmente de 107 %, les transports personnels suivent une trajectoire similaire avec une hausse de 102 %, et le traitement des données connaît une croissance remarquable de 1010 % (Karlheinz 1999, cité dans Rosa, 2014), ce qui constitue une différence majeure en termes d'économie de temps dans ces divers domaines d'activité.

De plus, l'avènement de la mondialisation ainsi que la prédominance de l'actualité sur Internet accentuent l'accélération technique. Ces phénomènes ont conduit à une perception du temps de plus en plus compressé (Virilio, 1995). Cette compression spatio-

temporelle semble se produire en raison de la rapidité des transports et des communications (Rosa, 2014 ; Thwaites, 2021). Par exemple, à l'époque préindustrielle, dominée principalement par les navires à voiles, il fallait environ trois semaines pour parcourir le trajet de Londres à New York. De nos jours, ce même trajet peut être effectué approximativement en huit heures en avion, illustrant ainsi d'une contraction significative de l'espace (Rosa, 2014).

b) ACCELERATION DU CHANGEMENT SOCIAL

Depuis le XVIII^e siècle, la société occidentale s'est érigée comme une véritable référence en matière de l'évolution scientifique et du progrès technologique. Les diverses évolutions touchant le milieu technologique ont suscité la curiosité de plusieurs couches sociales, notamment celles des romanciers, des scientifiques, des journalistes, des hommes et des femmes, qui ont observé avec inquiétude le rythme de l'accélération des changements sociaux qui se sont opérés avec l'apparition de ces nouvelles technologies. En effet, cette accélération menace les pratiques empiriques traditionnelles de la société et rend éphémères les modes d'action et les structures sociales. En effet, cette profonde transformation des modes d'association sociale, des formes de pratiques et de la substance du savoir axée principalement sur la pratique définit la seconde catégorie de l'accélération sociale (Rosa, 2014). Cette dernière se définit par « une augmentation de la vitesse de déclin, de la fiabilité des expériences et des attentes et par la compression des durées définies comme le présent » (Rosa, 2014, p. 22).

Si les divers phénomènes associés à l'accélération technique sont perçus comme des processus accélérés au sein de la société, alors les phénomènes de cette seconde catégorie pourraient être interprétés comme des accélérations intrinsèques de la société elle-même. À travers l'accélération du changement social, l'idée sous-jacente réside dans le fait que des changements s'opèrent d'eux-mêmes à des rythmes accélérés, mettant en péril les vieilles routines de la société traditionnelle. Les différentes pratiques sociales subissent une grande transformation (Diet et Tapia, 2012) sous l'effet de la technologie hypermoderne, les

attitudes, les valeurs, les modes de vie, les relations sociales, les faits sociaux, les classes ou les milieux, les langages sociaux, ainsi que les formes de pratiques et les habitudes évoluent simultanément à des vitesses croissantes (Diet et Tapia, 2012 ; Rosa, 2014).

D'après Sztompka (1994), il reste problématique de quantifier empiriquement les rythmes du changement social, car les sociologues ne réussissent pas à se mettre d'accord sur une méthode consensuelle pour identifier les indicateurs appropriés du changement et établir le moment où les modifications ou fluctuations représentent un véritable changement social (Sztompka, 1994). Cependant, le philosophe Rosa (2014) propose le développement d'une sociologie systématique de l'accélération sociale utilisant le concept de « compression du présent » comme repère pour mesurer empiriquement les vitesses de changement (Rosa, 2014). Selon Lubbe (cité dans Rosa, 2014), la société occidentale est constamment soumise à un empressement du présent par suite de l'accélération des vitesses de l'innovation culturelle et sociale. Pour Lubbe (cité dans Rosa, 2014, p. 21), le passé se définit comme « ce qui n'a plus cours n'est plus valide. Le présent est donc la durée pendant laquelle l'espace de l'expérience et l'horizon d'attente coïncident ».

Pour mieux vérifier la sensation de la compression temporelle qui bat son plein dans la société contemporaine, Rosa (2014) fait référence à deux entités, à savoir la famille et le travail, considérées comme piliers des activités de la société. Selon Rosa (2014), la famille et le travail se sont accélérés pour passer d'un rythme intergénérationnel à un rythme générationnel et aboutir maintenant à un rythme intragénérationnel. Cela signifie que la tendance d'une stabilité durable dans les familles du secteur agricole, qui transmettaient des valeurs et des professions de génération en génération, devient manifestement une histoire pénible pour les oreilles de notre société actuelle. Dans la modernité contemporaine, on observe plutôt une tendance inverse, avec des cycles de vie familiaux qui se raccourcissent. Par exemple, l'augmentation du taux de divorces et de remariages en est une illustration. Ainsi, que ce soit dans l'environnement de travail, dans les sociétés prémodernes ou au début de l'ère moderne, le métier du père se transmettait souvent au fils, une tendance qui pouvait persister sur plusieurs générations. Au fil des générations, cette configuration

professionnelle a évolué, permettant aux filles et aux fils de sélectionner librement leur carrière. Ainsi, à l'heure moderne, la durée de l'emploi se réduit, les métiers changent à un rythme plus rapide que les générations précédentes (Rosa, 2014).

Selon Sennett (2000), les employés qui font des études supérieures aux États-Unis changent de travail environ onze fois au cours de leur vie (Sennett, 2000). Selon les études de Cohen (cité dans Rosa, 2014, p. 20), « quelqu'un qui commence une carrière chez Microsoft n'a pas la moindre idée d'où elle se finira. Quelqu'un qui la commençait chez Ford ou Renault pouvait être à peu près certain qu'elle se finirait au même endroit » (Rosa, 2010, p. 24). En ce sens, l'accélération ou la décélération du changement social sont influencées par la stabilité des institutions et des pratiques sociales (Rosa, 2014).

c) ACCÉLÉRATION DU RYTHME DE VIE

La troisième catégorie d'accélération sociale est à la fois oppressante et remarquable. Elle est souvent désignée comme l'épidémie de la « famine temporelle » dans les sociétés modernes occidentales. Cette idée suggère que le temps est devenu une ressource aussi précieuse et consommable que le pétrole, devenant ainsi de plus en plus rare et coûteux. Cette situation bouleversante plonge les individus hypermodernes dans un profond empressement et une constante domination, à cause du poids de la pression temporelle, ce qui entraîne des conséquences néfastes sur la santé mentale et du bien-être psychologique pour ces derniers. De ce fait, la « famine temporelle » peut être définie comme l'augmentation du nombre d'événements ou d'activités par unité de temps. Cette perception implique le désir ou le besoin de faire davantage en moins de temps (Rosa, 2014).

En général, la société hypermoderne, largement fondée sur le capitalisme contemporain, présente un aspect dans lequel les individus ont l'impression que le temps s'écoule plus rapidement qu'auparavant. Cette conception s'est largement diffusée, principalement avec la « révolution numérique » et la mondialisation de l'économie,

engendrant des inquiétudes croissantes et accentuant le concept du temps dans le contexte social. Il paraît donc que ce manque de temps devient de plus en plus une priorité fondamentale pour la société hypermoderne (Aubert, 2006a, 2006b ; Rosa, 2014).

Néanmoins, pour saisir pleinement cette démarche analytique qui souligne l'accélération du rythme de vie d'un point de vue strictement objectif, deux facteurs méritent d'être soulignés. Primordialement, l'accélération en soi signifie que nous effectuons davantage d'activités en moins de temps, présumant une réduction quantifiable du temps consacré ou d'unité d'action définissable comme manger, dormir, se promener, avoir du temps pour la famille (Marchesnay, 2004). D'après Rosa (2014), nous avons une propension à emprunter des voies efficaces qui incluent notamment manger plus rapidement, réduire notre sommeil et limiter nos échanges avec la famille, ce qui ne s'appliquait pas aux aînés durant l'ère prémoderne.

La seconde approche pour mener une exploration objective de l'accélération du rythme de vie est de mesurer la tendance sociale et de condenser les paramètres « actions et expériences » dans un cadre temporel. En réalité, ses paramètres peuvent expliquer par le fait de réduire la durée des pauses et les intervalles en effectuant diverses tâches à la fois, ce qui communément appelé « multitâches » (Rosa, 2014).

D'après les études de Linder (1970), l'accélération technique implique qu'on devrait nécessiter moins de temps pour accomplir une tâche spécifique. Ainsi, le progrès technologique devrait naturellement conduire à une croissance du temps libre qui, à son tour, atténuerait la « pénurie de temps », favorisant l'abondance temporelle. Alors, si dans notre société moderne, le concept du temps devient de plus en plus précieux et difficile à obtenir, c'est qu'on se trouve face à un paradoxe qui nécessite une analyse approfondie pour comprendre ce phénomène (Linder, 1970, cité dans Rosa, 2014).

d) AUTRES CONSTATS DE L'ACCÉLÉRATION À L'HEURE DE L'HYPERMODERNITÉ

Ces derniers temps, l'essor technologique dans le domaine scientifique a engendré une multitude d'innovations dans divers secteurs, entraînant des modifications significatives dans tous les aspects de la société moderne (Diet et Tapia, 2012). D'après Cilot (2004) et Thwaites (2021), l'intégration grandissante de la cybernétique dans la culture technologique de masse provoque une amplification de la réalité au détriment de la cohérence. Cette tendance, intensifiée par l'ambiguïté créée par la technoscience, conduit à un rejet complet de la réalité objective en faveur du monde virtuel (Cilot, 2004 ; Thwaites, 2021).

Les écrits d'autres auteurs, comme Aubert (2004) et Déry (2007), attestent que l'approche hypermoderne, caractérisée par une avalanche technologique, se vit dans l'instantanéité. Ce qui développe de nouvelles réalités dans le milieu du travail qui sous-tend que l'exigence de l'hypercompétition engendrée par la mondialisation favorise bien sûr l'omniprésence de l'urgence et de l'immédiateté. En effet, ces éléments donnent la perception d'une perpétuelle contrainte temporelle (l'ère de la dictature du temps réel) (Aubert, 2006), exprimée surtout dans le milieu organisationnel. Par ailleurs, l'empressement du temps crée une accélération accrue du rythme de travail et impacte non seulement le travail des employés, mais aussi le management de l'organisation (Aubert, 2004 ; Déry, 2007).

Sous l'inspiration de Thwaites (2021), il est observable qu'à travers diverses pratiques de la société contemporaine, des faits de plus en plus flagrants illustrent de l'accélération des activités humaines. Par exemple, à l'heure actuelle, les véhicules automobiles sont conçus pour être davantage rapides ; l'industrie aéronautique développe des avions supersoniques équipés de turboréacteurs pour réduire les temps de trajet, les trains à grande vitesse sont conçus pour agir sur la durée du trajet (Thwaites, 2021).

En effet, la réflexion de Thwaites (2021) conduit à comprendre le point de vue défendu par Aubert (2006) selon lequel le déploiement à large échelle des nouvelles

technologies de l'information et de la communication (NTIC) a favorisé l'émergence d'un espace-temps mondialisé. Cette réalité découle de la transformation de la société contemporaine, caractérisée par un présent immédiat, au sein duquel trois nouvelles dimensions se manifestent : l'urgence, l'instantanéité et l'immédiateté (Aubert, 2006b).

Pour appréhender l'influence de ces trois dimensions, considérées comme des symptômes de l'hypermodernité, il est essentiel de comprendre la relation entre elles ainsi que leur manifestation dans la société hypermoderne. De plus, il est crucial de comprendre l'impact de ces nouvelles dimensions sur le temps tout en se basant sur une approche à la fois historique et conjoncturelle. Il semble également nécessaire d'examiner l'accélération temporelle comme indice de l'hypermodernité, tout en mettant en relief les liens existants entre les outils technologiques et le temps dans le contexte hypermoderne.

L'avènement de l'ère de l'urgence, résultant du développement des communications instantanées, marque l'émergence d'une première caractéristique du temps contemporain et de son accélération l'instantanéité. L'urgentiste incarne l'apogée de cette logique d'accélération effrénée, nécessaire pour répondre à l'exigence de flexibilité, également qualifiée d'« exigence de l'urgence » (Aubert, 2008 ; Monteil, 2017). Cette réflexion d'Aubert (2008) sur l'émergence de l'urgence, à travers le prisme de la pensée complexe d'Edgar Morin, éclaire la relation dialogique entre l'urgence et l'accélération. En effet, l'urgence engendre l'accélération tout comme l'accélération engendre l'urgence. Ainsi, l'urgence est indissociable de l'accélération, de même que l'accélération est indissociable de l'urgence (Morin, 2001).

En somme, l'approche hypermoderne se caractérise par un besoin croissant d'instantanéité, impulsé par le développement technologique et les pressions de la concurrence mondiale. En ce sens, l'apparition des outils technologiques provoque l'immédiateté, provoquant une culture de l'urgence qui joue sur la patience des hypermodernistes (Aubert, 2006b). Par ailleurs, cette culture de l'urgence, exigeant à son des actions et des réponses immédiates, affecte les processus opérationnels de l'organisation dans une accélération trépidante (Aubert, 2006a, 2006b).

Thwaites (2021) poursuit son exploration sur la notion d'accélération, en illustrant que les progrès technologiques et scientifiques dans le monde contemporain génèrent une instabilité et des changements continus dans l'univers social (Thwaites, 2021). Selon Virilio (2010, cité dans Thwaites, 2021), l'accélération du présent engendre une perte subite de mémoire et d'imagination quant à l'avenir d'une planète terrestre de plus en plus encombrée (Virilio, 2010, cité dans Thwaites, 2021). Ce phénomène reflète l'accélération de la réalité où passé, présent et futur se compressent dans un présent omniprésent. La temporalité, désormais dénuée de toute mesure tangible à l'exception des millisecondes et des nanosecondes, subvertit la notion de contemporanéité. Une telle situation entraîne une nouvelle perception du temps qui s'est accrue au fil des années (Thwaites, 2021).

En d'autres termes, dans un monde de plus en plus rapide, la distinction entre les nations et les sociétés ne sont plus déterminées par des frontières physiques ou des distances géographiques, mais plutôt par l'accès numérique et par la qualité de notre présence virtuelle (Déry, 2007). L'accélération du temps ne signifie pas seulement la « fin de l'histoire », mais aussi la « fin de la géographie », facilitée par l'omniprésence des téléphones portables et des médias sociaux. Par exemple, les transactions financières, les manifestations, la radicalisation, la surveillance, les guerres et les révolutions peuvent être orchestrées et menées à distance, et ce, à l'échelle planétaire (Thwaites, 2021).

1.2.3 La société, l'organisation et l'individu hypermoderne

Depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours, la société a constamment évolué. Les diverses civilisations qui ont façonné l'humanité trouvent souvent leur origine dans des événements particuliers, engendrant des changements radicaux et des transformations qui influencent profondément l'ensemble de la structure sociale. Les diverses révolutions qui ont secoué le monde ont eu un impact significatif sur la société, la politique, l'économie et la culture. Parmi celles-ci, on peut citer la Révolution française (1789), qui a promu les idéaux de liberté, d'égalité et de fraternité ; la révolution industrielle (fin du 18^e et début du 19^e siècle) ; la révolution américaine (1775-1783) ; la révolution russe (1917) ; la révolution

chinoise (1949) ; et la révolution industrielle numérique (à partir des années 1970), sur laquelle nous pouvons particulièrement nous pencher dans le contexte de l'approche hypermoderne.

1.2.3.1 La société hypermoderne

La révolution industrielle numérique a commencé dans les années 1970, coïncidant avec le début de ce que l'on appelle l'hypermodernité (Citot, 2004). Il est important de souligner que l'hypermodernité s'est introduite dans le paysage contemporain avec une explosion d'innovations technologiques, entraînant une accélération constante dans divers domaines de la société moderne (Déry, 2007). Ainsi, la prééminence de l'instant devient une caractéristique distinctive de la société hypermoderne. Cette tendance est expliquée par la focalisation sur le présent immédiat, souvent qualifié de « présentisme » et de « phénomène éphémère », où il semble ne rester d'autre choix que de se plonger totalement dans le moment présent (Aubert, 2006a, 2006b). Cette réalité invoque que nous vivons une fusion du futurisme et du présentéisme, ce qui implique une nouvelle manière de concevoir la temporalité, où le présent devient son propre horizon temporel. Il s'agit d'un présent qui ne contient ni futur ni passé, ou du moins qui génère presque quotidiennement le passé et le futur dont il a besoin (Hartog, 1995, cité dans Aubert, 2006b).

Dans cette perspective hypermoderne, l'accentuation du présent immédiat se révèle être le dénominateur commun, voire le pilier fondamental, sous-tendant les diverses activités de la société (Aubert, 2006b). Selon Bauman (cité dans Aubert, 2008), la société hypermoderne tend progressivement vers un état où l'hyperconsommation domine en souveraine. Cette pratique, devenue si répandue, s'impose même comme une règle cardinale, formant la colonne vertébrale de l'environnement social.

En d'autres termes, l'avènement technologique au sein de la société hypermoderne entraîne une transformation radicale de notre mode de vie, conduisant à l'émergence d'une société flexible, fluide, voire « liquide », dépourvue de frontières et de limites (Aubert, 2008). Selon Bauman (cité dans Aubert, 2008), la société hypermoderne se caractérise par

deux comportements principaux : tout d'abord, l'hyperconsommation, comme le discute Lipovetsky (2003), puis l'hyperperformance, évoquée par Aubert (2006a, 2008). De ce fait, ces études ont permis de comprendre que l'hypermodernité impose ses lois à la société contemporaine d'une manière quasi syllogistique, agissant comme un fait social incontournable auquel il semble impossible d'échapper, et auquel il faut s'adapter pour survivre.

1.2.3.2 L'organisation hypermoderne

De nos jours, il n'est un secret pour personne que les organisations contemporaines sont confrontées au phénomène de mondialisation des économies et à une concurrence exponentielle que certains qualifient d'« hyperconcurrence » (Déry, 2004). Dans une approche circonstancielle, la mondialisation se manifeste par un phénomène d'hypercompétition (Plane, 2007). Cette dernière se caractérise d'abord par un contexte dans lequel il n'existe pas un avantage concurrentiel unique pour une organisation comme le coût ou le temps, mais plutôt une recherche constante de combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés, comme le coût, le temps, la capacité financière, la technologie, l'innovation, etc. Dans ce contexte, les organisations actuelles s'efforcent de manière acharnée de relever le défi de la mondialisation afin de s'offrir l'optimum sur le plan économique (D'aveni, 2002).

Dans le monde contemporain, l'approche hypermoderne, caractérisée par l'émergence de l'innovation technologique, confère une large importance à l'idée entrepreneuriale. Selon Lipovetsky (2004), cette tendance hypermoderne a ouvert de nouvelles perspectives commerciales et aussi de nombreuses activités autrefois considérées comme négligeables. Dorénavant, dans cette modernité avancée, au sein de laquelle les hyperconsommateurs sont omniprésents, tout semble être devenu consommable. Cette dynamique s'appuie sur les analyses économiques d'Appadurai (2009) stipulant que tout ce qui peut être commercialisé devient potentiellement marchand. De ce fait, qu'il s'agisse de biens de consommation, de culture, de temps, de loisirs, de la vie familiale, de l'éthique, de

la religion ou d'autres formes de spiritualité, ils sont tous devenus de potentielles marchandises (Citot, 2004).

a) COMMERCE ET GESTION NUMÉRIQUES

Les technologies de l'information ont été d'abord utilisées pour la modélisation et le calcul scientifique avant de devenir indispensables dans la gestion de la production, initialement dans l'industrie manufacturière. Elles ont ensuite évolué vers la gestion des services, pour finalement envahir le domaine des échanges commerciaux, ce qui a donné naissance à l'expression « e-commerce » (Bollo et Frybourg, 2001).

Cependant, avec l'avènement du numérique dans le milieu commercial, le paysage organisationnel subit une grande transformation, entraînant des changements significatifs dans les activités des organisations (Déry, 2007). Ainsi, selon Dussart (2017), il est désormais crucial d'adapter les modèles d'affaires aux nouveaux comportements des marchés pour survivre. Dans ce contexte concurrentiel où l'objectif est de maximiser les revenus d'exploitation, il est impératif de s'adapter à cette nouvelle réalité. Il semble être devenu une évidence qu'il faut « s'ubériser³ » pour garantir un avantage concurrentiel sur le marché. Dans ce contexte, l'adéquation entre l'expansion du marché et l'adoption du numérique par les organisations est manifeste. Dans une telle situation, la gestion numérique devient de plus en plus cruciale, jouant un rôle prépondérant dans la recherche d'une augmentation de la part de marchés et dans la réalisation des objectifs stratégiques (Dussart, 2017).

³ L'ubérisation trouve son origine dans l'entreprise californienne Uber, qui permet la mise en contact de clients avec des conducteurs réalisant des services de transport. Le dictionnaire Robert définit le terme ainsi : « Transformer (un secteur d'activité) avec un modèle économique innovant tirant parti du numérique ».

b) *UNE SOLLICITATION CONTINUELLE ET UNE CULTURE DE L'EXCELLENCE*

Dans le contexte organisationnel, la performance des employés revêt une importance primordiale tant pour les employeurs que pour les employés eux-mêmes. Elle constitue l'un des critères principaux pour évaluer le niveau de satisfaction de l'employeur par rapport aux réalisations de l'employé. Avec l'avènement de l'approche hypermoderne dans les organisations, le dépassement de soi émerge comme un moteur comportemental à divers niveaux. Il se manifeste souvent par ce que l'on pourrait qualifier d'« excès de soi », une tendance qui s'éloigne de la notion de *juste mesure* ou de *juste milieu* prévalant dans l'antiquité (Aubert, 2006a).

Dans les années 80, aux États-Unis, la quête de l'excellence a été présentée comme un impératif inévitable dans les structures organisées. Cette dynamique d'excellence s'est inscrite dans un contexte dans lequel l'idéologie managériale s'est principalement alignée autour de cette exigence, ce qui a étroitement mêlé les aspirations au développement personnel et les impératifs de performance dans l'univers organisationnel (Aubert, 2006).

En effet, cette nouvelle philosophie correspond donc à l'individu que nous avons précédemment décrit comme étant « par excès ». Les organisations hypermodernes font injonction aux employés qu'il s'agisse d'une personne confrontée à des attentes de performance de plus en plus exigeantes, ce qui se traduit par une surcharge de tension, de sollicitations continues et de pressions (Aubert, 2006a, 2006b).

c) *DU TOUJOURS MIEUX AU TOUJOURS PLUS VITE*

En dernier lieu, l'avènement de l'approche hypermoderne a engendré l'émergence d'une clientèle particulièrement volatile. Grâce à la technologie, les hyperconsommateurs ont désormais accès simultanément à non seulement une gamme d'options variée pour un même produit (hypercompétition), mais ils sont aussi de plus en plus exigeants dans leur choix (Déry, 2007). Ce qui contraint les organisations hypermodernes à se démarquer par

une quête incessante de perfectionnement (Aubert, 2006a). Sur le plan économique, cette impérative poussée vers la performance devient un outil indispensable, prenant des formes diverses, mais toujours plus exigeantes. Après l'ère des exigences de productivité sans cesse croissantes, illustrées par le taylorisme, le fordisme, voire le stakhanovisme en URSS, est apparue une nouvelle exigence de perfectionnement constant, de recherche de l'excellence. Cette situation oblige les organisations hypermodernes à adhérer à une culture basée sur l'excellence des employés dans leur performance et l'excellence dans sa production et envers la clientèle. Ainsi, dans les dernières décennies du XX^e siècle, la quête de l'excellence est devenue le nouveau visage des organisations hypermodernes (Aubert, 2006a).

1.2.3.3 L'individu hypermoderne

Les idées complexes de Morin (2001), telles qu'exprimées dans son ouvrage « L'Humanité de l'humanité », permettent de mettre en lumière la relation étroite qui existe entre l'homme et la société. Les écrits de Morin soutiennent de manière catégorique que l'individu et la société entretiennent une relation de dialogue et de récursivité. Ceci s'explique par un rapport de causalité où les mêmes causes entraînent les mêmes effets (Morin, 2001). En ce sens, l'avènement de l'approche hypermoderne ne reste pas sans influence sur les individus dans leurs routines et leurs pratiques quotidiennes.

Les recherches avancées par certains auteurs tels que Marc Augé et Georges Balandier, paraphrasés par Aubert (2006b), l'individu hypermoderne développe un caractère hédoniste, un rapport marqué par l'excès permanent, d'une sensation visant à rendre chaque instant aussi intense que possible (Aubert, 2006b ; Citot, 2004). Il parvient à faire entrer un trop plein d'aspiration en tout genre dans un contenant temporel trop étroit (Aubert, 2006b). Il n'est pas seulement question de se contenter de vivre dans un changement permanent et un tourbillon d'évènement, les exigences sociales imposent des comportements marqués par l'excès en toute sorte : excès de consommation, excès de jouissance, caractérisé par un « toujours plus », une sorte de devoir de jouissance, mais

aussi excès de pressions, de sollicitations, de stress (Aubert, 2006a, 2006b ; Livian, 2005). Ainsi, cette analyse se joint à celle d'Aristote dans l'éthique de Nicomaque, dans laquelle il mentionnait que l'individu hypermoderne vise plus à la « vertu » qu'au « plaisir ». Cette analyse met en relief que l'individu hédoniste recherche des plaisirs factices (Marchesnay, 2004).

Les recherches de Robert Castel ont opéré une dichotomie dans laquelle se mettent en exergue deux formes d'individu, l'individu « par défaut » et l'individu « par excès ». L'individu par excès traduit l'idéal selon lequel l'individu veut tout connaître, il veut tout prouver qu'il est fort. Par exemple, dans le milieu sportif, les athlètes se sont défoncés à l'extrême en vue de la recherche de la productivité et du profit. À l'autre bout de l'extrémité, l'individu « par défaut » qui se définit par une désaffiliation générale, un manque pouvant aboutir soit à la dépression (fatigue d'être soi), soit à l'affirmation d'un acte (Livian, 2005). En ce sens, l'approche hypermoderne produit donc des « gagnants » et « des losers », d'où l'appellation utilisée par Aubert (2006b) pour qualifier les individus de l'hypermodernité des « individus par excès » (Aubert, 2006a, 2006b ; Livian, 2005).

En ce qui a trait à la « surabondance », constituant le cadre de la vie de l'individu hypermoderne, ses effets ne sont pas seulement manifestes sur le monde extérieur. Elle touche aussi l'intériorité qui semble souffrir d'une sorte de trop plein. Ainsi, il parvient à élucider combien cette façon de vivre en permanence « dans la pression, le débordement, la cavalcade, la fuite en avant », de vivre « à trois cents à l'heure », d'être « emporté par le maelstrom de la vie, inondé par le quotidien », de risquer à tout moment « la crise cardiaque, la rupture d'anévrisme, le cancer foudroyant », constituait pour l'individu hypermoderne une jouissance profonde à chaque instant de sa vie et lui permettait de « ne jamais se poser de questions », de ne jamais « voir la mort arriver », en un mot d'évacuer la question du sens (Aubert, 2006b, p. 18). Ce qui exige à observer chez les individus hypermodernes une attitude consistant à vivre chaque instant comme s'il était le dernier et qu'il soit consommé jusqu'à l'épuisement (Aubert, 2006b).

Aussi, selon Pountain et Robbin (2000), les dynamiques des relations interpersonnelles ont évolué de manière significative. Les engagements durables et profonds sont souvent remplacés par des rencontres rapides, ordinaires, éphémères et interchangeables, où les relations naissent et disparaissent à la même vitesse (Pountain et Robbins, 2000). Les interactions sociales se multiplient, facilitées par la technologie, mais elles deviennent également plus fragiles, instables et soumises à une pression temporelle accrue (Aubert, 2006a, 2006b ; Marchesnay, 2004).

Le domaine des relations amoureuses illustre d'ailleurs cette tendance. Les « speed dating », où chaque participant dispose de seulement quelques minutes pour séduire, ainsi que la prolifération des rencontres en ligne, symbolisent l'évolution du marché des amoureux contemporains. Les possibilités de connexion et de rencontre sont exponentielles, dépassant de loin ce qu'une personne aurait pu envisager auparavant dans toute une vie. Cependant, ces relations sont souvent qualifiées par Bauman de « liquides », caractérisées par un désir de sécurité et d'intensité tout en étant révocables à tout moment (Bauman, 2000). Haroche a par ailleurs utilisé le concept « surperfrivolité » pour qualifier l'homme hypermoderne dans ses relations avec autrui (Marchesnay, 2004).

En ce sens, dans cet univers de rencontres numériques, l'avantage principal réside dans la facilité de conclusion des relations, sans crises ni regret, offrant une réduction des risques et la possibilité de maintenir ouvertes toutes les options. C'est une manifestation du choix rationnel dans un monde où les opportunités sont fluides, les valeurs changeantes et les règles instables (Bauman, 2000).

Les recherches menées par Pountain et Robins (2001) dans leur ouvrage « L'Esprit Cool » mettent en lumière comment les engagements durables et significatifs ont été supplantés par des interactions éphémères, interchangeables et superficielles. Ces rencontres sont caractérisées par leur brièveté et leur banalité, où les relations démarrent aussi rapidement qu'elles se terminent (Aubert, 2006b). En ce sens, les liens sociaux se sont multipliés et sont désormais plus accessibles qu'auparavant, mais ils sont également plus fragiles. À titre d'exemple, considérons l'impact de l'essor des sites de rencontre en ligne

dans l'univers des amoureux. Cette situation s'agit bien d'un exemple flagrant pour bien comprendre cette réalité (Aubert, 2006b). De nos jours, il y a une quantité croissante de possibilités de connexion et de rencontres, bien au-delà de ce qu'une personne aurait pu espérer rencontrer au cours de toute une vie. Cependant, la question de leur durabilité se pose. Les nouveaux modes de rencontre tels que les *speed datings*, où les participants disposent de sept minutes pour se présenter et décider de la poursuite d'une relation, reflètent cette « éphémérisation » des relations, associée à une exigence de « rentabilité » immédiate. Cette tendance semble être profondément caractéristique des relations humaines à l'ère hypermoderne (Aubert, 2006b).

En outre, le travail de recherche de Thwaites (2021) attire l'attention sur certains faits marquants qui affectent l'individu hypermoderne. Selon Thwaites (2021), l'accélération engendrée par l'instantanéité technologique avec surtout l'avènement de l'internet des applications de messagerie (par exemple, SMS, WhatsApp ou Messenger), affecte la façon dont l'individu hypermoderne communique. Le langage contemporain est désormais marqué par une utilisation abondante de mèmes, d'emojis, d'émoticônes, ainsi que d'expressions comme OMG (*oh my god*) et LOL (*loughing out loud*), entraînant une ponctuation inhabituelle, voire absente (Thwaites, 2021). Parallèlement, les applications sont devenues indispensables pour une multitude d'activités quotidiennes telles que le ravitaillement en carburant, les transactions bancaires, la réservation d'un Uber, l'accès à un théâtre, etc. Cette dépendance croissante à la technologie contraint les individus à s'y appuyer davantage. Par ailleurs, on assiste à une prolifération de blogues, de vlogues (journaux vidéo), de balados et de vidéo en flux continu (*streaming*), ce dernier prenant de plus en plus le pas sur les supports matériels tels que les CD et les DVD. La vidéo en flux continu, bien qu'indéniablement pratique pour assister à des événements auxquels il est impossible d'assister en personne, contribue également à remplacer le besoin d'assister physiquement à ces événements. De nos jours, de plus en plus de gens choisissent de rester chez eux, préférant la compagnie de leurs appareils électroniques à la socialisation dans les espaces publics (Thwaites, 2021).

De façon générale, ces nouvelles habitudes témoignent l'emprise de la tendance hypermoderne sur les pratiques quotidiennes de la société actuelle ainsi que les individus hypermodernisés.

1.2.4 Du management traditionnel au management hypermoderne

Dans l'histoire de la discipline de gestion, plusieurs changements successifs se sont opérés, permettant ainsi l'évolution des pratiques de management afin de s'adapter progressivement à la réalité sur le plan socio-économique et politique (Citot, 2004.). Depuis les approches classiques, comme le Taylorisme, le Fordisme, le Fayolisme, considérées comme précurseurs du domaine de la gestion, les théoriciens de cette discipline n'ont cessé de faire parler leur capacité heuristique pour toucher à fond certaines problématiques qui sont liées à cette discipline (Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard, 2018). De ce fait, il semble bien que la relation du management avec la temporalité paraisse comme une histoire d'amour forgée dans un contexte spatio-temporel aboutissant à l'univers organisationnel actuel.

Selon Edvard (1993, cité dans Bayle, p. 60, 2007), « le management des organisations peut se définir comme le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politique de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérence entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ». La définition proposée par Edvard (1993) semble omettre certains paramètres essentiels du management au sein d'une organisation. Par exemple, cette définition ne tient pas compte des dynamiques propres aux petites entreprises ainsi que du management traditionnel qui repose souvent sur des liens communautaires comme l'a montré Baeur (1993).

Des chercheurs comme Thiétart (1980) et Bartoli et Hervé (2007) ont aussi défini le management comme la façon de piloter une organisation (Thiétart, 1980 ; Bartoli et Hervé,

2007). En ce sens, le management est donc un acte puissant et constitue un art pour certains autres (Crozier, 1988; Rochet, 1992).

1.2.4.1 Le management traditionnel

Selon Baeur (1993) et Filion (2007), le management traditionnel représente la base fondamentale sur laquelle repose la gestion, constituant ainsi l'assise de toute son évolution historique (Déry, 2007). Au départ, le management était considéré comme étant le principal pourvoyeur de solutions en matière de gestion des problèmes au sein de la collectivité. Cependant, depuis le XX^e siècle, l'évolution du domaine du management a favorisé l'émergence de nouvelles approches, permettant ainsi la mise en place de formes de management modernes et l'adoption de nouvelles pratiques. Néanmoins, il convient de noter qu'en dépit des changements survenus dans le paysage managérial, les méthodes dites traditionnelles demeurent encore largement utilisées, notamment dans le contexte administratif des petites entreprises individuelles (Baeur, 1993 ; Filion 2007).

a) FONCTIONNEMENT DU MANAGEMENT TRADITIONNEL

D'après Déry (2007), le management traditionnel repose sur une communauté dans laquelle prévalent les us et coutumes, les rites et habitudes, la routine et la loyauté, la confiance mutuelle, ainsi que les valeurs partagées et les liens affectifs. En général, ces éléments constituaient des fondements communs qui incitaient la société à la recherche constamment de la cohésion sociale (Déry, 2007). De ce fait, le monde du management traditionnel exige une atmosphère dans laquelle le respect du passé, de l'histoire, de la répétition continue, ce qui affecte négativement la réalité du moment présent et provoque la fébrilité d'anticiper un avenir prometteur pour les acteurs. En ce sens, le management traditionnel est plutôt perçu comme un mouvement conservateur qui se laisse patauger dans un idéal de récidivisme du passé et offre par le partage de l'originalité du souvenir un véritable réenchâtement (Déry, 2007). Par conséquent, cette illustration amène à évoquer que l'essence même du management traditionnel réside dans l'expression suivante : « ce

qui a été et devrait toujours être ». Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette vision, ancrée dans le passé et le considérant comme le symbole du plus-que-parfait, rejette toute nouvelle inspiration. Elle impose que le présent et le futur n'aient absolument aucun sens, les réduisant à de simples outils d'exécution (Déry, 2007).

1.2.4.2 En route vers un management contemporain et hypermoderne

Au fil des années, les nouvelles formes de management adoptées dans le milieu organisationnel sont toutes en rupture avec celle du management traditionnel qui s'était basé sur la communauté (Déry, 2007). Pour reprendre les idées de Nous (1995), dans les sociétés modernes, les dynamiques de changement incessant et d'innovation perpétuelle sont omniprésentes. En ce sens, les gestionnaires sont constamment amenés à remettre en question leurs décisions antérieures, à construire et déconstruire leur réalité actuelle, et à projeter leur vision vers un avenir prometteur (Nous, 1995).

Par ailleurs, les divers événements qui ont marqué l'histoire de l'humanité sur le plan socio-économique et politique ont également posé des défis qui ont influencé l'évolution du management, créant ainsi une dimension créatrice à l'adaptation (Déry, 2007). Par exemple, l'ère de l'industrialisation a présenté le défi de la production de 1900 à 1944, la montée de la société de consommation a engendré celui de la croissance économique 1945 à 1975. En outre, les périodes de récession et l'ouverture des marchés mondiaux ont posé le défi de la compétition de 1976 à 1989, et enfin, la mondialisation a nécessité une redéfinition du management de 1990 à 1999 (Déry, 2007).

Ainsi, avec l'avènement de la modernité, de nouvelles formes de gestion émergent dans un contexte favorable à l'expression et à l'innovation. Ces approches managériales modernes trouvent leur inspiration dans les idéaux des philosophes des lumières, qui visaient à rationaliser le monde et à promouvoir l'émancipation individuelle (Touraine, 1992). À travers ces principes, la gestion évolue continuellement pour offrir aux individus une gamme variée de solutions aux différents problèmes rencontrés au sein même du collectivisme (Déry, 2007).

En adoptant les deux axes des idéaux de lumière, à savoir la rationalisation et l'émancipation, le management s'est réinventé pour explorer de nouvelle perspective et catalyser de nombreuses avancées dans son domaine d'activité. Cette transformation vise à établir un monde organisé de manière réfléchie, délibérée, et affranchi des poids des traditions, des croyances, et des routines héritées du passé. L'objectif est de permettre à la vie organisée de s'épanouir dans une maîtrise réflexive qui guide son destin vers des horizons plus éclairés.

D'un autre côté, la voie de l'émancipation oriente le management vers une quête de sens et du bien commun, plaçant au cœur de ses préoccupations la poursuite incessante de la liberté et de l'individualisation (Déry, 2007).

Au début du XX^e siècle, alors que le défi de la production devenait colossal, le management moderne s'est aligné sur les progrès de la modernité pour s'organiser et occuper une place prépondérante dans le domaine de l'organisation (Musso, 1999). À partir de ce moment, le management a évolué vers une approche de plus en plus technique, en tandem avec l'essor de l'industrialisation ainsi que la croissance économique (Déry, 2007). De cette approche technique du management, il est à rappeler des travaux acharnés de certains chercheurs avec notamment, l'organisation scientifique du travail, citons en exemple : Taylor (1903, 1911), Emerson (1911), Gantt (1916), Gilbreth et Gilbreth (1917), Ford (1923), Fayol (1916), Sloan (1963), Mooney et Reiley (1939) et Urwick (1938).

En opposition à cette approche purement technique, le courant du management des relations humaines a émergé en mettant l'accent sur la reconnaissance de la dimension profondément sociale et humaine. Normalement, cette approche vise les environnements organisés, principalement grâce aux travaux de Mayo (1933), Roethlisberger et de Dickson (1939), à partir de l'expérience de la Hawthorne.

Après la Seconde Guerre mondiale, une fois le défi de la production largement surmonté, l'attention s'est tournée vers un nouveau défi : celui d'une croissance qui s'étalerait sur une période de trente ans, communément appelée les « Trente Glorieuses »

par l'économiste français Jean Fourastié (1979), comme le souligne Déry (2007). Pendant les Trente Glorieuses, la fondation de la première phase du management moderne reste d'actualité, mais elle s'étend désormais au-delà du monde de l'entreprise organisée. Dans ce contexte, les gestionnaires se tournent vers le milieu universitaire, perçu comme un vivier de solutions administratives. Par conséquent, le management s'ouvre davantage à son environnement, en particulier au marché de la consommation (Déry, 2007). D'où, le management était plutôt un management relationnel dans un monde planifié et aussi psychosociologie dans un univers scindé de plus en plus des attraits psychologiques (Déry, 2007).

L'histoire du management évolue après trente années de gestion de la croissance économique. À ce moment-là, la question du management semblait résolue une fois pour toutes. La recette était désormais connue, acceptée et largement diffusée dans les manuels qui codifiaient le savoir administratif (Konntz et O'Donnell, 1955, cités dans Déry, 2007).

Le travail du management continue dans sa quête de perfectionnement et d'adaptabilité. En effet, dans l'idée de répondre à la nécessité d'établir un management à la fois efficace et humain, les gestionnaires devaient dorénavant accorder autant d'importance à la dimension technique qu'au tissu social et psychologique de leur équipe (Déry, 2007). Cette approche administrative ne prenait cependant pas en compte les récessions des années 1970 ni l'émergence de nouvelles économies, notamment celle du Japon. Ainsi, la recette fut enfournée une nouvelle fois, avec bien sûr de nouveaux ingrédients pour cuisiner le développement des stratégies compétitives tout en cultivant une identité distinctive et gagnante. D'où le management était plutôt stratégique et symbolique dans un monde de compétitions accrue et identitaire (Déry, 2007).

L'avènement de la mondialisation a profondément transformé le paysage du management, caractérisé par des accords tels que l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et la création du marché européen. De plus, l'émergence des économies anciennement communistes et la montée en puissance rapide de la Chine sur la scène commerciale mondiale, marque un tournant sur l'échiquier économique mondial. Dans ce

contexte, l'économie devient de plus en plus mondiale et la compétition se déploie à l'échelle planétaire. Face à cette réalité, les stratégies offensives et les replis identitaires ne sont plus suffisants pour faire face aux nouvelles forces qui redéfinissent les frontières des mondes modernes. Il devient ainsi impératif de repenser entièrement les pratiques de management dans un monde en restructuration. Au fait, le management doit s'orienter sur une approche cognitive qui vise un monde plutôt apprenant (Déry, 2007).

1.2.4.3 Le management hypermoderne

Pour approcher cette évolution à la fois théorique et pratique, plusieurs étiquettes et qualificatifs sont utilisés pour étudier ce phénomène de manière approfondie et pertinente. Le concept d'hypermodernité a été exploré par des chercheurs tels que Lipovetsky (2004) et Aubert (2004). En plus de l'hypermodernité, d'autres étiquettes sont utilisées, telles que la modernité avancée (Giddens, 1994), la modernité liquide (Bauman, 2000), le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski, 1999), la refondation du monde (Guilbaud, 1999), la modernité réflexive (Beck et al., 1994), l'économie numérique et démocratique (Tapscott, 1996 ; Latour, 1999), la cyberculture (Levy, 1997a, 1997b), et bien d'autres encore. Cette diversité de termes qualificatifs, qui reflète de manière considérable les transformations radicales de notre monde, cache une mutation profonde de la modernité qui, à son tour, entraînera des conséquences importantes sur l'univers du management (Déry, 2007, Diet et Tapia, 2012). En effet, pour mieux comprendre les paramètres du management hypermodernes, il est important de voir de façon détaillée les différents défis auxquels fait face ce système managérial à savoir : le défi politique, le défi technologique et le défi économique. Ce que nous tenterons de détailler dans les lignes suivantes.

a) *LE DÉFI POLITIQUE DU MANAGEMENT HYPERMODERNE*

Autrefois, dans les sociétés traditionnelles, la question de l'organisation sociale semblait être un peu mal vue aux yeux de certains prémodernistes (Aktouf, 2002). Aujourd'hui, il est évident que les individus passent la majeure partie de leur vie au sein de

structures organisées. Par conséquent, les enjeux discutés auparavant dans les parlements étatiques sont désormais débattus dans les structures hiérarchiques des organisations. Ainsi, les espaces organisés deviennent de plus en plus le lieu privilégié pour discuter des grands défis sociétaux, tels que le « mieux vivre ensemble », et pour trouver les solutions tant attendues (Aktouf, 2002 ; Payet et Martinet, 2007, cités dans Déry, 2007). Ce que l'on attendait jadis de l'État providence, ce sont désormais des systèmes organisés qu'ils se réclament. Par exemple, la sécurité et la prospérité, autrefois au cœur des programmes politiques, sont dorénavant abordées au sein des systèmes organisés. De même, c'est là que les droits des individus, la justice sociale et le partage sont débattus. C'est aussi au sein des organisations que les questions sensibles concernant l'intégration citoyenne et le partage intergénérationnel trouvent une résonance, révélant ainsi les défis auxquels les gestionnaires doivent faire face (Déry, 2007). Ce qui révèle une nouvelle dimension du management pour embrasser cette réalité dans son univers de fonctionnement. En ce sens, le management prend une ampleur juridique qui vit dans un monde contractuel, aussi bien qu'humaniste qui régnant dans un monde de citoyen (Déry, 2007).

b) *LE DÉFI TECHNOLOGIQUE DU MANAGEMENT HYPERMODERNE*

Dans l'hypermodernité, les objets techniques occupent une place centrale et deviennent des alliés indispensables dans la construction d'un nouveau monde. Ainsi, le tissu social, autrefois exclusivement humain, évolue pour inclure ces nouveaux partenaires technologiques dont l'intelligence est de plus en plus remarquable (Kurzweil, 1999). Les structures hiérarchiques d'autrefois se métamorphosent en forums hybrides, en technodémocraties où les humains s'associent à leurs outils techniques pour esquisser de nouveaux horizons. Dans ces nouveaux mondes émergents, la frontière traditionnelle entre humains et objets est de plus en plus réévaluée (Callon et al., 2001 ; Stengers, 1997, cités dans Déry, 2007).

La constitution du monde technique de l'hypermodernité exige une redéfinition de l'éthique qui se présente sous un nouveau jour. En effet, avec de nouveaux alliés technologiques, les humains ont désormais un pouvoir sans précédent. Ils sont capables de tout construire, même la vie, mais également ils peuvent aussi tout détruire. Ainsi, la société hypermoderne paraît bien une société à haut risque (Beck, 2001).

Pour le management, l'émergence d'une société axée sur les objets, notamment numériques, représente une opportunité d'approfondir davantage le projet de rationalisation de l'espace administratif. Ainsi, les systèmes intégrés et automatisés de gestion prennent le relais d'une gestion humaine, jugée souvent défaillante et sujette à des erreurs (Jacob et Ducharme, 1995).

Dans le contexte standardisé des réseaux informatiques, les individus sont confrontés à des logiques très précises et immuables. Bien que les systèmes intégrés et automatisés paraissent conviviaux et esthétiques, donnant l'illusion d'une dimension humaine, ils demeurent essentiellement des outils techniques, logiques et rationnels. Cette réalité implique qu'il n'y a pas d'échappatoire. En effet, les humains, tout en cherchant une dimension humaine dans leurs interactions administratives, aspirent également à une efficacité accrue, un avantage qui peut faire toute la différence. C'est précisément ce que le monde des objets intelligents peut offrir (Déry, 2007).

Certes, les sociétés fondées sur les technologies de l'information ne sont pas condamnées à adopter un univers automatisé contrôlé par une gestion numérique. Au contraire, elles ont le potentiel de devenir des environnements propices à l'exploration et à l'innovation. Cependant, les gestionnaires de ces environnements exploratoires doivent apprendre à collaborer avec des esprits à la fois libres et ludiques, car c'est là le prix à payer pour favoriser une atmosphère de créativité (Déry, 2007).

c) *LE DÉFI ÉCONOMIQUE DU MANAGEMENT HYPERMODERNE*

D'après Lipovetsky (2006), nous observons une large diffusion de la construction de l'hypermodernité économique. Cette observation se fait remarquer principalement sous la forme d'une économie numérique, d'une financiarisation des marchés et d'une mondialisation croissante, soutenue par une consommation exacerbée (Lipovetsky, 2006). De ce fait, cette tendance entraîne une augmentation spectaculaire de la concurrence sur le marché, en raison de la mondialisation de l'économie qui abolit progressivement les barrières tarifaires. Pour faire face à cette concurrence accrue, les directions des organisations doivent réexaminer leur pensée stratégique, adopter une vigilance logistique constante et approfondir les processus de structuration initiés lors de la période précédente de modernité (Déry, 2007).

Cependant, du point de vue de la rationalisation, répondre au défi économique implique nécessairement une réponse aux individus hypermodernisés aussi appelés « hyperconsommateurs ». Ces gens sont devenus totalement volatils, changeants, capricieux à l'excès et avides de nouveauté et d'expériences émotionnelles, de qualité, de bas prix et de produits de masse, pourtant, paradoxalement personnalisés et authentiques. Répondre à une telle demande nécessite un effort de gestion accrue, surtout dans ce contexte de marché volatil, où les hyperconsommateurs se comportent de manière ludique, calculatrice, imprévisible et réfléchie à la fois. Dans une telle situation, certains diront que la planification stratégique n'est plus aussi utile, car la réponse idéale consiste à s'adapter aux demandes contradictoires de cette nouvelle clientèle. La seule manière d'y parvenir est de mettre en place une logistique qui peut garantir en toute évidence une flexibilité constante (Déry, 2007).

En ce qui concerne l'émancipation, le management est confronté à une responsabilité considérable. Il s'agit d'un nouveau rôle attribué aux gestionnaires, qui ne se limite pas à la gestion strictement économique. Le management doit promouvoir une responsabilité sociale, incarnant le concept d'« entreprise citoyenne », pour refléter le rôle central des

organisations dans l'hypermodernité. Cette responsabilité implique également une dimension éthique, car dans un contexte de mondialisation économique, le management responsable de demain devra non seulement répondre à des impératifs de rentabilité, mais aussi à des préoccupations d'équité (Bird et al., 2004).

En somme, les défis économiques de la sphère managériale résident dans un management typiquement logistique qui baigne dans une atmosphère globalisée. En outre, c'est aussi un management responsable qui tient compte des externalités environnementales tout en promouvant à travers ses actions, le reflet d'un monde vert, plus juste et équitable dans ses différentes exploitations (Déry, 2007).

1.2.5 La gestion des personnes dans l'hypermodernité.

La gestion est une discipline dynamique en constante évolution, soumise à l'influence des événements socio-économiques et politiques qui façonnent les mondes organisés actuels (Citot, 2004). Autrefois perçue comme un simple outil administratif, la gestion a subi de nombreuses mutations (Amar et Berthier, 2007), s'élargissant pour se redéfinir dans un univers spatio-temporel afin de s'adapter adéquatement à la réalité qui convient (Déry, 2004).

Cette adéquation adaptative permet d'évoquer en l'évidence la fameuse conclusion de la théorie de la contingence de Perrow (1967) et Woodward (1965), selon laquelle les pratiques de gestion efficaces dépendent des circonstances spécifiques dans lesquelles elles sont mises en œuvre (El Bakkouchi et al., 2022). Celle-ci permet de comprendre une fois de plus comment les événements mondiaux qui ont affecté l'humanité influent à tour de rôle le domaine de la gestion au sein des organisations (Boukar, 2009). Sachant que la conjoncture socio-économique et politique influence l'horizon organisationnel dans sa texture de gestion, il est important de circonscrire la gestion dans un univers historique et spécifique. En ce sens, nous tenterons de comprendre la notion de gestion à travers le prisme des écritures littéraires dans une dimension plus spécifique, qui s'agit bien de la gestion des personnes au sein de l'approche hypermoderne.

Il est plus qu'une évidence, pour parler de gestion des personnes, qu'il revient d'abord à s'interroger sur ce que c'est vraiment ce concept, son champ d'intérêt et ses éléments substantiels. Ainsi, Dolan (2005), une définition qui est « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation » (Dolan et al., 2002, p. 5).

Cependant, cette définition de Dolan et al. (2002) paraît plus adaptée à la gestion des ressources humaines et ne reflétant pas la réalité de la gestion des personnes. De plus, la notion de la « gestion des talents » semble avoir créé un effet de syllepse portant à équivoque à la compréhension. De ce fait, la définition de Fortier et Albert (2015) paraît plus convenir dans le cadre de notre recherche. Selon Fortier et Albert (2015), l'expression gestion des personnes fait référence « aux personnes qui gèrent d'autres personnes, où une personne est le dénominateur commun (c'est-à-dire l'unité de base) de toutes les parties prenantes impliquées dans la coopération et l'entraide, permettant le développement durable des personnes et des organisations » (Fortier et Albert, 2015, p. 5).

Durant ces dernières années, la gestion des individus au sein de l'organisation est devenue de plus en plus perplexe, voire déconcertante, faisant partie des transformations organisationnelles actuelles qui caractérisent notre époque. Cette perplexité inhérente se manifeste notamment dans la mobilité croissante des travailleurs et dans la nécessité de concilier travail et vie personnelle. En effet, cette situation constitue des défis soulignant l'importance pour les gestionnaires de développer leurs compétences en matière de résolution de conflits, de leadership et de communication (Gausselin et al., 2007).

Dans le contexte de l'hypermodernité, la gestion des personnes requiert des compétences distinctives pour faire face aux exigences des entités hypermodernisées à savoir les individus et les organisations. En ce sens, pour parler de la gestion des hypermodernistes, il faut revenir sur les caractéristiques de l'hypermodernité que nous avons évoquées dans les lignes antérieures. Selon certains auteurs, les caractéristiques de l'approche hypermoderne peuvent se résumer dans une accélération trépidante des

changements sociaux, technologiques et culturels (Aubert, 2006a, 2006b, 2008 ; Marchesnay, 2004 ; Rosa, 2010). Cette accélération, induite en grande partie par la prolifération des technologies de pointe, a entraîné l'expansion hégémonique du règne de l'urgence dans tout le circuit organisationnel. En conséquence, l'omniprésence de l'urgence exige les hypermodernistes à se concentrer sur le présent immédiat (Lyotard, 1979) d'où l'appellation de « présentisme » pour qualifier cette situation (Aubert, 2006a, 2006b, Marchesnay, 2004, Monteil, 2017). De ce fait, la gestion des personnes dans l'hypermodernité revient d'abord à nourrir des compétences nécessaires pour soigner la gestion de priorité en situation d'urgence continue. C'est ce que Aubert (2006a) appelle la primauté de l'instant dans laquelle le futur et présent se fusionne dans un univers de plus en plus accéléré (Aubert, 2006a).

En outre, certains auteurs se sont mis d'accord que l'individu hypermoderne est caractérisé par deux signes pathologiques, à savoir « l'individu par excès » et « l'individu par défaut » (Aubert, 2006a, 2006b ; de Gaulejac, 2017 ; Livian, 2005). Le concept de « l'individu par excès » est caractérisé par la notion de « défoncé ». Ceux-ci sont alignés en phase à la recherche de la productivité et du profit qui exige une « surchauffe » permanente (Aubert, 2006a, 2006b) entraînant bien entendu des conséquences néfastes sur la santé physique et mentale de l'individu en question (Rosa, 2014).

De manière plus précise, le concept d'« individu par défaut » se caractérise par un sentiment général de désaffiliation, une absence qui peut mener soit à la dépression⁴, soit à des actes d'affirmation pour « prouver son existence » (de Gaulejac, 2017). Ceci se réfère particulièrement aux notions de « gagnants » et de « looser » considérés comme fruits de l'hypermodernité (Livian, 2005). De fait, la gestion des individus, dans l'approche hypermoderne, revient tout aussi bien d'épouser des compétences managériales nécessaires pour répondre à la flexibilité de ces pathologies qui sont de plus en plus récurrentes dans l'univers organisé.

⁴ Selon A. Ehrenberg (2008), elle est décrite comme la fatigue d'être soi, un phénomène social majeur.

D'après Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard (2018), l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) issues de l'approche hypermoderne est étroitement lié à de nouvelles exigences imposées aux individus hypermodernisés (Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard, 2018). Ces exigences se manifestent notamment par une intensification et un excès qui engendrent le désir d'immédiateté, conduisant ainsi à une culture de l'urgence et/ou de l'instantanéité. Ces dernières deviennent alors des normes fondamentales au sein des organisations (Aubert, 2006a). Plane (2007) caractérise le gestionnaire hypermoderne comme un « agent de changement », dont la responsabilité principale est d'accompagner les évolutions organisationnelles, souvent évoquées sous le terme d'accompagnement du changement (Plane, 2007). Ainsi, le rôle du gestionnaire se distingue par une dimension collaborative prédominante plutôt que strictement hiérarchique dans l'exécution de ses fonctions (Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard, 2018).

D'après Morin et Forest (2007), le travail dans sa nature est souvent déshumanisé au sein de nombreuses organisations, y compris celles du secteur public. Les individus sont traités comme de simples ressources, les horaires de travail sont réduits à des impératifs d'urgence, les cadences s'intensifient, les frontières entre les différents aspects de la vie s'estompent et se confondent. De ce fait, le travail lui-même devient précaire, et l'incertitude quant à l'avenir s'accroît encore davantage (Morin et Forest, 2007).

De plus, selon le *National Institute for Occupation Safety and Health* (1990), il est temps de reconnaître que les problèmes d'organisation du travail et de mauvaises conditions de travail sont considérés comme des facteurs qui peuvent déterminer le sens du travail des employés (Morin et Forest, 2007). L'organisation du travail et les conditions dans lesquelles il s'effectue peuvent avoir un impact considérable sur le quotidien des travailleurs et sur la manière dont ils évaluent cette sphère importante de leur vie. La perception que chaque individu a de ses tâches, des conditions de travail et des objectifs qu'il poursuit influencera grandement le sens qu'il trouve dans son emploi et, en fin de compte, sa santé (Gausselin et al., 2007 ; Morin et Forest, 2007).

En ce sens, il revient au gestionnaire de cultiver des compétences techniques et comportementales⁵ (De Ridder et al., 2019) afin de se lancer dans une démarche participative pour mieux diriger son personnel de travail (Sauret, 2003). De plus, il est aussi important pour le gestionnaire hypermoderne d'adopter un rôle d'animateur ou de facilitateur de communauté (De Ridder et al., 2019). Cette posture permet de chercher le juste équilibre entre pilotage et autonomie, et être capable d'utiliser les NTIC dans le but d'interchanger en présence ou à distance (Bootz, 2013).

En résumé, la gestion des travailleurs hypermoderne nécessite une politique managériale qui aborde à la fois le bien-être des employés et la conciliation travail/famille (People, 2014). De plus, il est essentiel pour le gestionnaire hypermoderne d'adopter des pratiques de gestion qui favorisent le pilotage, l'animation et l'accompagnement (Payre et Scouarnec, 2015). Il convient de souligner que la gestion des hypermodernistes nécessite la mise en place des pratiques managériales capable de relever le défi lié à la perception du sens au travail par les collaborateurs (Morin et Forest, 2007). De plus, il est essentiel de prendre en considération le bien-être individuel, notamment en développant les compétences émotionnelles, pour mieux harmoniser le dynamisme de la gestion des hypermodernistes.

Selon cette illustration, il semble que les gestionnaires hypermodernes doivent idéalement posséder une large palette de compétences en gestion pour répondre aux exigences et aux défis de la gestion des personnes dans ce contexte d'hypermodernité (Duplaà-Hermer et Rascal-Boutard, 2018).

1.3 CONCLUSION DU CHAPITRE 1

⁵ Compétences comportementales, ayant trait au savoir-être et aussi appelé « *soft skills* » en anglais.

Après avoir examiné l'univers littéraire sous l'angle théorique de l'approche hypermoderne, nous avons mis en relief les différentes caractéristiques de l'hypermodernité à savoir l'accélération (Marchesnay, 2004), la famine temporelle et l'avalanche technologique (Rosa, 2014). Cette exploration a permis d'apprécier une fois de plus les éléments symptomatiques de l'hypermodernité à savoir l'urgence, l'instantanéité et l'immédiate qui entretiennent tous des rapports de dialogique avec l'accélération et la pénurie de temps. En retour, le culte du court-termisme et la prédominance de l'instant présent, engendré par l'omniprésence de l'urgence, poussent l'individu à fonctionner dans ce qu'Aubert (2006) décrit comme étant un état de « défoncé », où l'on trouve à la fois l'individu excessif et l'individu déficient.

Cependant, bien que cette percée heuristique permette de disposer certaines délibérations de l'hypermodernité, nous avons remarqué que certains éléments critiques découlant des conséquences de cette approche sont peu explorés dans la littérature existante. C'est précisément cette lacune qui nous pousse à adopter un regard critique sur l'hypermodernité et sa structure particulière. En effet, nous nous intéressons particulièrement à cet aspect critique de cette approche, qui constitue l'objet central de notre travail de recherche. Pour mieux conduire cette recherche, nous envisageons d'entamer la démarche méthodologique qui sera élaborée plus en détail dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre aborde l'approche méthodologique utilisée pour réaliser ce travail de recherche. La démarche méthodologique fait référence à l'ensemble des étapes et des techniques utilisées pour mener une recherche, une étude ou un projet de manière systématique et structurée. La démarche méthodologique est aussi une occasion pour l'auteur de montrer que les différents résultats obtenus de sa recherche reposent sur des méthodes fiables et valides (Malherbe, 1981). Selon Yin (2015), la démarche méthodologique est essentielle pour assurer la qualité et la crédibilité des travaux de recherche, elle varie en fonction du domaine d'étude et des objectifs spécifique de la recherche. De ce fait, pour entamer ce chapitre, d'abord, la question de recherche sera abordée ainsi que la présentation des objectifs, puis la pertinence et l'épistémologie de la recherche seront présentées. Ensuite, nous explorerons les principaux concepts à l'étude ainsi que la stratégie de recherche, en nous appuyant sur l'approche de recherche, la méthodologie de collecte des données, la population étudiée, ainsi que le traitement et l'analyse des données. En dernier lieu, les considérations éthiques seront abordées.

2.1 FORMULATION DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Selon les écrits de Beaupré et al. (2017), la formulation de la question de recherche constitue une étape importante pour bien cheminer dans l'élaboration d'une étude scientifique. Cette étape permet de mieux définir les objectifs de la recherche tout en facilitant une sélection pertinente des informations scientifiques (Beaupré et al., 2017). Ainsi, il devient primordial, avant même d'entamer une recherche, de s'assurer que la question de recherche soit bien posée. Entre autres, cette question pivot permet de mettre l'accent sur la cible principale, c'est-à-dire l'élément fondamental qui intrigue le chercheur

et qui le motive à explorer une réalité particulière (Beaupré et al., 2017). En outre, les recherches de Martinez et Berkhout (2009) se joignent aux idées de Beaupré et al. (2017) en illustrant que, dans un travail scientifique, la question de recherche est liée à un énoncé demandant une réponse pour résoudre un problème de recherche (Martinez et Berkhout, 2009). En effet, les contenus ci-dessus développés permettent de comprendre que la question de recherche est l'élément central de tout contenu scientifique qui expose des recherches et expérimentations.

Par conséquent, dans le cadre de cette étude, la question qui sert de point d'ancrage à la recherche s'articule comme suit : **comment l'hypermodernité façonne-t-elle le travail des gestionnaires au sein des organisations ?**

2.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Après avoir exploré l'état actuel des écrits afin de mieux comprendre la thématique de cette recherche, il est essentiel de saisir l'objectif de l'étude. Selon Thiétart (2014), dans un travail scientifique, l'objectif sert à définir clairement ce que le chercheur veut atteindre ou démontrer à travers son étude. Il s'agit d'une étape essentielle qui oriente la recherche et la rédaction du travail (Thiétart, 2014). En d'autres termes, les objectifs dans un travail de recherche montrent les intentions du chercheur par rapport à l'objet de recherche en question (Bouchard, 2000).

En ce sens, la présente étude a pour but de faire une incursion dans le vécu des gestionnaires dans les organisations hypermodernes. Cette incursion vise à analyser les transformations opérées par l'hypermodernité dans le paysage organisationnel actuel et à évaluer ses effets sur les pratiques de gestion des personnes. Pour soutenir cette démarche, deux types d'objectifs ont été fixés : un objectif principal et quatre objectifs secondaires.

L'objectif principal de cette étude est donc le suivant : Décrire et comprendre l'expérience des gestionnaires évoluant dans le contexte d'hypermodernité.

De cet ordre d'idées venant de l'objectif principal se déclinent quatre sous-objectifs qui sont énumérés comme suit :

- i. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires à l'égard des caractéristiques de l'organisation hypermoderne.
- ii. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires à l'égard des compétences nécessaires pour gérer des personnes dans l'hypermodernité.
- iii. Décrire et comprendre les pratiques et les stratégies déployées par les gestionnaires dans le contexte de l'hypermodernité.
- iv. Décrire et comprendre les conséquences de l'hypermodernité sur le travail des gestionnaires.

En somme, ces différents objectifs permettent de bien définir la démarche méthodologique de cette étude afin de garantir que cette dernière soit bien conçue, pertinente, utile et qu'elle atteigne son but avec efficacité.

2.3 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Dans tous les travaux scientifiques, la pertinence d'une recherche est un pas crucial pour établir les fondements d'une démarche épistémologique. Cette recherche sur l'hypermodernité dans les organisations revêt une importance capitale sur le plan scientifique et social. En ce sens, cette notion de pertinence de la recherche va être abordée sous deux angles différents à savoir : la pertinence scientifique et la pertinence sociale.

2.3.1 Pertinence scientifique

Selon Thomas Kuhn (1962), dans un travail de recherche, la pertinence scientifique fait référence à l'importance et à la valeur d'une étude ou d'une découverte. Celle-ci permet d'évaluer la part d'une étude qui facilite l'épanouissement des savoirs en répondant à des problématiques clés ou influence la compréhension d'une thématique (Bourgeois, 2016). Cette étude, qui vise à analyser les transformations organisationnelles de l'hypermodernité dans les organisations et à comprendre ses effets sur la gestion des personnes, se révèle

pertinente à plusieurs égards. Tout d'abord, cette recherche contribuera à enrichir la littérature en gestion, en proposant de nouvelles délibérations. Ces délibérations porteront sur les compétences clés et sur les stratégies nécessaires pour aider les gestionnaires hypermodernes dans un contexte où la technologie bat son plein dans le milieu du travail et où le temps se fait de plus en plus rare.

En outre, cette étude apportera aussi une contribution dans l'élargissement du champ de la connaissance scientifique. Pour ce faire, elle s'appuiera sur une démarche analytique pour examiner les transformations induites par les nouvelles technologies et sur l'accélération au sein des organisations, en mettant l'accent particulièrement sur les incidences et les enjeux inhérents à ce phénomène. D'après Bendarkawi (2022), l'objectif de toute recherche est de fournir des réponses à une problématique centrale afin de faire progresser les connaissances sur un sujet donné. À cet effet, ce mémoire propose d'offrir de nouvelles perspectives sous l'angle des gestionnaires qui permettront de comprendre les effets et la signification de l'hypermodernité dans le milieu organisationnel. De plus, il mettra en lumière les compétences requises chez les gestionnaires pour évoluer dans un contexte marqué par l'urgence et par la recherche d'extrême performance, ce qui est un domaine encore peu exploré empiriquement à ce jour.

2.3.2 Pertinence sociale

Pour Kolb (2014), la pertinence sociale dans un travail scientifique est un élément garant pour s'assurer que l'étude soit enracinée dans le monde actuel, mais aussi pour qu'elle met le cap sur les potentielles conséquences du travail de recherche tant sur le plan académique que social. Cette pertinence permet aussi d'assurer que la recherche ne se circonscrit pas uniquement dans le milieu universitaire, mais qu'elle se propage dans la société pour produire des effets (Kolb, 2014).

Ces derniers temps, le monde du travail observe une montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), souvent accompagnée d'un phénomène de « manque de temps ». Les NTIC s'infiltrant dans toutes

les sphères sociales et organisationnelles, et sont aujourd'hui des outils incontournables. Elles prennent de plus en plus d'ampleur et constituent désormais une réalité primordiale au cœur des diverses activités socio-économiques, façonnées entre autres par le capitalisme moderne.

Constatant que cette perspective est peu abordée dans la littérature en science de la gestion, il a été jugé pertinent d'étudier cette réalité afin de comprendre ses effets dans le milieu organisationnel. À cet égard, ce mémoire vise à éclairer ces enjeux à travers l'étude d'une population spécifique de gestionnaires évoluant dans les organisations à l'heure de cette approche dite hypermoderne.

Selon Aubert (2006a, 2006b), le développement des nouvelles technologies, marquant l'avènement de l'hypermodernité, entraîne une exacerbation dans diverses activités en incitant les individus à vivre par excès et par défaut (Aubert, 2006a, 2006b). Cependant, pour Lipovetsky (2004), l'approche hypermoderne contraint les acteurs à évoluer dans une temporalité urgentiste où le « toujours plus » et le « plus rapide » sont désormais l'impératif fondamental qui dérégule les comportements (Marchesnay, 2006). Quant à Rosa (2014, 2016), les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont des éléments catalyseurs qui sont responsables de l'accélération du temps, ce qui entraîne par la suite une forme de « famine temporelle » (Rosa, 2016).

Cette recherche envisage donc de dégager une meilleure compréhension de l'hypermodernité en s'appuyant sur une approche analytique pour apprécier ses nouvelles transformations dans les organisations à travers une approche critique pour comprendre ses effets sur la gestion des personnes. Dès lors, la portée de cette pertinence sociale s'avère conceptuelle, en ce qu'elle permet d'« améliorer la compréhension de l'environnement dans lequel évoluent les managers et les entreprises » (Soparnot et al., 2017, p. 121).

D'après Aktouf (1987), « la recherche permet aussi bien à mettre en évidence des faits nouveaux, inattendus, qu'à dégager des tendances globales ou des indices généraux

qui indiqueraient des distinctions au sein de la population soumise à la recherche » (Aktouf, 1987, p. 125). De cette manière, ce mémoire vise à mettre en lumière de nouveaux faits sur la réalité des acteurs hypermodernisés, soit le personnel, les organisations et les gestionnaires, afin d'informer le monde de la gestion et la population en général sur la réalité de ce phénomène.

En définitive, selon les recherches de l'Institute for the future & Dell technologies (2007) et McKinsey Global Institute (2007), l'hypermodernité engendre un effet considérable sur le travail, ce qui sous-entend qu'entre 40 % et 65 % des emplois actuels n'existeront plus d'ici 2030 (De Ridder et al., 2019). Cette réalité montre une fois de plus la nécessité d'informer la population sur les enjeux que l'hypermodernité apporte dans les activités organisationnelles afin de prendre les décisions les plus éclairées.

2.4 ÉPISTÉMOLOGIE DE LA RECHERCHE

Selon Démaisière et Narcy-Combe (2007), le terme « épistémologie » est polysémique, sous-entendant qu'il peut être interprété de différentes manières selon la discipline ou le domaine scientifique concerné (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Dans le cadre de cette recherche, Thiétart (2014, p. 15) définit l'épistémologie « comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées ». Piaget (1967, p. 6), de son côté, estime que, l'épistémologie est définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». En ce sens, tout travail de recherche, dans n'importe quelle discipline ou domaine scientifique, doit disposer d'un cadre épistémologique solide qui dirige la démarche, ce qui permet de définir les principes et les fondements conceptuels sur lesquels repose la recherche en vue d'améliorer sa crédibilité, sa validité, sa cohérence et sa rigueur.

En matière de recherche scientifique, deux postulats ont souvent été évoqués pour constituer la base du savoir épistémologique, il s'agit du positivisme et du constructivisme. Selon Kerzil (2009), le constructivisme est une théorie de l'apprentissage qui repose sur l'idée que la connaissance est construite par l'apprenant à travers une activité mentale

active. Cette approche part du principe que, par la réflexion sur nos expériences, nous développons et façonnons notre propre compréhension du monde qui nous entoure (Kerzil, 2009). À l'inverse, le positivisme est une approche philosophique qui soutient que la connaissance authentique est celle qui repose sur des faits observables et vérifiables. Le chercheur positiviste privilégie l'observation, l'expérience et les méthodes scientifiques pour comprendre la réalité, en rejetant toute forme de spéculation métaphysique ou théologique (Pickering, 2011). En somme, le positivisme cherche des vérités universelles à travers des méthodes quantitatives, tandis que le constructivisme explore des réalités multiples et contextuelles à travers des méthodes qualitatives (Riopel, 2005).

À cet effet, dans cette quête de construction de savoir scientifique, cette recherche s'inscrit dans le postulat du constructiviste, orienté par une dimension ontologique, puisqu'elle interroge la nature de la réalité à connaître (Thiétart, 2014). En outre, cette dernière repose sur l'idée que les individus sont des producteurs de connaissances à travers leurs interactions avec le monde et leur interprétation des informations (Dehbi et Anglade, 2019 ; Thiétart, 2014).

Référons-nous à la pensée de Blanchet (2007) qui appuie une fois plus notre positionnement épistémologique. Selon l'auteur, la recherche constructiviste vise à explorer des situations ou des phénomènes spécifiques en mettant en lumière les univers mentaux et symboliques qui sous-tendent la structuration des pratiques (Blanchet, 2007). Le constructivisme évalue la connaissance en se basant sur l'expérience du sujet ; la représentation qu'il construit forme cette connaissance. Ce point de vue ne pose pas d'hypothèse ontologique, car il considère que la réalité n'existe pas indépendamment du sujet (Riopel, 2005 ; Thiétart, 2014).

En ce sens, à travers ce mémoire, l'épistémologie constructiviste permet de construire la connaissance avec la population cible, à savoir les gestionnaires hypermodernes, en servant de leur expérience et de leur témoignage. De ce fait, cette population nous aide à mieux comprendre l'empreinte de l'hypermodernité dans les transformations des

organisations actuelles, ainsi que ses effets sur les pratiques managériales en ce qui concerne la gestion des personnes.

2.5 CONCEPTS À L'ÉTUDE

Tel qu'il a été mentionné précédemment dans la revue de la littérature, il importe à présent de retourner aux concepts théoriques qui sous-tendent cette recherche. En ce sens, « hypermodernité et gestion des personnes » sont les deux principaux concepts qui guident la présente étude.

2.5.1 Hypermodernité

Depuis le milieu des années quatre-vingt, le monde est entré dans une ère hypermoderne, selon la réflexion de plusieurs auteurs (Aubert, 2019 ; René-Jutras, 2019 ; Tapia, 2012). Cette ère dite hypermoderne, présente et étudiée surtout dans un contexte occidental, réfère essentiellement à une exacerbation de la modernité, caractérisée par de nouvelles particularités et orientée vers la connectivité, la vitesse et même l'excès (Aubert, 2019). En ce sens, dans le cadre de cette étude, nous définirons le concept d'hypermodernité ainsi :

Le concept « d'hypermodernité, dont le préfixe hyper désigne le trop, l'excès, l'au-delà d'une norme ou d'un cadre, implique en effet une connotation de dépassement constant, de maximum, de situation limite » (Aubert, 2008, p. 24).

Une autre définition a été paraphrasée de la pensée de Lipovetsky (2004) selon laquelle, la notion d'hypermodernité peut être définie comme une intensification des tendances de la modernité, marquée par l'individualisme extrême, l'accélération des rythmes de vie, l'incertitude, la surconsommation et la fragmentation des identités. Elle se caractérise par une quête de nouveauté et de satisfaction rapide, tout en générant un malaise existentiel dû à l'instabilité et aux changements constants (Citot, 2004).

Regardons un peu la réflexion de Gottschalk (2018), selon laquelle, le développement exponentiel et l'omniprésence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), en particulier des réseaux sociaux, ont renforcé la dimension « hyper » dans toutes les sphères de nos vies privées et professionnelles (Gottschalk, 2018). En ce sens, les deux caractéristiques majeures de l'hypermodernité peuvent se résumer dans l'hyperconsommation et l'hyperperformance (Roult et Martineau, 2021).

Donc, dans le cadre de cette recherche, nous cherchons à comprendre l'expérience des gestionnaires dans ce contexte en matière de gestion des personnes au sein des organisations. De plus, nous analysons les transformations induites par cette approche hypermoderne dans le paysage organisationnel actuel.

2.5.2 Gestion des personnes

Les recherches en gestion des personnes s'inscrivent dans une approche humaniste, favorisant une gestion des individus centrée sur la responsabilité sociale et le développement durable. Cette perspective propose une conception renouvelée de l'être humain (Albert et Lazzari Dodler, 2023). D'après Melé (2003), la gestion humaniste, loin d'être simpliste, ne se focalise ni exclusivement sur les individus ni sur les collectifs. Elle met plutôt l'accent sur les personnes en tant qu'entités singulières, qui partagent des objectifs, des traits communs et un sentiment d'appartenance à une communauté (Melé, 2003).

Ainsi, pour définir la gestion des personnes, il faut préciser ce qu'est une personne et en quoi elle diffère d'une ressource. Cette différence n'est pas anodine, car les êtres humains considérés comme des ressources n'ont pas le même statut et, surtout, ne sont pas traités de la même manière (Fortier et Albert, 2015). Dès lors, « une personne est à la fois un être autonome, qui ne peut être vu comme une abstraction ou comme juste un élément d'un collectif (comme un employé par exemple), tout en étant relié aux autres et pas seulement par des contrats sociaux » (Melé, 2009 ; Albert et al., 2022 ; Albert et Lazzari Dodler, 2022, cités dans Albert et Lazzari Dodler, 2023, p. 1).

Il convient de souligner que la notion de gestion des personnes se distingue du concept de gestion des ressources humaines (GRH), lequel est plus sollicité dans la littérature managériale. Comme l'évoquent Albert et Lazzari Dodler (2023 p. 1), « le vocable gestion des ressources humaines peut être ressenti comme une objectivation de la personne où l'humain peut être relégué à un objet. De plus, la GRH est souvent comprise de manière instrumentale ».

En conclusion, la gestion des personnes offre des perspectives théoriques intéressantes pour encadrer les entretiens avec la population cible. Elle permet également de comprendre que ce concept ne se limite pas aux activités internes de l'entreprise, mais renvoie à une approche plus complexe, intégrant des dimensions humanistes et le bien-être collectif des travailleurs.

2.6 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

D'après Thiétart (2014), la stratégie de recherche empirique en management est essentielle pour structurer efficacement l'architecture d'une recherche (Thiétart, 2014). En effet, la stratégie de recherche est un plan méthodique et structuré utilisé pour identifier, collecter et analyser des informations ou des données spécifiques sur un sujet particulier. Elle implique l'utilisation de différentes techniques et ressources, pour optimiser la recherche et obtenir des résultats pertinents (Beaupré et al., 2017). Donc, une bonne stratégie de recherche permet de trouver des informations précises et fiables tout en économisant du temps et des efforts.

Ce travail de recherche repose sur une approche inductive qui oriente les démarches méthodologiques. Il s'agit de tenter de dégager des généralisations à partir de cas particuliers (Aktouf, 1987). L'analyse inductive utilise diverses stratégies pour faire émerger des catégories à partir des données brutes, en se basant sur les interprétations du chercheur (Blaise et Martineau, 2006). Selon ces mêmes auteurs, « l'analyse inductive générale est définie comme un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de

recherche. Elle s'appuie sur différentes stratégies utilisant prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes » (Blaise et Martineau, 2006, p. 3).

Ainsi, ce travail de recherche vise à clarifier et à approfondir l'objectif principal, qui est de décrire et de comprendre l'expérience des gestionnaires évoluant dans un contexte d'hypermodernité, en s'appuyant sur la signification de la réalité telle que perçue par les personnes participantes.

2.6.1 L'approche de la recherche

Parler de l'approche de la recherche revient à faire référence aux méthodes et aux stratégies utilisées pour mener une étude ou une enquête. Elle englobe la manière dont les chercheurs conçoivent, planifient et exécutent la recherche, ainsi que les principes directeurs qui sous-tendent leur démarche (Demaizière et Narcy-Combes, 2007).

Dans ce travail de recherche, l'approche qualitative a été retenue. Cette dernière est considérée comme un ensemble de techniques, de collecte et d'analyse de données nécessaires pour donner un sens à des faits humains dans la construction du savoir épistémologique (Mucchielli, 2009). L'approche qualitative s'impose naturellement dans la présente étude, parce que l'objet d'étude est récent et il est difficile d'obtenir des données chiffrées pour analyser en profondeur le sujet étudié. L'étude des représentations individuelles nécessite un contact direct avec les participants, ainsi que la sensibilité du thème à l'étude a conduit à privilégier une démarche qualitative (Gauthier, 2008). Ainsi, le choix de la recherche qualitative est justifié par la possibilité de recueillir des informations à travers des interprétations, des intuitions et les connaissances préalablement acquises par le chercheur (Gauthier, 2008).

Selon Erickson (1986), le positionnement de l'approche qualitative s'apparente aux préceptes des tenants de l'interactionnisme symbolique qui considèrent que « l'authentique connaissance sociologique » nous est livrée « dans le point de vue des

acteurs, quel que soit l'objet de l'étude, puisque c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux situations, aux symboles qui les entourent, que les acteurs fabriquent leur mode social » (Coulon, 1987, p. 11, cité dans Thiétart, 2014). Cependant, pour Boucherf (2016), le champ d'action de l'approche qualitative prend forme dans la mise en évidence de la complexité et de la diversité des phénomènes sociaux à travers l'analyse du vécu des acteurs (Boucherf, 2016).

Dans cette perspective, afin de comprendre l'impact de l'hypermodernité sur les transformations organisationnelles et ses effets sur la gestion des personnes, il est crucial de prendre en compte l'expérience des gestionnaires en tant qu'acteurs et décideurs. Ainsi, en adoptant une approche qualitative, il semble plus pertinent de saisir fidèlement le vécu des gestionnaires.

Il convient de souligner que la méthode qualitative appartient au courant interprétativiste, car elle se concentre sur l'analyse des interprétations individuelles. L'objectif est ainsi de comprendre le phénomène d'intérêt. La nature subjective de la recherche qualitative permet de recueillir des données détaillées, notamment lorsque le point de vue d'un participant est crucial pour expliquer ou comprendre une situation (Lalive d'Epinau, 1985). À travers cette recherche, l'interprétation des gestionnaires, en particulier en ce qui concerne la gestion des personnes, est nécessaire pour aider à atteindre les objectifs précédemment formulés.

Il importe de souligner que l'adoption d'une telle approche présente à la fois des avantages et des limites. Parmi ses points forts, cette méthode permet de comprendre le monde social comme un univers façonné par les représentations des acteurs des faits sociaux (Boucherf, 2016). Plus précisément, la méthode qualitative offre la possibilité d'examiner un sujet en profondeur. Cependant, elle n'est pas toujours unanimement acceptée en raison de la subjectivité des résultats obtenus et de l'impossibilité de généraliser les résultats.

2.6.2 La méthode de collecte des données

«La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche » (Thiéart, 2014, p. 262). Par définition, la méthode de collecte des données se réfère aux techniques et procédures utilisées pour rassembler des informations ou des données pour une étude, une recherche ou un projet. Il existe plusieurs méthodes de collecte de données, chacune étant adaptée à des types spécifiques d'informations et à des objectifs de recherche variés (Thiéart, 2014).

Selon Christiaen et Kohn (2014), la recherche qualitative intègre toutes les formes de données recueillies sur le terrain, comme les mots et les récits. De plus, il existe plusieurs sources de données qualitatives, notamment les observations, l'analyse de documents, les images, les vidéos, ainsi que les entretiens, pour ne citer que celles-ci (Christiaen et Kohn, 2014). Dans cette recherche, l'entretien semi-dirigé a été utilisé comme méthode de collecte d'informations. Savoie-Zajc (2009, p. 276) souligne que « l'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche ». En effet, cette méthode permet d'établir un contact direct avec les personnes participante, ce qui offre l'opportunité d'obtenir des informations riches et nuancées lors de la cueillette des données.

Crête (2003) affirme que l'entretien semi-dirigé est une interaction verbale conduite de manière fluide par le chercheur, qui se laisse guider par le rythme par le contenu spécifique de l'échange. L'objectif de ce dernier est d'aborder, dans un climat de conversation, les thèmes généraux que le chercheur souhaite explorer avec le participant, afin d'obtenir une compréhension approfondie du phénomène étudié (Crête, 2003). Savoie-Zajc (2009, p. 273) de son point de vue estime qu'un entretien semi-dirigé peut se définir

« comme une interaction verbale, une conversation entre un interviewer, nommé ci-après " chercheur " et un interviewé ».

L'interview semi-dirigée permet de rendre explicite l'univers de l'autre. Elle permet aussi d'avoir une plus grande compréhension du monde de l'autre et d'apprendre à propos du monde. Elle permet aux interlocuteurs d'organiser et de structurer leur pensée (Savoie-Zajc, 2009). De plus, l'entretien semi-dirigé permet aussi au chercheur d'adapter le cadre de l'entrevue en cours de route pour mieux tenir compte des propos de l'interviewé et saisir pleinement sa perspective sur le phénomène étudié (Crête, 2003).

Malgré les nombreux avantages de l'entretien semi-dirigé, il est important pour le chercheur de reconnaître certaines limites inhérentes à cette méthode, notamment en ce qui concerne les biais potentiels dans l'interprétation des résultats. Ainsi, le chercheur doit faire preuve de prudence dans son analyse en ayant soin d'avoir un recul dans les résultats obtenus.

Pour faciliter la collecte des données et pour améliorer la compréhension du phénomène étudié, un guide d'entretien a été élaboré. Ce guide, composé de douze questions ouvertes, a été conçu en fonction des objectifs de la recherche afin de bien cerner les thèmes à l'étude. Ce dernier est présenté à l'Annexe II.

2.6.3 La population à l'étude et l'échantillon

La « population à l'étude » ou « population étudiée » fait référence au groupe complet de personnes ou d'éléments que l'on souhaite analyser ou observer dans une recherche. La population peut inclure toutes les personnes ou tous les objets qui répondent à certains critères définis par les chercheurs. La définition précise de la population à l'étude est cruciale pour garantir la validité et la pertinence des résultats de la recherche.

Cette étude cible spécifiquement les gestionnaires évoluant au sein des organisations hypermodernes. Cette catégorie comprend des directeurs, des gestionnaires, des superviseurs ou toute personne occupant un poste d'encadrement depuis plus d'un an dans

une entreprise. Étant donné les difficultés, voire l'impossibilité, de toucher l'ensemble de la population cible, une méthode d'échantillonnage a été adoptée pour mener cette enquête.

Selon Le Maux (2007), il est primordial de procéder à la méthode d'échantillonnage dans le cadre d'une recherche scientifique. Selon l'auteur, « la population cible est généralement trop nombreuse et pour des raisons de coûts, de délais, il est pratiquement impossible d'étudier tous les individus d'une population c'est-à-dire d'effectuer un recensement » (La Maux, 2007, p. 21). Il est donc impossible de réaliser cette étude sur l'ensemble des gestionnaires en contexte hypermoderne. Par conséquent, un échantillon de cinq (5) gestionnaires a été constitué. À cette fin, une invitation formelle a été envoyée à 10 personnes occupant actuellement des postes d'encadrement dans des organisations évoluant dans le contexte d'hypermodernité. Cet envoi s'est fait par le biais du réseau de contacts de la directrice de recherche de l'étudiant-chercheur. Il s'agit d'une méthode d'échantillonnage non probabiliste volontaire (Beaud, 2016). Le profil des participants est disponible à l'Annexe I.

Selon Ajar et al. (1983), pour valider un échantillon dans le cadre d'une étude, il est crucial de prendre en compte les données recueillies par les approches qualitative ou quantitative, qui permettent de brosser un portrait précis de la population étudiée (Ajar et al., 1983 ; Thiétart, 2014). Dans cette perspective, ce travail est effectué à travers la réalité des gestionnaires hypermoderne, un contexte marqué surtout par l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

En ce qui a trait à l'identification des sujets, les participants aux entretiens semi-dirigés ont été contactés par courriel de façon personnalisée par le chercheur après qu'ils ont eu acceptés de participer à l'étude. Ils ont reçu le contenu des informations ci-dessous : l'objet de la recherche à l'étude, les objectifs de la recherche, les modalités de participation à l'étude, le caractère volontaire et confidentiel de la participation et les retombées de l'étude. Un formulaire de consentement a également été envoyé à chaque participant, puis signé après approbation et aussi un guide d'entretien pour se familiariser d'avance avec le contenu du questionnaire. Après avoir signé le formulaire de consentement et l'avoir

retourné au chercheur, un entretien d'approximativement 45 minutes a été réalisé par vidéoconférence via la plateforme zoom afin de procéder à la collecte des données. Les entretiens ont été réalisés à l'été et à l'automne 2024. Les participants sont au nombre de cinq, dont deux femmes et trois hommes.

2.6.4 Le traitement et l'analyse des données

Le traitement des données fait référence à l'ensemble des opérations effectuées sur des données pour les transformer, les organiser, les analyser, et en extraire des informations utiles (Keller, 2024). Il s'agit avant tout d'une étape importante dans la réalisation d'un travail scientifique. Après avoir réalisé les entretiens auprès de l'échantillon sélectionné, les données ont été soigneusement traitées, tout en respectant les perspectives des différents participants afin que la recherche reflète fidèlement leur réalité.

L'analyse des données est une étape essentielle dans un travail de recherche, car elle permet d'atteindre les objectifs fixés. Ce moment délicat nécessite que le chercheur laisse émerger le sens des expériences et des interprétations des répondants. Comme le souligne Aktouf (1987), l'analyse des données consiste à manipuler et à traiter les données préalablement nettoyées. Cette étape peut inclure divers types de calculs, de regroupements ou de croisements, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, manuels ou informatisés (Aktouf, 1987). Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse des données a impliqué une série de processus visant à garantir la pertinence et la qualité du travail. Tout d'abord, après avoir réalisé les entretiens, les données recueillies ont été fidèlement retranscrites en verbatim. Les extraits de ces verbatims ont ensuite été regroupés par thème, en fonction des objectifs de cette étude (Paillé et Muchelli, 2021).

Dans cette perspective, l'analyse des données a été effectuée en utilisant une analyse thématique. Les thèmes identifiés résultent des objectifs de recherche, lesquels ont été élaborés à partir de la revue de la littérature présentée au chapitre 1. Par la suite, de nouveaux thèmes ont été émergés de l'analyse. En conséquence, les thèmes principaux suivants ont été explorés dans le cadre de cette analyse : les caractéristiques des

organisations hypermodernes, les compétences du gestionnaire hypermoderne, les pratiques et stratégies déployées et les conséquences de l'hypermodernité.

2.7 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Dans toute recherche scientifique impliquant des participants humains, il est crucial d'établir un cadre éthique. Celui-ci non seulement protège les participants, mais guide également le chercheur en équilibrant ambition et conformité. L'éthique de la recherche est donc indispensable pour assurer un travail de qualité tout en respectant les règlements régissant les activités de recherche. Selon Guillemette et Baribeau (2006), l'éthique de la recherche se définit comme un ensemble de valeurs et d'objectifs qui sous-tendent et légitiment la pratique de la recherche. Dans le domaine de la production épistémologique, les enjeux éthiques se concentrent sur deux aspects principaux : la conduite du chercheur et le respect des participants (Guillemette et Baribeau, 2006).

D'après les règlements de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR) en matière d'éthique dans la recherche, « le respect de la dignité humaine exige que la recherche avec des êtres humains soit menée de manière à tenir compte de la valeur intrinsèque de tous les êtres humains ainsi que du respect et de la considération qui leur sont dus. Dans la Politique, le respect de la dignité s'exprime par trois principes directeurs : le respect des personnes ; la préoccupation pour le bien-être ; la justice » (Énoncé, Chap. 1, section B, p. 8, cités dans Université du Québec à Rimouski, 2012, p. 5). Dans ce cadre, l'échantillon de cette étude a été constitué de cinq participants, qui ont donné leur consentement éclairé pour participer à cette recherche. Les participants ont été informés des objectifs de la recherche ainsi que de l'utilisation prévue des données collectées. Le formulaire d'information et de consentement est disponible à l'Annexe III.

Tout au long de la démarche, ils ont été conscients que toutes les informations partagées seraient traitées avec la plus stricte confidentialité, et que leur anonymat serait assuré afin d'éviter toute gêne ou nuisance lors des échanges. Ce cadre a permis aux participants de s'exprimer librement, sans contrainte, sur leur expérience et leur

compréhension de la gestion dans les organisations où ils travaillent, à la lumière de l'hypermodernité. Pour s'y faire, un code a été attribué à chaque participant lors de la retranscription et toutes informations permettant de les identifier ont été supprimées.

Selon Lichtman (2013), lors de la collecte des données dans une recherche scientifique, il est important que le chercheur évite de causer tout préjudice ou d'adopter des comportements inappropriés envers les participants. Le chercheur doit également respecter l'anonymat et la vie privée des participants, tout en garantissant la confidentialité des informations recueillies. De plus, il est essentiel d'obtenir le consentement éclairé des participants et de les informer de leur droit de se retirer de l'étude à tout moment (Lichtman, 2013).

Dans le cadre de cette recherche, des mesures ont été mises en place pour garantir un climat de respect, de confidentialité et de sécurité tout au long des entretiens. Comme indiqué dans le formulaire d'information et de consentement (FIC), les participants ont été informés qu'ils n'étaient pas obligés de répondre à toutes les questions et pouvaient mettre fin à leur participation à tout moment, sans avoir à fournir de justification.

Il est également important de préciser que ce projet de recherche a obtenu une certification du comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CER) de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Cette approbation, attribuée le 29 mars 2024 sous le numéro 2024-504. Le certificat éthique est disponible à l'Annexe IV.

2.8 CONCLUSION DU CHAPITRE 2

En conclusion, ce chapitre a présenté la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche. Celle-ci repose sur une approche qualitative rendue possible grâce à des entretiens semi-dirigés menés auprès de cinq gestionnaires travaillant au sein d'organisations hypermodernes. Le prochain chapitre s'attarde à la présentation des résultats.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons en détail les résultats des entretiens semi-dirigés réalisés auprès de cinq gestionnaires évoluant au sein d'organisations hypermodernes. Ces résultats mettront en lumière, d'une part, les caractéristiques de l'organisation hypermoderne, telles que perçues par les participants et, d'autre part, les compétences requises des gestionnaires dans un tel contexte. De plus, nous présenterons les pratiques et stratégies adoptées par ces gestionnaires pour faire face aux défis de l'hypermodernité. Nous présenterons également les conséquences de l'hypermodernité sur la gestion des personnes. Enfin, quelques constats supplémentaires issus de nos entretiens seront présentés, notamment sur la perception qu'ont les gestionnaires de l'approche hypermoderne.

3.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION HYPERMODERNE

Les gestionnaires ont d'abord eu l'occasion de s'exprimer sur la façon dont ils perçoivent le milieu de travail en 2024, et aussi de décrire les caractéristiques de l'organisation dans laquelle ils évoluent actuellement. Après avoir recueilli les témoignages de ces derniers, les résultats montrent que leurs perceptions des caractéristiques des organisations hypermodernes sont marquées par une forte accélération du rythme de travail, par l'excès, par une demande de performances constantes, par la vitesse et par l'innovation, par des changements continus et surtout, par la présence accrue de la technologie, dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et l'intelligence artificielle. Ces éléments se reflètent dans le discours des participants, qui témoignent des signes de transformations technologiques visant à répondre aux besoins du marché en termes de production et de réactivité face aux urgences. De ce fait, cette dynamique semble

avoir entraîné une quête constante de performance chez les travailleurs, l'efficacité, l'accomplissement et la compétitivité devenant des éléments incontournables dans les activités des organisations.

Participante # 2 : *« Ce que j'ai constaté dans les 20 dernières années, peut-être, [...] il y a une forte accélération en termes de rythme, de cadence de travail très forte. Une forte pression sur la livraison, je vous ai parlé d'organisation du travail, je vois aussi qu'il y a eu des vagues de centralisation, de décentralisation, également qu'il y a une forte présence de l'impartition [...]. Une autre portion de lecture que je fais qui est moins du point de vue humain, mais qui est plus de façons de penser technologiques, je la trouve terriblement aveugle aujourd'hui sur l'avènement de l'intelligence artificielle [...]. Puis moi, j'ai vécu des transformations des machines à traitement de texte, j'ai vu naître Word, Excel, j'ai vu naître Internet, j'ai toute vue ça au travail. J'ai vu ces révolutions-là, j'ai vu un groupe d'autres révolutions technologiques, mais je pense que l'intensité de celle-ci, de l'intelligence artificielle, va surpasser toutes celles qu'on a vues et je la trouve extrêmement aveugle. Je constate un changement aussi dans la philosophie ou dans les valeurs des travailleurs, changement que je trouve super intéressant sérieusement. Il y a toujours des excès un peu partout [...] ».*

Participant #3 : *« Je pense qu'aujourd'hui, tout a changé [...]. Je constate, on a moins besoin de personnes. Admettons que c'était une organisation, à l'interne où il y a peut-être 10 personnes qui travaillaient, mais avec le phénomène du numérique puis l'intelligence artificielle qui s'en vient, mais c'est moins-là. La capacité humaine est moins mais le travail se fait pareil ça, c'est un changement que je vois de plus en plus. »*

Participante #4 : *« De toute façon, aujourd'hui, on sait que toute organisation qui veut exceller dans son travail. Celle-ci veut avoir de bons rendements, utilise les moyens de la nouvelle technologie, que ce soit une petite ou une grande organisation. Tous les salariés utilisent la technologie, maintenant ça dépend de ce qu'ils font, mais on est au contact de la technologie au quotidien [...]. Alors, ici, on utilise beaucoup la technologie, énormément de la technologie, contrairement à mon pays. Effectivement, on l'utilisait*

également, mais, quand j'ai été chez l'entreprise Z en Belgique, on n'utilisait pas autant de la technologie. Quand je suis arrivée ici, je vois que tout se fait à base de la technologie et ça peut justifier à cause des distances, parce qu'ici les distances sont énormes. On veut alors simplifier la vie aux gens de toutes les manières et en plus, ici, c'est une société beaucoup plus capitaliste [...] »

Participant #5 : *« Ben, de plus en plus, la mobilité est moins présente [...], alors que l'organisation est très axée sur la performance [...]. L'organisation veut en faire toujours plus, plus, plus, plus, avec moins, moins, moins, moins, moins [...] Je sais très bien à quelle heure nous sommes, où l'hypermodernité avec les outils technologiques donc. J'ai grandement travaillé avec ça également avec l'arrivée de la pandémie, j'avais une équipe qui était dans le temps en développement des métiers, où on développait l'évolution de nos rôles au sein de la prestation de service dans le réseau des caisses. Avec l'arrivée des transformations numériques, donc comment on peut mieux desservir nos membres, comment on peut mieux se desservir entre nous comme gestionnaire avec nos employés. En fait, également, avec la pandémie, les technologies de l'information et de la communication, les (TIC) comme on les appelle, ont été fortement sollicitées [...] »*

Participant # 1 : *« L'aspect hypermoderne, c'est qu'on a des obligations de résultats... Une fois, ça peut juste rouler tout seul. Puis, on pense qu'on s'en va dans la bonne place. Boom, ça change ».*

L'organisation hypermoderne est donc fortement marquée par l'utilisation intensive des technologies, par une accélération du rythme de travail, par des excès et par des changements constants. Le télétravail et le travail en mode hybride constituent aussi l'une des caractéristiques du fonctionnement de l'organisation hypermoderne. Selon les participants, avec l'essor du télétravail, particulièrement après la pandémie de COVID-19, les activités de l'organisation peuvent désormais être réalisées depuis la maison. Ce mode de travail permet aux employés de travailler de manière plus autonome, de réduire leur stress et leur anxiété, tout en augmentant leur productivité.

Participant #5 explique : « *Quand j'ai commencé chez l'organisation X en 2006, c'était un réseau de caisse, donc un réseau de caisse. C'étaient des prestations de service 100 % en caisse, donc c'était physique, c'était vraiment terrain, [...]. Je dois être là dans les heures d'ouverture. Tu commences à 8 h, tu dois être là à 8 h. Pas à 8 h 5. Mais, tu ne sais pas à quelle heure tu sors. Le membre, il arriverait à 8 h, tu le prends à 8 h, même si c'est une fermeture à 8 h. Puis, il quitte à 9 h, mais tu as fini ta vie à 9 h. On était beaucoup dans cette philosophie-là quand j'ai commencé. Quand je suis arrivé à la fédération, il y avait une certaine flexibilité dans le sens que le télétravail commençait [...]. Ce que je vois beaucoup dans l'évolution de nos organisations, c'est qu'on est dans une phase qui était en transition. On voyait tranquillement arriver un mode hybride. La pandémie a accéléré la fameuse valeur du télétravail, d'être à la maison, le bénéfice pour les personnes, le moins d'anxiétés, le moins de stress, l'efficacité, la performance [...]* »

Participante #4 : « *Alors, le milieu de travail en 2024, bon, je vois qu'il y a beaucoup, je ne sais pas si je peux situer ça dans le cadre de la flexibilité, mais l'utilisation du télétravail et le travail hybride où les gens sont parfois en présentiel et en ligne. Quelque chose a beaucoup changé après la crise de la COVID parce que 2024 est une société post COVID. Donc, le télétravail a vraiment pris une grande place dans la vie des gens au point où aujourd'hui, il y a des gens qui travaillent facilement dans la maison et ne viennent presque pas au bureau, mais ça ne change pas la quantité de travail parce que je pense qu'avec le télétravail parfois c'est le travail même à un moment qui peut aller au-delà des horaires.* »

Les discours indiquent que la vitesse et l'innovation caractérisent également les organisations hypermodernes. Dans un contexte hypermoderne, le milieu de travail devient un véritable terrain pour innover sur le marché. Avec l'approche hypermoderne, l'activité organisationnelle se trouve désormais en constante mutation, les organisations sont confrontées à des défis majeurs en matière de vitesse et de changement. La vitesse devient un impératif pour survivre dans un environnement de plus en plus instable, où la concurrence est rude et où les attentes des parties prenantes évoluent constamment.

Participant #2 : *« Comme je dis, ça va vite et il y a des changements. Plusieurs processus présentent des changements. Mon opinion, c'est que ça va s'adapter. Une personne qui sait s'adapter, une personne qui n'aime pas le changement et l'innovation ne va pas s'adapter rapidement. Donc, elle va subir et subir facilement la vitesse à laquelle ça, ça peut envoyer beaucoup de débats dans beaucoup d'organisations, le fait de ne pas être capable de pouvoir suivre le train présentement ».*

En somme, les participants partagent une vision similaire des caractéristiques des organisations hypermodernes. Cette vision met en exergue certains aspects comme l'intensification de la flexibilité, l'innovation et la rapidité d'adaptation face aux changements technologiques, économiques et sociaux. Si certains soulignent que l'avènement du télétravail caractérise les organisations hypermodernes, ce mode de travail est corolaire avec l'accroissement de l'utilisation des technologies. Aussi, la perception qu'ont les participants du télétravail est qu'il est une forme de travail qui permet davantage de productivité, moins de perte de temps et parfois, un accroissement dans les heures travaillées.

La prochaine section présente les compétences des gestionnaires pour répondre aux défis de l'hypermodernité en matière de gestion des personnes dans les organisations actuelles.

3.2 LES COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE HYPERMODERNE

Les résultats montrent que les compétences requises pour être gestionnaire dans le contexte hypermoderne varient d'un témoignage à l'autre. Toutefois, certaines compétences se sont dégagées du discours de l'ensemble des participants. Ainsi, nos résultats permettent de résumer les compétences requises pour un gestionnaire hypermoderne ainsi : agilité et adaptabilité, maîtrise technologique, leadership transformationnel, intelligence émotionnelle et empathie, esprit d'innovation, gestion du changement, gestion des talents, gestion du temps, responsabilité sociale et éthique, conciliation vie personnelle et vie professionnelle et enfin, gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

Les résultats montrent que l'agilité et l'adaptabilité se révèlent des compétences que doit cultiver un gestionnaire pour évoluer au sein d'une organisation à l'heure de l'hypermodernité. La notion d'agilité et d'adaptabilité se résume d'abord dans une capacité à réagir rapidement et efficacement aux changements du marché ou à des conditions internes. Ensuite, elle consiste à développer une flexibilité qui nécessite un savoir pour ajuster les stratégies, les processus et les modes de gestion en fonction des évolutions rapides. Dans le contexte de l'hypermodernité, le gestionnaire est tenu de cultiver des compétences liées à l'agilité et l'adaptabilité. Ces compétences permettent de naviguer dans un environnement dominé par l'incertitude, la complexité et le changement rapide. Ce concept d'hypermodernité, par ses caractéristiques de l'accélération des technologies innovantes, de la fluidité des structures et l'évolution constante des valeurs et des comportements, appelle les organisations actuelles à faire des ajustements continus pour être en phase avec les exigences de l'ère du temps.

Participant #2 : *« Ce que j'ai trouvé le plus difficile, c'est la gestion de la pression à gérer [...]. Bien évidemment, il y avait le soutien au quotidien du développement de carrière, du développement de compétences des membres de l'équipe, puis du développement technologique. Quand on parle de développement de compétences, également de développement technologique, c'est la gestion du temps [...]. Gérer les humains, les relations des humains entre eux, c'est quelque chose de difficile. C'est là qu'il fallait, en situation d'un peu plus de pression, un peu plus d'immédiateté. Je dois mettre un peu plus de temps soit en expliquant toujours quel est le cas où est-ce que, en revenant en prenant la hauteur avec tout le monde pis parfois, ce n'est pas de la hauteur, mais de façon générale, en prenant de la hauteur, en rappelant où est-ce qu'on veut aller, est-ce qu'on se diriger vers le bon cap, est-ce qu'on est toujours dans la bonne stratégie, est-ce qu'on est toujours dans la bonne orientation. Oui, maintenant les moyens pour y arriver, ben est-ce qu'on a quelque chose à changer ? Quel est mon pouvoir comme gestionnaire pour te soutenir, comme membre d'équipe ? [...]. Ce sont parfois des défis, gérer les relations entre les équipes quand il y a beaucoup beaucoup beaucoup de pression. Tout le monde veut livrer ses propres affaires, et puis une fois, on a un repère [...]. »*

Participant #4 : *« En tout cas, ce qui caractérise le monde du travail actuel, c'est la rapidité. Il faut aller vite, il faut avoir des résultats concrets et parfois, avec son lot de stress, avec son lot d'exigence, on oublie parfois le fait qu'on va au-delà et que ça exige un certain nombre de choses comme la flexibilité et que la charge de travail n'est pas toujours. Quand on balance, la charge de travail est très forte et le nombre de personnes qui effectuent le travail est peu nombreux. Certaines personnes sont peu nombreuses, mais il y a des exigences. On exige des résultats, parfois, on ne tient pas compte qu'on est en face de quelqu'un qui peut avoir des résultats limités. »*

Participant #1 : *« Dans le contexte hypermoderne, c'est ce qui est drôlement intéressant, c'est de s'assurer que les processus soient ultra-définis, dès fois ça peut causer un surcroît de travail pis un rapport au temps assez difficile parce que tout change tout le temps [...] on dit aujourd'hui, on est à un bon employeur parce qu'on a des conditions, mais c'est à peu près impossible de ne rien changer. Les commandes politiques viennent souvent bouleverser, puis, on est incapable de répondre quand on emploie des sous-traitants, seul fait à dire, c'est un peu une roue sans fin qui n'y a pas de possibilité de sortir, c'est un ramasseur qui court tout le temps. »*

Un autre constat tiré des entretiens est que la maîtrise des outils technologiques s'avère une compétence importante pour être gestionnaire dans le contexte de l'hypermodernité. La maîtrise des outils technologiques est à la fois une nécessité et un défi pour faire face aux exigences du monde du travail actuel. Les gestionnaires se trouvent dans un paysage complexe où la rapidité des changements technologiques exige une adaptation continue, tout en étant conscients des leurs bons et leurs mauvais côtés. De ce fait, la formation, la réflexion critique et le développement de compétences adaptées sont des éléments clés pour évoluer dans cet environnement ultra dynamique.

Participant #3 : *« De plus en plus, on s'en va vers les banques du numérique donc, le numérique a un impact crucial. On parle aussi de plus en plus de l'intelligence artificielle donc, j'imagine que oui, ça va vite parce que justement, il y a quand même qui en arrive qui nous permettent (en parlant des technologies) aussi de déceler certaines*

failles et de réagir le plus vite possible par avant. Donc, c'est le volet opérationnel, au niveau du coup d'opérationnel, c'est pas mal ça. »

Participant #5 : *« [...] on est tous dans le village philosophie d'une transformation avec l'intégration des données analytiques. Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle au sein de notre organisation, on est plus dans un axe à amener des gens à créer des pratiques d'affaires, on est plus dans un accompagnement au niveau de secteur. On n'est plus dans un rôle-conseil [...] je sais très bien à quelle heure où nous sommes, où l'hypermodernité avec les outils technologiques [...]. »*

Participant #2 : *« [...] Je me sers de cette idée d'offrir les meilleures technologies, d'être le meilleur employeur au monde. J'avais beaucoup cette idée-là parce que ça nous oblige à être extraordinairement bons, mais à vraiment prendre beaucoup soin de notre personnel et de nos clients. [...]. Puis il y a eu des périodes où j'ai passé beaucoup de temps à gérer la technologie, comment l'introduire ou comment faire en sorte que ça soit pour qu'on ne nous amène pas un gros morceau de technologie, mais de briser cette technologie-là en petite étape. [...] Certaines technologies ne sont que facilitantes. Puis, dans l'entreprise où j'étais particulièrement, c'est une entreprise de haute technologie qui veut être dans la meilleure au monde. »*

Un constat obtenu à partir de l'analyse des données recueillies lors des rencontres avec les participants concerne la gestion du changement. Cette compétence apparaît comme essentielle pour exercer le rôle de gestionnaire dans une organisation hypermoderne. En effet, la gestion du changement se manifeste notamment par la capacité d'accompagner des équipes dans des processus de transformation organisationnelle. Elle implique également que le gestionnaire facilite ce changement en étant capable de communiquer efficacement et de convaincre les employés, afin de surmonter leur résistance.

Participant #2 : *« Le rôle du gestionnaire en ce moment même, je pense que c'est celui qui doit inspirer les membres d'équipe à donner le meilleur de ce qu'ils sont, inspirer aussi les membres de la haute direction à amener et accepter les changements, puis à bien*

entendre les membres de l'équipe. C'est quelqu'un qui doit-être je dirais au milieu de la cohue, mais au-dessus de la cohue quand je dis au milieu, c'est d'être capable d'entendre autant les clients, les actionnaires, les hauts dirigeants et les salariés, mais au-dessus pour être capable d'avoir un peu de perspective, pour être capable de donner des alignements. »

Participant #5 : *« [...] Tout le déploiement de l'Office 365, ils ont donné un libre-service, donc une belle bibliothèque de bien, beaucoup de livres, de méthodologie, de comment ça fonctionne, ces belles applications-là. Mais, sans se questionner, c'est à quoi ça crée cette gestion de changement des individus. La gestion de changement, c'est qui est capté, c'est le gestionnaire. Parce que là, lui, il s'est auto-organisé. On structure, on donne des responsabilités additionnelles. On va créer un ambassadeur de l'Office 365, puis lui va quasiment devenir un coach ou un mentorat. Cependant, ça va s'ajouter à toutes ces autres tâches connexes. »*

Participant #3 : *« Comme gestionnaire, la question du changement devient un pilier dans notre gestion de comportement. Le changement de comportement, c'est plus que ça. Plus l'employé est apte à accepter le changement et à laisser tomber l'ancien mode de travail, l'ancien outil de technologie qu'il utilisait versus un outil comment s'appelle l'approche clientèle est l'exemple. Les principales découvertes, il faut faire attention auprès de la clientèle avant versus maintenant, c'est si simple que ça. En gros, c'est l'acceptation de la gestion de changement. »*

Participant #2 : *« Définitivement, c'est l'acceptation du changement parce que, comme gestionnaire, la question du changement devient un pilier dans notre gestion de comportement le changement de comportement donc, c'est plus ça donc plus l'employé est apte à accepter le changement et laisser tomber l'ancien mode de travail l'ancien outil de technologie qu'il utilisait. [...]. En gros, c'est l'acceptation de la gestion de changement. »*

Un autre constat notable ressort de l'analyse des entretiens semi-dirigés est celui de la gestion du temps. Dans le milieu professionnel, cette notion joue un rôle clé en permettant d'atteindre des objectifs essentiels de manière efficiente. Elle repose sur une

utilisation optimale et rationnelle du temps pour en maximiser l'exploitation. Avec l'omniprésence de la technologie dans l'univers organisationnel, la pression à la performance et la flexibilité temporelle, la réflexion sur la valeur du temps est devenue une priorité des organisations actuelles. D'où la nécessité pour le gestionnaire de faire bon usage temporel afin de donner le mieux que possible dans un laps de temps.

Participant #1 : « [...] Tu as l'impression de courir tout le temps après ton temps, alors que dans le fond, tu penses que tu as du temps. Tout ça à la fin de l'année, tout commence, toujours en déficience de temps, ça se répercute dans ta gestion quotidienne parce que le fait que tu diras, je vais être correct quand le temps avance, c'est là l'élasticité des tâches qui s'accroissent [...] »

Participant #2 : « Bien évidemment, il y avait le soutien au quotidien du développement de carrière, du développement de compétences des membres de l'équipe, puis du développement technologique. Quand on parle de développement de compétences, de même que de développement technologique, c'est la gestion du temps. C'est arrivé aussi à ce que ces personnes réalisent leur propre rêve. On a des aspirations dans une organisation, des rêves individuels, ben, c'est arrivé à conjuguer tout ça, c'est ça, pis parfois, il faut redresser certaines situations. »

Une autre déduction tirée de l'analyse des entretiens semi-dirigés est celle de l'importance du leadership transformationnel, qui s'avère une compétence essentielle pour occuper un poste de gestion dans le contexte hypermoderne. Ce type de leadership se caractérise par une vision stratégique capable de générer un dynamisme à long terme, tout en étant sensible aux évolutions et disruptions. Le témoignage des participants témoigne que la présence du leadership transformationnel permet d'inspirer tout en mobilisant et en guidant les équipes dans un environnement propice à l'autonomie et à l'innovation.

Participant # 2 : « Pour moi, le travail du gestionnaire, c'est de s'assurer de donner du cadre et du cœur. C'est vraiment une de mes « marottes » du cadre et du cœur. En ce sens, ça me demande une vision à long terme importante pour garder le cap. Quand

on parle d'une vision à long terme, je suis à trois à cinq ans, évidemment qu'on suit le cap. Quelle est cette vision-là ? Décortiquer les étapes pour y arriver [...]. Dans ce contexte-là, il fallait que je m'assure qu'on ne perd pas la connaissance à l'intérieur de notre organisation, à l'organisation du travail, parce qu'on fait affaire avec des impartiteurs. Souvent, ce sont ces personnes-là qui acquièrent des connaissances et pas les membres de mon équipe ou pas les membres de mon organisation. J'avais ce grand souci qui était de m'assurer que les gens de mon équipe acquièrent les connaissances requises pour faire en sorte qu'on n'ait pas une trop grande dépendance aux impartiteurs [...] on a entre autres développé une façon de faire où les membres d'équipe devenaient une zone de sécurité importante entre eux. Ça a pris quelques années, mais ils ont développé une zone de sécurité importante entre eux, on s'est rendu de balancer à un autre pôle, à un autre extrême pour arriver à la sécurité, ils étaient plus en période d'insécurité entre eux. On avait des sondages à tous les six mois qui me feraient effectivement le taux de mobilisation de bien-être au travail aussi qui permettent ça. »

Participant #5 : *« C'est ça l'effet qu'on gère actuellement sur le personnel. C'est comment je peux outiller et développer les compétences de mon monde sans avoir nécessairement 100 % des tâches dédiées à un individu. Puis, c'est quoi les tâches que tu vas évaluer pour donner à cet ambassadeur-là la pleine responsabilité ? Puis, pourquoi lui ? Pourquoi pas un autre ? Qu'est-ce qui fait que tu l'as catégorisé, cette personne-là ? Qu'est-ce qui t'a permis de l'identifier comme bon candidat ? Puis, ce candidat-là, c'est parce qu'il est bon, il est excellent en TIC, ou c'est parce qu'il a des notions de compétences, de développement des personnes, il prend le temps, il explique bien, il vulgarise bien. On est dans le savoir-être ou on est dans le savoir-faire. Ces notions, honnêtement, on gère ça quotidiennement. Puis, on ne peut pas prendre des décisions sur six mois. Ça nous prend une réponse pour être capable tout de suite d'aligner, de développer le monde, puis de les outiller à être capable d'être opérationnel [...]. »*

L'esprit d'innovation ressort aussi comme une compétence essentielle que doit cultiver un gestionnaire pour œuvrer dans une organisation hypermoderne. Les participants

avancent que l'esprit d'innovation consiste dans une anticipation des tendances visant à être à l'affût des évolutions sociales, technologiques et économiques pour devancer les transformations du marché. Cela implique non seulement par l'organisation de se lancer dans une dynamique de perpétuelle nouveauté à cause des transformations rapides engendrées par la numérisation, mais aussi de faire de cette réalité une des priorités dans la culture de l'organisation.

Participant # 2 : *« Dans cette organisation, j'aimais ça beaucoup, quand tu veux être le meilleur, il faut que tu penses en dehors de la boîte pour que tu ailles au bout de ce qui est écrit dans le livre en fait, de ce que la théorie dit, pour inventer, pour être créatif puis innovateur. »*

Participant #3 : *« [...] Je le dis encore, l'innovation est tout le bon, donc ça va améliorer certains processus, ça va aider, donc ça va ainsi de suite [...] »*

Enfin, l'intelligence émotionnelle et l'empathie sont des compétences exprimées par les participants. En effet, cet aspect revient à des compétences interpersonnelles qui s'expliquent dans une capacité à comprendre et à gérer les émotions des autres, ce qui favorise ainsi un climat de travail positif. Il comprend entre autres « la gestion du bien-être » qui se résume dans une prise en compte des besoins des employés en matière de bien-être, de diversité, d'inclusion, dans un contexte où le personnel vit un stress et une anxiété accrue. Selon les participants, le concept d'intelligence émotionnelle est plus en plus nécessaire pour une meilleure prise en charge dans la gestion des personnes. Cette compétence aide à comprendre le ressenti des employeurs dans un milieu où la pression, le stress et l'anxiété sont constamment présents.

Participant #2 : *« J'ai trouvé que chez les membres d'équipe, il y avait l'expression de plus d'anxiétés. Je ne suis pas en train de dire qu'il y avait plus d'anxiétés, parce que ça, je ne le sais pas de façon empirique, j'étais incapable de le mesurer. Mais, ce que j'étais capable de mesurer, c'est l'expression de plus d'anxiétés. Des gens qui venaient me voir avec un niveau d'anxiété très élevé pour toutes sortes de raisons. Sérieusement, je*

trouvais ça, pas que je n'étais pas outillée pour y répondre, mais je trouvais ça difficile d'un point de vue humain que les gens se mettent tant d'anxiété, tant de pression, et qu'ils vivent tant d'anxiété dans le milieu du travail. C'est comme j'aime encore dire, nous ne sommes pas que le travail, nous sommes bien d'autres choses que le travail. Il ne faut pas perdre ça de vue, à mon sens. [...] sans compter indépendamment de ce que je vous ai dit par rapport au stress anxiété, il y a des gens, je pense qui se sont rapportés malade, qui ont été malades et qui se sont absentes du travail au moins pour se donner un p'tit peu de temps pour respirer ou pour prendre la distance, c'est déjà, il y en a qui ont sollicité beaucoup d'aides pis même entre eux parfois, il y avait des gestes qui étaient, qui faisaient preuve un peu d'incivilité [...]. Ça demande vraiment beaucoup de contacts avec les gens parce que les gens sont stressés. Le stress fait en sorte qu'ils se créent eux-mêmes des situations stressantes, il y en a qui vivent dans l'anxiété, puis il n'y a pas que le travail. Ils ont une vie à côté, aussi, ils ont une vie personnelle qui a de l'impact. Donc ça a demandé d'être très présent si j'avais la politique il y a de la porte ouverte où les gens venaient me voir, les rencontres hebdomadaires que je faisais avec l'ensemble des membres de mon équipe aussi me permettaient de mesurer la température si vous me permettez d'utiliser cette expression-là au niveau de bien-être au travail. [...] Le stress a quelque chose de contagieux, je trouve personnellement quand il y a du monde trop stressé autour de moi parfois ça m'affecte là, c'est ce qui fait forcément quand on est gestionnaire puis on est stressé puis tout le monde me regarde tout le temps ça encore exerce une influence importante sur les membres de l'équipe. Il faut avoir beaucoup beaucoup d'autorégulations comme gestionnaire, autorégulation des émotions, je veux évidemment dire, plus que la plupart des membres de l'équipe à mon avis à cause de l'influence, de l'impact qu'on a sur les membres de nos équipes. »

Participant #3 : « Je me souviens de ma dernière phrase importante que tu dois vraiment retenir, la gestion axée sur l'humain n'a pas été mise en place. Ça me fait vingt ans, le 14 août, ça va faire vingt ans depuis que je suis au Québec. Maintenant 18 ans que je travaille dans le domaine des services financiers. J'en ai fait au moins quatre banques, de ce que je vois. J'étais employé puis gestionnaire aussi. Il y a des deux bords, des deux

côtés, ce que je vois, de plus en plus, il faut mettre l'humain au centre de nos décisions de plus en plus. La pandémie a permis à certaines compagnies de comprendre ça. Les deux années de pandémie, mais, c'est dit, moi, avant ces deux années de pandémie, j'ai toujours utilisé ce style-là, cette approche-là, que ce soit à mes collègues ou dans d'autres échelles comme étant gestionnaire. Je vais vous dire aussi qu'on m'a demandé à le laisser à laisser cette gestion axée sur l'humain, j'ai toujours dit non donc, aujourd'hui je pense, c'est bien fait de dire non, j'ai tout temps gardé mon « mindset » par rapport à ça parce que pour moi, c'est la façon, on gère des humains, on gère des émotions, on gère de façon indirecte des familles à travers les employés qu'on a avec nous. Le côté de l'intelligence émotionnelle devrait de plus en plus se développer au sein de l'équipe, quel que soit le stade, le rôle joué par une personne x, y, z dans une organisation. »

Participante #4 : *« [...] Ça dépend maintenant des exigences, de ce qu'on va atteindre, de ce que la compagnie a comme visé. On travaille si on veut qu'on passe en avant, la personne en avant, si elle veut avancer plus, ce qui, sûr, ça va aller, mais c'est toujours au niveau de la culture, de l'organisation, également au niveau du fonctionnement avec les individus, sur le plan comportemental. Comme je disais, on ne regarde pas que l'aspect technique, mais on regarde aussi les « softs skills », c'est-à-dire le comportemental, l'émotionnel et les compétences interpersonnelles. Donc tout ça va rentrer en jeu et maintenant, on essaie de voir, est-ce qu'on avance, est-ce que la personne aime travailler avec les gens ou c'est une personne qui préfère travailler seule dans son coin, ça dépend maintenant comment on avance avec la personne. »*

Les participants rencontrés soulignent l'importance pour un gestionnaire de développer sa capacité à gérer les talents, afin de diriger efficacement une organisation à l'ère de l'hypermodernité. La gestion des talents se traduit par un ensemble de pratiques visant à attirer, développer, motiver et retenir les employés clés au sein d'une organisation. Elle inclut diverses activités, comme le recrutement, le développement des compétences, la gestion de la performance, la rétention et la planification de la relève, dans le but de maximiser le potentiel des employés et leur contribution à l'organisation. Dans le contexte

de l'hypermodernité, les travailleurs ont de nombreuses options en matière d'employeur, le marché de l'emploi étant actuellement sous tension. Ce contexte influence grandement les dynamiques du travail, notamment en matière de recrutement et de rétention. D'où la nécessité de développer des mécanismes permettant le développement de la gestion des talents.

Participant #1 : « [...] Alors, c'est ce qui est vraiment, tout de suite, je ne peux pas attendre. Il faut que ça fonctionne à ma façon, sinon que je m'en vais. Là, il y a une perte de sens, une perte d'adhésion à l'organisation, puis il y a même un peu de sabotage ou des employés de terrorisme après qui vont contaminer les autres. [...]. Je pense tout et maintenant, je le mérite, j'ai le droit, ben es-tu dans un contexte gouvernemental. C'est très difficile, il y a le principe d'échelon, c'est un principe de formalité et de règlements. Le principe d'ancienneté, le principe aussi à l'emploi, tu peux mettre en scolarité, ça prend tel diplôme pour faire telle chose. Donc, tout ça a créé des situations conflictuelles, des fois qui sont en contradiction avec les styles d'aujourd'hui, de tout et tout de suite maintenant. On ne veut plus attendre, si ça ne se fait pas, je m'en vais ailleurs. »

Participant #3 : « Ben, c'est ce qui caractérise le contexte actuel, le contexte économique. Ben, on va dire que le rôle se modifie, le rôle change, le rôle s'ajuste. Ce qu'on va dire avant vs aujourd'hui, ça va très vite. Après la pandémie, j'étais chanceux de voir les deux bords aussi. Avant la pandémie, on n'était plus, on va dire. Comment je peux appeler ça ? La compassion compatit, c'était de l'imprévu. Donc, il fallait gérer soi-même et gérer aussi les autres. Les autres aussi vivaient d'autres choses, c'est la même chose, pour notre clientèle, on rencontre des clients aussi. Mais, comme gestionnaire, je rencontre des clients, j'ai vu des sondages qui sont faits forger. Il y a des choses qu'on ne voyait pas avant, qu'on voit aujourd'hui, donc ça. C'est l'élément principal, la course aux talents, donc, je suis celui qui va gérer beaucoup de talents [...] »

Également les résultats font ressortir que dans une organisation hypermoderne, la responsabilité sociale et l'éthique jouent un rôle majeur dans l'harmonisation de l'équipe. Celle-ci se distingue dans un leadership éthique qui consiste à agir de manière responsable

en intégrant des principes éthiques dans toutes les actions de gestion. Cette dernière comprend aussi la durabilité qui consiste à intégrer les pratiques de gestion durable et écologique, tout en assurant la pérennité de l'entreprise. Ainsi, quant aux témoignages des participants, le résultat montre que la responsabilité sociale est une compétence que doit armer quelqu'un pour être gestionnaire dans l'approche hypermoderne. Les participants insistent sur la nécessité aussi de cultiver les règles de la bienséance qui tendent à disparaître timidement sous l'effet des technologies rapides, provoquant parfois un manque de patience.

Participant #5 : « [...] C'est ça le défi des TICs honnêtement, si que je prends les caractéristiques, pour ma part, oui, l'instantanéité. Aujourd'hui, on va avoir le réflexe de regarder, est-il disponible ? Oh, il est vert, ben, tu étais disponible. Ce n'est pas parce que je suis vert que je ne travaille pas sur un document. Je ne prends pas du recul pour réfléchir. Si j'étais dans un bureau, tu questionnais, tu cognes à la porte. Ben, on n'a pas le réflexe aujourd'hui de mettre nos règles d'éthique ou de respect, le respect de la personne aujourd'hui, on prend tout cet ensemble ah, il est vert, il faut qu'il me réponde pis, j'étais impatient s'il ne me répond pas, texto à amener ça texto, on reproduit cet élément-là ah, je le texte hein il me répond là, il m'a répondu il y a deux secondes devrais d'accord peut-être, il est dérangé. Il est peut-être en train de parler à quelqu'un. Il t'a répondu oui, ce n'est pas, il n'est pas dédié à toi [...]. Les technologies de l'information commencent à être sensibles. Je vais te donner un exemple simple. Moi, aujourd'hui, quand je fais une planification de rencontre d'une heure, le système me propose, peux-tu le faire en 45 minutes ? Ça nous amène que les technologies d'information, ce volet-là humain dont on parle, deviennent un enjeu majeur. De plus en plus, les solutions technologiques s'intègrent dans leur processus de système. Je trouve ça vraiment intéressant. Je pense que c'est là aussi que ça va nous amener à rester conscients de ce qu'on sait depuis la dernière heure. C'est que de plus en plus, il va falloir qu'on adapte nos solutions technologiques à ce contexte de respect des individus et des humains pour justement éviter de créer des problèmes demain [...]. »

Participant #3 : « [...] on devient une plus grosse banque. Les centrales internationales, qui sont ouverts aussi sur tout ce qui est environnement, donc de plus en plus, ouverte sur l'environnement, contribuant dans les mêmes instituts climatiques, des actions climatiques, des fonds également pour des entrepreneurs qui veulent bâtir une organisation qui a un lien avec l'environnement [...] »

Pour le participant # 3, il est essentiel qu'un gestionnaire actuel dispose des éléments nécessaires afin de gérer la personne dans sa globalité et dans le respect de son unicité dans le contexte hypermoderne. Cette aptitude revient à comprendre la gestion de l'humain dans sa complexité, une gestion qui va au-delà même de l'univers organisationnel.

Participant #3 : « [...] Pour moi, quand on gère l'humain, on gère des émotions, on gère de façon indirecte des familles à travers les employés qu'on a avec nous [...] »

Il est important de souligner suivant le témoignage du participant #3, la gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion révèle d'une compétence tout aussi valable pour quelqu'un qui veut être gestionnaire dans le contexte d'hypermoderne. Selon ce participant, il est important de s'assurer que l'équité et de l'inclusion afin de mettre en place des pratiques qui valorisent les différences individuelles, assurent des opportunités égales pour tous, et créent un environnement où chacun se sent respecté et inclus.

Participant #3 : « [...] Si on parle de façon générale, on est tous différents. Donc, ça aussi la diversité, l'équité et l'inclusion, c'est un élément crucial qui me réjouit aussi dans le métier que je fais. »

En conclusion, les résultats obtenus à propos des compétences requises pour être gestionnaire dans l'hypermodernité varient d'un gestionnaire à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre. Cependant, certains résultats comme la maîtrise technologique, la gestion du changement et l'agilité et adaptabilité sont des constats qui ressortent chez l'ensemble des personnes rencontrées. Donc, la conclusion du témoignage des participants permet de déduire que ces compétences se révèlent essentielles pour surfer dans la

complexité de l'hypermodernité et pour devenir un gestionnaire capable de mener avec efficacité son organisation dans un marché dynamique, concurrentiel et exigeant.

La section suivante portera sur les pratiques et sur les stratégies développées par les gestionnaires dans le contexte de l'hypermodernité.

3.3 LES PRATIQUES ET LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES

En ce qui concerne les pratiques et les stratégies déployées par les gestionnaires dans le contexte de l'hypermodernité, les résultats obtenus varient d'un participant à l'autre en fonction de ses expériences et du secteur d'activité auquel il se trouve. Quelques stratégies et pratiques se dégagent : *empowerment* et autonomie des équipes, pratiques collaboratives et intelligence collective, gestion par le sens ou management par le sens, utilisation de la technologie, accent sur le développement des compétences, gestion des priorités, gestion des attentes et gestion des imprévues. Ces éléments constituent entre autres les stratégies et les pratiques adoptées par les gestionnaires pour répondre aux exigences du contexte hypermoderne en matière de gestion des personnes dans l'hypermodernité.

L'analyse du corpus des données montre que l'*empowerment* et l'autonomisation des équipes sont une pratique et une stratégie souvent utilisées par les gestionnaires hypermodernes pour répondre aux défis de gestion. Dans un contexte d'hypermodernité, les organisations tendent à distribuer le pouvoir de décision au sein des équipes. Cela permet aux collaborateurs d'être plus réactifs, autonomes et responsables, tout en renforçant leur engagement. Selon les témoignages des participants, la responsabilisation des employés, une communication efficace et le respect des procédures sont essentiels pour faire face à l'incertitude dans le contexte de l'hypermodernité, où le règne de l'incertitude devient une réalité incontournable.

Participant #3 : « [...] ça dépend du style de gestion bien sûr, moi, j'ai un style de gestion très ouvert, j'habilite très tôt mes collaborateurs et mes employés à être un peu

autonome. Donc, lorsqu'il y a une urgence, je suis en mesure de savoir déjà qui est capable de continuer à exercer le travail à faire, les tâches à accomplir ou alors de me faire un compte rendu pour gérer notre efficacité commune. Donc, c'est un peu ça. »

Participant #1 : *« C'est sûr et certain que communication, procédures, centralisation de l'information, diffusion de l'information, ça, ce sont des choses qui sont toujours aidantes. L'important, ce n'est pas tant de répondre aux questions, mais de diriger les personnes vers les bons processus qui sont mis en place. Au gouvernement, il y a beaucoup de processus, mais c'est parce que les gens ont toujours le mauvais réflexe d'appeler les mêmes personnes au lieu de chercher et de comprendre. Donc, l'important, c'est de les rendre autonomes [...]. On rend les gens autonomes et responsables. Et quand c'est fini, c'est fini. »*

Les participants avancent pour préciser qu'il est important de mettre en place un bon système. Pour ce faire, ils se sont obligés de travailler très fort dans et d'être très opérationnel pour être plus efficace dans leur travail. De plus, ils soulignent l'importance de se déconnecter du travail, tout en restant parfois disponibles pour ne pas compromettre les besoins de l'organisation en matière d'informations les concernant. Ces propos reflètent la nécessité d'une certaine flexibilité en ce qui concerne le lien avec le milieu professionnel

Participant #1 : *« [...] Personnellement, ma stratégie, c'est que je travaille très fort au bureau. Je suis très efficace, très opérationnel. Comme on dit, la pédale dans le tapis, mais quand j'arrête, j'arrête. Je m'assure que tout soit répondu. Cependant, je réponds au téléphone, le soir, la fin de semaine, la nuit, je n'ai aucun problème avec ça. Si c'est pour aider un collègue, je ne veux pas être celui qui bloque le cycle ou le processus, surtout quelquefois qu'on a besoin d'informations. Mais, comme je disais, le plus important, c'est de s'assurer d'avoir un bon processus, de répondre aux gens parce que souvent, il n'y a rien de plus anxiogène pour un client qui t'appelle et qui n'a jamais eu de réponse. »*

Les témoignages des participants ont révélé que dans le contexte hypermoderne, la gestion des priorités est d'une importance capitale pour un gestionnaire afin d'accomplir avec efficacité sa mission. Celle-ci permet dans un contexte urgentiste d'agir de classer les différentes urgences par ordre de priorité pour une meilleure action collective dans le processus d'opération. Toutefois, ses participantes continuent pour parler de leur expérience en illustrant que le modèle opérationnel mis en place est aussi un élément important pouvant aider à gérer l'urgence et définir un ordre de priorité afin d'assurer une gestion plus efficace. Ainsi, les participants témoignent que la gestion des priorités est une stratégie couramment utilisée pour pallier les défis de l'approche hypermoderne.

Participant #3 : *« Pour moi, c'est la gestion des priorités. Il y a la gestion des priorités, puis, surtout, je dirais aussi, savoir respecter son modèle opérationnel quotidien. Donc, on a un modèle opérationnel qu'on met en place au niveau des différentes tâches établies. À travers le modèle opérationnel, se glissent certaines urgences et à partir de la découverte des urgences, on va aller par priorité. C'est important, mais annuler une tâche dans son modèle opérationnel très important, de ne pas le annuler mais en cas d'urgence, il est important de le reporter parce que si on ne le reporte pas que semaine après semaine, on annule certaines étapes cruciales au niveau du modèle opérationnel, mais on ne perd pas le contrôle de la gestion. Ça, c'est le premier élément [...]. »*

Participant #4 : *« En général, ce que je fais, c'est que j'ai un bloc-notes et que je répertorie ce que je dois faire. J'ai toujours comme en appel. Pas seulement mon bloc-notes, mais j'ai également un petit calendrier de rappel électronique où je mets des petits points. S'il y a une réunion qui est importante, s'il y a un dossier qui est urgent, s'il y a des personnes à contacter, je place par ordre d'importance et je sais, par exemple, le lendemain, je vais pouvoir faire ça. Mais si je ne peux pas, si ce n'est pas aussi urgent que ça, je les traite au fur et à mesure, je traite au fur et à mesure les urgences. Bref, les dossiers, mais les plus urgents, je les mets toujours en fonction de la priorité. Par exemple, le lendemain, si je dois rencontrer une personne ou si j'ai un rendez-vous, je regarde quelle*

est l'importance de l'objet de notre rencontre, si c'est très important, je sais que demain, je vais le faire et j'ai comme aujourd'hui, on avait la réunion, donc je savais déjà. »

Participant #2 : *« [...] J'étais très méthodique, j'avais une approche très méthodique sur les livrables, les ressources aux livrables et les temps associés à ces livrables-là. Ce qui fait, ça me permettait toujours de prioriser, de séquencer les activités de manière à prioriser bien évidemment, il y avait tout le temps quand même quelque chose qui se produisait [...]. »*

Le témoignage du participant #5 révèle que la gestion des attentes est l'une des stratégies qu'il adopte en cette période d'hypermodernité. Quant à lui, la notion de gestion des attentes consiste à définir, communiquer et aligner les attentes des parties prenantes pour éviter les malentendus et améliorer la satisfaction. Cela implique de clarifier les objectifs et les responsabilités, tout en veillant à ce que les attentes soient réalistes et atteignables. Une gestion efficace favorise la motivation, améliore les relations, et assure un environnement de travail plus harmonieux. Les participants soulignent que la gestion des attentes contribue à préserver un équilibre dans le travail du gestionnaire, tout en évitant le favoritisme, en prenant la compétence et le développement des savoir-faire comme repère d'analyse.

Participant #5 : *« [...] Je connais mon monde, il faut prendre le temps d'en connaître parce que ça fait partie aussi de la gestion des personnes. Qui sera le meilleur acteur dans le contexte de gérer l'urgence, c'est moi qui suis le meilleur décideur là-dessus. Ce n'est pas que je ne fais pas confiance, j'ai juste en train de gérer l'anxiété, tu gères les attentes, tu gères quelqu'un qui commence à ne peut pas me livrer quelque chose ça prendrait quelqu'un qui a 10 ans, 15 ans d'expérience. [...] la gestion des attentes, c'est aussi ça, c'est arrêté de donner à celui que t'aime le plus ou celui que tu penses qui va être meilleur, fais-moi confiance aussi. Je le pense qu'il va le livrer dans le délai que tu me demandes parce que je regarde en lui, il est plein de potentiel, c'est le souci que je développe des personnes avec la gestion des attentes. La gestion des attentes, c'est pour moi une façon de filtrer et mieux aiguiller les besoins vers les bons individus dans un*

contexte que la semaine dernière cet individu-là met du gens à le défier en disant, je veux progresser dans l'organisation, parfait bon un mandat pour lui donner dans un temps record, il va être capable, je sais qu'il va le livrer, je fais confiance [...]. Je l'entends l'urgence, je gère mes attentes, tu me donnes une responsabilité comme gestionnaire, de filtrer et d'aiguiller, ensuite, je donne une responsabilité au bon individu, pas aux attentes qu'on s'attend, mais il faut être clair aussi, qu'est-ce qu'on a à faire ? La gestion des attentes, c'est aussi, qu'est-ce que tu t'attends de nous ? Un document Word, un PowerPoint, une page, 2 pages, 50 pages. Tous ces éléments-là qu'on vient gérer pour arriver là, quand on les donne à la personne attribuée, on est en mode d'exécution plus facilement. »

La gestion des imprévus s'avère aussi une approche stratégique déployée pour faire face aux défis de l'hypermodernité. La gestion des imprévus consiste à réagir efficacement face à des événements inattendus en anticipant les risques, en étant réactif, flexible et en maintenant une bonne communication. Cela permet de minimiser les impacts négatifs ou de saisir des opportunités, et fait partie de la gestion des risques et des crises dans un contexte organisationnel.

Participant #3 : *« [...] Il faut être capable de gérer cette situation comme gestionnaire parce que je viens d'arriver, un point est sûr. C'est mon employé qui a besoin d'utiliser du temps pour aider d'autres clients. C'est quelque chose que j'ai vécu dans les cinq à dix minutes avant qu'on entende, mais ça ce n'est pas pour le moment, donc c'est la gestion de l'imprévue, c'est encore ça qui me passionne là-dedans [...] La stratégie que j'ai utilisée pour répondre à l'urgence, c'est la gestion des imprévus. »*

Le recours à des outils technologiques est l'une des stratégies utilisées pour répondre à des situations urgentistes dans les organisations actuelles. L'hypermodernité étant fortement marquée par la révolution numérique, les gestionnaires utilisent des technologies telles que l'intelligence artificielle, les outils d'automatisation et l'analyse des données pour faciliter la prise de décision, anticiper les tendances et optimiser les processus organisationnels. De plus, ils ajoutent que la rétroaction des employés par le biais des

sondages est aussi une pratique qui aide à peaufiner le travail du gestionnaire dans sa décision. Les témoignages du participant #3 ont ainsi mentionné :

Participant #3 : *« C'est la mise en place des nouveaux outils technologiques, la mise en place des nouveaux outils, le feedback aussi. J'avais pour action on va dire d'un sondage employé ou quoi qu'on retourne c'est de même que l'ajustement se fait. »*

Selon la participante #2, la gestion par le sens devient son recours pour se répondre aux défis de l'hypermodernité. Cette forme de gestion signifie donner de sens aux actions, d'aligner les objectifs organisationnels sur des valeurs claires et d'engager les collaborateurs dans des missions qui ont du sens pour eux. Cette approche est cruciale pour maintenir la motivation des équipes. Cette participante explique que des rencontres hebdomadaires sont organisées pour tester le climat de travail, des formations aussi sont offertes aux employés pour les aider à exécuter leurs tâches, et que l'entreprise s'inspire de stratégies de gestion appliquées ailleurs qui ont donné des résultats satisfaisants.

Participante #2 : *« Ben, je vous dirais que ce sont vraiment des petites rencontres de suivi dont je vous ai parlé, des rencontres de suivis hebdomadaires avec les membres de l'équipe, soit individuellement ou même en équipe globale. C'est quelque chose qui a fait une grande différence en termes d'organisation du travail, ça fait une différence. Aussi, je me suis assurée aussi que les gens aient toute la formation requise pour exécuter les tâches, puis, j'avais demandé de mettre en application rapidement la formation en lien avec des compétences à développer. J'ai essayé, je vous raconte une anecdote là. J'ai essayé à un moment donné, j'étais beaucoup inspirée par ce que Google faisait, l'entreprise Google en termes de gestion. À un moment donné, j'ai offert aux membres de mon équipe de prendre « un break ». Je les ai donnés aux deux semaines une demi-journée de temps libre. Faites ce que vous voulez cette demi-journée-là aux deux semaines vous la prenez, vous allez là où vous voulez pour aller prendre un café, marcher peu importe, mais revenez dans un mois, c'est-à-dire après avoir eu deux de ces demi-journées-là ce qui fait l'équivalent d'une journée de temps libre que j'ai donné qui était payé, revenez avec une idée avec quelque chose de différent pour améliorer notre situation [...]. »*

Elle va plus loin en expliquant que les pratiques collaboratives et l'intelligence collective sont des moyens qu'elle déploie pour répondre aux exigences de l'urgence dans le cadre de l'approche hypermoderne. Selon l'analyse de son témoignage, la notion de collaboration désigne un ensemble de pratiques, d'actions et d'orientations visant à favoriser la transparence dans la communication et la coopération entre individus ou groupes pour atteindre un objectif commun. Elle repose sur le partage des ressources, des compétences, des connaissances et des responsabilités, tout en promouvant la communication ouverte et le respect mutuel. L'objectif d'une telle stratégie est de maximiser les forces de chaque partie prenante et de trouver des solutions plus efficaces ou innovantes que celles qui pourraient être atteintes individuellement. En outre, cela permet aussi de diminuer la pression ou le sentiment d'agir dans l'urgence continue. L'adoption de cette approche basée sur le pragmatisme est un élan qui articule mieux le travail du gestionnaire et soulage les employés.

Participant #2 : « [...] Ça a demandé d'avoir des stratégies de collaboration, de transparence dans la communication. Quand je parle de la transparence, là, c'est de dire les choses comme elles sont, en prenant soin des gens, de la dignité des gens, mais en même temps quand ça ne va pas, ça ne va pas, mais quand ça va, ça va aussi, ou quand ça va partiellement, ça va partiellement. Avoir beaucoup d'alliés aussi, j'avais un réseau, j'avais des alliances, des alliés. C'était très concret dans l'organisation, des gens avec qui, les autres dirigeants, des personnes influentes qui pouvaient nous aider à diminuer la pression ou ce sentiment de devoir à exécuter les choses dans de délais impossibles puisque j'ai souvent observé ce qu'au début la demande est impossible puis quand on se met, on a une approche qui est plus pragmatique [...]. »

Le gestionnaire hypermoderne adopte un leadership agile comme stratégie clé pour relever les défis liés à l'approche hypermoderne dans les organisations. En effet, nous avons compris à travers les témoignages des participants qu'en adoptant un style de leadership agile, cela favorise la flexibilité et la réactivité face aux changements rapides du marché. Ces derniers encouragent des cycles d'itération courts et une gestion par projets et

une amélioration continue. L'analyse des discours des participants explique à travers cette stratégie, les gestionnaires ont sollicité plus souvent, ils s'impliquent davantage dans ce que font les employés afin de les motiver et d'éviter toute contrainte de temps dans les livrables. Les témoignages recueillis auprès des participants illustrent clairement cette dynamique.

Participant #2 : *« Ben, à partir du moment où je vous disais qu'il y a eu un moment dans ma carrière où je me suis mise à gérer les livrables, ce qui est à livrer, ce qui est à rendre en structurant ces livrables-là en très petits morceaux, en accordant le temps en termes de ressources. Pis de là, avec un « timeline », un moment fixe dans le temps où ça doit être livré. Ce que ça a eu comme conséquence, c'est de faire en sorte que les membres de mon équipe venez plus souvent me voir parce que c'est ce que je les dis aussi : si tu sens que t'arrive pas dans le temps ou t'es pas capable pis, tu vois l'échéance arrivée, c'est ta responsabilité de venir me le dire, c'est ta responsabilité de venir chercher de l'aide si tu ne le dis pas, je ne verrai pas. Ça fait que les gens sont venus plus souvent, puis aussi, je faisais des rencontres à toutes les semaines, des rencontres de suivis hebdomadaires, de petites rencontres très courtes, on appelle ça en gestion de projet en « mode argile ». Donc, ça a fait en sorte que ça a beaucoup responsabilisé les gens par rapport à leur livrable de façon générale [...] »*

Participant #5 : *« Ben, ce que je te dirais, ce qu'on fait, c'est qu'on a des rencontres à toutes les journées de 15 minutes. On appelle ça un aligné. Donc, un aligné, c'est quoi ? C'est, j'ai un blocage, j'ai une urgence, j'ai quelque chose qui s'est passé hier, qui doit être corrigé rapidement, à court terme. Donc, on est un peu dans le « mindset agile ». On est beaucoup dans le contexte de « Scrum Master ». Les gens qui sont très axés dans les escouades technologiques comprennent très bien le constructeur, mais on le fait aussi au niveau des affaires. Moi, de mon côté, au niveau de l'organisation, je suis beaucoup les besoins d'affaires [...]. »*

Mise à part des stratégies adoptées pour pallier les défis de l'hypermodernité, la participante # 2 quant à elle a témoigné qu'elle a appliqué souvent une pratique de

« brainstorming » appelée aussi « choc des idées » pour mieux s’orienter dans les situations d’urgence au sein de son organisation. Selon cette participante, cette situation permet de solliciter les idées de tous les membres de l’équipe en situation de problème afin de trouver des éléments de solutions plus rapides et plus viables. En ses propres mots, elle s’est exprimée de la manière suivante :

Participante #2 : « *L’autre élément aussi que j’aimais profondément, c’est que j’avais une approche qui était très démocratique avec les gens de mon équipe, qui était en plus de la collaboration. Je fais participer les membres d’équipe à la résolution des problèmes ou des situations qui se sont présentées. J’ai toujours trouvé ça extraordinairement efficace, puis payant aussi. C’est fou quand on s’adresse à l’intelligence des gens comme ils nous répondent avec beaucoup d’intelligence, ils ont la plupart du temps, les membres d’équipe, ont la solution à peu près à toutes les situations même s’ils n’en ont pas, on a assez de créativité collectivement pour trouver des solutions [...].* »

En résumé, les pratiques et stratégies adoptées par les participants pour faire face aux défis de l’approche hypermoderne varient selon le contexte dans lequel évolue le gestionnaire. Néanmoins, certains résultats révèlent que des pratiques telles que la « gestion des priorités » et « l’autonomisation et l’empowerment des équipes » sont fréquemment mises en œuvre par la majorité des participants rencontrés, afin de répondre aux enjeux de l’hypermodernité en gestion. En outre, la conclusion de l’analyse des stratégies et pratiques présentées permet de déduire que ces stratégies visent une réaction face aux changements, une adaptation aux attentes de personnalisation et une adoption proactive des technologies. Entre autres, ces éléments soulignent l’importance de la flexibilité, de l’innovation et du bien-être dans un milieu où les mutations sont hyperrapides et les attentes de tous les acteurs sont extrêmement élevées.

Pour enchaîner, la prochaine section porte sur les conséquences de l’hypermodernité dans le paysage organisationnel.

3.4 LES CONSÉQUENCES DE L'HYPERMODERNITÉ

Les participants rencontrés ont été questionnés sur les conséquences de l'hypermodernité dans les organisations actuelles et aussi sur les effets de l'urgence continue sur la gestion des personnes. Les résultats obtenus de ces entretiens montrent que les conséquences de l'hypermodernité varient dans deux sens. Pour certains, il y a des conséquences négatives et pour d'autres, il y a des conséquences positives. Entre autres, les effets négatifs se présentent de la manière suivante : pression accrue pour la performance et la productivité, surcharge de travail, le stress managérial et l'anxiété, l'érosion des liens sociaux et du collectif ou individualisme, affaiblissement de la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, disparition de certains postes au sein des organisations actuelles, manque de temps, risque d'images et multiplication des cas de fraude, problèmes de santé physique et de santé mentale. Des bénéfices sont toutefois soulignés : innovation continue et gestion du changement, accès à des compétences un peu partout, gagner du temps avec plus de rapidité, accélération des processus décisionnels et productifs, transformation numérique.

3.4.1 Des effets néfastes

Les participants rencontrés ont exprimé leurs témoignages sur les conséquences de l'hypermodernité dans les organisations. La pression accrue pour la performance et la productivité est une conséquence de l'hypermodernité dans les organisations actuelles. Les organisations sont de plus en plus soumises à une logique de rentabilité immédiate. Cela crée une pression importante sur les employés et sur les gestionnaires pour atteindre des résultats toujours plus ambitieux. Par ailleurs, les participants soulignent dans leurs propos qu'avec l'instantanéité de la technologie, les attentes organisationnelles deviennent plus pressantes, chacun s'attendant à des résultats immédiats. Ils estiment également que cette pression pour obtenir des résultats rapides entraîne une surcharge de travail pour le

gestionnaire, le poussant souvent à des excès, ce qui peut entraîner des conséquences néfastes à long terme.

Participant #4 : *« C'est vrai qu'il y a une conséquence avant qu'on ne parle pas souvent. Ça met vraiment la pression, la pression des résultats, ça génère la pression de générer le rendement des résultats. Comme je disais, il faut tout de suite qu'on voit, qu'on attend tout de suite des résultats. On attend tout de suite que tu apportes telle réponse, on attend tout et ça génère du stress là [...]. Oui, on se met beaucoup de pression, je te parlais de beaucoup d'imputabilités, je te parlais de mettre la gestion des attentes au clair. On est beaucoup dans l'instantanéité. Il y a une pression constamment d'être conscient de l'impact de l'autre [...]. On est beaucoup dans un contexte qu'on veut prouver. Autant de personnes qui sont en fin de carrière vont vouloir performer pour être fières de ce qu'elle leur a offert. Personne ne veut finir en chute. Autant de nouveaux qui arrivent dans l'organisation ne veulent plus faire ses preuves. Donc, ils se donnent une pression de performance également. Ceux qui sont au juste milieu, qui disent, j'ai atteint ma maturité, mais je vais démontrer à mon boss que je suis un excellent employé quand même parce que je veux un bonus à la performance, je veux un régime, en conséquence d'eux, bien, lui aussi, il se met une pression parce qu'il n'est pas le nouveau, il n'est pas celui qui est au centre. Cette notion-là de gestion de performance est importante à considérer dans l'instantanéité et avec la modernité de nos systèmes. »*

Participant #2 : *« [...] Ça a amené une surcharge sur l'emploi de gestionnaires ou du professionnel ou de n'importe qui, qui travaille avec ces gens-là. Ça a ajouté des tâches que tu ne faisais pas. Mais, ça, je pense, c'est le temps qu'il fallait pour exécuter ces tâches-là parce qu'il y avait des allers-retours beaucoup avec la personne qui ne faisait pas, par exemple, ton courrier par exemple. Mais, c'est la même chose aujourd'hui, c'est comme ça pour quelques catégories d'emplois. [...] Vous avez nommé l'immédiateté, vous avez nommé l'urgence, ça crée de la pression, ça peut créer des excès dans différentes sphères. Mais, je sens chez les nouvelles générations un désir, une volonté de faire différent. Mes propres enfants ne veulent pas oublier leurs propres enfants à eux à cause*

du travail, vous comprenez ? Ils ont eu un exemple et ils veulent devenir ce contre-exemple-là. Ça, ce sont mes enfants, mais, j'ai plusieurs jeunes aussi que je vois qui s'efforcent « le travail a tout pris, l'excès a tout pris ». Ce n'est pas nécessaire dans leur vie, l'excès lié au travail, si je le dis, je pense qu'il y a d'autres excès, en revanche, dans cette hypermodernité-là, elle n'existe pas seulement dans l'organisation du travail. Elle existe dans la vie courante. »

Participant #5 : *« Je te dirais que ce que j'ai vécu dans ma vie à date comme gestionnaire avec l'instantanéité, c'est la pression induite que les gens se mettent. Ils pensent parce que tu es méthodique, qu'il faut qu'ils se mettent cette pression-là d'être méthodique. Ils pensent que parce que tu as une demande un peu plus urgente, ils tassent tout, ça les fâche parce qu'ils n'étaient pas donnés ça comme mandat. Ce que je vois comme conséquence, c'est que la communication est très importante. Les gens qui sont plus introvertis vont moins avoir le réflexe d'aller te le dire ou de donner les bonnes réponses ou les réponses que tu aimerais entendre, pas celles que tu souhaites entendre. Ce que c'est ça, le gros défi, c'est que les gens se donnent cette pression-là constante sans nécessairement se libérer et avoir une perception qu'ils sont non performants s'ils ne répondent pas dans les médias. Ils sont un peu brouillons, mais ils n'oseront pas te dire qu'ils ont été en retard, qu'ils ont mis ça de côté, qu'ils l'ont oublié, que c'est l'échéancier pour demain. Ils n'oseront pas te le dire pour que tu ne les remettes pas comme un exemple. Peut-être qu'il y aurait lieu de s'améliorer, mais on est beaucoup dans le contexte. Il y a deux mélanges. L'instantanéité crée un précédent sur la performance des individus. Puis là, parce que les gens veulent tous performer et croire dans leur carrière et dans leur progression individuelle, la pression est induite [...]. La notion de performance avec l'instantanéité crée une conséquence. C'est que les gens se mettent une pression. Ils prétendent qu'il y a une perception que ça va jouer contre eux. Alors que ce n'est pas le cas. »*

Une conclusion intéressante tirée de l'analyse du témoignage des participants montre que l'une des conséquences que provoque l'hypermodernité est le stress managérial et

l'anxiété qu'éprouvent les gestionnaires dans le milieu du travail. Le stress managérial et l'anxiété dans le contexte de l'hypermodernité sont des phénomènes liés aux transformations profondes de la société contemporaine. Selon Lipovetsky (2004), l'hypermodernité se caractérise par une accélération des changements technologiques, une culture de l'instantanéité, et une pression constante pour la performance et la productivité. L'analyse des témoignages des participants montre que la pression engendrée par la charge de travail, les attentes rapides en matière de résultats, les exigences des objectifs sont des éléments catalyseurs pour générer du stress et de l'anxiété. Enfin, une situation pareille peut conduire à des cas des cas d'épuisement professionnel (burnout).

Participant #2 : *« Ça demande vraiment beaucoup de contacts avec les gens parce que le monde est stressé, les gens sont stressés. Le stress fait en sorte qu'ils se créent eux-mêmes des situations stressantes, il y en a qui vivent dans l'anxiété, puis, il n'y a pas que le travail. Ils ont une vie à côté aussi, ils ont une vie personnelle qui a de l'impact. Donc ça a demandé d'être très présent si j'avais la politique il y a de la porte ouverte où les gens venaient me voir, les rencontres hebdomadaires que je faisais avec l'ensemble des membres de mon équipe aussi me permettaient de mesurer la température si vous me permettez d'utiliser cette expression-là au niveau de bien-être au travail. »*

Participant #4 : *« [...] C'est vrai qu'il y a des problèmes durs qui viennent, mais il y a aussi vraiment ce problème de stress. Le stress, ce n'est pas nécessairement la lourdeur de la tâche, ou bien encore l'ampleur, parce qu'il y a la lourdeur de la tâche, souvent, il y a l'ampleur aussi, parce que s'il y a beaucoup de travail et qu'il y a peu de personnes qui puissent le fournir, ça crée des problèmes [...]. Oui, il y a des conséquences positives et il y a des conséquences que je peux dire négatives. On gagne beaucoup plus en rapidité, on peut rapidement gagner en résultats, mais il y a un stress qui derrière parce qu'il faut avoir atteint un certain nombre d'objectifs [...]. On travaille énormément, les exigences sont vraiment trop grandes et parfois la charge de travail sont trop grandes et génère beaucoup de stress parce qu'actuellement, la charge de travail parfois est très énorme, les compagnies veulent faire du profit, elles veulent faire du profit, mais elles ne veulent pas*

avoir plus d'employés que ça. Par exemple, là où on était à l'organisation Y, dans mon service, on était trois, au départ, on était deux et c'était une charge de travail de sept personnes. Sept personnes et quand vous avez du travail, surtout, vous avez une clientèle qui attend les résultats. Elle a l'air exigeante parce que tout le monde veut être servi le plus rapidement possible et parfois, on ne tient pas compte de nous, il y a des fournisseurs qui doivent répondre, il y a des délais. Il y a d'autres personnes qui sont impliquées, mais c'est sur vous qui est centrée toute cette pression parce que vous voulez satisfaire tout le monde au même moment. Ça fait qu'on tombe dans le stress, c'est le burnout [...].»

Participant #1 : *« C'est un bon exemple, encore là, je veux parler du domaine de l'éducation je crois que ma blonde, ma conjointe est en santé puis C'est le même style, du fait qu'on ait des commandes politiques qui sont souvent liées aux élections, liées à des idéologies des partis politiques puis, au sondage du moment. Ça crée énormément de stress, des fois de la détresse. Je ne vais pas baliser, mais encore... Donc, dans tout l'aspect hypermoderne c'est ça là qu'on le trouve, les gens sont en stress, il y en a qui aiment ça, ben, ils vont avoir l'impression qu'ils participent à quelque chose qui contribue, là, ça va être à outrance [...]»*

L'analyse des témoignages recueillis des participants permet de souligner qu'avec l'individualisation et la flexibilité excessive, la solidarité et les liens collectifs au sein des organisations se fragilisent. Avec surtout le télétravail et le travail hybride, le résultat obtenu indique que l'une des conséquences de l'hypermodernité est l'érosion des liens sociaux et du collectif qui peut traduire aussi par l'individualisme. Le télétravail et les nouvelles formes d'organisation du travail, par exemple, tout en offrant des avantages, risquent d'éloigner les collaborateurs et de créer un isolement professionnel. Cela peut affecter négativement la culture d'entreprise, la collaboration et la cohésion des équipes. Ainsi, les témoignages des participants se sont exprimés dans les paragraphes qui suivent :

Participant # 1 : *« Les conséquences, je pense qu'il faut les donner, c'est le télétravail. L'angle mort du télétravail, c'est de moins voir les gens [...]»*

Participante #2 : *« Ce que j'ai vécu aussi, c'est ben, les équipes qui sont à distance donc, ça aussi, ça amène un défi de gestion parce qu'il y a une difficulté de créer une relation qui n'est pas la même à distance et parfois ce sont des fuseaux horaires différents, et donc ça aussi, c'est un défi. »*

Participante #4 : *« [...] Comme on l'a dit, il y a le gain en temps, il y a également le gain en efficacité pour la personne qui sait les utiliser, mais il y a aussi le fait que les gens sont beaucoup moins sociaux. [...] par exemple, du côté où j'étais à l'organisation Y, on avait un temps du midi, on pouvait se retrouver ensemble. Il y avait une salle de dîner où l'on se retrouvait ensemble. Maintenant, avec l'usage des technologies, ce que j'ai constaté, c'est que les gens sont avec les autres, mais les gens ne sont pas forcément avec les autres parce que souvent, ils utilisent leur téléphone même quand ils sont à table. Le téléphone est complètement entré dans leur vie et parfois, on oublie les autres. On est là juste pour que ça ne fasse pas tâche qu'on soit comme en social, mais les gens ne sont pas forcément avec les autres, on se parle, mais ce n'est pas qu'on s'entend ou qu'on s'écoute, non parce que les gens sont là, ils regardent leurs ordinateurs, leurs téléphones portables parfois. Ils lancent un mot juste pour aller faire un bout de temps à la conversation, mais ce n'est pas nécessairement ça. Donc, je veux dire oui, il y a des effets positifs, mais en ce sens-là, c'est un effet négatif parce que les gens n'apprennent pas forcément à se connaître. Les gens sont là, ils discutent, oui, je connais x, je connais y. C'est mon collègue, mais c'est juste par pure formalité. Parfois, les gens sont attachés beaucoup plus à leur appareil. Sur le plan professionnel, si on n'est pas regardant par rapport à l'objectif, par rapport à ce qui est attendu, il y en a qui peuvent passer beaucoup de temps sur leurs outils informatiques, pas pour le travail qui l'aurait donné, mais juste pour s'amuser, c'est un peu comme une distraction. »*

Le **participant #5** ajoute : *« [...] La technologie enlève toute la notion émotionnelle, elle enlève toute la notion qu'on est ensemble dans une salle verbale, non verbale, donc le senti, mais ça ne veut pas, il ne faut pas le sous-estimer, ça veut dire que ça t'amène à te créer toi-même, donc d'être un peu plus empathique [...]. La conséquence*

de la technologie, c'est que tu t'imposes à toi-même l'émotion que tu aurais senti si tu étais en personne avec l'individu ou il aurait eu la chance de te le dire, mais là, il n'ose pas, tu sais, c'est ça que ça amène comme conséquence, c'est que c'est comme si c'était toi qui créais ton propre binôme, surtout amener cette notion-là de respect, d'intelligence émotionnelle que tu vis plus souvent qu'autrement en personne. »

L'hypermodernité est responsable d'une faible frontière entre vie personnelle et vie professionnelle. Avec le télétravail et le travail hybride, cette situation devient beaucoup plus importante et reste encore un défi de gestion. Selon notre analyse des discours des participants, la forte dépendance à la technologie dans le contexte hypermoderne, redéfinit les frontières entre la sphère privée et professionnelle. Selon les participants, cette interférence entre la vie professionnelle et la vie personnelle n'est pas sans conséquence. Elle réduit le temps disponible pour la famille, laisse moins de temps pour s'occuper de soi, et pose de plus en plus de risques pour la santé mentale.

Participant # 5 : *« Donc, la conciliation de vie personnelle et de vie professionnelle écope énormément si on n'en est pas conscient. J'ai bien dit dès fois à mon monde, « Ah, bien, ne vous inquiétez pas, je fais ça pendant la routine des enfants. Pendant qu'ils s'endorment, je lis mes textos. » Pendant que je lis mes textos, je ne suis pas en train de gérer si mon enfant a besoin de moi, d'avoir une oreille, il a vécu un souci ou à l'école, il ne voulait pas en parler devant tous ses frères et sœurs. Il ne veut plus en parler avec son papa ou sa maman seule. Bien, ça me conscientise moins de ça que le temps que je suis dédié à mon travail. Ce sont des exemples banals, mais c'est beaucoup ça que ça amène dans le façonnement de notre vie aujourd'hui. Si on n'est pas en mesure de prendre une pause, je vais te donner un autre exemple. Moi et ma conjointe, on travaille à la même place, physiquement à la maison. Bien souvent, on va finir à midi et quart, on recommence à une heure, donc on a 45 minutes. On s'est dit les deux mutuellement : « Hey, on est en train de brûler nos heures de dîner parce que justement, la rencontre finit plus tard. On n'ose pas dire à l'autre « Hey, il est rendu midi, on peut arrêter, on a faim. » Sinon, au bureau, on serait en train de courir à la cafétéria parce qu'on ne veut pas atteindre le line-*

up à 11 h 45, mais quand je suis à la maison, par exemple, je peux me permettre de finir à midi et quart parce que j'ai mon four à micro-ondes qui est juste au-dessus de moi. On n'a pas les mêmes réflexes. C'est ça qui me fascine. C'est ça qui me façonne. Si on n'était pas conscient aujourd'hui comme société, ça va créer des problèmes demain. On va être de moins en moins sociable, on va être de plus en plus individuel, on va être moins collectif et ça va créer quoi comme précédent ? Bien, on va se dire qu'il y a de plus en plus d'enjeux de santé mentale, on prend moins de soin de nous, la vie personnelle s'écope au détriment du travail. On devient très excessif sur le travail [...]. »

Participant #4 : *« L'une des choses qui est aussi avec, c'est que parfois ça peut empiéter dans la vie privée des gens c'est-à-dire, demander, surtout en matière de télétravail parce que là, on ne sait pas où se trouve la frontière ou si on a dépassé la frontière. Donc, les gestionnaires doivent juste veiller à ne pas dépasser la frontière, c'est vrai que les rapports employés employeurs sont des rapports inégaux, mais c'est à l'employeur maintenant, c'est au gestionnaire de ne pas transgresser de ne pas aller au-delà de la limite pour profiter finalement du travailleur qui est là, il doit pouvoir garder son travailleur frais du moment où celui-ci atteint les objectifs [...] »*

Ajoutons aussi que l'hypermoderne est sur le point de porter à la disparition certains postes en milieu de travail, l'utilisation des nouvelles technologies donnant accès à un ensemble de contenu permettant de remplacer certains types d'emplois au sein des organisations. Selon les participants interrogés, le développement des outils technologiques permet aux gestionnaires de mieux gérer leurs préoccupations sans nécessairement recourir à une tierce personne. Par exemple, grâce à Microsoft Office et à d'autres outils de messagerie numérique, les gestionnaires peuvent rédiger leurs propres courriels, créer des feuilles de calcul dans Excel, traiter des textes de manière extrêmement rapide et gérer leur agenda virtuel, ce qui leur permet de prendre des rendez-vous en fonction des créneaux disponibles. Ces fonctionnalités électroniques remettent en question l'avenir de certains postes dans l'organisation actuelle

Participant #2 : « *Tout le monde maintenant peut créer ses propres courriels, peut écrire sur world de façon ultra-facile, faire un peu ses chiffriers Excel tout ça, ça fait en sorte qu'il y a certaines catégories d'emploi dans certaines organisations toujours, pis dans l'entreprise où j'étais particulièrement c'est une entreprise de haute technologie qui veut être dans le meilleur au monde, ça fait en sorte qu'il y a des catégories d'emploi qui ont disparu (des postes de secrétaire), les secrétaires c'étaient celles qui faisaient beaucoup de correspondances à l'époque, mais à l'instant, les gestionnaires écrivent leurs courriels puis ils font ce qui aura à faire. Ils n'ont plus besoin d'une secrétaire pour ça là, la secrétaire est gérée une partie de ton agenda, mais plus besoin de ça, maintenant les agendas sont virtuels, les gens, on peut voir, on peut avec la technologie permettre aux gens qui veulent prendre un rendez-vous avec toi de voir tes clos de disponible ou pas. Ça a eu une incidence historiquement sur ce type d'emploi là [...]. Certainement, j'ai donné un exemple seulement au niveau des modes de communication. J'ai quand même un peu plus de vingt temps d'expérience en gestion. Je me souviens très bien des petits messages courts, j'ai relevé tout simplement, puis, je vais faire le message à la personne de mon équipe. Donc, ça a presque disparu, mais ça a encore existé, ça s'est beaucoup transformé avec l'avènement d'outils de chat en ligne [...]. »*

Bien que l'accélération dans presque tous les aspects de la vie humaine soit l'une des caractéristiques de l'hypermodernité (Rosa, 2014), on pourrait s'attendre à un gain de temps. Cependant, la conclusion du témoignage de la participante #2 révèle qu'avec l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), elle éprouve un sentiment chronique de manque de temps, ce qui a sérieusement affecté sa réflexion stratégique en matière de management. Cette participante raconte à cause de manque de temps, qu'elle-même déjà oublié ses enfants à l'école. Elle a exprimé cette expérience en ces termes :

Participant #2 : « *Ça fait qu'il n'y a plus de temps, il n'y a plus de temps disponible. Il n'y a plus de temps pour réfléchir. Il n'y a plus de temps pour prendre du recul. Déjà, c'est un enjeu de dire certaines choses, d'en prendre conscience, puis*

d'adopter certaines stratégies pour se donner du temps. C'est autre chose. Le fait qu'il n'y ait plus de temps comme ça, je pensais qu'on ne prend pas toujours les bonnes décisions. Pas parce qu'on ne sait pas prendre les bonnes décisions, mais parce qu'on n'a pas le temps de voir ou d'analyser certains aspects qui permettraient de nuancer la décision. Vous savez, l'être humain, vous et moi, on a des biais cognitifs, on a un tort, puis on a des paternes comme individus, des paternes de décisions, mais parfois, c'est très simple d'avoir juste un petit peu de temps pour essayer de faire différent. Quand tu es trop comprimé dans le temps, t'as besoin d'être rassuré, t'es un p'tit peu moins audacieux, prend un p'tit peu moins de risques parce que tu ne sais pas tout ce qu'il faut pour gérer le risque, ça dépend de l'ampleur du risque qu'on s'entend. [...] le fait de ne pas avoir de temps peut avoir de conséquences de taille et peut avoir des effets pervers, ça qu'il faut être conscient [...]. Il y a eu des moments où je n'avais plus de temps, plus de temps du tout, j'en ai même oublié mes enfants à leur activité parascolaire parce qu'il y avait trop d'urgence à livrer pis à un moment dans ma vie. »

Cette participante souligne également que, par moments, la surabondance d'informations semble contribuer à un sentiment de manque de temps, représentant ainsi un défi pour les activités du gestionnaire. Pour elle, ce flot d'information constitue une couche de pression additionnelle qui vient compliquer le travail du gestionnaire en matière de gestion du temps.

Participante #2 : *« L'autre élément, c'est qu'il y a une surabondance d'informations, on avait discuté un p'tit peu ensemble, je crois la semaine dernière, écoutez ce flot d'informations qu'on a l'accès à l'information qu'on a ça, ça peut être complexe et ça amène sous des réflexes d'instantanéité beaucoup qui ajoutent une couche de pression, une complexité au niveau de la gestion du temps. »*

Aussi, l'émergence des nouvelles technologies donne accès à des actes électroniques malveillants, provoquant parfois un risque d'image et une multiplication des cas de fraude dans les organisations actuelles. La conclusion du discours du participant #3 souligne que l'avènement des technologies a entraîné une augmentation des cas de fraude

dans les organisations, ainsi que du phénomène de piratage, où certains utilisent ces technologies à des fins malveillantes comme le vol d'identité, l'usurpation de l'identité d'une personne ou le prélèvement frauduleux d'argent sur le compte de clients. Cette situation nuit à l'image de l'organisation et érode la confiance de sa clientèle. Les propos recueillis sont témoignés de la manière suivante :

Participant #3 : « [...] Je prends le domaine bancaire, c'est un milieu où non seulement ça va vite, les conséquences là, ce n'est que tu n'en as pas une, mais tout un ensemble. Il y a tout le temps des conséquences, par exemple, le cas des fraudes qui ont augmenté. On va vers le numérique, mais, comme je disais aux gens, ce n'est pas de venir ici, c'est un peu comme avant dans les banques, on ne vient pas avec une grande, puis donnez-moi tout, je m'en vais, ça se fait de plus en plus sur le numérique. Un autre cas qu'on voit, ce sont les vols d'identité. Il y a beaucoup de vols d'identité qui ne se passent pas nécessairement dans notre banque, mais quand je parle de vol d'identité, je veux parler de quelqu'un qui se fait copier sa personnalité et frauder sa personnalité que les gens vont utiliser pour avoir des produits des solutions bancaires avec. Ça ce sont des cas qu'on ne voyait pas avant beaucoup, mais de plus en plus on va avoir des cas comme ça à traiter donc l'arnaque comme des clients qui sont moins instruits qui vont donner l'opportunité à des bandits à des voleurs de voir de rentrer à son compte et tirer des sous donc, ça, c'est un autre exemple ça donc. On peut dire ça, c'est l'inconvénient de la technologie de notre relation clientèle avec notre client [...]. »

Un autre résultat révélant les conséquences de l'hypermodernité, comme l'indique le témoignage de la participante #4, concerne la santé physique et la santé mentale des travailleurs. Cette participante souligne que les conditions de travail, notamment l'utilisation intensive des écrans numériques et les postures adoptées, pourraient entraîner à long terme des problèmes oculaires ainsi que des impacts psychologiques. De ce fait, elle s'est exprimée de la manière suivante :

Participante #4 : « Oui, il y a toujours des conséquences, ça dépend parce qu'on passe par exemple, le plus clair de notre temps devant des ordinateurs, avec toutes les

conséquences que cela peut avoir au niveau des yeux, au niveau même psychisme, à tous les niveaux, donc il y a des conséquences. Avec les nouvelles technologies, avec les ordinateurs, on reste assis tout le temps [...] les ordinateurs, c'est un avantage, c'est vrai, mais il y a aussi sur le plan sanitaire un certain nombre de problèmes que les gens connaissent en milieu professionnel à cause de l'utilisation des ordinateurs [...] ».

Selon le témoignage de la participante #4, divers problèmes physiques, notamment des troubles de la vue, des problèmes ergonomiques, des maux de tête et des douleurs musculaires sont rencontrés dans son organisation. Son discours témoigne que ces problèmes illustrent les effets de l'approche hypermoderne sur la santé physique de ses employés.

Participante #4 : *« Les conséquences, c'est surtout tout ce qu'on peut dire comme problème, il y a des problèmes de vue, il y a des problèmes de mal de tête, puis, je ne sais pas si par le passé, il y avait ces problèmes. Il y avait aussi des problèmes ergonomiques, c'est-à-dire le fait de rester assis longtemps et tout, parce qu'avant, les gens faisaient plus de travaux manuels debout et tout, je ne sais pas si avec l'utilisation de tout l'outillage moderne, c'est-à-dire les ordinateurs, tous ces appareillages-là. Mais, il y a aussi des problèmes de santé, ça ne génère à la fin que le stress, des maux de tête, la fragilité psychologique. [...]. Il y a aussi des problèmes au niveau de l'ouïe, de la tête et tout ça, donc ces appareils-là causent ces gens de problèmes là. »*

3.4.2 Et aussi des effets positifs

Les résultats obtenus varient dans les deux sens. Si pour certains, les conséquences de l'hypermodernité sont négatives, pour d'autres, les conséquences sont plutôt positives et contribuent à une meilleure efficacité dans la productivité de l'organisation.

Les témoignages des participants indiquent que l'hypermodernité impose une culture d'innovation et du changement continu dans les organisations contemporaines. La conclusion du discours du participant #1 indique que son organisation fait face à des changements constants, ce qui engendre chez les employés un sentiment d'incertitude

permanent quant à la sécurité de leur emploi. En effet, une telle situation peut désorienter les employés, puisque le changement se manifeste en cycles récurrents au sein de l'organisation sous l'effet de l'hypermodernité.

Participant #1 : *« Un continuel changement fait surface en cette période d'hypermodernité. Il y a des personnes qui rentrent les matins et qui pensent que « sa job » est en danger. Cependant, comme ça change tout le temps, il peut y avoir une perte de repères. Les employés peuvent être pas nécessairement en détresse, mais dans l'urgence de voir ce qu'il va avoir encore, qu'est ce qui va arriver de plus ? Comment on va changer ça encore ? C'est un peu une conséquence de l'hypermodernité de continuellement faire face au changement [...]. »*

Malgré des critiques formulées, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) donnent la possibilité à tout le monde de se connecter dans un temps record, pour reprendre les paroles de la participante #2. Cela permet de réduire perceptiblement la distance géographique entre différents lieux, tout en offrant un accès à un vaste éventail de compétences spécialisées à l'échelle mondiale. Ainsi, le témoignage de cette participante illustre comment, grâce à l'hypermodernité, l'accès aux compétences devient plus facile, ce qui constitue un avantage pour l'organisation.

Participante # 2 : *« [...] Il y a certaines opportunités offertes, parmi lesquelles je voyais dans l'utilisation du monde d'internet, du monde virtuel, c'est d'avoir accès à des gens avec des compétences extraordinaires. Parfois, il y a des compétences très nichées qu'on recherche dans un projet, par exemple, cette compétence-là se trouve en Europe ou en Afrique ou aux États-Unis ou même en Australie, j'ai travaillé avec des gens d'Australie, [...], ça, c'était un avantage d'avoir accès à des compétences, des intelligences, des spécialités [...]. »*

Si pour certains des participants rencontrés, l'hypermodernité est responsable d'une pénurie temporelle dans les activités managériales des organisations actuelles, pour d'autres, c'est l'opposé. Le résultat obtenu montre que l'hypermodernité permet de gagner

du temps avec plus de rapidité tout en étant plus efficace dans les activités de l'organisation. De plus, ces participants soulignent que les nouvelles technologies facilitent la vie. Ce qui autrefois prenait une semaine peut désormais être accompli plus rapidement, en même un clin d'œil. Grâce à ces outils, ils gagnent un temps considérable pour réaliser des tâches personnelles ou professionnelles, qu'il s'agisse du domaine bancaire, académique, scientifique, ou d'autres secteurs, avec un avantage notable en termes de quantité et de qualité.

Participant #2 : *« De façon générale, j'ai beaucoup plus apprécié la technologie. Je pense que le changement technologique, c'est quelque chose qui est très sain dans le travail. Juste après l'avènement de l'internet, j'ai vu sans internet, j'ai vu avec internet. Effectuer une recherche pour n'importe quoi, il y a un monde de différence entre aller se taper des documentations soit gouvernementales, soit de publications de recherches scientifiques ou pas, prendre des heures pour chercher des données et prendre quelques minutes pour chercher des données. En termes de qualité et de quantité de formation, puis de temps sauvé, c'est le travail concret que les gens pouvaient faire. Moi, j'ai vu des transformations extraordinaires et ça pouvait satisfaire les gens aussi. La technologie comme telle, pour moi, c'est très salvateur, ça amène beaucoup d'efficacité, d'efficience et de productivité, puis même ça permet à certains potentiels d'individus de se déployer. »*

Participant #3 : *« [...] Dans une journée fériée, une journée fermée, s'il y a des transactions de base, on n'a pas besoin de se déplacer nécessairement dans une succursale pour l'effectuer, donc, c'est un peu la même chose dans le métier qu'on fait présentement. [...] Donc ça, c'est un élément, on va dire, les systèmes informatiques, les systèmes de gestion se parlent maintenant de plus en plus entre les autres, donc ce n'est pas encore optimal, mais déjà, on voit un peu la tendance entre avant et aujourd'hui. Entre avant et aujourd'hui, on va dire le délai de traitement d'information est plus rapide donc, on parle d'efficacité voici un autre élément, c'est la même chose auprès de notre clientèle aussi, les outils qu'on prenait pour faire des projections ainsi de suite les clients ou alors..., vers une*

offre avec un client sont différents d'avant sont un peu plus fluide, je dirais il y a tout en matière amélioration tout le temps. »

Participant #4 : *« Les nouvelles technologies facilitent le travail, ce qui pouvait te prendre une semaine est complètement réduit de nos jours. C'est vrai que s'il fallait parler à un collègue, il fallait traiter un dossier. Il fallait se lever pour aller dans le bureau de ton collègue, pour lui parler, pour le voir physiquement. C'est bien, mais je pense que la nouvelle technologie facilite la vie, facilite au niveau du travail, mais elle peut constituer une véritable distraction [...] sinon je pense que les nouvelles technologies facilitent le travail dans le sens que, quand tu as besoin d'informations, tu peux aller sur Google rapidement, quand tu as besoin d'envoyer une demande, tu le fais rapidement et tout de suite. Tu peux entrer en contact avec l'interlocuteur à qui tu veux parler quand tu veux gérer quelque chose tout est rapide, c'est-à-dire bon, on est dans le siècle de l'instantanéité comme on dit, tout est rapide et les réponses qu'on veut avoir si on peut les envois, si tout est à portée de main cela se fait aussi facilement. Donc, ça permet dans un sens de gagner du temps. Alors, il y a une influence positive moi, je pense aux influences positives dans le sens comme je disais tout à l'heure il y a un gain de temps pis ça permet aussi de connaître beaucoup de choses rapidement parce que quand tu es en face d'une problématique, tu as la possibilité d'aller chercher l'information et même quand tu dois rencontrer même les parties prenantes. Tu as tout de suite la possibilité de les joindre. Avec ça, je trouve que ça permet de gagner du temps. »*

La conclusion des témoignages des participants indique que les organisations hypermodernes sont contraintes de prendre des décisions plus rapidement pour rester compétitives. En raison de la forte concurrence mondiale, les cycles de vie des produits deviennent de plus en plus courts, nécessitant une capacité d'adaptation accrue. Cette dynamique peut exercer une pression sur les gestionnaires, les incitant à prendre des décisions rapides, dans la lignée des principes de l'hypermodernité, qui valorise la vitesse et l'agilité. En ce sens, les témoignages soulignent qu'avec l'hypermodernité, il y a une

accélération des processus décisionnels et productifs permettant de répondre efficacement à des exigences comme la gestion du risque.

Participant #3 : *« C'est la prise des décisions le plus rapidement possible, dans le domaine bancaire, ça aide à la gestion du risque, donc ça, c'est vraiment en lien avec le numérique [...]. »*

L'analyse des entretiens avec nos participants révèle que l'hypermodernité est étroitement liée à l'essor des technologies numériques, ce qui influence la gestion à travers l'intégration de nouvelles technologies d'information, d'automatisation et de communication. Selon le participant #3, le numérique a pris une part considérable dans les activités organisationnelles, surtout dans le milieu bancaire. Une percée technologique qui soulage la clientèle en limitant ses déplacements physiques et des frais potentiellement associés. Ainsi, le témoignage du participant #3 souligne qu'en raison de l'hypermodernité, le milieu organisationnel connaît une véritable transformation numérique.

Participant #3 : *« On s'en va de plus en plus vers des banques aussi numériques, on aide nos clients à utiliser le monde « Banking ». Quand on force dans les aides à pouvoir connaître cet outil-là pour travailler aussi pour faire des transactions sans coût autre aussi, on peut le faire dans le salon la tête reposée, sauver des coûts aussi, il y a certaines transactions que tu peux faire en ligne qui sont sans frais tandis que si tu te présentes ici, ça va te coûter des frais donc, c'est ça un peu ça. »*

En conclusion, les conséquences de l'hypermodernité diffèrent d'un participant à l'autre, en fonction de la stratégie adoptée, du secteur d'activité et du style de leadership du gestionnaire. Les résultats de cette étude montrent que les effets de l'approche hypermoderne peuvent être positifs, en fonction des attentes de l'organisation, mais qu'ils peuvent également se révéler négatifs selon l'utilisation de la technologie. Dans la section suivante, nous examinerons d'autres constats jugés pertinents issus des témoignages des participants, qui ne faisaient cependant pas partie des objectifs initiaux de la recherche.

3.5 AUTRES CONSTATS

Des thèmes nouveaux ont émergé des témoignages des participants, à la suite de l'analyse thématique. Cette section est dédiée à des remarques supplémentaires qui n'étaient pas incluses dans les objectifs de la recherche, mais qui émergent des témoignages des participants, après l'épuisement du contenu de notre analyse thématique. Parmi ceux-ci se trouvent les défis de gestion liés à l'approche hypermoderne, notamment en ce qui concerne les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le télétravail et l'hyperconnectivité.

3.5.1 Défis de gestion face à l'hyperconnectivité

Plusieurs participants ont souligné que la surcharge d'information dans l'ère de l'hypermodernité comme un potentiel défi qui peut entraver les activités du gestionnaire en milieu de travail. Ces derniers attestent que l'hyperconnectivité, facilitée par les outils numériques et les réseaux sociaux, génère un flux constant d'informations. Cela peut provoquer une surcharge cognitive chez les employés, qui doivent traiter une grande quantité de données en temps réel. Pour les gestionnaires, il devient crucial de filtrer et de prioriser l'information pertinente afin d'éviter la dispersion des efforts.

Participant #2 : *« Le défi en termes de gestion, quand ce sont des gens qui font partie de nos équipes, c'est de trouver une façon de créer une relation individuelle, mais également une relation d'équipe. L'autre élément, c'est qu'il y a une surabondance d'informations, je crois la semaine dernière, écoutez ce flot d'informations, qu'on a l'accès à l'information qu'on a, ça peut être complexe et ça amène des réflexes d'instantanéité [...] ». »*

Participant #1 : *« Ben, je vais nommer les médias sociaux, les médias sociaux pour comme étant les vilains pourvoyeurs d'informations, mais comme étant aussi un outil d'échange d'information extrême. Donc, c'est comme il y a comme une dépendance à*

l'instantanéité, c'est ce qui fait bien le partage d'informations, là, qu'elles soient bonnes ou pas bonnes [...]. »

3.5.2 Défis de gestion face au télétravail et le travail hybride

Un autre constat très pertinent émerge du témoignage du participant #5, qui souligne le défi que représente la gestion du télétravail et du travail hybride. Les résultats issus des données collectées révèlent qu'aujourd'hui, ces modes de travail constituent un défi majeur pour les gestionnaires, notamment en entravant la cohésion d'équipe et l'harmonisation au sein du groupe.

Participant #5 : *« Comme gestionnaire, on n'est pas encadré sur comment mieux utiliser les outils-là afin d'anticiper leurs effets pervers. Ce n'est pas parce que puis, je l'ai déjà dit, je l'ai écrit, je l'avais amené dans le temps de la pandémie. On n'est de plus en plus proche malgré la distance, tu n'es pas à côté de moi actuellement pour faire une formation, on se parle on a le sentiment d'être ensemble, on n'est pas dans la même pièce pis tu pourrais très bien être à Montréal moi j'étais à Québec pis on ne verrait pas les 230 kms qui nous séparent on se comprend, mais on a pourtant notre proximité. On a le sentiment par la bande comme humain ouais, mais j'aimerais ça, qu'on se voit, qu'on se touche qu'on se rencontre aussi, c'est ça le problème comme personne, on mélange la puissance que cette machine-là peut nous apporter sur l'axe de bien gérer des gens d'être de proximité avec la notion de, c'est quoi pour moi la proximité, c'est d'être dans la même pièce et d'être à côté de lui. Et c'est ça le défi avec les TICs honnêtement, si que je prends les caractéristiques, pour moi, oui, l'instantanéité. Aujourd'hui, on va avoir le réflexe de regarder est-il disponible [...] »*

3.5.3 Perception des participants face aux conséquences de l'hypermodernité.

Les participants rencontrés ont livré leur perception sur les conséquences de l'hypermodernité, les résultats obtenus de ces derniers montrent que certains pensent que l'approche hypermoderne entraîne des conséquences à la fois positives et négatives comme nous l'avons présenté plus haut dans la section 4. Cependant, pour le participant #3, l'hypermodernité n'a pas de conséquence. Toutefois, ce dernier affirme qu'il y a que des écarts qui méritent d'être comblés pour être en phase avec la technologie utilisée.

Participant #2 : *« Ben, je viens de vous le mentionner il n'y a pas réellement de conséquence en tant que telle, c'est plutôt comme je le dis encore l'innovation est tout le bon, donc ça va améliorer certains processus, ça va aider donc ça va ainsi de suite donc, il n'y a pas de conséquence en tant que telle, c'est l'ouverture par rapport des deux parties prenantes l'employé et l'employeur par rapport à l'usage tel processus tel outil il n'y a pas de conséquence en tant que telle. La conséquence, on peut mieux la remplacer par plutôt un écart à combler [...] »*

3.5.4 Conflit entre qualité et quantité au sein des organisations hypermodernes

Un constat intéressant émerge sur les gestionnaires hypermodernes, qui se retrouvent face à un dilemme embarrassant : choisir entre la qualité et la quantité. Ce choix représente un véritable conflit à gérer, opposant des dirigeants ou actionnaires souvent insatisfaits, privilégiant la quantité, à une clientèle de plus en plus attachée à la qualité et devenue exigeante dans ses choix. En effet, le conflit entre qualité et quantité s'impose comme une problématique centrale dans la société hypermoderne, où la quête d'efficacité, de rapidité et de performance tend à dominer les notions plus traditionnelles de qualité. L'hypermodernité, décrite par le penseur Lipovetsky (2004), se caractérise par une accélération constante des processus de production, de consommation et de diffusion de l'information.

Participant #2 : *« Il n'y a tout pas toujours, mais, souvent il y a un conflit entre la qualité et la quantité, c'est comme ça que les salariés perçoivent souvent là, pis les*

employés perçoivent pis, il y a une pression de livraison clairement là il y a une insatisfaction continuelle de la part soit des dirigeants ou des actionnaires [...] »

Nous avons également constaté que certains participants ne savaient pas avec certitude si nous étions déjà à l'ère de l'hypermodernité. Quant au témoignage du participant 5, il estime ne pas être suffisamment formé pour contrer certains biais associés à cette ère moderne.

Participant #3 : *« Ben, comme je disais l'hypermodernité, je n'y pensais pas, c'est justement avec votre sujet que j'ai commencé à penser à ça, que je me suis rendu compte qu'on ait passé du postmoderne à l'hypermoderne donc voilà sinon qu'on sache à en faire l'usage, de toute façon la technologie est là, on s'en sert [...] »*

Les résultats relatés à travers ces constats complètent notre analyse thématique à travers le témoignage des différents participants. Ces résultats mettent en lumière les divers défis rencontrés par les participants dans l'exercice de leurs fonctions à l'ère de l'approche hypermoderne. Parmi ces défis figurent le télétravail et le travail hybride, l'hyperconnectivité, la surabondance d'informations ainsi que le conflit entre qualité et quantité, des enjeux auxquels les gestionnaires des organisations hypermodernes font face.

3.6 CONCLUSION DU CHAPITRE 3

En résumé, ce troisième chapitre avait pour objectif de présenter les résultats de cette étude sur l'hypermodernité dans les organisations en analysant les transformations organisationnelles et les effets sur la gestion des personnes. Les différents résultats éclairent les caractéristiques de l'organisation hypermoderne, les compétences des gestionnaires hypermodernes, les stratégies et les pratiques déployées par les gestionnaires et les conséquences de l'hypermodernité. En ce sens, nos résultats révèlent que l'organisation hypermoderne se distingue par des caractéristiques spécifiques, reposant principalement sur une utilisation massive des technologies et une innovation constante dans un environnement en perpétuel changement. Elle exige également des performances soutenues

de la part des travailleurs afin de répondre aux exigences d'un marché de plus en plus concurrentiel.

En outre, les résultats montrent aussi qu'un gestionnaire hypermoderne est quelqu'un qui agit comme coach, alliant savoir-faire et savoir-être, tout en maîtrisant les technologies en particulier les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) afin de répondre efficacement aux exigences actuelles. Ce dernier doit s'assurer que la performance de son équipe ou de son organisation est au rendez-vous pour garantir une certaine pérennité sur un marché où la clientèle dispose une multitude de choix.

En plus des compétences mentionnées précédemment, les résultats montrent également que le gestionnaire hypermoderne fait appel à un ensemble de stratégies et de pratiques pour évoluer dans son travail. Parmi celles-ci, on note le développement de l'autonomie des équipes, la promotion de l'intelligence collective et des pratiques collaboratives, la gestion des priorités et des attentes, ainsi que la capacité à gérer les imprévus, afin de répondre aux défis de l'hypermodernité au sein des organisations.

Ajoutés à cela, d'autres résultats présentés indiquent que le gestionnaire hypermoderne se trouve parfois confronté à des situations contraignantes résultant des conséquences de l'hypermodernité. Bien que certains résultats soulignent les aspects positifs de cette approche, mais il est loin d'être sans conséquence négative sur le travail du gestionnaire. Ainsi, des résultats plus critiques montrent que le gestionnaire fait face à des défis majeurs qu'il doit absolument surmonter pour atteindre les objectifs de son organisation.

Enfin, un gestionnaire hypermoderne est quelqu'un qui combine science et technique pour accoucher des résultats, qui doit cultiver des compétences adéquates pour faire face aux exigences des organisations actuelles en matière de gestion des personnes.

Le prochain chapitre propose de discuter ces résultats et de présenter les apports et les limites de notre étude.

CHAPITRE 4

DISCUSSION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre propose de discuter et d'interpréter les résultats obtenus dans le cadre de cette étude. Plus spécifiquement, il s'agit d'interpréter les résultats et les mettre en perspective avec les écrits scientifiques présentés dans le chapitre 1. Ainsi, il sera possible de ressortir les similitudes et les divergences avec les connaissances antérieures. En ce sens, ce chapitre permettra d'éclairer la question de recherche posée au départ c'est-à-dire « comment l'hypermodernité façonne-t-elle le travail des gestionnaires au sein des organisations » ?

Par conséquent, nous interpréterons les caractéristiques de l'organisation hypermoderne et les compétences nécessaires pour la gestion des personnes dans ce contexte de l'hypermodernité. Ensuite, nous discuterons les stratégies adoptées par les gestionnaires et les conséquences de l'hypermodernité. En outre, d'autres constats issus de nos observations en lien avec la question initiale seront présentés. Enfin, les contributions de cette étude seront présentées sous deux angles, à savoir les apports théoriques et les apports managériaux.

4.1 LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION HYPERMODERNE

La littérature scientifique se penche sur les caractéristiques de l'hypermodernité dans la société actuelle. À cet égard, Monteil (2017) ainsi qu'Aubert (2006a, 2008) soulignent que l'hypermodernité se distingue par une société marquée par des excès et des extrêmes, influençant de multiples aspects, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Ces caractéristiques mettent en exergue des exigences accrues en matière de performance, d'adaptabilité et de réactivité, tout en imposant une sollicitation continuelle, ce qui est à la

base de diverses sources de changements. Parallèlement, nos résultats indiquent que la notion de performance est considérée comme une obsession dans l'organisation hypermoderne. Du fait de la rapidité technologique, l'organisation accorde une grande importance aux résultats quantifiables. Les résultats soulignent également la nécessité d'agir rapidement et le fait d'être fréquemment sollicité dans le milieu professionnel. Ainsi, l'accent mis sur la rapidité, la vitesse et les objectifs quantifiables de l'organisation se sont imposés comme des faits marquants qui caractérisent le milieu organisationnel hypermoderne.

D'autres recherches scientifiques avancent l'idée que les caractéristiques de l'hypermodernité peuvent se résumer dans une accélération trépidante des changements sociaux, technologiques et culturels (Aubert, 2006a, 2006b, 2008 ; Marchesnay, 2004 ; Rosa, 2010). Ces recherches complètent les études de Déry (2004) attestant que l'hypermodernité s'est introduite dans le paysage contemporain avec une explosion d'innovations technologiques, entraînant une accélération constante dans divers domaines de la société moderne. Ainsi, nos conclusions indiquent que la domination des technologies innovantes et de la numérisation transforme le contexte organisationnel actuel. Ces résultats signalent les modifications effectuées par l'organisation hypermoderne pour répondre aux exigences de la société actuelle marquée notamment par une quête incessante de croissance économique. L'émergence des technologies numériques favorise une communication immédiate, facilitant la coopération entre les groupes, indépendamment de leur position géographique. Dans ce contexte, l'emploi massif des outils de communication instantanée est désormais crucial pour le fonctionnement d'une organisation hypermoderne. Par analogie, ces résultats rejoignent aussi les études de Kurzweil (1999), dans lesquelles il fait mention que dans l'hypermodernité, les objets techniques occupent une place centrale et deviennent des alliés indispensables dans la construction d'un nouveau monde. Ainsi, le tissu social, autrefois exclusivement humain, évolue pour inclure ces nouveaux partenaires technologiques dont l'intelligence est de plus en plus remarquable.

D'autres études comme celles d'Aubert (2008), Marchand (2007) et Déry (2007) attestent que nous vivons dans une société centrée sur le présent, où les capacités d'adaptation et de changement sont particulièrement valorisées. Ce phénomène entraîne une transformation significative du paysage organisationnel, engendrant des changements radicaux. À cet effet, les participants interrogés.es dans le cadre de cette étude affirment que l'organisation hypermoderne est continuellement exposée à des changements, ce qui contribue à façonner profondément les caractéristiques du milieu de travail actuel. Cette image de changement perpétuel n'est pas sans rappeler l'image de la société liquide de Bauman (2000). Ce résultat reflète le fonctionnement des organisations dans un contexte complexe, flexible et en constante évolution, nécessitant une adaptation aux variations du marché. Un environnement nécessitant une culture d'adaptabilité et d'innovation pour résister à la concurrence excessive et satisfaire les hyperconsommateurs. En effet, la gestion du changement se manifeste par la capacité d'accompagner des équipes dans des processus de transformation organisationnelle. Cela demande une flexibilité organisationnelle, une attention sensible aux nouvelles technologies et un engagement envers le développement des employés et des pratiques durables. En ce sens, pour favoriser le changement, il est crucial que le gestionnaire soit agile et adopte un comportement persuasif. Cela implique une communication efficace et la capacité de convaincre les employés et de se convaincre soi-même, comme gestionnaire pour surmonter les résistances. Ces résultats rejoignent les travaux de Lewin (1951) en illustrant que « l'individu développe des phénomènes de résistance au changement qui s'expliquent par l'abandon des routines, la peur de l'inconnu et l'effort d'apprentissage » (Autissier et al., 2018, p. 47).

En somme, nos discussions viennent illustrer les caractéristiques du milieu de travail actuel. Par conséquent, elles mettent en lumière un ensemble de paramètres qui sont alimentés par l'innovation et l'utilisation massive d'outils technologiques rapides, par la performance accrue et par des excès continus entre autres. En effet, ces résultats indiquent les éléments essentiels qui caractérisent l'horizon organisationnel du travail dans cette nouvelle approche. Ces constats offrent des perspectives nouvelles pour avoir une idée plus étendue de l'organisation hypermoderne et pour comprendre la nécessité de soigner la

relation entre les humains et la technologie dans le monde organisationnel actuel. La prochaine section discute les résultats quant aux compétences requises pour la gestion des personnes dans l'hypermodernité.

4.2 LES COMPÉTENCES REQUISES POUR LA GESTION DES PERSONNES DANS L'HYPERMODERNITÉ

La conclusion de notre recherche indique que l'hypermodernité requiert des aptitudes indispensables pour évoluer dans les organisations contemporaines. Selon le discours de nos participants.es, les aptitudes développées pour relever les défis de cette nouvelle méthode sont variées. Cela nécessite en même temps une fusion de compétences et d'attitudes pour trouver un mélange qui garantira une gestion efficace et harmonieuse. En ce sens, nos résultats indiquent que le gestionnaire hypermoderne possède des aptitudes tant techniques, scientifiques que comportementales pour orchestrer efficacement ses tâches de gestion dans un contexte propice, adaptatif et créatif. De ce fait, ces résultats corroborent les recherches de De Ridder et al. (2019), Duplaà-Hemer (2020), Déry (2004, 2007) et Bootz (2013), qui soutiennent l'idée qu'il revient au gestionnaire de cultiver des compétences techniques et comportementales afin de se lancer dans une démarche participative pour mieux diriger ses équipes.

De plus, nos résultats démontrent qu'un gestionnaire actuel doit cultiver des aptitudes qui lui permettent de gérer les changements, les talents et la temporalité. À ce stade, il est important de rappeler que l'hypermodernité se caractérise par des changements continus et une vitesse généralisée. En ce sens, Dolan et al. (2005, p. 5), dans leur définition de la gestion des ressources humaines confirment les résultats de notre recherche, en illustrant que cette dernière est « l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs de l'organisation ». En ce sens, nos résultats reflètent l'évolution du marché, marquée par la mondialisation et l'essor des technologies, qui intensifient de plus en plus la concurrence. Cette situation engendre une instabilité sur le marché de l'emploi, offrant ainsi aux employés un large éventail d'opportunités

professionnelles. De ce fait, il est essentiel pour le gestionnaire de développer des dynamismes visant à fidéliser leurs employés et à assurer leur rétention. Par conséquent, ce résultat vient appuyer les études de Plane (2007) dans lesquelles il indique que le gestionnaire hypermoderne est un « agent de changement », dont la responsabilité principale est d'accompagner les évolutions organisationnelles, souvent évoquées sous le terme d'accompagnement du changement. Dès lors, les gestionnaires interrogés se situent encore dans une posture de gestion des ressources humaines qu'une posture de gestion des personnes en milieu de travail.

Notre étude montre également que les gestionnaires d'aujourd'hui doivent améliorer leurs compétences pour équilibrer le travail et la famille et gérer efficacement la diversité, l'équité et l'inclusion. Le gestionnaire a l'obligation de s'assurer de la gestion du personnel non seulement au sein de l'organisation, mais également dans les sphères privées. Cela implique d'intégrer la famille au centre des discussions organisationnelles et d'adopter des pratiques managériales pour agir sur la diversité, sur l'équité salariale et pour promouvoir le bien-être psychologique des employés. Les nouvelles technologies, qui favorisent l'apparition de nouvelles formes de travail comme le télétravail et le travail flexible, élargissent l'horizon organisationnel et dépassent les frontières géographiques. Ces résultats rejoignent les travaux de Beaudry et Gagnon (2019) qui montrent que la gestion des travailleurs actuels nécessite une politique managériale qui aborde le bien-être des employés et la conciliation travail/famille (Beaudry et Gagnon, 2019). Enfin, les recherches de Gausselin et al. (2007) viennent confirmer une fois de plus nos résultats en illustrant que la perplexité inhérente de l'hypermodernité se manifeste notamment en raison de la mobilité croissante des travailleurs et de la nécessité de concilier travail et vie personnelle. En effet, ces circonstances représentent des enjeux mettant en évidence la nécessité pour les gestionnaires d'acquérir des compétences en gestion des conflits, en leadership et en communication (Gausselin et al., 2007).

Bref, les compétences requises pour gérer des personnes dans une organisation hypermoderne se construisent sur une base d'apprentissage technique, scientifique et

expérientiel. Les résultats montrent que ces compétences évoluent en fonction des besoins de l'organisation, mais surtout en lien avec l'évolution des technologies. En ce sens, le gestionnaire hypermoderne doit être quelqu'un de polyvalent et qui est prêt à cultiver diverses compétences, allant des connaissances techniques à l'intelligence émotionnelle. En résumé, ces résultats permettent de disposer des mécanismes qui illustrent les compétences nécessaires pour un gestionnaire actuel et offrent aussi des dynamismes pour favoriser une organisation résiliente⁶, innovante et inclusive. La prochaine section discute les résultats quant aux stratégies déployées par les gestionnaires dans les organisations hypermodernes.

4.3 LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES PAR LES GESTIONNAIRES

Les gestionnaires jouent un rôle prépondérant dans la mise en œuvre des stratégies pour faire fonctionner l'organisation. Pour surmonter les défis de l'hypermodernité, les résultats de cette étude montrent que les gestionnaires adoptent des pratiques et des stratégies qui visent à rendre autonome son équipe de travail. Nos résultats révèlent que des pratiques collaboratives et de l'intelligence collective sont déployées pour développer la cohésion au sein de l'organisation. En ce sens, ces résultats confirment les travaux de recherche de Duplaà-Hermer et Rascol-Boutard (2018) selon lesquels le rôle du gestionnaire se distingue par une dimension collaborative prédominante plutôt que strictement hiérarchique dans l'exécution de ses fonctions. De plus, il est crucial pour le gestionnaire hypermoderne d'adopter des pratiques de gestion qui favorisent le pilotage, l'animation et l'accompagnement (Payre et Scouarnec, 2015). Dans ce contexte, il est essentiel que le gestionnaire puisse combiner ses stratégies et intensifier ses pratiques de gestion pour répondre aux attentes de l'organisation face aux défis de l'hypermodernité, particulièrement en termes d'urgence continue, d'amélioration de performance et d'insatiabilité des résultats.

⁶ Lorsque l'organisation peut non seulement s'adapter, mais aussi prospérer face aux défis imprévus.

La gestion des attentes, des imprévus et des priorités est aussi une stratégie qui est ressortie de cette étude. Ce constat ressort également dans la littérature (Aubert, 2006 a), qui décrit que dans l'hypermodernité, il est important de nourrir des compétences nécessaires pour soigner la gestion de priorité en situation d'urgence continue. Notre étude souligne que face à la vitesse, à l'incertitude et à la multiplicité des exigences provoquées par l'instantanéité technologique, il est primordial de mettre en place des mécanismes permettant de naviguer dans l'univers hypermoderne. Notons que, avec la surcharge d'informations et la multiplicité des priorités qui noient le gestionnaire, la prise de décision devient complexe : il est difficile pour le gestionnaire de discerner l'essentiel de l'accessoire. Par conséquent, la capacité de prioriser efficacement est cruciale tout en restant concentrée sur les objectifs clés de l'organisation.

Par ailleurs, entre priorité et imprévu, notre étude souligne la pression due aux attentes élevées ressort le plan d'attente envers les gestionnaires. Dans l'hypermodernité, à cause des attentes qui sont souvent élevées et diversifiées, le gestionnaire doit trouver un moyen d'équilibrer les objectifs fixés par rapport à ceux qui sont réalisés. Cela permet d'éviter de suivre l'élan des attentes afin d'éviter des attentes irréalistes qui peuvent altérer le personnel de l'organisation. Dans cette optique, ces résultats rejoignent les travaux d'Aubert (2006 a) illustrant que la gestion des personnes dans l'hypermodernité revient d'abord à nourrir des compétences nécessaires pour soigner la gestion de priorité en situation d'urgence continue. Une approche que l'auteur qualifie de la primauté de l'instant, dans laquelle le futur et le présent se fusionnent dans un univers de plus en plus accéléré (Aubert, 2006 a).

En outre, notre étude montre que la gestion par le sens et l'accent sur le développement sont aussi des moyens adoptés par les gestionnaires pour surmonter les enjeux de l'hypermodernité. La perpétuelle exigence de l'hypermodernité contraint le gestionnaire à faire usage de tous les moyens jugés nécessaires pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes (la clientèle, le personnel et les actionnaires) au sein de l'organisation. Dans un environnement dominé par l'incertitude, la complexité et

l'accélération du rythme de travail, le management par le sens est un mécanisme reposant sur une quête de sens pour les collaborateurs qui permet au gestionnaire d'aligner les objectifs du personnel avec ceux de l'organisation. Ainsi, cette stratégie vise à mettre l'accent sur l'engagement et la motivation intrinsèque, ce qui amène à focaliser sur le développement des compétences du personnel.

Ensuite, les résultats indiquent aussi que, pour surmonter les urgences continues qui règnent dans l'organisation actuelle, le gestionnaire recourt à l'utilisation de la technologie. L'effet immédiat de la technologie offre une satisfaction à court terme. Cependant, selon Aubert (2006a, 2006b), la technologie exerce l'effet d'instantanéité dans les organisations qui par la suite provoquent de l'urgence. Ce résultat fait appel à la pensée complexe de Morin (2001), dans laquelle il traite la question de la récursivité. Par conséquent, l'urgence et la technologie développent un rapport récursif, ce qui implique que la technologie provoque l'urgence au sein de l'organisation et pour pallier l'urgence, le gestionnaire recourt à la technologie à nouveau. Dans une telle situation, l'urgence continue devient un phénomène cyclique qui inonde le milieu de travail avec toutes ses conséquences à moyen et à long terme.

En somme, ces résultats ouvrent des pistes d'actions et de réflexion pour comprendre les exigences de l'hypermodernité. Ils offrent une perspective permettant de mieux saisir les approches adaptées au contexte hypermoderne. En définitive, les stratégies et les pratiques pour faire face aux enjeux de l'hypermodernité reposent sur un mélange de connaissances, d'attitudes et d'aptitudes qui permettent d'atteindre un niveau élevé de performance au sein de l'organisation. La section suivante discute les résultats concernant les conséquences de l'hypermodernité.

4.4 LES CONSÉQUENCES DE L'HYPERMODERNITÉ

Les résultats de notre recherche évoquent les conséquences de l'hypermodernité dans les organisations actuelles. Ces conséquences peuvent être positives ou négatives pour les membres de l'organisation. D'emblée, notre étude indique que la pression accrue pour la performance, appelée aussi l'hyperperformance, et l'obsession pour la productivité (Aubert, 2006) comme des conséquences directes de l'hypermodernité. L'interprétation de ces résultats s'inscrit dans une approche conjoncturelle, mettant en lumière les transformations organisationnelles face aux exigences contemporaines. Ces dernières sont marquées par une quête accrue de rapidité et d'efficacité, dans un marché auquel l'hyperconsommation s'impose comme la norme (Aubert, 2006 ; Lipovetsky, 2004) et dans lequel la lutte pour la pole position s'intensifie, exacerbant une concurrence de plus en plus féroce. Avec la culture de haute performance, sollicitée pour répondre à une urgence généralisée, cette dynamique semble alimenter une anxiété qui, à terme, pourrait affecter la santé mentale des travailleurs hypermodernes (de Gaulejac, 2017). Néanmoins, il incombe aux gestionnaires de trouver un équilibre entre les exigences de l'organisation dans ses livrables et le temps d'opération, pour éviter toute surcharge de travail qui pourrait demander des efforts considérables. Une telle situation risque d'entraîner une fatigue persistante et éventuellement mener à un épuisement professionnel sur le moyen et long terme.

De manière analogue, nos conclusions soutiennent les recherches d'Aubert (2006), qui caractérise le comportement des acteurs hypermodernes comme un état de « défonceur ». L'auteure fait appel au concept d'« individu par excès » et d'« individu par défaut » pour illustrer son point de vue. Cependant, dans les structures hypermodernes, la logique capitaliste exerce une influence considérable sur les règles procédurales. Cette logique soutient que la performance, voire l'excellence, découle de la capacité à réaliser le plus grand nombre de tâches possible dans le temps le plus restreint. Par conséquent, l'organisation établit le temps comme repère pour évaluer la performance d'un employé. Cette illustration fait à nouveau référence aux travaux d'Aubert (2006). Selon l'auteure, sous l'influence de l'idéologie du management d'excellence, l'organisation adopte un

visage nettement plus austère. Dès lors, il ne s'agit plus de chercher à aligner son idéal personnel avec celui de l'entreprise, mais plutôt de démontrer une « hyperperformance » dans un contexte auquel la vision à long terme s'est effondrée, sous la pression d'une réactivité ultra-rapide et instantanée (Aubert, 2006). En comparant nos résultats avec les travaux d'Aubert (2006) relativement à l'hyperperformance, nous pouvons constater qu'il y a un lien avec l'idée d'aliénation évoquée par Rosa (2014). L'auteur explique que l'individu se trouve dans une perte de résonance avec soi-même à cause de l'accélération qui touche les différentes sphères de la société. Ses actions, ses interventions sont guidées et contrôlées par des entités exerçant une force contraignante, ce qui ne lui donne aucun autre choix que de se plier.

En outre, des recherches antérieures, telles que celles de Philippe (2007), soulignent que l'agissement temporel entraîne des répercussions néfastes sur le sommeil et abolit même la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Le chercheur affirme que la société hypermoderne provoque des effets néfastes sur l'intimité, en éloignant les individus, en favorisant l'isolement, en limitant la communication verbale et la réflexion, en restant constamment connectés aux technologies, au détriment de leur intériorité (Philippe, 2007). À la lumière de nos résultats, les gestionnaires se retrouvent dans une situation où la distinction entre le travail et la vie familiale est floue. Cet effritement de la frontière entre les sphères publiques et privées représente un enjeu pour eux dans l'établissement d'une culture d'appartenance et dans la création de cohésion au sein de leurs équipes.

De plus, notre recherche met aussi en lumière que l'affaiblissement des relations sociales et de la collectivité expose les désavantages de l'hypermodernité. Ces résultats sont attribués à des méthodes de travail comme le télétravail et le travail flexible, qui requièrent une connectivité intense de la part de l'employé. Dans le contexte actuel d'hyperconnectivité et d'hyper réactivité, où dominant l'urgence, l'instantanéité et l'immédiateté (Aubert, 2006), il paraît paradoxal pour le gestionnaire d'établir un équilibre entre travail et famille. Cette conclusion reflète les pensées de de Gaulejac (2017, p. 34) expliquant que « chaque époque a ses défis, ses épreuves, ses découvertes, ses réussites et

ses échecs. Le défi contemporain serait donc d'apprendre à vivre dans un monde paradoxant ». Tout de même, les gestionnaires peuvent développer une politique de flexibilité organisationnelle, des programmes de gestion du bien-être au travail tout en promouvant un climat de bienveillance afin de trouver un meilleur équilibre pour les employés.

Par ailleurs, nos participants indiquent que le travail à distance qu'offrent les nouvelles technologies présente des bénéfices intéressants pour les travailleurs en matière d'autonomie et de productivité dans l'organisation. Cependant, notre analyse révèle que ces formes d'organisation du travail pourraient engendrer un problème d'isolement professionnel et une diminution du temps consacré à la vie familiale. Ces pratiques semblent être devenues aussi de potentiels éléments qui alimentent les problèmes de santé mentale et du bien-être psychologique des travailleurs hypermoderne (Aubert, 2006). Il est néanmoins conseillé aux gestionnaires d'adopter une approche proactive visant à maintenir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cet équilibre passe par le soutien au bien-être des employés, la promotion d'une communication efficace au sein de l'organisation et une flexibilité permettant d'ajuster les objectifs stratégiques de l'organisation en fonction d'un plan de contingence réaliste et adapté.

Bien que l'irruption des outils technologiques en milieu organisationnel a pour objectif de faciliter une gestion rationnelle et efficace, elle semble accoucher parallèlement au résultat escompté, un effet inattendu chez les travailleurs hypermodernes. La conclusion de notre analyse indique que l'hypermodernité produit à la fois un gain et un manque de temps, ce qui paraît complètement opposé en réalité. Cette situation peut être interprétée comme un « effet de ricochet » créé par l'utilisation de la technologie dans les organisations actuelles. L'automatisation des tâches de travail, qui offre un gain de temps, facilite une accessibilité améliorée aux données. Cependant, les dispositifs numériques peuvent parfois agir comme une source de distraction pour les employés, ce qui semble exercer un effet défavorable sur la performance des travailleurs à long terme. En ce sens, l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

pourrait provoquer un sentiment de manque de temps dans les activités professionnelles. Face à une telle situation, il est nécessaire que le gestionnaire anticipe les conséquences de l'adoption de nouvelles technologies, et développe dans ses pratiques de gestion des plages d'horaires fixes pour séparer les deux sphères (personnelle et professionnelle). Il devrait également encourager les politiques proéquilibrées comme droit à la déconnexion et créer des espaces physiques dédiés, même pour les télétravailleurs. Ces résultats confirment la pensée de Rosa (2014), attestant que l'utilisation massive des outils technologiques à l'heure de l'hypermodernité provoque une accélération technique, ce qui contribue à un gain temporel. En outre, l'auteur affirme aussi qu'avec l'accélération sociale induite par l'hypermodernité, les individus éprouvent un sentiment d'une carence temporelle, ce qui affecte leurs différentes activités quotidiennes. Cette même approche est remarquée aussi dans les réflexions de Thwaites (2021), affirmant que l'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans l'hypermodernité permet de gérer une gestion plus efficace en matière de la temporalité.

Enfin, la conclusion de notre analyse a mis en évidence que la surcharge au travail et le stress managérial comme des effets négatifs de l'hypermodernité dans le milieu du travail actuel. Ces résultats traduisent le double effort que doit déployer un travailleur hypermoderne pour effectuer un volume de travail trop élevé par rapport aux temps exigés à sa réalisation. Dans une telle situation, l'injonction de faire plus avec moins et plus rapidement, de respecter les normes procédurales tout en s'adaptant aux exigences des consommateurs sur le marché (Gaulejac, 2017), se manifeste de plus en plus et plonge les gestionnaires dans un véritable dilemme. En ce sens, le principal levier du gestionnaire n'est autre que d'être ultra rapide pour respecter le temps désigné, ce qui semble être un élément générateur du stress. Une telle situation, considérée comme vecteur de propagation des problèmes de santé physique, de santé mentale ainsi que du bien-être psychologique continue à battre un record dans le milieu de travail actuel. Cette conclusion illustrée reflète le contenu du travail de Gaulejac (2017), qui évoque que les pathologies de l'hypermodernité présentent une double particularité en fonction de la situation et de la personne qui l'a vécue. Pour certains, le stress, la perte de sens, la confrontation

permanente à des injonctions paradoxantes, la culture de l'urgence entre autres, qui sont tous des résultats révélés par notre étude sont la source d'un mal-être insupportable et la cause de troubles psychosomatiques et psychiques dévastateurs (de Gaulejac, 2017). En ce sens, nos résultats viennent appuyer ceux de de Gaulejac, illustrant que l'hypermodernité génère une surcharge au travail et du stress managérial, ce qui a des ramifications directes avec des problèmes de santé physique et de santé mentale pour les gestionnaires dans le milieu du travail actuel.

En outre, dans une approche comparative permettant de mettre en exergue la conclusion de nos résultats obtenus avec les études de de Gaulejac (2017), l'auteur atteste que depuis une vingtaine d'années, le diagnostic de bipolarité n'a cessé d'augmenter. Il s'est substitué à celui de psychose maniaco-dépressive, d'abord dans le monde de la psychiatrie anglo-saxonne, puis dans le reste du monde. Dans le même temps, les manuels de gestion recommandent de développer des comportements qui ont des caractéristiques similaires : La confiance, l'exaltation et l'énergie qui caractérisent les débuts d'un épisode maniaque semblent être parfaitement au diapason des injonctions qui sont celles du monde des affaires aujourd'hui, de réussite, de productivité et de dévouement total comme a mentionné nos différents participants dans leur témoignage. Ces éléments reflètent aussi ce qu'Aubert (2006) a qualifié d'individu par défaut comme conséquence de l'hypermodernité dans les organisations actuelles.

De plus, Gaulejac (2017) ajoute certaines caractéristiques de l'hypermodernité comme l'hyperactivité, l'absence de limites, l'élaboration de projets multiples, l'obsession de convaincre, le développement de capacités de persuasion infinies, la maîtrise d'un langage de vérité incontestable, l'exaltation du sentiment de toute-puissance sont autant de symptômes d'un comportement maniaque qui sont appréciés et exigés comme des qualités pour exercer le pouvoir dans les organisations hypermodernes et dans le monde politique. Une étude qui rejoint les travaux d'Aubert (2006) en évoquant la notion d'individu par excès et par défaut pour qualifier les acteurs de l'hypermodernité qui prétendent être sans limite et peuvent tout faire.

Tenant compte des symptômes de l'hypermodernité, ses éléments caractéristiques exposés dans les lignes antérieures, cette montée en puissance des cas de problèmes de santé mentale semble bien avoir un lien avec l'hypermodernité par ses exigences imposées aux travailleurs dans les organisations actuelles. Une fois de plus, cette illustration vient confirmer les résultats de notre recherche.

En somme, l'effet de l'hypermodernité sur les organisations se manifeste à travers une série de symptômes et de phénomènes pouvant être décrits sous deux aspects distincts. Parmi ces conséquences, on examine les effets à partir des bénéfices et des désavantages résultant de l'utilisation intensive des instruments technologiques dans le cadre organisationnel. Il est important de rappeler que l'hyperperformance, associée à la transformation numérique qui exerce une compression temporelle pour accroître la productivité, constitue un vecteur angulaire catalysant un ensemble de problèmes d'ordre physique et psychologique dans le milieu de travail actuel.

4.5 APPORTS DE L'ÉTUDE

Cette recherche sur l'hypermodernité au sein des organisations constitue une opportunité d'exposer les grandes lignes en matière de gestion des personnes et de diverses transformations opérées dans les milieux de travail contemporains. À cet effet, les contributions de ce travail se déclinent en deux volets principaux à savoir les contributions théoriques et les contributions pratiques.

4.5.1 Apports théoriques

Cette recherche représente une contribution significative au domaine de recherche de la gestion des personnes en milieu de travail. Elle offre une perspective intégrale qui combine une approche adaptative et stratégique afin de répondre aux enjeux particuliers que pose l'hypermodernité dans les structures organisationnelles actuelles. De plus, elle enrichit notre connaissance sur les vécus des gestionnaires confrontés aux défis de l'hypermodernité dans le milieu organisationnel. La recension des écrits met en évidence

que cette étude remédie à des insuffisances essentielles, notamment en matière de gestion axée sur l'humain, une tendance en plein essor, dans un environnement organisationnel marqué par l'évolution rapide des technologies avancées et une accélération temporelle.

Notre recherche permet une conceptualisation des aptitudes indispensables que les gestionnaires doivent acquérir afin de répondre aux impératifs de l'hypermodernité et de surmonter les obstacles qui en résultent. Ces compétences incluent l'empathie, la maîtrise des technologies, la gestion du changement et l'intelligence émotionnelle, reflétant une polyvalence indispensable. De plus, cette étude apporte une contribution à la réflexion appliquée sur l'hyperperformance, la réactivité et la gestion du temps. Ces constats appellent à une démarche anticipative, une sensibilité émotionnelle renforcée et des stratégies de gestion axées sur l'individu. Enfin, cette recherche contribue à l'enrichissement des connaissances concernant l'équilibre travail-famille, la gestion des talents ainsi que l'inclusion et la diversité en milieu professionnel.

4.5.2 Apports managériaux

Les contributions pratiques de cette recherche sont multiples et diversifiées. Elles proposent des orientations concrètes aux gestionnaires et aux organisations souhaitant adapter leurs pratiques de gestion au contexte de l'hypermodernité, en particulier dans le domaine de la gestion des personnes en milieu de travail. Cette étude met également en évidence des pistes d'action sur les compétences requises et les pratiques à adopter pour évoluer au sein d'une organisation hypermoderne. Elle offre notamment des contenus enrichissants qui allient savoir-faire et savoir-être, favorisant ainsi un climat de travail harmonieux et propice à une meilleure collaboration et une intégration optimale de la part des travailleurs.

De plus, cette étude met en lumière des compétences clés à développer pour les gestionnaires souhaitant relever les défis propres à l'hypermodernité. Parmi ces défis figure la gestion du changement, la gestion des imprévus, la gestion des priorités et des attentes, le tout dans un contexte marqué par une temporalité de plus en plus compressée. En effet, ce

travail met en relief des dispositifs permettant de trouver un équilibre entre vitesse et temporalité afin de rendre plus satisfaisant et plus favorable l'environnement de travail pour les gestionnaires et pour les employés.

En d'autres termes, cette recherche propose des adaptations spécifiques ainsi que des politiques de gestion plus flexibles, qui intègrent pleinement la dimension humaine dans un contexte marqué par l'instantanéité des technologies dans les organisations hypermodernes. Ces recommandations mettent en avant l'importance d'une approche managériale centrée sur l'humain, en donnant la priorité à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Par ailleurs, elles offrent aux gestionnaires un cadre d'analyse comparatif leur permettant d'évaluer leurs pratiques de gestion à la lumière de nos différents résultats obtenus.

En conclusion, cette recherche offre des contributions enrichissantes, tant sur le plan théorique que pratique, à la gestion des personnes en milieu de travail. Elle fournit un ensemble de connaissances scientifiques qui viennent compléter et enrichir le cadre théorique existant. Par ailleurs, elle met en lumière des compétences clés pour les gestionnaires ainsi que des stratégies à adopter afin de surmonter les obstacles de l'hypermodernité dans les organisations actuelles. Cette réflexion intègre également des considérations sur la vitesse et la temporalité, qui sont devenues des caractéristiques fondamentales de l'organisation hypermoderne. En définitive, ces contributions visent à replacer l'humain au cœur des activités organisationnelles.

4.6 CONCLUSION DU CHAPITRE 4

En conclusion, ce quatrième et dernier chapitre a présenté une discussion et une interprétation des résultats issus de cette recherche. Ces résultats ont alimenté des débats sur les caractéristiques des organisations hypermodernes, qui se distinguent par une quête incessante de performance et un excès constant. Bien que ces dynamiques puissent offrir des perspectives prometteuses pour les organisations, elles soulèvent également d'importants défis pour les gestionnaires.

De plus, d'autres discussions ont porté aussi sur les compétences et sur les stratégies adoptées par les gestionnaires dans un contexte hypermoderne mettant en évidence la confirmation de nos résultats illustrant la polyvalence d'un gestionnaire face aux défis qui sont vraiment de taille. La discussion suggère la nécessité de mettre en application des stratégies et des politiques de gestion plus adéquates permettant d'aboutir à un environnement de travail favorable, inclusif tout en respectant la frontière entre le travail et la famille au sein des organisations hypermodernes.

Enfin, les conséquences de l'hypermodernité ont été discutées afin d'analyser leurs diverses manifestations dans le monde du travail. Les faits ressortis ont montré la nécessité pour les gestionnaires hypermodernes d'adopter des politiques permettant de trouver un équilibre entre vitesse exigée par rapport à la temporalité réduite afin d'éviter les conséquences délétères, notamment sur la santé physique et psychologique qui en découlent. Nos discussions suggèrent aux gestionnaires de tirer parti des bénéfices de l'hypermodernité soigneusement tout en proposant des pratiques managériales adaptées pour atténuer les inconvénients et parvenir à un meilleur équilibre.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La conclusion de nos résultats montre que l'hypermodernité apporte diverses transformations dans le milieu du travail actuel et ces dernières contribuent à façonner entre autres les caractéristiques de l'organisation hypermoderne. Les changements survenus influencent en même temps les mécanismes opérationnels, les employés et les pratiques de gestion au sein de l'organisation. Cela souligne l'importance, pour les gestionnaires, d'élaborer de nouvelles politiques de gestion mieux adaptées aux exigences de ces nouvelles tendances. Dans cette optique, cette étude apporte une contribution significative à la gestion des personnes en milieu de travail, notamment en identifiant les défis et enjeux potentiels qui caractérisent l'environnement organisationnel actuel.

Ce mémoire poursuivait la visée d'explorer le vécu des gestionnaires afin de comprendre leurs expériences dans le contexte d'hypermodernité. Cette exploration a permis d'identifier des éléments clés concernant les compétences à développer pour être un gestionnaire hypermoderne, les stratégies et pratiques mises en œuvre pour répondre aux enjeux de cette approche, ainsi que les conséquences découlant de l'hypermodernité. Il est important de souligner que les résultats obtenus mettent en évidence les paradoxes inhérents à l'hypermodernité, qui placent les gestionnaires face à des dilemmes et à des contraintes significatives dans la gestion des personnes en milieu de travail. Cependant, les discussions et l'interprétation des résultats présentés au chapitre 4 permettent de formuler des propositions et des recommandations destinées aux gestionnaires, afin de faire face aux défis posés par cette tendance dans les organisations contemporaines.

Cette étude, bien qu'elle présente de nombreux avantages, comporte néanmoins certaines limites, particulièrement sur les plans méthodologique et théorique. En effet, l'approche inductive, reposant sur une méthodologie qualitative fondée sur des entrevues semi-dirigées, peut potentiellement engendrer des biais susceptibles d'affecter l'objectivité

des conclusions. Cette recherche met l'accent sur des expériences personnelles qui prennent en compte des vécus individuels, ce qui peut toutefois limiter la portée des résultats à une population plus large. Par ailleurs, la thématique de l'hypermodernité, bien que pertinente et en pleine émergence, demeure un concept récent. Cela signifie que cette approche ne bénéficie pas encore d'une littérature scientifique abondante, notamment en ce qui concerne les délibérations dans le domaine de la gestion. Enfin, une autre faiblesse de cette étude réside dans la taille de l'échantillon, qui est exclusivement composé de gestionnaire dans les organisations québécoises. Un autre aspect important à considérer concerne la limite de cette recherche réside dans le fait qu'elle englobe tous les secteurs sans se concentrer sur un secteur spécifique. Cependant, il serait intéressant que d'autres études soient menées pour comprendre le vécu des employés.es dans le contexte de l'hypermodernité.

Il serait également pertinent de mener une telle étude dans d'autres secteurs spécifiques, tels que le domaine médical au Québec, où la combinaison de la technologie et de l'humain se trouve au cœur d'un contexte de forte demande en soins de santé. Cela approfondirait l'analyse du concept d'hypermodernité, une tendance émergente qui nécessite encore une réflexion approfondie dans la littérature de gestion.

En somme, cette recherche met en évidence l'importance de parvenir à un équilibre au sein des activités organisationnelles, tant en termes d'opérations que de planification temporelle, afin d'assurer une gestion plus efficace des personnes en milieu de travail. Cet équilibre se reflète également dans les pratiques de gestion de l'organisation visant à promouvoir une meilleure conciliation entre travail et famille, en valorisant une productivité mesurée non pas uniquement sous un angle mécanique, mais plutôt en tenant compte de la dimension humaine. Enfin, les propositions présentées dans cette étude ouvrent de nouvelles perspectives pour les gestionnaires, afin d'accompagner convenablement le personnel et d'établir un équilibre optimal entre les dimensions humaines et technologiques au sein des organisations actuelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ajar, D. C. et Gougeon, H. (1983). L'échantillonnage et le problème de la validité extrême de la recherche en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(1), 3-21.
- Aktouf, O. (1987). Une technique fondamentale : l'analyse de contenu. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, 111-120.
- Albert, M. N. et Lazzari Dodeler, N. (2023). Gérer des personnes dans la complexité : un changement de paradigme. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (69). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.22738>
- Amar, A. et Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5(1), 1-14.
- Appadurai, A. (2009). Les marchandises et les politiques de la valeur. *Sociétés politiques comparées*, 11, 1-70.
- Aubert, N. (2006a). L'urgence, symptôme de l'hypermodernité : de la quête de sens à la recherche de sensations. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* (29), 11-21.
- Aubert, N. (2006b). L'individu hypermoderne et ses pathologies. *L'information psychiatrique* (7), 605-610.
- Aubert, N. (2008). Violence du temps et pathologies hypermodernes. *Cliniques méditerranéennes* (2), 023-038.
- Autissier, D., Johnson, K. et Metais-Wiersch. E. (2018). Du changement à la transformation. *Question(s) de management*, 2, 45-54.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivisme : Post-modernisme ou pragmatisme ? *Management et Avenir*, 3(43), 372-391.
- Bauer, M. (1993). Les patrons de PME. *Entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Paris*.
- Bartoli, A. et Hervé, C. (2011). Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution?. *Informations sociales*, 167(5), 24-35.

- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*(1), 59-81.
- Bauman, Z. (2000). *La modernité liquide*. Cambridge. Potily press.
- Beaupré, P., Laroui, R., et Hébert, M. H. (2017). *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche : freins et leviers*. PUQ.
- Beaud, J.-P. (2016). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.). *Recherche sociale : la problématique de la collecte des données*, 6^e édition (p. 251-285). Presses de l'Université du Québec.
- Beaudry, C. et Gagnon, M. (2019). La genèse organisationnelle de la souffrance au travail : cadrage conceptuel. *Ad machina*, (3), 151-164.
- Beck, C. (2001). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*. Aubier.
- Beck, C., Giddens, A. et Lash, C. (1994). *Reflexive modernization: Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Stanford University Press.
- Bendarkawi, A. (2022) Méthodes mixtes et paradigme pragmatique en sciences de gestion : un essai de réflexion épistémologique et méthodologique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2), 626-649.
- Bird, F., Raufflet, E. et Smucker, J. (2004). *International businesses and the dilemmas of development*. Palgrave Macmillan.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Blanchet, P. (2007). Quels linguistes parlent de quoi, à qui, quand, comment et pourquoi? Pour un débat épistémologique sur l'étude des phénomènes linguistiques. *Carnets d'atelier de sociolinguistique*, 1, 1-66.
- Bollo, D. et Frybourg, M. (2001). La gestion de flottes et les technologies numériques. *Les Cahiers du Numérique*, 2(1), 239-253.
- Boltanski, L. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bootz, J.-P. (2013). L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratiques entre l'expert et l'intrapreneur. *Revue management et avenir*, 63, 115-136.

- Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative?: Contribution à un débat. *Les cahiers du cread*, 116, 9-30.
- Bouchard, Y. (2000). De la problématique au problème de recherche. *Introduction à la recherche en éducation*, 79-98.
- Boukar, H. (2009). Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises. *La Revue des sciences de Gestion* (3-4), 75-83.
- Bourgeois, I. (2016). La formulation de la problématique. Dans Gauthier, B. et Bourgeois, I. (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 6^e édition, (p. 51-76). Presse de l'Université du Québec.
- Citot, V. (2004). Les temps hypermodernes, de Gilles Lipovetsky. *Le philosophoire* (1), 184-188.
- Creswell, J. W. et Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Sage publications.
- Crête, J. (2003). L'éthique en recherche sociale. Dans B, Gauthier (Dir.) : *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Presses de l'Université du Québec.
- Crozier, M. (1988). Une approche sociologique des stratégies dans les organisations. *Revue française de gestion*, 67(1), 61-63.
- D'aveni, R. (2002). *Strategic, supremacy*. Simon & Shuster.
- De Gaulejac, V. (2017). Vivre dans une société paradoxante. *Nouvelle revue de philosophie*, 24, 24-39.
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M. et Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective 1. *Revue management et avenir*(3), 37-60.
- Demaizière, F. et Narcy-Combes, J.-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 4(4).
- Déry, R. (2007). Le management : De la tradition à l'hypermodernité. *Gestion*, 32(3), 76-87.
- Dehbi, S. et Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche : quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(20).

- Diet, E. et Tapia, C. (2012). L'hypermodernité en question. *Connexions* (1), 7-8.
- Duplaà-Hermer, C. et Rascol-Boutard, S. (2018). Les compétences du manager hyperconnecté. 29^e Congrès de l'AGRH, *Expérimentations locales, contextualisation des solutions : pour aligner une gestion des Ressources Humaines avec la métamorphose des organisations*.
- Duplaà, C. (2020). *Compétences et technologies de l'information et de la communication dans un contexte hypermoderne : le cas des managers de proximité d'une banque régionale* (Thèse de doctorat, Université de Perpignan).
- Dussart, C. (2017). Transformation numérique des entreprises : faites-en votre priorité ! *Gestion*, 42(2), 86-89
- Dolan, S.L., Jackson, T.S.S.E. et Schuler, R.S. (2002). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles* (3^e édition). Éditions du renouveau pédagogique inc.
- El Bakkouchil, Y., Zemmouri, B. et El Bakkouchil, M. (2003). L'impact de la structure organisationnelle sur la performance organisationnelle dans le contexte du nouveau projet d'organigramme des universités Marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-2), 391-406.
- Ehrenberg, A. (2008). *La fatigue d'être soi : dépression et société*. Odile Jacob.
- Fortier, M., & Albert, M. N. (2015). From resource to human being: toward persons management. *Sage Open*, 5(3), 2158244015604347.
- Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*. L'Harmattan.
- Gauthier, B., Bourgeois, I. (2008). Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données. 6^e édition. Presse de l'Université du Québec.
- Guillemette, F. et Baribeau, C. (2006). Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure. Dans Actes du colloque de l'Association pour la recherche (ARQ) présenté au congrès de l'ACFAS, Montréal. https://cdncontenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/secretariat-du-conseil-dutresor/publications-adm/politique-cadre/Politique_cadre_teletravail.pdf
- Gottschalk, S. (2024). Sensory Degradation and Somatic Labor: Critical sensory ethnography for hypermodern times. Dans *The Routledge International Handbook of Sensory Ethnography* (p. 69-81). Routledge.
- Habermas, J. (1981). *New Social Movements*. Telos Press Publishing.

- Henky, M. (2021). Bernier, J. (2021), L'intelligence artificielle et les mondes du travail, Laval, presses de l'université Laval, 214 p. Négociations (2021). No 35
- Jacob, R. et Ducharme, J. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondement et pratiques*. Guérin éditeur.
- Keller, J. (2024). L'implication des parties intéressées dans la définition des traitements de données personnelles en gare de Rennes : la 5G comme prétexte à l'expérimentation juridique. *La revue des droits de l'homme*, (25). <https://doi.org/10.4000/revdh.19592>
- Kerzil, J. (2009). Constructivisme. Dans Boutinet, J. (dir.), L'ABC de la VAE (p. 112-113). Érès.
- Kibédi Varga, Á. (1990). Le récit postmoderne. *Littérature*, 77(1), 3-22.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.
- Kohn, L. et Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 53(4). 67-82.
- Kuhn, T. S. (1962). Historical Structure of Scientific Discovery: To the historian discovery is seldom a unit event attributable to some particular man, time, and place. *Science*, 136(3518), 760-764.
- Kurzweil, R. (1999). *The age of spiritual machines: when computer exceed human intelligence*. National bestseller. Penguin books.
- Laïdi, Z. (1999). *La tyrannie de l'urgence*. Conférence présentée au musée de la civilisation. Éditions FIDES.
- Laïdi, Z. (2000). *Le sacré présent*. Flamarrion édition.
- Latour, B. (1999). *Politique de la nature*. Comment faire entrer les sciences en démocratie. La Découverte.
- Levy, P. (1997). *Cyberculture*. Éditions Odile Jacob.
- Lipovetsky, G. et Charles, S. (2004). *Les temps hypermodernes*, Grasset.
- Lipovetsky, G. (2006). *Le bonheur paradoxal*. Gallimard.

- Lipovetsky, G. et Godart, E. (2018). L'avènement de l'individu hypermoderne. *Clinique méditerranéenne*, 98, 7-23.
- Lalivé D'Épinay, C. (1985). Récit de vie et projet de connaissance scientifique. Recherche sociologique. Vol. XVI. no 2.
- Le Maux, B. (2007). Le choix de l'échantillon. Statistiques, Logiciels et enquêtes. Université de Rennes, 1.
- Livian, Y. (2005). L'individu hypermoderne. *Revue Française de Gestion*, 31(157), 239-241.
- Liotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne, Rapport sur le savoir*. Les éditions de minuit.
- Maffesoli, M. (2000). Perspectives tribales ou le changement de paradigme social. Dans Michaud, Y. (dir). *Université de tous les savoirs. La société et les relations sociales* (p. 88-99). Odile Jacob poches.
- Malherbe, D. J. F. (1981). Karl Popper et Claude Bernard. *Dialectica*, 35(4), 373-388.
- Marchand, A. (2007). Le risque, nouveau paradigme et analyseur sociétal. *Le journal des anthropologues*, 108-109. 211-236
- Marchesnay, M. (2004). Hypermodernité, hypofirme et singularité. *Management & Avenir*, 2(2), 7-26.
- Martinez, L. et Berkhout, C. (2009). Poser une question de recherche. *Recherche, Exercice*, 89, 143-6.
- Martucceli, D. (1992). Lecture théorique de la postmodernité, "theoretical readings of postmodernity". *Sociologie et société*. Presses de l'université de Montréal. 24(1), 157-169. <https://doi.org/10.7202/001478ar>.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic Management. University of Navarra. 21-08034.
- Monteil, P.-O. (2017). Pour une éthique du management confronté à l'urgence. *Revue française d'éthique appliquée*, 3 104-116).
- Morin, E. (2001). *La méthode-5. L'humanité de l'humanité : L'identité humaine*. Seuil
- Morin, E. M. et Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail 1. *Gestion*, 32(2), 31-36.

- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Musso, P. (1999). *Saint-Simon et le saint-simonisme*. Presses Universitaire de France.
- Nouss, A. (1995). *La modernité*. Presses universitaires de France.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 5^e édition. Armand-Collins.
- Payre S. et Scouarnec A. (2015). Manager : un métier en mutation ? Essai de lecture rétrospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97, 3-16.
- Philippe, G. (2007). *Temps et organisation hypermodernes*. Mémoire en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès science (M. Sc.), HEC Montréal.
- Piaget, J. (1970). L'épistémologie du temps, études d'épistémologie génétique. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*. 160 () 498-498.
- Pickering, M. (2011). Le positivisme philosophique : Auguste Conte. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 67, 49-67.
- Plane, J.-M. (2007). Hypermodernité et développement des ressources humaines : vers de nouvelles aspirations individuelles ? *Revue Sciences de Gestion* (64).
- Pountain, D., Robbins, D. (2001). *L'esprit cool*. Édition autrement.
- René-Juntas, K. (2019). *Réussir son hypermodernité en 25 étapes faciles et sauver le reste de sa vie de Nicolas Langélier : L'expérience éclatée de l'hypermodernité et le retour à une littérature de l'exemplarité*. Mémoire de recherche. Université du Québec à Trois-Rivière.
- Riopel, L. (2005). Épistémologie et enseignement des sciences. Les classiques des sciences sociales. <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20507/> site sur l'épistémologie : <http://www.er.uqam.ca/nobel/r20507/epistemologie/>
- Roult, R. et Martineau, F. (2021). Flowart, a physical activity at the level of hypermodernity, even hypomodernity. *Exercise and Quality of Life*, 13(2), 47-53.
- Rochet, J. C. (1992). Capital requirements and the behaviour of commercial banks. *European economic review*, 36(5), 1137-1170.
- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Lectures, les livres.

- Rosa, H. (2014). *Aliénation et accélération : vers une théorie critique de la modernité tardive*. La Découverte.
- Sauret, J.-M. (2003). *Le management postmoderne. Comprendre, concevoir, communiquer*. L'Harmattan.
- Savoie-Zajc, L. (2009). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.) *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (p. 337-360). Presse de l'Université du Québec.
- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualité*. Albin Michel.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- Sztompka, P. (1994). Théories du changement social et expérience de la transformation polonaise. *Études sociologiques*, 1(132), 9-17.
- Tabet, S. (2013). Zygmunt Bauman et la société liquide. *Sciences humaines*, 254(12), 25-25.
- Tapia, C. (2012). Modernité, postmodernité, hypermodernité. *Connexions* (1), 15-25.
- Tapscott, D. (1996). *Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill Education.
- Thwaites, T. (2021). Technologizing the human condition: hyperconnectivity and control. *Educational Philosophy and Theory*, 53(4), 373-382.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthode de recherche en management*, 4^e édition. Dunod.
- Thietart, R. (1988). Success strategies for businesses that perform poorly. *Interfaces*, 18(3), 32-45.
- Touraine, A. (1992). Beyond social movements? *Theory, Culture & Society*, 9(1), 125-145.
- Université du Québec à Rimouski. (2012). *Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains* (#C2-D32, RES. : CA-408-4934).
- Virilio, P. (1995). *La vitesse de libération*. Éditions Galilée.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

ANNEXE I – PROFIL DES PARTICIPANTS

Participants	Genre	Secteur d'activité	Poste	Ville
Participant #1	Homme	Fonction publique	Gestionnaire	Rimouski
Participante #2	Femme	Technologie	Vice-présidente du conseil d'admission (C.A)	Montréal
Participant #3	Homme	Banque	Directeur	Rimouski
Participante #4	Femme	Éducation/banque	Gestionnaire	Gatineau/Montréal
Participant #5	Homme	Financier	Gestionnaire	Lévis

ANNEXE II – GUIDE D'ENTRETIEN

1. Présentation des objets de la recherche et du déroulement de l'interview

Objectifs de la recherche :

L'objectif général de cette étude s'agit de décrire et de comprendre l'expérience des gestionnaires qui évoluent dans l'hypermodernité.

Objectifs secondaires :

- i. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires à l'égard des caractéristiques de l'organisation hypermoderne.
- ii. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires à l'égard des compétences nécessaires pour gérer des personnes dans l'hypermodernité.
- iii. Décrire et comprendre les pratiques et les stratégies déployées par les gestionnaires dans le contexte de l'hypermodernité.
- iv. Décrire et comprendre les conséquences de l'hypermodernité sur le travail des gestionnaires.

2. Retour sur le formulaire de consentement

3. Questions

- 1) Décrivez-moi votre rôle au sein de votre équipe et de votre organisation.
 - a. Quelle est votre expérience professionnelle ?
 - b. Selon vous, quel est votre rôle à titre de gestionnaire dans le contexte actuel ?
 - c. Qu'appréciez-vous de plus de votre emploi, actuellement ? Pourquoi ?
 - d. Qu'appréciez-vous de moins de votre emploi ? Pourquoi ?
- 2) Décrivez-moi les principales caractéristiques de votre organisation ?
 - a. Quels sont les principaux changements que vous avez constatés au sein des organisations depuis votre insertion sur le marché du travail ?

b. Comment qualifiez-vous les caractéristiques des milieux de travail en 2024 ?

La prochaine partie de l'entretien se déroulera sur l'hypermodernité, qui est une approche qui permet d'examiner les organisations et la gestion sous un angle plutôt critique. On la définit comme une période caractérisée par l'excès, par la pression, par l'urgence, par l'accélération et par l'instantanéité.

- 3) Dans votre expérience de gestion, quels sont les principaux constats que vous faites par rapport à cette période qualifiée d'hypermodernité ?
- 4) Comment gérez-vous la pression et l'urgence au sein de votre organisation ?
 - a. Quelles sont stratégies et pratiques que vous mettez en place pour gérer l'urgence et l'immédiateté dans votre gestion quotidienne ?
- 5) De quelles façons les nouvelles technologies façonnent-elles votre travail de gestion ?
- 6) Quelles sont les conséquences du recours aux nouvelles technologies sur vos pratiques de gestion ?
- 7) De nos jours, l'urgence l'instantanéité et l'immédiateté deviennent des aspects incontournables dans le milieu du travail. Pouvez-vous me décrire la façon dont ce contexte influence votre gestion du temps ?
- 8) Quelles caractéristiques de vos employés qui entraînent des conséquences sur la façon dont vous gérez les personnes au sein de votre organisation ?
- 9) Quelles sont les conséquences que vous observez chez vos employés dans cette période d'hypermoderne ?
 - a. Quel est l'effet du recours aux technologies sur le personnel que vous gérez ?
- 10) Comment l'organisation du travail de votre équipe se déploie-t-elle pour gérer les exigences de l'urgence en cette période d'hypermodernité ?
- 11) Comme gestionnaire, quelles sont les conséquences sur votre travail de gérer des personnes dans une ère hypermoderne ?
- 12) En tant que gestionnaire, comment pouvez-vous décrire l'effet de l'urgence continue sur les travailleurs de votre organisation ?
- 13) De quelle façon trouvez-vous que l'hypermodernité façonne -t-elle le paysage organisationnel actuel ?

14) Avez-vous d'autres précisions à apporter ou des sujets dont nous n'avons pas discuté que vous aimeriez approfondir ?

15) Remerciements.

**ANNEXE III - FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
(FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION**

1 TITRE DU PROJET

Hypermodernité dans les organisations : analyse des transformations organisationnelles et effets sur la gestion des personnes

2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Responsable

Rood Pierre, étudiant en maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail, Université du Québec à Rimouski (UQAR),

2.2 Direction de recherche

Andrée-Anne Deschênes, professeure, unité départementale des sciences de la gestion, UQAR, campus de Lévis

3 FINANCEMENT

Aucun financement.

4 CONFLIT D'INTÉRÊTS

Aucun conflit d'intérêts.

5 PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation au projet de recherche en titre, en tant qu'étudiant-chercheur en science de la gestion. Avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou

renseignement qui n'est pas clair lors de votre entretien avec un membre de l'équipe de recherche. Ce dernier prendra le temps de lire avec vous le présent document. Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre **consentement écrit** sera recueilli. Vous pouvez signifier votre consentement **par courriel** à Rood Pierre, responsable du projet à l'adresse suivante : Rood.pierre@uqar.ca.

6 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

6.1 Description du projet de recherche

Le présent projet porte l'hypermodernité dans les organisations. Aujourd'hui, nous vivons dans une ère marquée par le développement accru de la technologie. Les nouveaux outils et des changements socio-économiques affectent les milieux de travail actuels. Les entreprises sont confrontées de plus en plus à une compétition fulgurante qui exige l'urgence, l'immédiateté et l'instantanéité dans toutes les sphères organisationnelles. Pour répondre à l'exigence de ces facteurs, on vise l'empressement du temps qui consiste à offrir le maximum de production possible dans un minimum de temps requis. L'approche contemporaine dans laquelle nous sommes plongés dans l'exacerbation où l'excès devient une marque de fabrique qui façonne la société (hyper consommation, hyper connexion, hyper compétition). En ce sens, l'objectif principal de cette recherche est de faire une incursion dans le vécu quotidien des gestionnaires qui évoluent dans les organisations hypermodernes. La question qui guide notre recherche est donc la suivante : comment l'hypermodernité façonne-t-elle l'expérience des gestionnaires dans les organisations ?

L'objectif général de cette étude est ainsi de décrire et de comprendre l'expérience des gestionnaires qui évoluent dans l'hypermodernité. De façon plus spécifique, elle se décline à travers ces sous-objectifs :

6.2 Objectif(s) spécifique(s)

- i. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires à l'égard des caractéristiques de l'organisation hypermoderne.
- ii. Décrire et comprendre la perception des gestionnaires à l'égard des compétences nécessaires pour gérer des personnes dans l'hypermodernité.
- iii. Décrire et comprendre les pratiques et les stratégies déployées par les gestionnaires dans le contexte de l'hypermodernité.
- iv. Décrire et comprendre les conséquences de l'hypermodernité sur le travail des gestionnaires.

6.3 Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser une entrevue dont la durée sera environ d'une heure. Les entrevues seront réalisées au moyen d'un système de visioconférence sécuritaire et enregistrées (audio et vidéo), mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plateforme zoom sera utilisée.

7 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour les personnes participantes, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer à ce projet. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

8 CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION ET ADMINISTRATION DES DONNÉES & DIFFUSION

8.1 Confidentialité

Les renseignements concernant les personnes participantes seront recueillis et traités par le responsable du projet. Seuls l'étudiant-chercheur et sa directrice de recherche auront accès aux données. Ces renseignements seront traités de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatims seront codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Les données (verbatim et codification), de même que les formulaires de consentement seront conservées dans l'entrepôt de données institutionnelles sécurisées de l'UQAR (SABRE) pendant une période de sept (7) ans suivant la fin du projet de recherche (jusqu'en décembre 2032). Elles seront par la suite supprimées à l'aide d'un logiciel spécialisé.

Les personnes participantes ne pourront pas être identifiées de façon indirecte par recoupement, puisque les données seront décontextualisées. Plus précisément, des codes chiffrés seront attribués aux entrevues à la place des noms des personnes participantes. Les clés de codes seront enregistrées dans un répertoire distinct des données et des formulaires de consentement. Aussi, après leur retranscription en verbatim, les enregistrements vidéo des entrevues seront détruits à l'aide d'un logiciel spécialisé.

La confidentialité des données recueillies dans le cadre de ce projet de recherche sera assurée conformément aux lois et règlements applicables dans la province de Québec et aux règlements et politiques de l'Université du Québec à Rimouski.

Si vous souhaitez obtenir le verbatim (transcription) de votre entretien, veuillez inscrire votre adresse courriel ici :

8.2 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés par le biais du mémoire de maîtrise de l'étudiant-chercheur. La publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. Les personnes participantes pourront être informées par courriel des conclusions de l'étude au moment où les résultats seront publiés.

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des conclusions de l'étude, veuillez inscrire votre adresse courriel ici :

9 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du projet, par courriel, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. En cas de retrait, les données recueillies par le biais de l'entrevue ainsi que par le biais du questionnaire sociodémographique seront détruites par la responsable du projet, à l'aide d'un logiciel spécialisé. Enfin, toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait affecter votre décision de continuer d'y participer vous sera communiquée sans délai selon les modalités qui suivent par courriel.

10 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte dans le cadre de cette recherche.

11 PERSONNES-RESSOURCES

Si vous éprouvez un malaise pendant et après une activité impliquant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez contacter par téléphone Info-Social au 811.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec l'étudiant-chercheur responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Courriel : Rood.pierre@uqar.ca

Téléphone : (438) 699-3640

Vous pouvez également communiquer avec la directrice de recherche, soit Andrée-Anne Deschênes, professeure en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Rimouski, campus de Lévis, aux coordonnées suivantes.

Courriel : andree-anne_deschenes@uqar.ca

Téléphone : (418) 833-8800 poste 3206.

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski : cer@uqar.ca

12 REMERCIEMENT

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de la recherche. Nous apprécions le temps et l'attention que vous avez consacrés pour la participation à cette étude et nous vous en remercions.

13 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

- Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées (enregistrement audio et vidéo).

Dans le cadre du projet intitulé *Hypermodernité dans les organisations ; analyse des transformations organisationnelles et effets sur la gestion des personnes*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait.e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

--

Nom et signature de la personne participante

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué à la personne participante les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la personne participante à cette recherche.

--

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

14 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT (Copie de l'équipe de recherche)

Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées (enregistrement vidéo).

Dans le cadre du projet intitulé *Hypermodernité dans les organisations ; analyse des transformations organisationnelles et effets sur la gestion des personnes*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait.e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

--

Nom et signature de la personne participante

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué à la personne participante les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la personne participante à cette recherche.

--

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

--

Nom et signature du participant

Date

ANNEXE IV – CERTIFICAT ÉTHIQUE



Le 29 mars 2024

À l'attention de :

Rood Pierre, étudiant
Unité départementale des sciences de la gestion - Rimouski

Titre : Hypermodernité dans les organisations; analyse des transformations organisationnelles et effets sur la gestion des personnes

Projet : 2024-504

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Bonjour,

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par les membres du sous-comité délégué à l'évaluation des demandes soumises au Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski (CER-UQAR) ainsi que moi-même, à titre de présidente de ce comité. Nous sommes heureux de vous annoncer qu'un certificat d'éthique peut vous être délivré pour votre projet de recherche, à risque minimal, intitulé : Hypermodernité dans les organisations; analyse des transformations organisationnelles et effets sur la gestion des personnes.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la [Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#) de l'UQAR est émis en date du 29 mars 2024. Vous pouvez dès maintenant débiter vos activités de recherche.

Prenez note que ce certificat est valide jusqu'au **29 mars 2025**.

Selon la [Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains](#), il est de la responsabilité des chercheurs d'élaborer des projets de recherche qui respectent l'ensemble des principes éthiques et d'assurer le respect et la protection des droits des personnes qui participent à la recherche. Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat. Vous devez soumettre à l'approbation du CER-UQAR, toute modifications dans le déroulement d'une activité qui touche la nature de la participation des personnes. De plus, vous devez signaler tout incident significatif dès qu'il survient ainsi que les modifications apportées à votre projet.

Enfin, puisque votre demande d'approbation pourrait être liée à un financement, le Décanat de la

recherche est mis en copie conforme.

Dans le cadre de l'Entente pour la reconnaissance des certificats d'éthique des projets de recherche à risque minimal, il est de votre responsabilité d'informer vos cochercheurs provenant de l'externe afin qu'ils puissent obtenir reconnaissance et/ou certification éthique de leur propre CÉR.

En vous souhaitant le meilleur des succès dans la réalisation de votre recherche, veuillez recevoir nos salutations distinguées.

Le CER-UQAR

Janie Bérubé, Ph.D

Présidente du Comité d'Éthique de la Recherche - UQAR (CER-UQAR)

Professeure Unité départementale des sciences de la gestion

cer@uqar.ca

