

HEC MONTRÉAL

**Les dispositifs organisationnels et les mécanismes psychosociaux générant un sentiment
d'autonomie : contrôle, résistance et identité chez Cascades Groupe Tissu – Candiatic**

**Par
Mathieu Fortin Lalonde**

**Sciences de la Gestion
(Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

**Avril 2021
© Mathieu Fortin Lalonde, 2021**

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Sommaire

Ce mémoire s'intéresse à un paradoxe : le sentiment d'autonomie dans un environnement contraignant. Il semble effectivement paradoxal que dans une organisation basée sur la règle et le contrôle, les individus se sentent autonomes. Et c'est pourtant ce que nous avons observé. Cette recherche vise donc à identifier et à comprendre les dispositifs organisationnels et les mécanismes psychosociaux qui permettent aux individus d'une organisation manufacturière contraignante de se sentir autonomes. Spécifiquement, nous analyserons la bureaucratie et nous nous pencherons sur les enjeux de contrôle, d'identité et de résistance en organisation pour tenter de répondre à la question : *Comment expliquer que des travailleurs d'une usine manufacturière se sentent autonomes malgré les contraintes administratives, procédurales et structurelles qui pèsent sur eux?*

Cette recherche s'appuie sur des données qualitatives collectées sur une période de 9 mois chez Cascades Groupe Tissu – Candiatic (CGTC) et une approche inductive a été mobilisée pour mener à bien ce projet. L'analyse des données a débouché sur trois constats principaux. Premièrement, pour les travailleurs Cascades, l'autonomie renvoie à l'absence de supervision et à l'autonomie procédurale et plusieurs pratiques organisationnelles appuient et nourrissent ces conceptions. Deuxièmement, les travailleurs Cascades se distancient cognitivement des contrôles organisationnels en leur résistant symboliquement, générant chez eux un sentiment d'autonomie. Troisièmement, les travailleurs de l'usine de CGTC se disent autonomes parce que l'autonomie est un trait identitaire fondamental du groupe auquel ils veulent appartenir.

En abordant indirectement le problème classique de l'agence et de la structure, cette recherche s'inscrit dans le courant plus large de la sociologie du travail et lui emprunte ses concepts et théories pour expliquer le sentiment d'autonomie dans un environnement contraignant. De ce fait, elle contribue à une appréciation plutôt nuancée et contextualisée des phénomènes qu'on pose souvent dans une relation dichotomique. La contribution principale de ce mémoire aura été de démontrer que contrairement à l'intuition de base, l'autonomie n'est pas antagoniste aux systèmes contraignants.

Remerciements

Ce mémoire représente la fin de mon parcours académique mais également, et plus significativement, l'aboutissement d'une nouvelle identité que je me suis créée, non sans l'aide de plusieurs personnes que j'ai eu l'immense chance d'avoir sur mon chemin.

Aux femmes qui constituent mes repères dans ce monde, ma mère Manon et ma sœur Marie-Christine, merci pour votre support et votre amour inconditionnel (pensée spéciale pour Monique). À mes amis.es en or qui se sont enquis de mon avancement et qui m'ont surtout écouté me plaindre et menacer de tout abandonner, Josée-Lise et Jean-Christophe, merci infiniment. À une enseignante qui a joué un rôle significatif dans mon parcours, Marine, merci.

À mon directeur de mémoire, Alaric Bourgoïn, qui a dû composer avec mes états d'âme en montagnes russes, qui a su me ramener, me motiver et m'aiguiller de mains de maître, je m'excuse pour les fois où j'ai pu vous faire douter et vous remercie pour votre support.

À une enseignante (Brigitte Dubé) au pénitencier à sécurité maximum dans lequel j'étais incarcéré à l'âge de 21 ans qui m'a demandé ce que je voulais faire plus tard. Aux éducateurs des centres jeunesse que j'ai fréquentés qui ont essayé du mieux qu'ils ont pu de m'orienter. Aux intervenants en délinquance, aux agents correctionnels, aux agents de libération conditionnelle, j'aimerais que vous voyiez toutes et tous ce travail, et particulièrement celui que j'ai fait sur moi.

Aux garçons qui ont grandi sans père, aux mères monoparentales, aux gens qui viennent d'en bas dont peu se sont retrouvés assis à côté de moi sur les bancs de l'université. Nous ne sommes pas prisonniers des déterminismes sociaux, même s'il est extrêmement ardu de les déjouer.

Enfin, dans toute son imperfection, des petites parties qui mériteraient d'être nuancées à d'autres qui manquent parfois d'un peu de cohérence, je me dédie ce travail et j'en suis fier, il est à mon image. Au dépassement de soi, à la résilience et à la réhabilitation sociale par l'éducation.

« Un despote imbécile peut contraindre des esclaves avec des chaînes de fer ; mais un vrai politique les lie bien plus fortement par la chaîne de leurs propres idées ; c'est au plan fixe de la raison qu'il en attache le premier bout ; lien d'autant plus fort que nous en ignorons la texture et que nous le croyons notre ouvrage ; le désespoir et le temps rongent les liens de fer et d'acier, mais il ne peut rien contre l'union habituelle des idées, il ne fait que la resserrer davantage ; et sur les molles fibres du cerveau est fondée la base inébranlable des plus fermes Empires. » (Foucault, 1975, citant J.M. Servan dans Discours sur l'administration de la justice criminelle, 1767, P. 35).

Table des matières

SOMMAIRE	4
REMERCIEMENTS	5
TABLE DES MATIÈRES	7
LISTE DES ABRÉVIATIONS	9
LISTE DES FIGURES	9
INTRODUCTION	10
CHAPITRE 1 – REVUE DE LA LITTÉRATURE	12
1.1 UN PARADOXE EMPIRIQUE : LE SENTIMENT D’AUTONOMIE DANS LA STRUCTURE BUREAUCRATIQUE	12
1.1.1 <i>La bureaucratie : ses trois usages principaux</i>	13
1.1.2 <i>Pourquoi l’autonomie?</i>	14
1.1.3 <i>L’autonomie : un brin d’étymologie</i>	17
1.1.4 <i>La bureaucratie et l’autonomie : forcément antagonistes?</i>	20
1.2 L’ÉVOLUTION DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE : LE SENTIMENT D’AUTONOMIE	23
1.2.1 <i>Une brève genèse des mécanismes de contrôle dans les organisations</i>	24
1.2.2 <i>La fabrication du sentiment d’autonomie: culture, discours et identité</i>	27
1.2.2.1 La culture d’entreprise : un contrôle normatif	28
1.2.2.2 Les pratiques discursives et le façonnement de l’identité	29
1.3 LA RÉSISTANCE AUX CONTRÔLES : LE SENTIMENT D’AUTONOMIE À QUEL PRIX?	32
1.3.1 <i>Perspectives sur la résistance : constitutive, pathologique ou émancipatoire?</i>	34
1.3.1.1 La résistance comme une pathologie à combattre	34
1.3.1.2 La résistance comme phénomène endémique des relations sociales	36
1.3.1.3 Une vision positive de la résistance : la micro-émancipation	38
1.3.2 <i>L’évolution théorique de la résistance : directe, symbolique et productive</i>	40
1.3.2.1 Victoire des managérialistes : la culture et le discours sonnent la fin de la résistance	41
1.3.2.2 La résistance symbolique : émancipation ou reproduction des rapports de domination?	42
1.3.2.3 On la réprimait et maintenant on la cultive : la résistance productive	45
1.4 CONTRÔLE BUREAUCRATIQUE, RÉSISTANCE ET AUTONOMIE : UNE SYNTHÈSE	46
CHAPITRE 2 – MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	48
2.1 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE : LA THÉORIE ANCRÉE	48
2.2 CASE SETTING : DONNÉES GÉNÉRALES SUR L’ORGANISATION	50
2.3 COLLECTE DES DONNÉES : LES QUATRE PHASES DE LA COLLECTE DE DONNÉES	53
2.3.1 <i>Première phase : la socialisation avec le milieu</i>	53
2.3.2 <i>Deuxième phase : la première vague d’entrevues</i>	54
2.3.3 <i>Troisième phase : passage à la recherche fondamentale</i>	55
2.3.4 <i>Quatrième phase : consolidation et renforcement des arguments théoriques</i>	56
2.4 CODAGE DES DONNÉES : DE L’EMPIRISME À LA THÉORIE	57
CHAPITRE 3 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES COLLECTÉES	60
3.1 LE SENTIMENT D’AUTONOMIE DANS UN ENVIRONNEMENT CONTRAIGNANT	60
3.1.1 <i>CGTC : une organisation bureaucratique?</i>	61
3.1.1.1 La hiérarchie et la logique mécanique/technique	61
3.1.1.2 La légitimité rationnelle-légale et l’objectivité	63
3.1.1.3 L’environnement de contrôle chez CGTC	64
3.1.1.4 L’impersonnalité et les processus standardisés	68
3.1.2 <i>Le sentiment d’autonomie chez CGTC</i>	69

3.2 LES DISPOSITIFS ET LES PRATIQUES ORGANISATIONNELS GÉNÉRANT UN SENTIMENT D'AUTONOMIE	71
3.2.1 <i>L'absence de supervision</i>	71
3.2.1.1 La structure des horaires : un dispositif structurel	71
3.2.1.2 L'absence du superviseur : un levier symbolique	73
3.2.2 <i>L'autonomie procédurale : effectuer ses tâches sans l'appui de ses collègues</i>	74
3.2.2.1 Des descriptions de postes et des instructions de travail clairs	75
3.2.2.2 La formation et l'expérience : un gage d'autonomie.....	76
3.2.2.3 Les outils technologiques en appui à l'autonomie procédurale	78
3.2.3 <i>L'attitude bienveillante du management : un incitatif à l'autonomie</i>	79
3.2.3.1 La désobéissance : une forme de résistance?	80
3.3 LA RÉSISTANCE SYMBOLIQUE ET L'IDENTITÉ DÉSIRÉE	83
3.3.1 <i>La distanciation cognitive</i>	83
3.3.1.1 Le sarcasme et l'ironie	84
3.3.1.2 Ritualisation de l'ironie : le comité interaction.....	85
3.3.1.3 L'hyper-conformité : résister en se conformant.....	87
3.3.2 <i>L'adoption volontaire des traits identitaires de l'opérateur Cascades</i>	88
3.3.2.1 L'identité de l'opérateur Cascades	89
3.3.2.2 L'entraide : également un trait identitaire	90
3.3.2.3 L'instrumentalisation de l'autonomie?.....	92
3.4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS	94
CHAPITRE 4 – DISCUSSION	96
4.1 LE CHEMIN PARCOURU : LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL EN TRAME DE FOND	96
4.2 DISCUSSION ET SYNTHÈSE DES RÉSULTATS : UNE POSTURE NUANCÉE	98
4.2.1 <i>Le modèle bureaucratique hybride de CGTC</i>	98
4.2.2 <i>Une représentation subjective de l'autonomie</i>	99
4.2.3 <i>La distanciation cognitive : une forme de micro-émancipation?</i>	101
4.2.4 <i>L'instrumentalisation du sentiment d'autonomie</i>	102
4.3 APPORTS POUR LA THÉORIE ET LA PRATIQUE.....	103
4.4 LIMITES ET VOIES POTENTIELLES POUR LA RECHERCHE.....	104
4.4.1 <i>Les limites de la recherche</i>	105
4.4.2 <i>Avenues intéressantes à explorer</i>	106
CHAPITRE 5 – CONCLUSION	108
ANNEXES.....	110
FIGURE 1 – DIAGNOSTIC PRÉLIMINAIRE : LES PRINCIPAUX CONSTATS	110
FIGURE 2 – GUIDE D'ENTRETIEN PHASE II : PREMIÈRE VAGUE D'ENTREVUES	110
FIGURE 3 – GUIDE D'ENTRETIEN PHASE IV : DEUXIÈME VAGUE D'ENTREVUES	111
FIGURE 4 – TEST SIGMA	114
FIGURE 5 – EXEMPLE D'INSTRUCTION DE TRAVAIL.....	115
BIBLIOGRAPHIE	117

Liste des abréviations

CGTC	Cascades Groupe Tissu - Candiatic
SST	Santé et Sécurité au Travail
TA	Théorie Ancrée

Liste des figures

Figure A : La structure organisationnelle de CGTC

Figure B : Codage final des données collectées

Figure C : L'évolution du nombre d'arrêts de travail au Québec entre 1981 et 2010

Introduction

Il faut corriger la bureaucratie : la rigidité de sa hiérarchie et le formalisme de ses procédures, entre autres, sont aliénants pour les individus et débouchent sur une lourdeur administrative qui accapare une majeure partie de la plus-value créée par les organisations. C'est le constat implicite qui a stimulé l'émergence de nouveaux types d'organisations et de technologies managériales ayant pour principe sous-jacent l'autonomie, notamment l'Holacratie (Robertson, 2015), les équipes semi-autonomes (ÉSA) et le management participatif, ou « libéré » (Getz, 2017). En effet, il est communément admis dans les cercles de management et dans les théories psychologiques populaires que l'octroi d'une plus grande marge d'autonomie aux individus en organisation débouche sur plusieurs bienfaits, tant pour eux que pour l'organisation.

Ainsi, ces organisations qui ont intégrées l'autonomie à leurs processus et leurs structures, qu'on qualifie souvent de post-bureaucratiques (la définition est plus large mais tenons-nous en à cela pour l'instant), sont supposées palier aux dysfonctions de la bureaucratie en produisant des employés motivés, loyaux et engagés, tout en fluidifiant les processus des organisations, une caractéristique supposément essentielle dans un monde en constante évolution. Les résultats sont cependant mitigés. En effet, de nombreuses études théoriques et empiriques ont démontré que ces nouveaux modes d'organisation qui ont fait de l'autonomie leur cheval de bataille débouchent sur d'autres dysfonctions, notamment l'émergence d'appareils disciplinaires encore plus coercitifs (Barker, 1993; Maravelias, 2003; Teubner, 2001), un sentiment d'anxiété généré par l'ambiguïté et la perte de repères clairs (Casey, 1999) et l'émergence d'un univers informel empreint de jeux politiques où les employés moins charismatiques, mais pas pour autant moins compétents, sont laissés pour compte. Comme on dit, *damned if you do, damned if you don't...*

De plus, malgré les efforts des théoriciens du management et des dirigeants d'entreprises de repenser et redessiner les contours de l'organisation du 21^e siècle, force est de constater que la majorité des organisations répondent toujours globalement à la définition wébérienne d'une bureaucratie, donc organisées hiérarchiquement, basées sur la technique et la rationalité et truffées de mécanismes de contrôle formels. Or, contrairement à la croyance populaire, même

au sein de ce type d'environnement, qu'on peut qualifier de contraignant, plusieurs employés se sentent autonomes. C'est du moins ce que nous avons pu observer lors de notre passage à l'usine de Cascades Groupe Tissu – Candiatic entre octobre 2019 et juillet 2020 et qui a suscité le présent projet de recherche. Il nous a en effet semblé paradoxal que des individus se sentent autonomes au sein d'un cadre rigide et c'est ce paradoxe que nous tenterons d'expliquer.

Notre argument s'articulera autour des trois grands axes. Premièrement, nous procéderons à une analyse systémique de la bureaucratie en portant une attention particulière à la relation qu'elle entretient avec l'autonomie. Deuxièmement, en adoptant le point de vue de l'organisation et suivant la pensée de Michel Foucault (1975), nous explorerons les contrôles organisationnels, et spécifiquement les contrôles normatifs (ou idéologiques) qui agissent pernicieusement sur les individus en rendant invisibles les contours de l'appareil disciplinaire. Troisièmement, en nous plaçant cette fois-ci du côté des acteurs du système et en nous appuyant sur les travaux de Michel Crozier (1963), nous aborderons la résistance aux contrôles et nous nous concentrerons particulièrement sur la résistance symbolique. Il est à noter que les écrits de ces deux derniers auteurs nous ont servi de point de départ mais que nos recherches nous ont mené sur bien d'autres sentiers, notamment ceux des *Critical Management Studies* (CMS) et de divers travaux liés à la culture et à l'identité.

Donc, qu'est-ce que la bureaucratie et en quoi restreint-elle concrètement l'autonomie des individus? Qu'est-ce que l'autonomie et pourquoi s'y intéresser dans un contexte organisationnel? Quels sont les dispositifs structurels et symboliques et les mécanismes psychosociaux qui permettent aux individus de se sentir autonomes au sein d'un environnement contraignant comme la bureaucratie? C'est à ces questions que nous tenterons de répondre dans ce mémoire de recherche.

Chapitre 1 – Revue de la littérature

Le discours que tiennent les dirigeants de certaines organisations au sujet de l'autonomie et la formalisation des règles, des procédures et des cadres administratifs qui caractérise ces mêmes organisations débouchent sur un paradoxe. En effet, entre le discours managérial et le système effectif de l'organisation, il y a souvent un écart. Plusieurs décideurs affirment que leur organisation est *lean*, flexible ou agile et pourtant, la plupart d'entre elles sont empreintes de formalisme et de contraintes structurelles, répondant presque toutes, dans une certaine mesure, à la définition d'une bureaucratie. Toutefois, malgré l'environnement de contrôle inhérent au système bureaucratique, les employés se perçoivent souvent comme des sujets autonomes (Gabriel, 1999). Cette contradiction serait-elle une représentation concrète d'un phénomène social plus grand, que Marzano (2008) nommait le « malaise contemporain », soit cette ambivalence causée par le sentiment d'être libre et contraint tout à la fois (Bifulco, 2010)?

Dans les sous-sections suivantes, nous explorerons plus en détail les raisons qui pourraient expliquer ce paradoxe. Nous débuterons par définir et mettre en relation les principaux termes qui guident ce mémoire, soit l'autonomie et la bureaucratie. Ensuite, nous discuterons des mécanismes de contrôle encastés dans l'appareil bureaucratique, et plus spécifiquement de leur évolution jusqu'à des formes plutôt socio-idéologiques touchant à l'identité même des individus, ayant pour effet de rendre invisible les mailles du contrôle organisationnel. Nous avancerons comme deuxième argument que la résistance à ces contrôles, et spécifiquement celle de nature symbolique, permet aux acteurs de se sentir autonomes au sein même des organisations bureaucratiques.

1.1 Un paradoxe empirique : le sentiment d'autonomie dans la structure bureaucratique

L'autonomie et la bureaucratie entretiennent une relation pour le moins ambivalente (Adler, 2012). En effet, si l'environnement de contrôle de l'appareil bureaucratique restreint directement l'autonomie des individus, il a aussi pour impact de clarifier leur rôle et de leur dicter les tâches à effectuer, leur octroyant une *certaine* autonomie en leur permettant d'effectuer leurs tâches sans se référer à leurs collègues. Cette ambivalence n'est pas que la chose du

système bureaucratique, qui peut être coercitif et habilitant tout à la fois (Adler et Borys, 1996), elle est aussi le reflet des contradictions qui habitent les individus, qui « ressentent simultanément le besoin d’être guidés et le souhait d’être libres » (Tocqueville, 1992/2000: 664 cité par Courpasson et Clegg, 2006) .

Or, mis à part ces considérations théoriques, la bureaucratie est traditionnellement reconnue comme un système oppressif qui restreint l’autonomie et de la liberté des individus (Adler et Borys, 1996; Bifulco, 2010), un « instrument de la domination de l’homme sur l’homme » (Freund, 1990) qu’on compare souvent à une « cage de fer » (Weber, 1978). Dans cette section, dans le but d’asseoir les concepts d’autonomie et de bureaucratie dans leur contexte, nous commencerons par les définir. Ensuite, nous discuterons des raisons qui font qu’on met autant l’emphase sur l’autonomie dans le dialogue contemporain, et particulièrement dans le monde des organisations. Enfin, nous présenterons un bref survol de la relation qu’entretient la bureaucratie avec l’autonomie.

1.1.1 La bureaucratie : ses trois usages principaux

La bureaucratie a fait couler énormément d’encre depuis sa conceptualisation par Max Weber en 1921 dans son recueil *Essays in sociology* (pour un recensement récent, voir Adler, 2012) et sa définition officielle demeure sujette à confusion. Michel Crozier (1963) a notamment pris le soin de distinguer ses trois usages principaux, de la définition traditionnelle jusqu’à la représentation populaire, en passant par la conceptualisation « officielle » de Max Weber, qui est la plus utilisée en science des organisations. Ainsi, initialement, la bureaucratie faisait référence au « gouvernement par les bureaux », elle était donc principalement réservée à la sphère politique et particulièrement aux instances administratives qui la géraient. Ensuite, Max Weber a conceptualisé la bureaucratie en l’érigeant en un système d’organisation sociale ayant pour principales caractéristiques la « rationalisation de toutes les activités collectives » et un « système de règles impersonnelles » (Crozier, 1963). Enfin, dans l’imaginaire collectif, la bureaucratie renvoie à la lourdeur administrative, la lenteur, la routine et la complication des procédures, elle s’illustre donc davantage comme une caractéristique que comme une forme

d'organisation. Par exemple, lorsqu'un processus est lent et inefficace, on le qualifiera souvent de bureaucratique.

Depuis, la bureaucratie a tellement été associée aux grandes organisations que plusieurs associent intuitivement les deux termes. Hannan et Freeman (1984) argumentaient d'ailleurs que l'émergence d'un système bureaucratique est inévitable pour toute organisation qui parvient à une certaine taille, il n'est donc pas surprenant qu'on lie intuitivement les deux concepts. Néanmoins, bien que ces trois usages puissent se chevaucher, pour les fins de ce travail, nous nous en tiendrons à la définition correspondant au type idéal découlant de l'analyse wébérienne, soit *un système d'organisation sociale fortement hiérarchisé suivant une logique mécanique/technique basé sur la légitimité rationnelle-légale, l'expertise et l'objectivité, présentant des mécanismes de contrôles formels, des rôles indépendants des personnes qui les occupent ainsi que des règles et des processus standardisés*. Bien que cette définition soit théorique et qu'on n'en retrouve pas de représentation parfaite dans la réalité, elle est utile comme point de départ à l'analyse puisqu'elle fait état des contours d'un modèle rassemblant les caractéristiques essentielles du phénomène (Courpasson et Clegg, 2006).

1.1.2 Pourquoi l'autonomie?

L'autonomie est une valeur chère au monde occidental. Revêtant une connotation positive et humaniste, l'autonomie renvoie effectivement à des concepts comme la liberté (Huault, Perret et Spicer, 2012), la volition, le libre-arbitre, la souveraineté et l'auto-détermination. Ceux-ci constituent les fondements de plusieurs chartes constitutionnelles (Chartes des Nations-Unies, la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen ou la Charte des Droits et Libertés) et des motifs qui ont permis l'émergence de grandes Nations en les libérant de systèmes oppressifs comme le féodalisme ou le colonialisme (les Lumières en France, la liberté de religion aux États-Unis ou l'indépendance d'Haïti en 1804).

Dans les sciences sociales en général, l'autonomie est également souvent soulevée indirectement, occupant une place importante au sein de concepts centraux tels que le pouvoir,

lorsqu'on y réfère comme le pouvoir *de* par contraste au pouvoir *sur* (Bacqué, 2013). Aussi, par opposition, les déterminismes sociaux et les institutions de manière générale viennent à l'encontre du principe d'autonomie. À ce propos, un des problèmes majeurs de la sociologie renferme le concept de l'autonomie, à savoir si nous agissons librement – de manière autonome – ou si nos pensées, et par extension notre identité et nos actions, sont conditionnés par des facteurs externes, les fameux déterminismes sociaux dont nous sommes l'objet. Le concept est aussi à la base de plusieurs mouvements sociaux tels que le féminisme (les femmes qui voulaient s'affranchir de la domination patriarcale et devenir autonomes) et la décolonisation (les colonies britanniques en Amérique qui voulaient accéder à l'autonomie politique et religieuse). Enfin, l'autonomie est également centrale à plusieurs théories psychologiques notables portant sur la motivation humaine, notamment la théorie des deux facteurs de Herzberg (2017) ou celle portant sur la motivation humaine de Maslow (1943). D'ailleurs, dans la fameuse pyramide de Maslow (1943), le besoin d'auto-réalisation qui y est situé tout en haut renvoie à une forme d'autonomie « pure », le « devenir ce que nous sommes » également soulevé par Nietzsche (1903).

En ce qui a trait au monde du travail, une quantité importante d'études ont démontré la relation positive entre l'autonomie et divers marqueurs de performance en organisation (voir Langfred, 2000 et 2013 pour un portrait général). D'ailleurs, plusieurs publications relativement majeures considèrent l'autonomie comme une composante cruciale à la conception des tâches (Hackman et Oldham, 1976; Karasek Jr, 1979). Par ailleurs, au milieu des années 1990, différentes formes de management participatif misant sur l'autonomie du salarié étaient utilisées dans plus de 90% des entreprises constituant les Fortune 1000 (Langfred, 2013) et un sondage datant de 1993 mentionnait que « pratiquement toutes les grandes corporations utilisent une forme ou une autre d'autogestion » (Manz et Sims, 1995).

À ce propos, la première étude empirique sur une technique managériale ayant comme épicerie l'autonomie (les équipes semi-autonomes) remonte à Trist et Bamforth (1951) et le sujet a depuis été largement étudié. Avec la prolifération des techniques de management ayant pour principe

sous-jacent l'autonomie, notamment le télétravail, la sociocratie, l'Holacratie (Robertson, 2015) ou le 80/20 de Google, la tendance ne semble pas s'être essoufflée. Au contraire, la littérature managériale urge les gestionnaires à « libérer le management » (Getz, 2017), à « congédier les managers » (Hamel, 2012) et à insuffler de l'autonomie et de la flexibilité à leur organisation pour être en mesure de répondre le plus rapidement possible aux demandes de l'environnement qui, se tue-t-on à le répéter, évolue plus rapidement que son ombre (Diefenbach et Todnem By, 2012).

En théorie des organisations, et plus largement dans les domaines relevant de la sociologie en général, on place souvent l'autonomie en relation dialectique avec le contrôle et la résistance (Mumby, 2005), où le contrôle représente la thèse, la résistance l'antithèse et l'autonomie la synthèse. Toutefois, la résistance y est généralement vue comme une réponse aux contrôles, les employés essayant de se créer des espaces d'autonomie à travers ses denses lianes. Or, est-ce que ce sont les travailleurs qui résistent aux contrôles ou le management qui met en place des contrôles et qui « résiste » à l'autonomie des individus? Selon les marxistes autonomistes, l'autonomie des travailleurs représenterait la condition de base à laquelle le capitalisme, incarné par l'entreprise, doit constamment s'adapter, contrairement à la théorie dialectique dont il a été question en début de paragraphe et dont on accepte communément les prémisses (Mumby *et al.*, 2017).

Ceci dit, une forme ou une autre de contrôle en organisation semble être une exigence du système. En effet, tout système d'organisation qui se veut efficace exige que ses acteurs abdiquent une partie de leur autonomie individuelle au profit du bon fonctionnement de l'ensemble (Barker, 1993). Ainsi, un individu qui renonce à une partie de son autonomie de manière libre et consciente, parce qu'il croit que c'est pour l'entreprise le moyen le plus efficace d'atteindre ses objectifs, considère le pouvoir comme étant légitime et s'y soumet volontairement. Il exerce donc de facto son autonomie (Adler et Borys, 1996; Courpasson, 2000). À ce propos, Courpasson et Clegg (2006), citant Tocqueville (1992/2000 : 551), établissaient la distinction entre « la notion aristocratique d'assujettissement et la notion démocratique

d'obéissance », cette dernière renvoyant à la soumission volontaire de sa liberté à des principes que l'on considère légitimes. Selon cette vision, on peut œuvrer au sein d'un environnement contraignant tout en étant autonome, pour autant qu'on accorde une légitimité au pouvoir et qu'on s'y soumette volontairement.

Enfin, sur une note plus pessimiste et suivant la ligne tracée par Knights et Willmott (2002), l'autonomie en organisation, et particulièrement dans un contexte d'entreprise privée, ne serait peut-être qu'une utopie, une idée stimulant l'imagination mais qui ne se matérialisera jamais, une oasis dans le désert. Or, dans le même ordre d'idées, Gabriel (1999) argumente que le contrôle serait lui aussi une utopie, un concept séduisant dans des périodes de grandes incertitudes mais auquel on accorde un pouvoir démesuré. C'est que dans les deux cas il y a le facteur humain qui tente soit d'affirmer son pouvoir, soit d'affirmer son autonomie, deux concepts indissociables de la condition humaine qui s'empêchent mutuellement de se réaliser pleinement. Quoi qu'il en soit, pour certains auteurs, l'autonomie fait acte de remède permettant de pallier les effets négatifs de la subordination, de s'accommoder de sa situation d'aliénation, de la rendre supportable (Fleming et Sewell, 2002). Pour le management, elle devient donc une alliée économique (Willmott, 1993) précieuse dont il se sert pour soutirer le maximum de productivité des employés.

1.1.3 L'autonomie : un brin d'étymologie

Le sens qu'on attribue à l'autonomie demeure ambiguë et le problème est particulièrement saillant dans un contexte d'entreprise, où en essence on nous paie pour avoir droit à notre autonomie et où les ressources dont nous faisons usage ou nous disposons ne nous appartiennent pas. Tentions d'y voir un peu plus clair.

Premièrement, il existe une différence conceptuelle entre la définition générale de l'autonomie, ou du moins sa représentation populaire, et l'autonomie au travail, qu'on peut qualifier de pratique. En effet, dans son sens le plus pur, l'idée de l'autonomie fait référence à une forme pure de liberté et pourrait être formulée comme suit :

Je veux que ma vie et mes décisions dépendent de moi, pas de forces externes de quelque sorte. Je veux être l'instrument de ma propre volonté, pas de la volonté d'un autre. Je veux être un sujet, pas un objet ; être mu par la raison, par des buts conscients, qui sont les miens, pas par des causes qui m'affectent de l'extérieur... Je veux, par-dessus tout, être conscient de moi-même comme étant un être actif, pensant et voulant, assumant la responsabilité de mes choix et en mesure de les expliquer par référence à mes propres idées et objectifs. (Berlin, 1959 cité par Knight et Willmott, 2002).

Toutefois, compte tenu des contraintes culturelles, sociales et idéologiques placées sur les individus en société et la nature du contrat de travail en organisation, cette définition de l'autonomie semble plutôt utopique (Knights et Willmott, 2002). Mais alors, si l'autonomie n'est pas le fruit de sa propre volonté, « libérée de toutes contraintes externes », que représente-t-elle?

Deuxièmement, dans la littérature académique sur le sujet, *l'autonomie au travail* peut être définie comme « la quantité de liberté et de discrétion qu'un individu possède *pour accomplir ses tâches* » (Langfred, 2013). En effet, dans un contexte de travail, le salarié est tenu par un contrat, implicite ou formel, d'accomplir certaines tâches pour le compte de l'organisation. Les sommes ainsi versées par l'employeur lui donnent le droit contractuel à son autonomie, à condition bien sûr que les tâches qu'on lui demande d'exécuter soient prévues dans le contrat de travail. Dans ce contexte, on comprend que le travailleur ne peut jouir d'une autonomie totale et pure telle que définie par Berlin (1959) ci-haut. Ainsi, dans la sphère du travail, où les relations sont principalement basées sur le salariat, comment comprendre l'autonomie?

Troisièmement, Friedman (1977) a apporté une autre nuance au concept d'autonomie au travail, qu'il a nommé l'autonomie *responsable*. Pour l'illustrer, ce chercheur établit un spectre allant du contrôle direct, donc l'absence complète d'autonomie, à l'autonomie responsable, qui « laisse

une marge de manœuvre et l'encouragement [le travailleur] à s'adapter aux situations changeantes d'une manière qui est bénéfique pour l'organisation » (*Ibid.*). Ce qui distingue cette forme d'autonomie de l'autonomie pratique discutée ci-haut est l'*imputabilité* qui y est liée. Selon cette conception, l'individu est libre d'effectuer son travail comme il le veut, à condition que ce soit d'une façon « qui est bénéfique pour l'organisation ». Maintenant qu'on le laisse décider du *comment* (il ne peut toujours pas décider du *quoi*), on le tient dorénavant responsable des résultats de ses actions : « avec la liberté viennent les responsabilités » (Roosevelt, 1983). Cela dit, si on octroie une certaine liberté décisionnelle à l'individu et qu'on le tient responsable de ses décisions dans un contexte organisationnel, peut-on alors conclure qu'il est autonome? Cet état de fait ne représente pas plutôt une forme insidieuse de contrôle, une instrumentalisation de l'autonomie?

Quatrièmement, de Coorebyter (2010) a soulevé le concept d'autonomie instrumentale, qui s'apparente beaucoup à celui de l'autonomie pratique discuté ci-haut mais dont les contours nous semblent néanmoins plus clairement définis. En effet, l'auteur apporte une nuance intéressante lorsqu'il mentionne que le sujet n'a pas besoin d'avoir « librement consenti » à une norme à laquelle « il se soumet », que celle-ci peut avoir été « imposé[e] par une tierce personne » et qu'on peut tout de même le considérer autonome.

Bien plus que l'idée originelle d'obéir à une norme qui serait librement consentie, voire choisie, par celui qui s'y soumet, l'autonomie désigne donc surtout une certaine indépendance opérationnelle, ce que l'on pourrait appeler une autonomie instrumentale. Par autonomie, on entend aujourd'hui le fait de disposer de ressources — de ressources financières ou matérielles, ou d'une palette de modalités d'action — et de pouvoir choisir l'affectation de ces ressources pour atteindre un objectif quelconque, un objectif dont rien n'empêche qu'il ait été imposé par une tierce personne » (de Coorebyter, 2010).

Ainsi, des quatre définitions proposées, cette dernière nous semble la plus adéquate pour discuter d'autonomie dans un contexte organisationnel. Si c'est à celle-ci qu'on se réfère, on peut effectivement comprendre pourquoi des individus se sentent autonomes au sein d'un système contraignant. Or, est-ce que la soumission volontaire à une norme ou un objectif imposé par une tierce partie représente réellement de l'autonomie ou avons-nous plié les contours du concept pour le faire correspondre à un état de fait dont on ne peut se défaire?

Alors que certains auteurs la place côte à côte avec la liberté (Huault, Perret et Spicer, 2012), d'autres avancent exactement le contraire, stipulant que « l'autonomie ne signifie pas la liberté. L'autonomie représente la perception de choix et de contrôle ou de volition d'une personne, indépendamment du fait qu'elle ait la liberté d'agir ou non » (Fowler, 2018). L'autonomie telle que définie ici serait donc purement mentale, une « perception de choix et de contrôle ». Or, ce n'est pas un secret, les perceptions sont influençables. Suffit-il alors de modifier la perception d'un individu pour qu'il se sente autonome? Selon Fowler (2018), la manière dont l'autonomie est communiquée par l'organisation peut effectivement influencer son cadre de référence interne et lui permettre de se sentir autonome. Nous partirons de cette idée, entre autres, pour bâtir notre argumentaire à la prochaine section.

1.1.4 La bureaucratie et l'autonomie : forcément antagonistes?

Nous avons intuitivement posé en tant que paradoxe le sentiment d'autonomie des acteurs d'une organisation que nous pouvons qualifier de bureaucratique. Dans cette section, nous questionnerons de manière critique cette intuition en nous attardant à la relation entre les deux concepts.

Tout d'abord, il importe de mentionner que les principes et mécanismes bureaucratiques sont adaptables et résilients (Diefenbach et Todnem By, 2012). En effet, malgré les incalculables attaques dont elle fait l'objet et les nombreuses tentatives de s'en distancier, la grande majorité des organisations contemporaines répond toujours, à divers degrés, à la définition d'une bureaucratie. C'est que les principes de la bureaucratie sont ancrés tellement solidement dans

nos schèmes mentaux que même au sein d'organisations post- ou anti- bureaucratiques, sa logique et ses mécanismes resurgissent (Barker, 1993).

Cependant, comme il en a été question ci-haut, la bureaucratie telle qu'on se la figure populairement n'existe pas. Elle représente un concept idéal purement théorique. Dans la réalité, on ne retrouve que des variantes de la bureaucratie, des formes hybrides (Courpasson et Clegg, 2006), des « *soft bureaucracies* » (Courpasson, 2000) ou des « *bureaucracy-lite* » (Hales, 2002). Ces types d'organisations constituent des hybrides dans le sens où ils répondent globalement à la définition d'une bureaucratie mais où il y a tout de même des mécanismes de coordination et de collaboration basés sur l'autonomie qui sont en place. Même la métaphore de la cage de fer, emblématique du phénomène bureaucratique, a récemment été revue pour en représenter plus justement l'environnement de contrôle, qui n'est pas aussi rigide que le type idéal le laisse croire. Gabriel (2005) mentionne la « cage de verre » pour illustrer l'invisibilité des mécanismes de contrôle de l'appareil bureaucratique et pour discuter de l'illusion du choix créée par cette invisibilité, Marzano (2008) amène quant à elle le concept de « cage dorée ».

Ce type d'organisation combine généralement à différents degrés les principes de base de la bureaucratie et des technologies managériales l'éloignant du type idéal wébérien. On peut effectivement faire cohabiter les principes bureaucratiques avec un processus de planification stratégique participatif, des équipes-projets autonomes, des équipes de développement de produits multifonctionnelles ou des comités transversaux. Par exemple, une organisation possédant des procédures formelles, une hiérarchie claire et des rôles impersonnels – la majorité des organisations – pourrait mettre sur pieds un comité qui aurait pour mission d'augmenter la cohésion entre les employés de l'entreprise. Ce comité serait totalement autonome, déciderait de l'heure et de l'endroit de ses rencontres, ne répondrait formellement de personne (devrait dans une certaine mesure démontrer sa pertinence un jour où l'autre) et ses membres ne détiendraient pas de rôles formels (directeur, coordonnateur, responsable des communications, etc.). Or, même si les caractéristiques structurelles de ce comité contreviennent aux principes bureaucratiques, l'organisation en question pourra quand même être qualifiée de

bureaucratique puisqu'elle répond *globalement* à sa définition. Ainsi, l'autonomie peut effectivement habiter l'appareil bureaucratique, être insufflée dans sa structure et ses procédures. D'ailleurs, Weber accordait une place de choix à l'autonomie des experts, même dans son type idéal (Heckscher, 1994).

Ensuite, Heckscher (1994) établit une distinction intéressante en opposant les problèmes inhérents de la bureaucratie et ses mauvais usages. D'abord, comme problème inhérent de la bureaucratie, il y a ceux qu'on peut qualifier « d'humains ». D'une part, les managers n'agissent pas forcément toujours conformément aux règles du système, ils s'engagent dans des jeux politiques et agissent parfois selon leurs intérêts personnels, causant une « défaillance » du système. D'autre part, il y a les employés qui ne subissent pas passivement le système et ses tentatives de contrôle : ils résistent. C'est donc dire qu'il y a le système formel de règles décrit par Weber mais qu'en arrière-plan, sinon en parallèle, il y a tout un univers informel, fondamentalement politique, basé sur l'influence, l'expertise ou la connaissance (Lundholm, Rennstam et Alvesson, 2012) qui régit les rapports sociaux de l'organisation. En dérogeant aux règles et aux contrôles de l'organisation, les employés, comme les managers, affirment leur autonomie, c'est le pouvoir *de* sur le pouvoir *sur* (Bacqué, 2013).

Ensuite, toujours sur les problèmes inhérents de la bureaucratie, il y a aussi ceux d'ordre structurel. Premièrement, Michel Crozier (1963) avançait l'idée selon laquelle la rationalité, le principe de base du système bureaucratique, ne peut être parfaite. En effet, comme les humains, les systèmes possèdent eux aussi une rationalité limitée (March et Simon, 1958), donc des zones que les tentacules de la raison ne peuvent pas prédire ou contrôler. C'est d'ailleurs cette « imperfection », cette rationalité imparfaite du système qui laisse aux individus l'espace pour négocier leur autonomie. Deuxièmement, Adler et Borys (1996) pointaient l'ambivalence de l'appareil bureaucratique, qui est contraignant mais habilitant tout à la fois. En effet, ces chercheurs avançaient l'idée selon laquelle le formalisme de la bureaucratie peut être coercitif mais également habilitant, en ce sens qu'il offre une certaine sécurité, un cadre réduisant

l'ambiguïté et les conflits de rôle, augmentant du même coup l'engagement et réduisant les sentiments d'aliénation et de stress des employés.

Puis, en ce qui a trait aux mauvais usages, aux « dérives » de la bureaucratie, Heckscher (1994) avançait l'idée que le système bureaucratique est un bon système mal utilisé par les organisations. Selon lui, une bureaucratie bien ficelée répondant aux principes d'efficacité du type idéal permettrait effectivement d'atteindre des niveaux élevés de productivité et, contrairement à la croyance populaire, de répondre rapidement aux demandes de l'environnement. Ce serait plutôt les bureaucraties qui s'éloignent des principes bureaucratiques qui sont sous-performantes, soit parce qu'elles deviennent complaisantes dans leur succès et qu'elles se relâchent ou parce qu'elles ont cédé aux pressions politiques du système, allant à l'encontre des principes d'objectivité et de rationalité.

En conclusion, malgré la mauvaise presse dont elle fait l'objet la bureaucratie n'est pas aussi oppressive et aliénante qu'on pourrait le croire. Bien qu'elle restreigne dans l'absolu l'autonomie des acteurs en établissant des règles formelles, notamment, son imperfection inhérente et ses mécanismes adaptatifs naturels ne la rendent pas de facto antagoniste à diverses variantes de l'autonomie.

1.2 L'évolution des mécanismes de contrôle : le sentiment d'autonomie

Un des piliers fondamentaux de la bureaucratie est le contrôle, l'antipode conceptuel de l'autonomie. Dans les organisations bureaucratiques, le contrôle est basé sur la légitimité rationnelle-légale se traduisant par une hiérarchie de rôles ainsi que des règles et des procédures claires et formellement énoncées. Or, depuis le tournant des années 1980 environ, on semble avoir accepté que les mécanismes de contrôle ont évolué pour revêtir un caractère plutôt idéologique (Gabriel, 1999). Ainsi, lorsqu'on évolue au sein de ce type d'environnement, on adhère généralement aux contrôles, on les défend et on les croit notre œuvre, sinon on ne les voit pas. Si nous ne sommes pas contrôlés, sommes-nous par défaut autonomes?

Dans cette section, nous illustrerons en quoi ces « nouveaux » mécanismes de contrôle permettent aux individus en organisation de se sentir autonomes. Nous débuterons par décrire brièvement l'environnement de contrôle dans les organisations traditionnelles, pour ensuite présenter les nouvelles formes qu'il revêt dans les organisations contemporaines. Notons au passage que ces organisations ne sont pas nécessairement antibureaucratiques, donc que ces « nouveaux » mécanismes de contrôle cohabitent généralement avec les « anciens ». Ensuite, nous argumenterons que c'est via la culture et les pratiques discursives, des mécanismes de contrôle sophistiqués qui visent « le cœur et l'esprit » (Willmott, 1993) des individus, que les organisations parviennent à faire croire et sentir aux employés qu'ils sont autonomes. Pour terminer, nous discuterons des pratiques discursives qui permettent de façonner l'identité des individus, débouchant ultimement sur un sentiment d'autonomie.

1.2.1 Une brève genèse des mécanismes de contrôle dans les organisations

Dans les industries de la fin du 19^e et du début de 20^e siècles, l'environnement de contrôle laissait peu de place à l'interprétation : il était direct, la supervision venait du haut de la hiérarchie et la subordination était claire. D'ailleurs, les employés ne s'y méprenaient pas, ils étaient conscients des relations asymétriques de pouvoir, de leur position de dominé et généralement de leur condition d'aliénation (Gabriel, 1999; Jermier, 1985). Ce type de contrôle était basé sur la théorie X de McGregor (1960) voulant que le management doive implanter des mesures de surveillance et de contrôle sinon l'individu, passif et paresseux de nature, agira à l'encontre des objectifs de l'organisation. Les mécanismes de contrôle sont généralement mis en place pour répondre à ce problème, aussi appelé le problème de l'agence (Eisenhardt, 1989; Sitkin, Long et Cardinal, 2020). Cette théorie principalement utilisée en économie avance que le principal et l'agent possèdent des buts contradictoires et qu'il serait coûteux pour le principal de surveiller directement l'agent pour voir à ce que ses actions soient alignées avec les objectifs de l'organisation. Ainsi, pour répondre au « problème de l'agence », le principal met en place un environnement de contrôle lui permettant d'orienter, sans les superviser directement, les actions de l'agent. Enfin plus simplement, les mécanismes de contrôle ont pour objectif de produire un comportement que le sujet n'adopterait pas naturellement (Crozier, 1963).

Les contrôles qu'on considère « traditionnels », qu'on associe intuitivement à la bureaucratie, sont ceux qui visent le comportement, les intrants et les extrants (Costa, Duarte et A. Palermo, 2014). D'ailleurs, une revue de littérature récente sur le contrôle stipule que 96% des études sur le sujet mentionnent les contrôles formels et que 67% d'entre elles portent sur ce type exclusivement (Sitkin, Long et Cardinal, 2020). Les contrôles qui visent le comportement sont généralement les premiers qui nous viennent à l'esprit lorsqu'on pense aux organisations bureaucratiques, notamment l'observation directe des employés ou les procédures formelles et/ou standardisées. Les contrôles par les intrants représentent quant à eux ceux qui se rapportent au recrutement, à la socialisation et à la formation, tandis que ceux par les extrants font référence aux indicateurs de performance ainsi qu'à leur évaluation, par exemple.

Ceci dit, la littérature sur le contrôle fait état de « nouveaux » mécanismes, qui ont remplacés ou qui se sont superposés aux anciens, qui cohabitent avec eux et les renforcent (Gabriel, 1999). Ces « nouveaux » mécanismes de contrôle sont les changements d'ordre structurel, les technologies manufacturières, managériales et de surveillance ainsi que la culture organisationnelle, aussi appelée contrôle idéologique (*Ibid.*) ou normatif (Kunda, 1992). Également, juxtaposés à tous ces éléments, d'autres contrôles d'ordres administratifs, institutionnels (externes) et technologiques (techniques) viennent solidifier l'environnement de contrôle global dans une logique configurationniste (Sitkin, Long et Cardinal, 2020). Néanmoins, ce qui nous intéresse ici et qui a le potentiel de nous éclairer en ce qui a trait à la question qui guide ce mémoire sont les contrôles de nature idéologique/normatif et leurs impacts sur la subjectivité des individus, affectant la manière dont ils se représentent l'autonomie.

Ce passage du contrôle direct de la ligne de production au contrôle normatif (Kunda, 1992) des émotions, du « cœur et de l'esprit » (Willmott, 1993) illustre bien l'évolution des techniques de management, du management scientifique taylorien du début du 20^{ème} siècle à l'École des Relations Humaines (ÉRH) d'Elton Mayo (2004) qui a propulsée les courants de pensée humanistes, et en particulier la littérature sur l'Excellence (Peters et Waterman, 1984) qui a fait

de la culture organisationnelle son cheval de bataille Ceci dit, les technologies du contrôle ont évolué mais n'ont certainement pas disparu. Comme Michel Foucault (1975) l'a pertinemment démontré dans son œuvre célèbre *Surveiller et punir*, même s'il est généralement moins apparent, le contrôle subsiste, il ne s'est qu'enveloppé dans un gant de velours (Willmott, 1993) le rendant d'autant plus efficace car ceux qui en sont l'objet arrivent plus difficilement à en discerner les contours.

Ainsi, d'une discipline directe et publique des corps, en passant par le contrôle panoptique fouriériste, on en est maintenant à la discipline subtile des esprits (Foucault, 1975), tant dans la société que dans les organisations. En laissant les individus s'auto- et s'inter-discipliner par toute une gamme de processus sociaux et cognitifs relativement complexes, dont la surveillance par les pairs (Barker, 1993) et l'internalisation des objectifs de l'organisation via une culture forte et des pratiques discursives ambiguës (Casey, 1999; Rouleau, 2011), ils ont dorénavant l'impression d'être autonomes : « Contrairement aux générations antérieures de travailleurs qui ne se faisaient aucune illusion quant à la difficile réalité du lieu de travail, plusieurs travailleurs s'imaginent aujourd'hui exercer leur liberté de choix sur leur employeur comme ils le font sur les biens du marché » (Gabriel, 1999 : 8).

Enfin, Edwards (1979) cité par Kunda (2006), voyait la sophistication des mécanismes de contrôles dans les organisations bureaucratiques comme un processus inévitable. En effet, ce chercheur d'allégeance marxiste avançait que les contrôles directs basés sur le régime de propriété du capital menaient inmanquablement au sentiment d'aliénation des travailleurs, qui à son tour débouchait sur des conflits et une perte d'efficacité du système. Donc, pour pallier ces dysfonctions, il fallait absolument mettre en place des mécanismes de contrôle moins aliénants, donc moins visibles et directs, qui minimisent le nombre de conflits tout en maximisant la productivité. C'est de ce type de contrôle dont il sera question dans la prochaine sous-section.

1.2.2 La fabrication du sentiment d'autonomie: culture, discours et identité

En utilisant judicieusement le discours et la culture, les organisations parviennent dans une certaine mesure à sculpter la subjectivité des individus (Knights et Willmott, 1990; O'Doherty et Willmott, 2000), à réguler leur identité (Alvesson et Willmott, 2002) et à fabriquer leur consentement (Burawoy, 1979), générant ultimement chez eux un sentiment d'autonomie. En effet, en récompensant symboliquement les attitudes et les personnalités qui sont alignées avec les objectifs de l'organisation et en repoussant celles qui ne lui sont pas utiles, elles arrivent, de manière quasi-imperceptible à produire exactement le type d'employé dont elles ont besoin (Alvesson et Willmott, 2002; Casey, 1995). Ces employés dont l'identité est ainsi façonnée par l'idéologie de l'organisation en viennent à développer une identité propre au travail, qu'on appelle « l'identité organisationnelle » (Kunda, 1992). À son paroxysme, ces individus ne résistent plus aux contrôles, les endossent et les diffusent (Foucault, 1975).

Concrètement, une entreprise peut offrir une promotion à un employé performant, ce qui enverra un message clair aux autres acteurs de l'organisation que c'est ce type de comportement (prise d'initiative, ambition, créativité, discipline personnelle) qu'elle valorise et qu'elle récompense. À l'inverse, elle peut congédier un employé qui ne respecte pas certaines règles ou qui ne performe pas aux niveaux attendus. Or, de manière plus insidieuse, elle peut aussi faire ressentir à un employé qui n'agit, voire ne pense pas conformément aux valeurs véhiculées par la culture de l'organisation, de la honte et/ou un sentiment de culpabilité : « Les individus qui possèdent plus des caractéristiques indésirables latentes de l'organisation telles que la sensibilité, la patience et la coopérativité ont tendance à vivre des conflits intrapsychiques et se sentir aliénés en milieu de travail, contrairement à ceux dont les valeurs sont alignées avec celles officiellement désirées, mais définies de manière ambiguë par la corporation » (Casey, 1999). Donc, pour diminuer la dissonance cognitive ainsi générée, l'employé tendra à s'intégrer et à aligner ses valeurs personnelles à celles de l'organisation, transformant de ce fait subtilement son identité et sa subjectivité.

1.2.2.1 La culture d'entreprise : un contrôle normatif

On aperçoit donc au sein des organisations contemporaines des individus qui se disent totalement autonomes mais dont les actions sont guidées subtilement par un appareil normatif bien ficelé : la culture. Le concept de culture d'entreprise serait né dans les années 70 (Brewis et Jack, 2009) et les théoriciens du management ont commencé à s'y intéresser au courant des années 1980 (Casey, 1999; Willmott, 1993). La croyance populaire, supportée par l'idéologie managériale de l'école des Relation Humaines (Mayo, 2004) ou la littérature sur l'Excellence (Peters et Waterman, 1984), veut que la culture polisse la hiérarchie, la spécialisation et les conflits en organisation en produisant des employés engagés et leur fournissant des relations significatives (Casey, 1999). L'étude de l'instrumentalisation de la culture est un sujet typiquement porté par les *Critical Management Studies* (CMS) (Maravelias, 2003), souvent référée dans ce corpus de travaux comme un contrôle totalitaire puisqu'il vise le domaine affectif de l'individu. Le point de vue critique pose un œil sceptique sur les impacts de telles pratiques, notamment sur le vécu émotionnel (Adler *et al.* 2007) et psychologique (Casey, 1999; Gabriel, 1999) de ceux qui en sont l'objet, ainsi que sur leur dimension éthique (Willmott, 1993).

Pour Kunda (1992), la culture représente un contrôle normatif et peut être définie comme étant « la tentative d'obtenir et de diriger les efforts requis par les membres en contrôlant les expériences, les pensées et les émotions sous-jacentes qui guident leurs actions ». Lorsqu'ils en sont sujets, les individus qui la subissent n'agissent pas dans l'intérêt de l'entreprise parce qu'ils y sont directement contraints, non plus pour des avantages pécuniaires (boni au rendement, régime de partage des profits) mais bien parce qu'ils se sont appropriés les objectifs et les valeurs de l'organisation : « Sous le contrôle normatif, l'appartenance au groupe n'est pas fondée exclusivement sur des transactions économiques ou comportementales traditionnellement associées aux organisations mais, plus crucialement, sur une transaction expérientielle où des récompenses symboliques sont échangées contre une orientation morale à l'organisation » (Kunda, 2006: 11). Ces « récompenses symboliques » prennent diverses formes, de l'approbation sociale subtile à la promotion en bonne et due forme. Ces employés ainsi « colonisés » (Habermas, 1987) par la culture sont donc engagés et motivés intrinsèquement, ils aiment leur

travail et surtout l'organisation au sein de laquelle ils évoluent. Ils en viennent même souvent à l'idéaliser (Schwartz, 1992). Ainsi, aidé par la culture, le locus du contrôle se retrouve encadré « dans » l'individu, qui s'autodiscipline (Foucault, 1975; Ottosson et Rosengren, 2014) et discipline ses pairs (Barker, 1993; Kunda, 1992), tantôt consciemment, tantôt par réflexe « naturel », le tout de manière enthousiaste parce qu'il adhère sincèrement au discours et au système de valeurs de l'organisation.

À ce sujet, Barker (1993) a étudié l'émergence d'un système de contrôle concerté encore plus coercitif que le contrôle traditionnel lorsqu'une entreprise organisée sous un format bureaucratique est passée aux équipes semi-autonomes. Le contrôle concerté s'effectue une fois qu'un groupe d'individu a internalisé un ensemble de normes et de valeurs et qu'il s'en porte défenseur, l'imposant à tout nouveau venu dans le groupe, souvent inconsciemment. En ce sens, le contrôle concerté est un contrôle normatif et représente le bras de transmission de la culture. Les individus supportant et perpétuant un tel système sont généralement ceux qui ont entièrement digérés les prescriptions normatives de l'organisation et qui à leur tour les diffusent, façonnant au passage l'identité de leurs collègues. Et c'est ici le point culminant de notre argument. Lorsque le contrôle traditionnel s'efface au profit du contrôle par la culture et les éléments normatifs qu'elle comporte, le système de contrôle se perpétue par les acteurs au sein même des groupes de travail sans l'intervention du management. Les buts de l'agent deviennent ainsi alignés à ceux du principal et de l'organisation et ce, sans système de contrôle apparent. Cette vision fataliste sera nuancée un peu plus loin.

1.2.2.2 Les pratiques discursives et le façonnement de l'identité

Les pratiques discursives, c'est-à-dire le discours managérial, les artefacts symboliques et l'aménagement de l'espace, notamment, sont les représentations tangibles de la culture, qui est somme toute un concept assez abstrait. Les pratiques discursives des organisations contribuent à façonner l'identité et la subjectivité des individus (Alvesson et Willmott, 2002; Anteby, 2008; Casey, 1999; Foucault, 1975) qui arrivent ainsi à se percevoir comme des sujets autonomes (Fowler, 2018; Rouleau, 2011). « Le discours organisationnel agit subjectivement [construit la

subjectivité] dans la mesure où, en l'utilisant, les travailleurs en viennent à se reconnaître et à se définir à partir de ce discours » (Rouleau, 2011). Casey (1999) abonde dans le même sens lorsqu'elle affirme que « les pratiques discursives consciemment et inconsciemment communiquées et reçues sont formatives de la subjectivité ». La subjectivité d'un individu « est comprise comme le produit des mécanismes disciplinaires, des techniques de surveillance et des stratégies de pouvoir/connaissances » (Knight et Willmott, 1989 cités dans Fleming et Spicer, 2003), donc de l'environnement discursif.

Son nom peut parfois prêter à confusion mais une pratique discursive ne renvoie pas qu'au discours, et le discours ne renvoie pas qu'au langage. De manière générale, la « discipline discursive » (Casey, 1999) fait référence aux écrits de Michel Foucault (1975, 1980) et se veut des « processus communiqués culturellement affectant l'employé qui ne sont pas simplement ceux qui sont rationnellement déterminés et formellement énoncés, les pratiques disciplinaires codifiées typiques de n'importe quelle organisation » (Casey, 1999 : 4). Le langage, pour Prasad et Prasad (2000) citant divers travaux, est une composante du discours qui à son tour est une pratique sociale permettant aux acteurs de se représenter le monde ainsi que leur place en son sein. En ce sens, le langage est une action qui permet de créer, définir et perpétuer la réalité et les unités de sens qu'elle contient.

Concrètement, c'est par le discours organisationnel, le narratif de la corporation, ses idéologies, son langage, les symboles et les rituels qu'on retrouve dans l'entreprise, donc ses pratiques discursives, que l'organisation agit sur les individus et leur suggère une certaine représentation du monde. À force de baigner dans cet environnement empreint de micro-dispositifs de disciplines, dont ceux qui ont été mentionnés ci-haut, l'individu se transforme. Ultimement, ces pratiques façonnent des individus qui endossent et défendent les valeurs de l'organisation et qui contribuent, le croient-ils, de manière autonome au succès de l'entreprise, à la satisfaction de ses clients et à l'augmentation de ses profits. D'ailleurs, il n'est pas rare d'entendre les employés de telles organisations parler à la première personne du pluriel lorsqu'ils mentionnent les clients ou les profits, qu'un régime de participation aux bénéfices soit implanté ou pas. Tel que

mentionné ci-haut, leurs efforts ne sont plus conditionnés par des facteurs externes puisqu'on contrôle dorénavant leurs expériences émotionnelles et psychologiques sous-jacentes (Kunda, 1992).

On comprend donc que ce type de discipline s'effectue de manière plus subtile que la discipline qui passe par les mécanismes de contrôle traditionnels et le résultat en est également fort différent. D'un employé qu'on contraignait directement à l'aide de toute une gamme de contrôles apparents, qui n'était généralement nullement engagé, qui n'aimait généralement pas son travail mais qui le gardait parce qu'il lui permettait de subvenir à ses besoins et qui ne se faisait aucune illusion en ce qui avait trait à son autonomie, on peut maintenant apercevoir un employé qui « décide de son horaire », met volontiers l'épaule à la roue en travaillant « volontairement » de longues heures lors de périodes achalandées et qui, fruit du hasard, a des valeurs très similaires à celles de ses collègues, qui sont étrangement elles aussi alignées à celles véhiculées par la culture de l'entreprise...

Cela dit, ce processus de « colonisation » n'est pas absolu et les travailleurs ne sont pas toujours des « consommateurs passifs du discours organisationnel » (Alvesson et Willmott, 2002). D'ailleurs, Anteby (2008) avance que certains membres d'une organisation adoptent délibérément les prescriptions de l'organisation pour signifier leur appartenance à un certain groupe identitaire. Ce chercheur a défini l'identité organisationnelle des ouvriers-artisans d'une usine française œuvrant dans l'industrie de l'aéronautique et a conclu qu'en effet, les ouvriers choisissent d'adopter les traits identitaires pour appartenir au groupe. Kunda (1992) abonde dans le même sens lorsqu'il mentionne le « *stance-taking individual* », l'individu qui prend position, en s'identifiant ou en se distanciant des prescriptions de l'entreprise et qui, ce faisant, construit son identité. Cet auteur nomme « *role embracement* », l'adoption des caractéristiques du rôle, lorsqu'un individu endosse consciemment les traits liés à une identité organisationnelle. C'est donc dire que l'identité n'est pas forcément imposée à l'individu et que celui-ci peut aussi *choisir* d'endosser certains rôles proposés par l'organisation.

En somme, l'identité d'un individu est le résultat d'un « dialogue continuuel avec les représentants de l'ordre social » (Kunda, 1992), qui peuvent être ses collègues autant que ses supérieurs. Ce dialogue est ce qu'on appelle dans le jargon sociologique le *travail identitaire*. L'individu qui se positionne pour ou contre les demandes de rôle prescrites par l'organisation affirme et définit son identité, pour lui-même et envers les autres. Parfois il s'y soumettra physiquement mais il se dira en désaccord dans son for intérieur, ce qui lui fera vivre tantôt un conflit intrapsychique désagréable, tantôt un sentiment de fierté et de courage typique de ceux qui résistent aux envahisseurs, qu'ils soient physiques ou idéologiques. En effet, les individus ne sont pas toujours aussi dociles et vulnérables que les auteurs porteurs de ce courant le laissent croire. Bien que nous acceptions que les arguments avancés dans cette section puissent expliquer que *certain*s employés se sentent autonomes au sein d'environnements autrement contraignants, il convient de mentionner que d'autres *résistent* aux contrôles, leur permettant eux aussi de se sentir autonomes.

1.3 La résistance aux contrôles : le sentiment d'autonomie à quel prix?

En effet, malgré la discussion de la section précédente portant sur le contrôle, celui-ci n'est jamais absolu et la cage de fer peut ne pas être aussi contraignante et solide qu'on a pu le laisser croire (Mumby, 2005; Prasad et Prasad, 2000). Comme ça a été démontré par Michel Crozier (1963) il y a plus d'un demi-siècle, face aux contrôles (bureaucratiques ou autres) le « facteur humain » résiste et, en s'appuyant sur diverses stratégies, négocie son autonomie. Quoi qu'elle puisse être interprétée de diverses manières, il semble communément admis que la résistance en organisation représente une forme d'affirmation individuelle ou collective de son autonomie (Fleming et Sewell, 2002; Mumby, 2005; Mumby *et al.*, 2017). Elle consiste en une manifestation du pouvoir *de* face au pouvoir *sur*, le premier faisant référence à l'exercice de sa volition, donc de son autonomie, le deuxième renvoyant quant à lui à une forme de domination (Bacqué, 2013). Dans tous les cas, la résistance est un phénomène social émanant des relations de pouvoir (Foucault, 1975; 1980).

La littérature sur le sujet trace un trait entre les formes de résistance directes et celles revêtant un caractère plutôt routinier et banal (Prasad et Prasad, 2000). Il est à noter que mis à part celle de nature directe, la résistance est un phénomène relativement difficile à observer pour le chercheur puisqu'elle se produit plutôt dans la sphère informelle de l'organisation et qu'elle est généralement cachée en raison de sa nature « délinquante » (Fleming et Sewell, 2002; Nord et Jermier, 1994; Prasad et Prasad, 2000). De ce fait, elle devient sujette à interprétation de la part de celui qui l'observe, ce qui rend parfois ambiguë et discutable son analyse (Mumby, 2005). Sur ce point, caractériser de résistance tout comportement où l'individu n'est pas en train d'effectuer une tâche productive peut relever du biais de confirmation, le chercheur voyant généralement, au gré de ses interprétations, ce qu'il cherche à observer (Nord et Jermier, 1994; Paulsen, 2013).

Tel que mentionné ci-haut, la littérature qu'il nous a été donné d'observer fait la distinction entre la résistance « formelle », ou directe, et la résistance informelle ou routinière, que nous qualifions de symbolique. La première forme fait notamment allusion aux grèves, aux lock-outs, au sabotage, aux actions syndicales, aux restrictions volontaires sur la production ou, plus généralement, à toute forme d'action collective organisée dirigée envers le management. La deuxième renvoie quant à elle aux formes d'opposition « moins visibles et plus indirectes qui prennent place dans le quotidien du monde des organisations » (Prasad et Prasad, 2000), dont la distanciation cognitive et/ou émotionnelle (cynisme, ironie, humour, scepticisme) (Fleming et Spicer, 2003; Kunda, 1992), le désengagement, ou le « *svejkism* », aussi appelée traditionnellement « *flannelling* » ou « *soldiering* » (Fleming et Sewell, 2002).

Dans cette section, nous débuterons par brosser un portrait des différents points de vue qu'on peut poser sur le phénomène de la résistance en organisation. Ensuite, parallèlement, nous discuterons de l'évolution des écrits théoriques à son sujet, de la résistance directe à la résistance productive, en passant par celle de nature symbolique. Cette troisième section vient donc offrir des nuances aux propos avancés dans les sections précédentes, ne les invalidant pas mais en apportant plutôt leur contrepoids réaliste.

1.3.1 Perspectives sur la résistance : constitutive, pathologique ou émancipatoire?

Mis simplement, la résistance peut être perçue comme étant de nature positive, négative ou simplement normale et inhérente aux relations de pouvoir, selon le camp idéologique dans lequel se range celui qui l'interprète. Dans cette sous-section, nous discuterons des fondements ontologiques de la résistance. Représente-t-elle une pathologie à combattre, une réponse irrationnelle des individus aux contrôles organisationnels qui mine les capacités stratégiques de l'entreprise? Constitue-t-elle sinon simplement un phénomène endémique des relations sociales ou plutôt la clé de voûte des individus qui cherchent à s'affranchir des relations de pouvoir aliénantes en organisation? Sans prétendre avoir trouvé la réponse à ces questions, nous offrons ici les points de vue de divers chercheurs qui permettront une meilleure appréciation du phénomène.

1.3.1.1. *La résistance comme une pathologie à combattre*

Les auteurs dont la pensée correspond davantage aux idées conventionnelles de la théorie des organisations (généralement qualifiés de « managérialistes ») ont tendance à percevoir la résistance comme un phénomène irritant et contre-productif (Mumby *et al.*, 2017), une réaction irrationnelle des employés aux contrôles managériaux et une pathologie à combattre ou à guérir (Nord et Jermier, 1994). En effet, pour elles et eux, le management possède une vision claire de la direction dans laquelle l'entreprise devrait se diriger et connaît les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Ainsi, lorsqu'un employé résiste ces moyens, il contrevient aux intérêts du groupe, ce qu'on considère comme irrationnel. Il n'est donc pas étonnant qu'on enseigne aux futurs gestionnaires dans les écoles de commerce, où cette façon de voir le management est dominante, des stratégies pour combattre la résistance, la « gérer ». Paradoxalement, on combat généralement cette résistance en érigeant davantage de contrôles, générant encore plus de résistance...

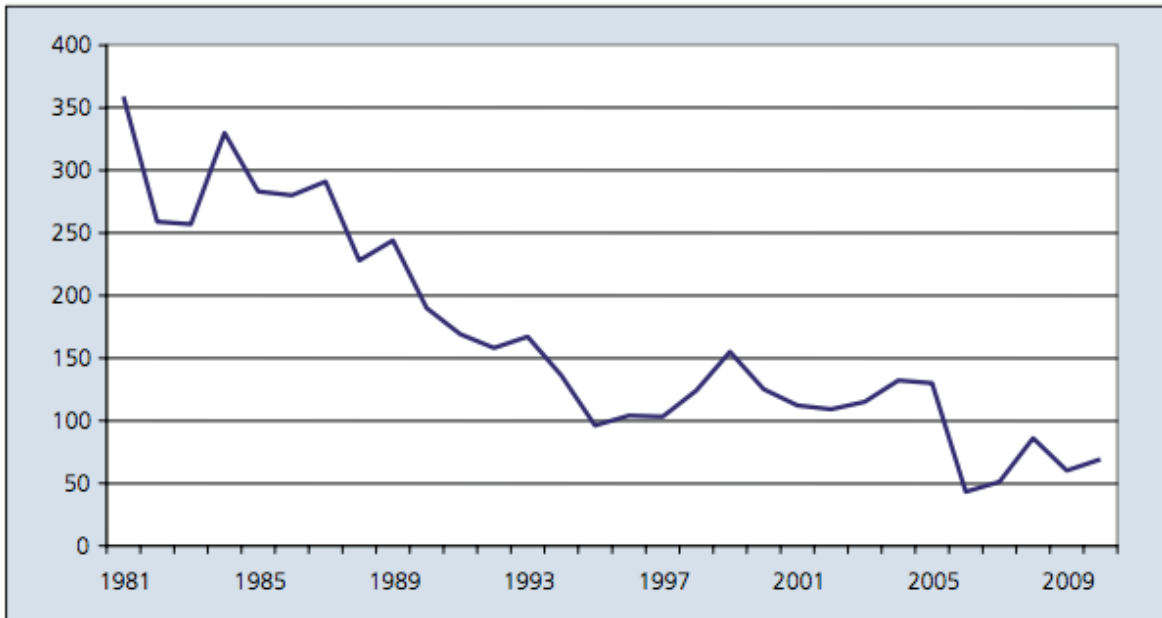
Mumby *et al.* (2017) questionnent d'ailleurs cette façon unilatérale qu'ont les auteurs managérialistes de concevoir la résistance comme une réponse des employés à l'environnement de contrôle, comme si elle se construisait exclusivement par opposition au pouvoir. Ils proposent

une conception contraire voulant que ce soit le management qui réponde à l'agentivité et l'autonomie des travailleurs avec des contrôles, donc lui qui résiste, l'autonomie des individus représentant dans ce scénario la condition par défaut. Quoi qu'il en soit, pour répondre à cette pathologie qu'est la résistance, la littérature managériale a développé au fil du temps une panoplie d'outils et de techniques, dont la discipline discursive (dont la culture fait partie), ayant pour impact, ou du moins objectif, de la faire taire. Équipes semi-autonomes, horaires flexibles, rétroaction inverse : l'entreprise semble enfin avoir relâché son emprise sur l'individu. Et les indicateurs le confirment.

Dans les pays de l'OCDE, le taux de présence syndicale (nombre d'emplois syndiqués par rapport au nombre d'emplois totaux) a diminué de 5% entre 1997 et 2013, pour s'arrêter à 16.7% (Institut de la statistique du Québec, 2014). Au Québec, pour la même période, le taux de présence syndicale est passé de 41.5% à 39.5% (*Ibid.*). Bien que les chiffres ne soient pas exorbitants, ils démontrent tout de même une tendance à la baisse du besoin de s'organiser collectivement pour résister aux patrons. En ce qui a trait aux arrêts de travail (grèves et lock-outs), au Québec leur nombre est passé de 350 en 1981 à 69 en 2010 (Labrosse et Larente, 2012).

Figure C : L'évolution du nombre d'arrêts de travail au Québec entre 1981 et 2010

Graphique 1
Évolution du nombre d'arrêts de travail, Québec, 1981-2010



Source : Labrosse et Larente, 2012

Cela dit, ces « nouvelles » techniques managériales auraient-elles enfin sonné le glas de la résistance en milieu organisationnel?

1.3.1.2. La résistance comme phénomène endémique des relations sociales

Même si elle incarne souvent la subversion et le rejet de l'autorité, pour certains auteurs, la résistance est un phénomène endémique de la vie en organisation (Paulsen, 2013; Thompson et Ackroyd, 1995), une réponse rationnelle (Nord et Jermier, 1994) et inhérente aux relations de pouvoir en général (Mumby, 2005). D'ailleurs, Michel Foucault (1980) avançait « [qu'] où il y a du pouvoir, il y a de la résistance » et selon lui, aucune relation sociale n'est vide de pouvoir. En effet, des stratégies souvent interprétées comme de la résistance, notamment le « *foot dragging* » ou le travail vide, c'est-à-dire « tout ce que tu fais au travail qui n'est pas ton travail » (Paulsen, 2013 :2) donc tout ce qui ne relève pas du travail productif, ne seraient pas toujours des actes de résistance face aux contrôles mais plutôt des réponses normales et rationnelles des

individus aux périodes d'inactivité de l'entreprise. Néanmoins, plusieurs études interprètent comme du sabotage, donc de la résistance, « tout acte qui ne correspond pas totalement au projet capitaliste de maximisation des profits » (Thompson et Ackroyd, 1995), ce qui constitue à notre avis une dérive de la théorie.

Selon Paulsen (2013), de croire qu'il y a en permanence des tâches à accomplir dans l'organisation repose sur le « biais rationaliste », une vision utopique de l'entreprise en tant que machine parfaitement efficace où il y a toujours du travail pour les employés. Toutefois, selon l'auteur, dans la réalité il y a des périodes de ralentissement ou d'inactivité, lors d'un goulot d'étranglement par exemple, où les employés n'ont d'autre choix que de ne rien faire, sinon de ralentir volontairement la cadence dans une logique de répartition équitable (et rationnelle!) de leur charge de travail. Le cas échéant, ils ne *résistent* pas. D'ailleurs, Mumby *et al.* (2017), dans leur construction d'un cadre conceptuel ayant pour but d'organiser les nombreuses visions du phénomène, ont brillamment posé la question « qu'est-ce qui compte comme de la résistance? » pour tracer un trait entre les comportements « normaux » et ceux qui font véritablement acte de résistance.

Sans en arriver à une définition formelle, on définit la résistance comme « les pratiques et discours qui ont le potentiel de remettre en question les structures institutionnelles fabricatrices de sens à travers des processus d'inclusion et d'exclusion, en reconnaissant toujours que cette question doit être posée *contextuellement* » (Mumby *et al.*, 2017), et les auteurs mettent l'accent sur ce point. En effet, certains actes, tels que le vol de temps (vaquer à ses occupations personnelles durant ses heures de travail), peuvent être interprétés comme de la résistance dans un contexte bureaucratique où les règles du jeu sont formellement définies mais pas dans celui d'un travailleur qui est rémunéré au contrat par exemple. Ainsi, selon cette perspective, la résistance ne serait ni une pathologie organisationnelle à combattre, ni la clé de voûte des individus vers une forme d'autonomie supérieure mais bien une action contextuelle qui a le potentiel de défier les structures de domination.

1.3.1.3. Une vision positive de la résistance : la micro-émancipation

La frange plus critique de la théorie des organisations, dont les travaux sont généralement teintés par la pensée marxiste, attribue une connotation positive au phénomène de résistance puisqu'il renvoie à une forme de prise de conscience et d'émancipation (Nord et Jermier, 1994). Et ce n'est pas seulement la théorie critique qui voit d'un bon œil la résistance : dans l'imaginaire collectif, elle revêt aussi un caractère héroïque, renvoyant souvent à un individu courageux qui résiste à un régime tyrannique injuste. Jusqu'à un certain point, comme Thomas Jefferson et Martin Luther King l'ont mentionné, quoi que formulé différemment, il est même de son devoir de résister à des lois qu'on considère injustes. À ce propos, pensons à Gandhi qui a fait la grève de la faim pour résister à l'envahisseur britannique et obtenir la souveraineté de l'Inde, à Rosa Parks qui a résisté une loi pour le moins raciste et injuste et qui a instigué, avec d'autres, le mouvement des droits civiques aux États-Unis ou à Mohamed (Tarek) Bouazizi qui s'est immolé en Tunisie pour protester contre la corruption et qui a déclenché les révoltes dans les pays Arabes en 2010 (Mumby *et al.*, 2017). Ces actions prouvent que les actes de résistance symbolique massivement diffusés, qu'on hésite souvent à qualifier de résistance en raison de leur caractère banal ou isolé, peuvent, propulsées par l'effet papillon, mener à un renversement véritable des relations de pouvoir et bouleverser l'ordre établi.

Alvesson et Willmott (1992) définissent l'émancipation comme « la libération des individus des traditions, idéologies, hypothèses, relations de pouvoir, prescriptions identitaires et ainsi de suite, qui sont inutilement restrictives et qui inhibent ou distordent ses opportunités d'autonomie, de clarification de ses besoins et désirs authentiques et ainsi d'une satisfaction plus grande et durable ». On comprend qu'il y a ici une différence significative entre l'émancipation grandiose et révolutionnaire au sens où Marx l'entendait, voire au sens où on l'entend communément, et celui qu'il a pris dans la littérature critique contemporaine. En effet, le projet du renversement de la classe bourgeoise a tranquillement laissé place à une forme plus humble d'émancipation, qu'Alvesson et Willmott (1992) appellent la micro-émancipation et qui s'apparente drôlement à la résistance symbolique dont il a été question à la sous-section précédente. Rouleau (2011), s'appuyant sur les idées promues par les deux auteurs

susmentionnés, avançait quant à elle que « l'émancipation véritable procède de la prise de conscience, par l'individu, des conditions d'aliénation qui l'entourent et de la transformation de sa subjectivité [...] elle relève d'un processus existentiel et douloureux d'autodétermination ». On comprend ici que la micro-émancipation est davantage un processus psychologique de prise de conscience qu'un projet social révolutionnaire et que l'individu peut être [micro-] émancipé tout en œuvrant au sein d'un système de domination où sa condition objective est celle d'opprimée.

Cette vision de l'émancipation quotidienne et à petite échelle amène une touche un peu plus réaliste, du moins à court terme, au « grand projet utopique » (Nord et Jermier, 1994) d'émancipation de Marx. En discutant des théoriciens critiques, Rouleau (2011) avançait aussi « [qu'] au lieu de considérer l'émancipation comme un programme de changement global, ils [Alvesson et Willmott] la définissent plutôt comme le résultat d'une myriade de projets, chacun limité dans l'espace et dans le temps. Il s'agit de mettre l'accent sur le changement et la résistance au jour le jour [...] La notion de micro-émancipation renvoie donc à l'idée d'émancipation à petite échelle, par de multiples petites actions de résistance plus ou moins reliées entre elles » (Rouleau, 2011). La résistance est donc centrale au processus d'émancipation au sens où on l'entend ici. Prasad et Prasad (2000) se sont quant à eux intéressés à la manière dont la résistance informelle est construite discursivement, avançant qu'elle « limite le contrôle managérial en affirmant des identités de soi autonomes, en renégociant les rôles et les relations et en réinterprétant le discours managérial dominant ». La résistance informelle (nous employons le terme symbolique) s'inscrit donc de manière cohérente dans le champ de la micro-émancipation.

En poursuivant dans la même lignée, Paulsen (2013) définit la résistance en milieu organisationnel comme « tout ce que tu es, fais et penses *consciemment* (notre emphase) au travail que tu n'es pas supposé être, faire ou penser et qui est dirigé *vers* le haut de la hiérarchie organisationnelle ». Cette définition est lourde de sens et présente un lien direct avec le concept de micro-émancipation faisant l'objet de notre commentaire. Nous attirons ici l'attention du

lecteur sur le « es » et le « penses » [...] que tu n'es pas *supposé* « être » et « penser », qui dépasse largement et significativement la conception de la résistance où le sujet ne « fait » pas ce qu'il est « supposé faire ». Cette définition suppose ainsi qu'il y a une manière d'être et de penser, donc une identité qui est suggérée, voire prescrite par l'organisation et lorsqu'on ne l'adopte pas, on résiste. Ainsi, la résistance aux prescriptions identitaires de l'organisation représenterait aussi une forme de micro-émancipation au sens où Alvesson et Willmott (1992) l'entendent.

En résumé, la micro-émancipation représente une forme de développement de la pensée critique, une certaine clairvoyance en ce qui a trait aux systèmes de pouvoir et institutionnels au sein desquels on s'inscrit et un effort soutenu pour s'en distancier ou, en d'autres mots, y résister. Ainsi, lorsqu'on résiste aux assauts idéologiques de la corporation mais aussi, dans une plus grande mesure, aux pressions institutionnelles de la société, on parvient à une certaine forme d'émancipation et ultimement d'autonomie. L'individu ainsi « micro-émancipé », conscient de sa situation d'oppression, en est en quelque sorte affranchi et devient donc relativement plus autonome. Toutefois, d'autres auteurs avancent qu'un « individu mentalement libre » mais qui adopte néanmoins les rituels de l'organisation perpétue les relations de pouvoir au sein desquelles il s'inscrit (Fleming et Spicer, 2003). C'est ici que le débat prend une tangente philosophique et s'éloigne de notre propos.

Dans cette sous-section, nous avons discuté des fondements ontologiques de la résistance et selon le point de vue idéologique qu'on adopte, on peut la percevoir comme un phénomène positif, négatif ou neutre, acceptant qu'elle soit simplement inhérente à toutes relations sociales. Dans la prochaine sous-section, nous établirons une cartographie des grands courants théoriques qui ont fait état de la résistance et verrons comment ces perspectives s'insèrent dans ces travaux.

1.3.2 L'évolution théorique de la résistance : directe, symbolique et productive

Les stratégies de résistance ainsi que leur nature semblent avoir évolués parallèlement aux mécanismes de contrôles. D'une forme claire et directe, on fait maintenant état de la résistance

subtile, cachée, routinière et banale, qu'on qualifie aussi de symbolique. Dans cette sous-section, nous présenterons la manière dont les grands courants théoriques se sont représentés la résistance depuis les années 1980.

1.3.2.1 Victoire des managérialistes : la culture et le discours sonnent la fin de la résistance

Jusqu'au milieu des années 1990, la théorie voyait généralement la résistance comme un acte subversif, contestataire, réactif à l'autorité suprême du management et aux contrôles qu'il érigeait. Or, comme les travaux phares des théoriciens des processus de travail l'ont démontré (voir Braverman, 1974; Burawoy, 1979 et Knights, 1990), cette vision repose sur une conception foncièrement marxiste de la vie sociale en organisation. Elle met en opposition dichotomique le management et les travailleurs, les deux poursuivant des objectifs contradictoires : les employés cherchant à améliorer leurs conditions de travail aliénantes et à échapper à la domination managériale, le management cherchant quant à lui à maximiser les profits de l'organisation, souvent au détriment des employés (Alvesson et Willmott, 1992). Comme il en a été question à la sous-section précédente, la résistance était perçue comme une dysfonction, voire une pathologie (Nord et Jermier, 1994) qu'il convenait de combattre, souvent, et paradoxalement, en érigeant davantage de contrôles. Les stratégies de résistance associées à cette période et ces travaux sont notamment les grèves, le piquetage, les lock-outs, le sabotage – effort intentionnel de destruction de matériel ou de processus (Carr et Brower, 2000) – et le vol d'équipements. Revêtant une dimension physique et matérielle, ces stratégies font référence à la résistance directe mentionnée au début de cette section et consistaient généralement en une réponse consciente aux contrôles traditionnels.

Or, sous l'impulsion de l'école foucauldienne, des travaux sur la culture (Kunda, 1992; Willmott, 1993) et de la littérature sur l'Excellence de Peters et Waterman (1984), l'évolution des techniques de management – e.g. des contrôles – a failli sonner le glas de la résistance (Thompson et Ackroyd, 1995), du moins en théorie. En effet, si on ne pouvait plus la voir (diminution du taux de syndicalisation, baisse marquée du nombre de conflits de travail), c'est qu'elle n'existait plus (Casey, 1999). Selon cette vision, les pratiques discursives des organisations

avaient supposément réussi à « fabriquer » des individus dociles qui, en plus de ne plus résister aux contrôles, les endossaient et les diffusaient allègrement (Casey, 1999; Foucault, 1975; Kunda, 1992; Willmott, 1993). Cependant, le « consentement fabriqué » de Burawoy (1979) n'était peut-être finalement qu'une apparence : la résistance étant toujours bien vivante au sein des organisations. Elle n'avait que changé de forme.

1.3.2.2 La résistance symbolique : émancipation ou reproduction des rapports de domination?

Environ au tournant du siècle il y eut tout un courant, particulièrement la deuxième vague de la théorie des processus de travail portée par Paul Thompson (2009), qui s'est intéressé à « l'absence du sujet » dans les travaux sur le contrôle et la résistance. Les auteurs qui y sont associés ont remis en question la dimension totalitaire des pratiques discursives en affirmant que malgré la culture et le discours, qui avaient effectivement polis les relations conflictuelles de classes en organisation, plusieurs individus résistaient encore – ils possédaient encore une subjectivité propre. Pour eux, la résistance n'a pas été annihilée mais a plutôt changé de forme : au contrôle symbolique on a répondu avec de la résistance du même type.

Ainsi, au lieu de faire la grève ou de saboter des machines, les employés usent dorénavant de formes symboliques de résistance, notamment la distanciation cognitive ou émotionnelle (Kunda, 1992). La distanciation cognitive ou émotionnelle est une catégorie qui englobe la majorité des formes de résistance discursives, dont le cynisme, l'humour, l'ironie et la ridiculisation. Fleming et Sewell (2002) soulevaient notamment le « svejkism », qui consiste en une forme de désengagement où « l'identité est détachée des prescriptions normatives managériales via l'ironie ou le cynisme ». Lors de nos recherches, nous avons également noté l'hyper-conformité (notre terme, aussi appelé « *flanelling* » ou « *soldiering* »), qui est une sorte de moquerie des techniques managériales qui consiste à effectuer, généralement avec un enthousiasme démesuré, ses tâches à la lettre de sorte à ridiculiser le (les décisions du) management. Ces formes de résistance, qui sous-tendent une certaine lucidité en ce qui a trait aux relations de pouvoir, s'apparentent fortement à la micro-émancipation discutée ci-haut.

Toutefois, il a été argumenté qu'en résistant discursivement, mais en se soumettant néanmoins physiquement aux contrôles et aux rituels de l'organisation, les individus perpétuent les relations de pouvoir et le système de domination en place, celui-là même qui les pousse à résister (Burawoy, 1979; Fleming et Spicer, 2003). En effet, selon certains chercheurs, et principalement ceux issus du courant critique, les formes discursives de résistance en organisation, si elles permettent effectivement aux individus de se sentir autonomes, ont pour effet de maintenir le système de domination et ses relations de pouvoir intactes en faisant taire les vraies occasions d'émancipation (Casey, 1995; Fleming et Sewell, 2002; Nord et Jermier, 1994; Willmott, 1993). « Le cynisme peut accommoder le travailleur de sa position de subordonné en lui offrant un sens illusoire de liberté (« je ne suis pas dupe, je suis en dehors du pouvoir ») lui permettant de gérer les circonstances perçues comme étant hors de son contrôle » (Fleming et Spicer, 2003 : 6) .

Ainsi, la résistance peut agir comme un mécanisme de défense permettant de s'accommoder du régime de contrôle (Fleming et Sewell, 2002) et des effets psychologiques négatifs engendrés par le sentiment de subordination découlant des relations asymétriques de pouvoir. Si les employés ont « le droit » de résister – si on tolère volontairement la résistance, voire qu'on lui attribue spécifiquement une place lors de l'élaboration du design organisationnel – leur condition devient supportable, ils deviennent complaisants et aucune lutte pour le véritable renversement des relations de pouvoir ne prend vie. Or, ceci devient problématique seulement si le « véritable renversement des relations de pouvoir » est ce qu'on recherche. Tel que discuté ci-haut, l'objectif des individus qui résistent peut être tout autre. Ils peuvent chercher à répartir équitablement leur charge de travail ou vivre un « plaisir hédonique momentané provenant de la transgression d'une règle » (Spicer et Böhm, 2007), par exemple. Cela dit, la résistance « directe » revêtait un caractère subversif, vectrice de changement, du moins dans l'intention, tandis que la résistance symbolique cherche plutôt à conforter le travailleur, elle ne demande rien et ne s'affirme pas, agissant enfin peut-être davantage comme « du pain et des jeux » que comme le jeûne de Gandhi.

Cependant, typiquement critique, cet argument repose sur une vision grandiose et révolutionnaire du changement (Huault, Perret et Spicer, 2012) souvent porté par les (néo-) marxistes et omet les « petits » actes de résistance locaux qui permettent aux acteurs de rendre leur vie au travail plus satisfaisante et d'atteindre leurs buts personnels (Nord et Jermier, 1994). Fleming et Sewell (2002) avancent que l'argument peut être problématique puisqu'il laisse sous-entendre que si l'acteur ne renverse pas complètement le système, il le supporte *de facto*, ce qui peut s'avérer fallacieux. À ce propos, Mumby *et al.* (2017) établissent la distinction entre les actes routiniers de « micro-résistance » et les actions de résistance collectives comme *Occupy Wall Street* ou le Printemps Arabe, avançant que si une action ne remet pas en question les structures de domination, elle peut difficilement, voire ne peut pas être qualifiée de résistance.

Or, il importe de se demander si les actes quotidiens de résistance discursive peuvent effectivement être subversifs, donc déboucher sur de réels changements dans les ramifications des relations de pouvoir. Nous avons vu plus haut avec les exemples de Rosa Parks, Gandhi ou Mohammed Bouazizi que ça peut effectivement être le cas. Ceci dit, qu'en est-il d'un individu qui résiste aux « assauts idéologiques de la corporation » (Gabriel, 1999), qui est conscient des relations de pouvoir structurantes, de la place qu'il y occupe, de l'environnement de contrôle et de son effet sur lui et/ou les autres mais qui pratique nonobstant les rituels de la corporation? Est-il réellement en train de résister? Exerce-t-il son autonomie? Pour être qualifiée de résistance, est-ce qu'une action doit nécessairement être un vecteur de changement et renverser l'ordre établi? Finalement, est-ce que la micro-émancipation peut véritablement faire acte de résistance en se déroulant surtout « dans » l'individu? Nous reviendrons sur ces questions lors de la discussion de la dernière section.

En résumé, on passe d'une résistance qui avait pour objectif d'ébranler le système, d'améliorer les conditions de travail des gens qui y œuvraient, qui s'exprimait haut et fort, à une qui vise plutôt l'accommodement de sa condition de subordination, voire d'aliénation, qui fait *sentir* au travailleur qu'il est autonome mais qui favorise le statut quo en ce qui a trait aux conditions de travail, une résistance qu'on murmure du coin de la bouche mais qui, finalement, reproduit le

système auquel on résiste. Du moins c'est ce qui est avancé. C'est ici où on doit se poser la question cruciale suivante : doit-on physiquement sortir du système de domination pour en être émancipé? Formulée autrement, est-ce que la résistance symbolique ou la micro-émancipation doivent absolument déboucher sur le renversement des relations asymétriques de pouvoir ou le simple fait de procurer une satisfaction plus grande et durable aux individus qui y œuvrent est suffisante en soit?

1.3.2.3 On la réprimait et maintenant on la cultive : la résistance productive

Enfin, des travaux plus récents sur la résistance la perçoivent comme un réalignement temporaire des relations de pouvoir dans l'objectif de coproduire, avec le haut management, un changement bénéficiant à l'organisation dans son ensemble (Courpasson, Dany et Clegg, 2012). La résistance semble donc avoir perdu le statut de dysfonction pour devenir une résistance qu'on cultive puisqu'elle permet d'améliorer les processus de production. Voilà ici toute la force du système capitaliste et de ses organes de pouvoir : il internalise ses rivaux et les rend utile à sa cause... Dans le même ordre d'idées, Carr et Brower (2000) mentionnent « l'utilisation de canaux alternatifs » pour désigner l'acte de résistance en vertu duquel les employés empruntent des chemins informels lorsqu'ils ont l'impression que la manière officielle d'effectuer une tâche est sous-optimale. Ce faisant, ils exercent leur autonomie, améliorent les processus de production et restaurent leur fierté au sein d'un environnement autrement aliénant (White, 1987, cité dans Prasad et Prasad, 2000; Nord et Jermier, 1994). Or, la normalisation de la résistance, son imbrication dans les systèmes d'amélioration de la performance ne la réduit-elle pas à une autre mesure sous le joug du contrôle managérial? Le discours managérial dominant n'aurait-il pas absorbé son contrepoids, contribuant de ce fait à son hégémonie idéologique?

Un autre type de résistance soulevé par Anteby (2008) s'insère sous le parapluie de la résistance productive. En effet, ce chercheur a pu observer une sorte de contrat négocié tacitement entre le management et les employés, qu'il nomme la « tolérance managériale ». Celle-ci permet au management d'obtenir une certaine conformité des employés en échange d'un aveuglement volontaire à certains manquements, dans ce cas-ci la fabrication d'objets destinés à leur usage

personnel avec du matériel et de l'équipement appartenant à l'organisation, ce qui constitue finalement du vol. Ces ouvriers affirment donc subtilement leur autonomie en esquivant le contrôle managérial, appuyé sur un accord implicitement négocié avec le management. Or, ces comportements de résistance sont perçus comme productifs dans la mesure où les employés, en échange, demeurent avec l'entreprise et mettent à contribution leur expertise, ce qu'un manager interprétait comme « le prix à payer pour le travail officiel d'un artisan » (Anteby, 2008).

En somme, la résistance peut être subversive ou elle peut favoriser le statu quo. Elle peut également être productive, donc bénéficière à l'organisation, dépendamment de la forme qu'elle revêt et des modalités du contrat de travail (explicite ou implicite) entre l'employé et l'employeur. Toute action qui ne constitue pas une tâche productive ne représente pas nécessairement de la résistance. À l'inverse, un employé qui effectue une tâche productive peut être en train de résister, comme c'est le cas avec l'hyper-conformité soulevée ci-haut. À la lumière de la discussion de cette sous-section, nous sommes tentés de nous ranger dans le camp de Michel Foucault et des poststructuralistes puisque la discipline discursive semble effectivement avoir neutralisé la résistance subversive et canalisatrice de changement pour laisser place à une résistance somme toute cosmétique, permettant aux individus de se sentir autonome mais laissant les relations asymétriques de pouvoir intactes, à quelques exceptions près.

1.4 Contrôle bureaucratique, résistance et autonomie : une synthèse

Plusieurs des arguments théoriques présentés aux sous-sections précédentes nous permettent de mieux comprendre le phénomène que nous avons posé en paradoxe et qui guide ce mémoire : le sentiment d'autonomie dans un environnement contrôlé. Or, certains points demeurent en suspens.

D'abord, il fut argumenté que la bureaucratie et l'autonomie ne sont pas fondamentalement antagonistes. C'est plutôt le type idéal wébérien et l'autonomie dans son sens pur tel qu'il a été défini par Berlin (1959) qui le sont, deux conceptualisations théoriques trouvant refuge dans les

croyances populaires. Or, l'autonomie pratique, responsable ou instrumentale dont il a été question ci-haut sont conciliables avec la bureaucratie « appliquée », donc celle qu'on retrouve dans la réalité. De plus, si on suit les idées de Heckscher (1994) la bureaucratie serait un bon système. Toutefois, si on veut profiter des gains d'efficacité de ce système et récolter les bénéfices d'une bureaucratie capable de répondre rapidement aux demandes de l'environnement, il faut que ses principes soient respectés à la lettre, ce qui semble pratiquement impossible. Nous avons ainsi statué que la bureaucratie et l'autonomie ne sont pas irréconciliables et avons exploré les mécanismes psychosociaux (la modification du cadre de référence interne – l'identité et les valeurs – et la résistance symbolique) qui permettent aux travailleurs d'une organisation contraignante de se sentir autonomes mais ce qui n'est toujours pas clair dans les travaux que nous avons examinés ce sont les dispositifs formels du système bureaucratique qui permettent aux individus de se sentir autonomes, s'il y a. Formulé autrement, quels mécanismes d'un système organisationnel qu'on peut qualifier de contraignant jouent un double rôle en structurant les relations sociales du système d'une part et en offrant un sentiment d'autonomie aux acteurs, d'autre part?

Ensuite, on ne peut nier l'impact des « nouveaux » contrôles, qu'on peut nommer socio-idéologiques, sur le sentiment d'autonomie des individus en organisation. Michel Foucault avait vu juste, dans une certaine mesure du moins, puisque le locus du contrôle se retrouve à présent souvent encadré « dans » l'individu, qui s'autodiscipline et discipline ses pairs. Il a été argumenté dans cette section que la culture, le discours de l'organisation, ses symboles et ses pratiques constituent des mécanismes de contrôle qui façonnent subtilement la subjectivité et l'identité des individus, guidant sans qu'ils ne s'en rendent compte leurs émotions et leurs comportements. Or, ce qui nous semble moins développé dans ces travaux, qui a été introduit par Anteby (2008), concerne l'agentivité des acteurs dans ce processus « colonisation ». Dans le fameux problème sociologique de la structure ou de l'agentivité, se pourrait-il que la structure soit finalement au service de l'agent, qu'il l'instrumentalise pour atteindre des objectifs qui lui sont propres? Ces deux questions ainsi que des pistes adjacentes seront explorées dans les prochaines sections.

Chapitre 2 – Méthodologie de la recherche

Après cette relativement longue discussion théorique sur la bureaucratie, le contrôle et la résistance, nous allons maintenant présenter nos données ainsi que notre démarche globale. Pour ce faire, nous aborderons subséquemment notre stratégie de recherche, l'organisation au sein de laquelle nos données ont été collectées, les quatre phases de notre collecte et enfin, nos données et la technique de codage mobilisée.

2.1 La stratégie de recherche : La théorie ancrée

En amorçant ce travail chez CGTC, nous avons l'intention de mener un projet de recherche-action. En effet, de concert avec le management, notre objectif était de cibler une cellule de l'organisation, y opérer une transformation en calibrant certaines variables structurelles (laisser les employés de la cellule en question décider de leurs horaires, redéfinir le rôle du superviseur ou brouiller les distinctions hiérarchiques entre les membres d'une même équipe, par exemple) et d'y analyser l'impact sur la productivité et les équipes de travail. Or, comme nous l'expliquerons plus en détail ici-bas, notre projet a basculé d'une approche appliquée à une approche plutôt fondamentale en cours de route. En effet, après environ deux mois de présence dans l'usine, nous avons constaté que malgré les contraintes, la grande majorité des employés se sent autonome. C'est ainsi qu'après avoir obtenu l'aval des dirigeants de l'organisation, nous avons convenu de recadrer le projet. Au final, l'objectif de ce travail aura été de cibler, analyser, comprendre et expliquer les dispositifs qui permettent à des individus œuvrant au sein d'une structure contraignante de se sentir autonomes.

Pour aborder ce paradoxe empirique, nous avons opté pour une approche inductive. De plus, comme la littérature sur les notions de contrôle, d'identité et de résistance en organisation est extrêmement vaste et qu'elle traverse plusieurs disciplines, nous avons considéré intéressant de poser un regard neuf sur les données et de nous laisser guider par elles. Spécifiquement, nous avons choisi de mobiliser la Théorie ancrée (TA) (Strauss, 1967). Globalement, la TA est une méthodologie générale qui vise à développer des théories substantives à partir de données.

Lorsqu'il la mobilise, le chercheur effectue plusieurs va-et-vient entre le terrain et la théorie, peaufinant à chaque étape ses concepts et sa compréhension des phénomènes à l'étude et retournant les tester lors de phases subséquentes.

Cette méthode est particulièrement intéressante pour les recherches en sciences sociales puisqu'elle permet de contextualiser rigoureusement les données, de les laisser s'exprimer librement ainsi que de densifier la théorie produite (Morse *et al.*, 2016). La densification de la théorie renvoie à sa distillation, au rejet des éléments qui résistent moins bien au temps et/ou aux contextes changeants ainsi qu'à l'incorporation d'éléments qui n'existaient pas lors des premières itérations, ou qui n'étaient pas pertinents à ce stade d'évolution de la théorie. En ce sens, la TA est une méthode dynamique servant à produire de la connaissance contextualisée qui comporte d'emblée une certaine valeur scientifique puisqu'elle a été testée à maintes reprises par le chercheur. Lorsqu'on adopte une approche hypothético-déductive, c'est généralement lors d'une étude subséquente, souvent faite par d'autres chercheurs, que la théorie produite est à nouveau confrontée au terrain. Strauss et Corbin (1994) avancent que la TA est fluide, en ce sens qu'elle tient compte de la temporalité des théories qui la nourrissent, qu'elle est gourmande – elle emmagasine beaucoup d'information –, ouverte, solide mais perméable, laissant couler les concepts qui ne tiennent pas bien le temps et pénétrer ceux qui deviennent pertinents en temps opportun.

Fidèle aux méthodes inductives, en débutant ce projet nous ne possédions qu'un sujet général auquel nous nous intéressions depuis déjà un moment – le management participatif, et plus spécifiquement les équipes semi-autonomes (ÉSA) – ainsi que la chance d'avoir un accès quasi-illimité à un terrain de recherche intéressant. En effet, le projet a pris vie lorsqu'au mois de mars 2019, la direction de CGTC a approché le professeur encadrant ce travail avec l'intention d'expérimenter avec les technologies managériales participatives au sein de son usine, et particulièrement les équipes semi-autonomes. Au cours des mois qui ont suivis, deux rencontres visant le cadrage des attentes et des besoins de l'organisation ont eu lieu. Celles-ci ont débouché sur la rédaction et l'acceptation d'une proposition de recherche titrée « *Quelles formes de*

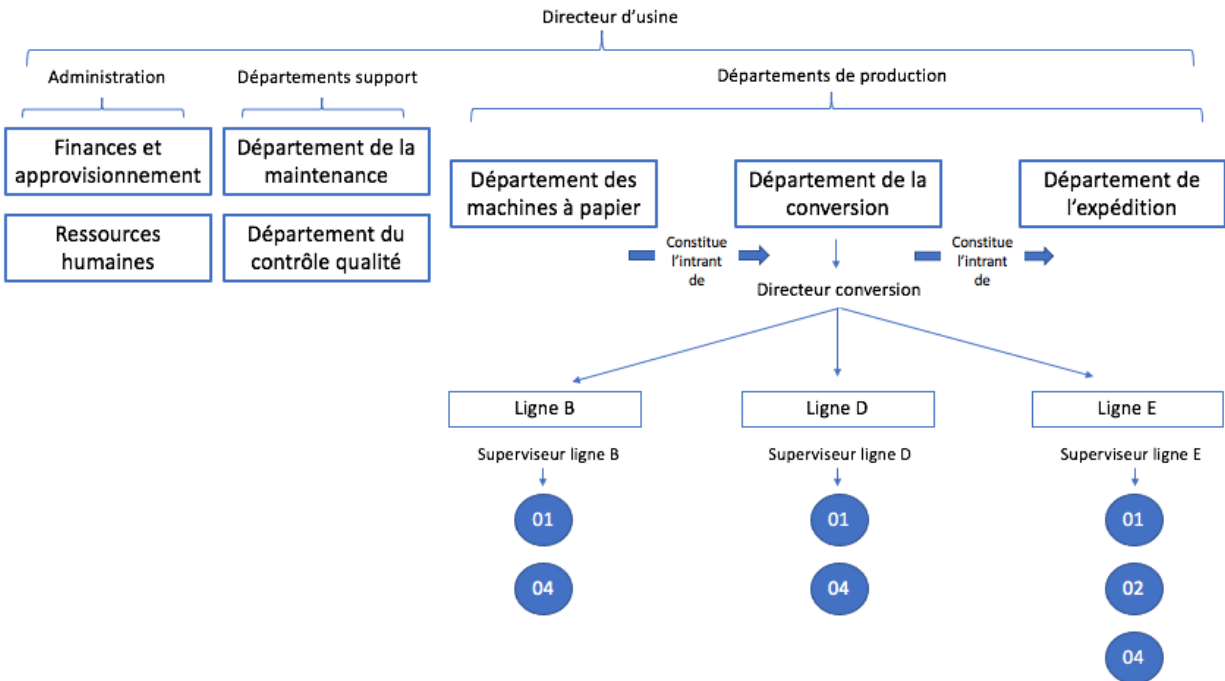
management participatif pour améliorer l'efficacité des équipes chez Cascades? ». Il a ainsi été convenu que le projet s'étalerait sur une période de six à neuf mois et que nous procéderions en trois phases (le projet en a finalement compté quatre) que nous décrirons après la présentation générale de l'organisation au sein de laquelle nous avons collecté nos données.

2.2 Case setting : Données générales sur l'organisation

Cascades Inc. (Cascades pour la suite de ce rapport) est une société québécoise cotée à la bourse de Toronto œuvrant dans le secteur des pâtes et papiers fondée en 1964 par les frères Bernard et Laurent Lemaire. Par l'entremise de ses trois divisions (Récupération, Emballage et Papiers tissu), elle exploite présentement (en 2020) plus de 90 usines en Amérique du Nord et en Europe et emploie approximativement 11 700 personnes, appelés « Cascadeurs ». CGTC est une des 20 usines de la division Papiers tissu comptant plus de 230 employés, dont environ 215 sont des travailleurs d'usine. On y produit principalement du papier hygiénique et d'essuie-tout.

Le département de la production (« l'usine ») compte 5 sous-départements : les machines à papier, la conversion, l'expédition, la maintenance et le contrôle de la qualité, qui ont chacun à leur tête un directeur (ou une directrice). Ces cinq directeurs relèvent à leur tour du directeur de l'usine, qui a également à sa charge les départements de l'administration, soit la direction des finances et de l'approvisionnement (une direction pour les deux fonctions) et celle des ressources humaines (voir Figure A). Les ventes et les technologies de l'information sont assumées par le siège social, CGTC est donc un centre de coûts. L'usine est ainsi structurée dans un format fonctionnel relativement rigide, quoi que le management soit ouvert, humain et axé sur la communication et la participation. Notre recherche s'est effectuée principalement au département de la conversion, quoi que nous ayons également interagit spontanément avec les autres départements lors de la période de socialisation avec le milieu (le détail de notre démarche sera présenté ici-bas).

Figure A : La structure organisationnelle de CGTC



Comme on peut le voir sur la Figure A, le département de la conversion est divisé en trois lignes, la B, la D et la E. Les deux premières sont situées côte-à-côte, tandis que la E, isolée, est située à l'extrémité ouest de l'usine, à une distance de marche d'environ 10 minutes du lieu central où se trouvent les locaux administratifs, la réception et la cafétéria. Nous notons ici les caractéristiques distinctives de la ligne E puisqu'après avoir déterminé qu'elle était la plus intéressante à analyser en regard des principes du management « libéré », c'est avec des employés y travaillant que nous avons mené nos 10 premières entrevues.

Sur les lignes de production du département de la conversion, chaque équipe de travail, représentant l'unité de base, est composée d'un opérateur (01) et d'un aide-opérateur (04) (voir Figure A). Toutefois, comme elle possède deux branches distinctes, sur la ligne E, en plus de l'opérateur et de l'aide opérateur, il y a aussi un aide-opérateur senior (02). Pour obtenir un poste de 02 sur la ligne E, un individu doit obligatoirement avoir occupé un poste de 01 sur une des deux autres lignes. Le plus haut niveau hiérarchique sur une ligne est donc le 01, suivi du 02 (sur la E exclusivement) et du 04. De plus, chaque ligne possède un superviseur, qui lui relève du

directeur de département. Au département de la conversion, il y a donc 3 superviseurs et un directeur et les postes sont octroyés exclusivement selon le principe de séniorité sacralisé dans la convention collective.

Rachetée de l'entreprise Perkins en 1993, une autre entreprise de transformation de pulpe et de fabrication de papier, CGTC est une des seules usines syndiquées du groupe puisqu'elle a été obligée, en vertu des lois du travail¹, de maintenir en application la convention collective qui avait été négociée entre le syndicat et l'administration précédente. Celle-ci encadre notamment les salaires, les horaires de travail, les congés, l'avancement de carrière et les tâches. Par exemple, elle proscrit à un employé de remplacer une pièce d'équipement s'il n'en a pas reçu la formation et déterminera le salaire attribué à chaque poste en fonction de l'ancienneté de l'employé qui l'occupe. Le principe fondamental qui guide l'organisation du travail chez CGTC est donc l'ancienneté et ce n'est que lorsqu'on arrive aux postes de supervision ou « plus haut » dans la pyramide hiérarchique, où justement les employés ne sont pas syndiqués, qu'on se base sur d'autres critères pour organiser le travail (caractéristiques personnelles, performance antérieure, niveau de scolarité).

Le phénomène le plus important que nous y avons observé, et qui semble être le cas de plusieurs usines manufacturières au Québec, est le manque de main d'œuvre. En effet, les conditions de travail difficiles et le caractère routinier des tâches sont peu attirants pour les travailleurs, spécialement les milléniaux qui demandent généralement des horaires flexibles, des environnements de travail stimulants et qui désirent avoir un impact sur le monde. Chez CGTC, comme dans la majorité des usines manufacturières, on compense ces conditions difficiles en offrant des salaires relativement élevés aux employés². À cet effet, en 2017, le salaire moyen des

¹ À ce propos, voir les articles 96 et 97 des Normes du Travail, « *L'aliénation ou la concession totale ou partielle de l'entreprise, la modification de sa structure juridique, notamment, par fusion, division ou autrement n'affecte pas la continuité de l'application des normes du travail* ».

² Relativement par égard au niveau d'éducation et aux qualifications professionnelles.

433 000 travailleurs du secteur manufacturier au Québec, représentant 11.7% des emplois totaux, serait plus élevé de 10% que la moyenne salariale de la province³.

2.3 Collecte des données : Les quatre phases de la collecte de données

Notre collecte de données s'est étalée sur 9 mois et a été effectuée en quatre phases distinctes. Les deux premiers mois ont été consacrés à la socialisation avec le milieu, à la suite desquels une première phase d'entrevues a été réalisée. Ensuite, après la production d'une revue de la littérature visant à mieux comprendre les éléments soulevés par les répondants, une deuxième phase d'entretiens a été réalisée. Enfin, sur le constat que nous n'obtenions des répondants aucun élément nouveau, nous avons pu conclure.

2.3.1 Première phase : la socialisation avec le milieu

Mais il doit aussi être capable de gérer les questions d'ordre technique pour être en mesure d'acquérir au moins des compétences générales sur les activités professionnelles des acteurs. (Winkin, 2001)

L'objectif principal de cette première phase était donc la socialisation avec le milieu, c'est-à-dire la familiarisation avec le langage technique de l'usine et l'acquisition d'une compréhension sommaire des processus de production ainsi que de l'organisation générale du travail chez CGTC. Elle s'est étalée du 2 octobre au 25 novembre 2019 et les méthodes utilisées furent l'observation participante, les discussions informelles et l'analyse de documentation interne (formulaire d'évaluation de candidatures, rapports de performance, instructions de travail, matrice d'évaluation de la culture SST, rapports de consultants et affichage télé) et externe (rapports annuels, états financiers, rapports sectoriels et diagnostics d'industrie).

Concrètement, durant ces deux mois, nous avons assisté à plusieurs réunions du comité de direction et avons visité tous les départements de l'usine. Bien qu'aucune entrevue formelle n'ait

³Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (Cirano), Le Québec économique, Salaire hebdomadaire moyen selon le secteur d'activité, 2017

été réalisée, environ une cinquantaine de pages de notes manuscrites relatant nos observations et résumant plus d'une vingtaine de discussions informelles avec des employés de tous les niveaux de l'organisation ainsi qu'une cartographie sommaire des processus furent rédigées.

À l'issue de ces deux premiers mois de présence dans l'usine, un diagnostic préliminaire (voir Figure 1 en Annexe pour un résumé des principaux constats) rédigé sous un format PowerPoint a été produit et présenté à l'équipe de direction de l'organisation le 25 novembre 2019. Il a été convenu que nous procéderions à la transformation sur la ligne E. Ainsi, le projet était lancé, nous avons acquis une compréhension sommaire mais tout de même pertinente de l'organisation du travail dans l'usine et avons ciblé une cellule où nous pouvions opérer une transformation organisationnelle et en analyser les impacts. Or, pour ce faire, nous étions d'avis que nous devions avoir une connaissance plus intime de l'organisation du travail sur la ligne E et avons décidé d'y mener une première vague d'entrevues.

2.3.2 Deuxième phase : la première vague d'entrevues

Ainsi, à la fin du mois de novembre 2019, nous avons focalisé notre attention sur la ligne E. En plus de poursuivre avec les techniques d'observation participante et d'entretiens informels, nous y avons mené 10 entrevues semi-directives. Notre objectif lors de cette deuxième phase était double. Nous voulions en premier lieu cibler les processus administratifs, structurels ou opérationnels qui pouvaient gagner en flexibilité et sur lesquels nous agirions lors de la troisième phase. Or, après avoir présenté notre intention de mener notre recherche sur la ligne E au management de CGTC, celui-ci nous a informé d'une récente baisse des indicateurs de performance sur la ligne. Nous avons donc pour mission, en deuxième lieu, de déterminer les causes de cette baisse et potentiellement, aidés par la transformation faisant l'objet de notre recherche, d'y remédier.

Nous avons donc débuté nos entrevues avec les employés de la ligne E le 29 novembre 2019. Un guide d'entretien (voir Figure 2 en Annexe) faisant allusion directement ou indirectement aux thèmes qui nous intéressaient a été rédigé avant le début des entrevues et a été retouché au fil

de celles-ci. Dix entrevues d'une durée d'environ 60 minutes ont donc été conduites entre le 29 novembre et le 11 décembre 2019. Au terme de ces 10 entrevues ainsi que de l'analyse préliminaire des réponses obtenues, un deuxième diagnostic fut produit et présenté à l'équipe de direction le 27 janvier 2020. Il est ressorti de cette deuxième phase du projet que le mode de fonctionnement de CGTC répondait globalement à celui d'une bureaucratie et que malgré les cadres procéduraux, réglementaires et administratifs en place au sein de l'organisation, les employés avaient la perception d'être autonomes.

Ainsi, comme nous avons identifié un phénomène empirique intéressant et qu'entre temps d'importantes contraintes de terrain ont surgi (promotion du directeur d'usine qui avait instigué le projet et application rigide de la convention collective), nous avons proposé à nos correspondants à l'usine de recadrer la recherche sur sa dimension plus fondamentale. C'est donc ce paradoxe, le sentiment d'autonomie dans un environnement contraignant, qui a guidé la suite de notre projet et nous avons formulé notre question de recherche comme suit : *Quels sont les dispositifs organisationnels et les mécanismes psychosociaux qui permettent aux individus œuvrant au sein d'un environnement qu'on qualifie de bureaucratique de se sentir autonomes?*

2.3.3 Troisième phase : passage à la recherche fondamentale

Donc, après ces trois premiers mois passés à l'usine, nous nous sommes tournés vers la théorie pour explorer les travaux ayant le potentiel d'expliquer ce paradoxe. Comme nous avons déjà exploré la littérature scientifique au sujet des ÉSA (des techniques de management participatif en général), nous savions qu'elles consistaient en une technologie managériale visant à pallier les dysfonctions de la bureaucratie ou des environnements de travail coercitifs de manière générale. Ainsi, comme notre analyse préliminaire de CGTC nous poussait à croire qu'elle était organisée selon la logique bureaucratique, tout nous indiquait de débiter nos recherches avec des travaux portant sur la bureaucratie et spécifiquement, pour être cohérent avec notre question, la relation qu'elle entretient avec l'autonomie. Après avoir lu plus d'une dizaine d'articles en lien avec le phénomène, il nous apparaissait clair que l'autonomie et la bureaucratie,

du moins l'idéaltype wébérien, étaient antagonistes. Mais comment expliquer, alors, que les gens œuvrant au sein de ce type d'organisation se *sentent* autonomes? Ne ressentent-ils pas la masse de mécanismes de contrôle qui pèsent sur eux?

Nous avons ainsi passé les 6 mois suivants à travailler sur une revue de littérature théorique, par contraste à l'approche plus pratique qui était visée au début de ce projet. Nos lectures nous ont amené sur des sujets tels que la culture, l'identité, les contrôles normatifs et la résistance. Ainsi, armés d'une compréhension plus intime de ces phénomènes ainsi que du mode d'organisation social bureaucratique, nous avons élaboré un deuxième guide d'entretien (voir Figure 3 en Annexe) qui visait à renforcer notre appréciation de ces concepts, à l'aide de l'empirisme.

2.3.4 Quatrième phase : consolidation et renforcement des arguments théoriques

En débutant cette quatrième phase, notre intention était de mener une autre vague de 10 entrevues avec des employés du département de la conversion autres que ceux de la ligne E. Toutefois, en raison de la pandémie et de ses impacts sur l'organisation du travail (réduction des effectifs, réorganisation de la main d'œuvre dans l'usine et réaménagement de l'espace), nous avons dû nous limiter à cinq. Or, même si nos questions s'intéressaient à des thèmes différents, qu'elles étaient posées différemment et à des travailleurs d'un département distinct, les propos des répondants étaient somme toute très similaires à ceux enregistrés sept mois auparavant. Ainsi, même si nous en avons été contraints en raison d'une crise sanitaire mondiale, comme nous croyons avoir atteint la saturation des données, ces cinq entrevues nous ont semblé suffisantes.

La richesse de la TA s'est révélée à nous lors de cette quatrième phase. En effet, nous avons une meilleure connaissance des concepts et savions mieux qu'à la première vague d'entrevues comment les aborder. Par exemple, nous étions plus attentifs au discours que les répondants tenaient à propos de l'organisation (emploi du « nous » ou du « ils ») ainsi qu'aux marqueurs symboliques qu'ils soulevaient, notamment le tableau avec les objectifs de production quotidiens ou « l'histoire Cascades » qu'ils racontaient lorsqu'on leur demandait s'ils étaient fiers de

travailler pour l'organisation. Ces entrevues menées avec des employés des lignes B et D ont été révélatrices et ont permis de conclure la collecte de données. D'une part, elles ont permis de confirmer certaines hypothèses qui avaient été formulées lors des phases précédentes. D'autre part, nous avons pu constater que nous avons acquis une compréhension solide de l'organisation de CGTC puisque les réponses obtenues à nos questions ne nous amenaient aucun élément nouveau. Enfin, une fois nos entrevues terminées, nous sommes retournés à la table à dessin et avons rassemblé toutes les informations que nous avons recueillies pendant les quelques 10 mois précédents pour les rendre intelligibles.

2.4 Codage des données : de l'empirisme à la théorie

Après avoir retranscrit sous forme de verbatim les 15 entrevues et avoir procédé à une relecture attentive de nos notes de terrain et des deux premiers diagnostics, nous avons pu débiter une analyse rigoureuse et systématique des propos rapportés par les travailleurs Cascades. Même si des analyses sommaires des données collectées ont été effectuées pour produire les deux premiers diagnostics, nous ne présenterons dans cette section que l'exercice de codage principal.

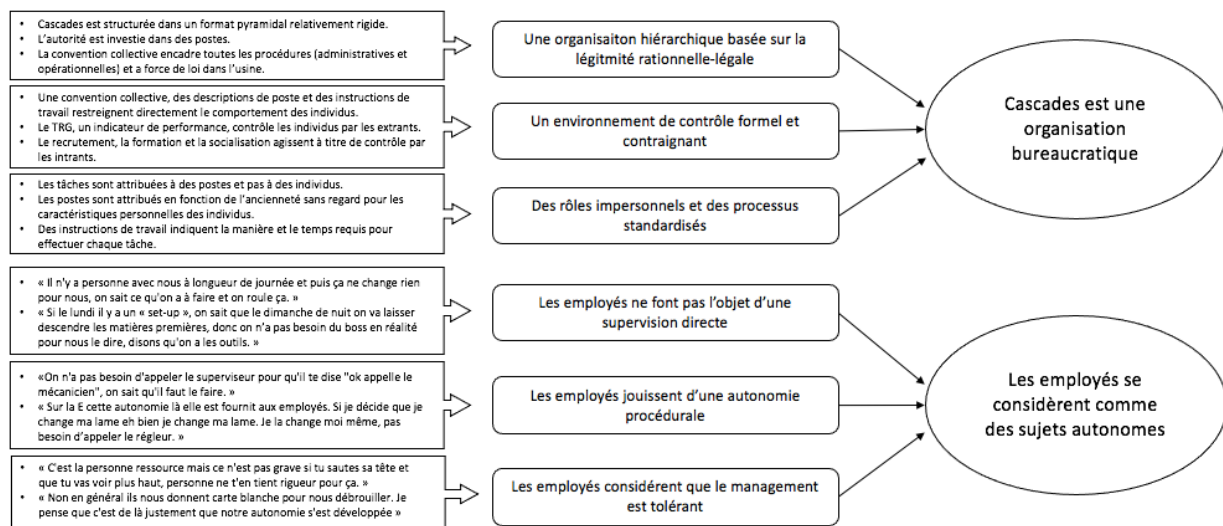
Nous avons donc d'abord procédé à l'aide d'un codage descriptif et intuitif en regroupant les passages des répondants qui renvoyaient à des thèmes communs. Par exemple, plusieurs répondants faisaient allusion à des situations où eux-mêmes ou un collègue avaient désobéi aux ordres du management, qu'ils soient directs ou indirectement communiqués via leur description de poste ou les instructions de travail. Ainsi, un thème nommé « désobéissance directe » contenant tous les passages relatifs à des actes de désobéissance directe a été créée.

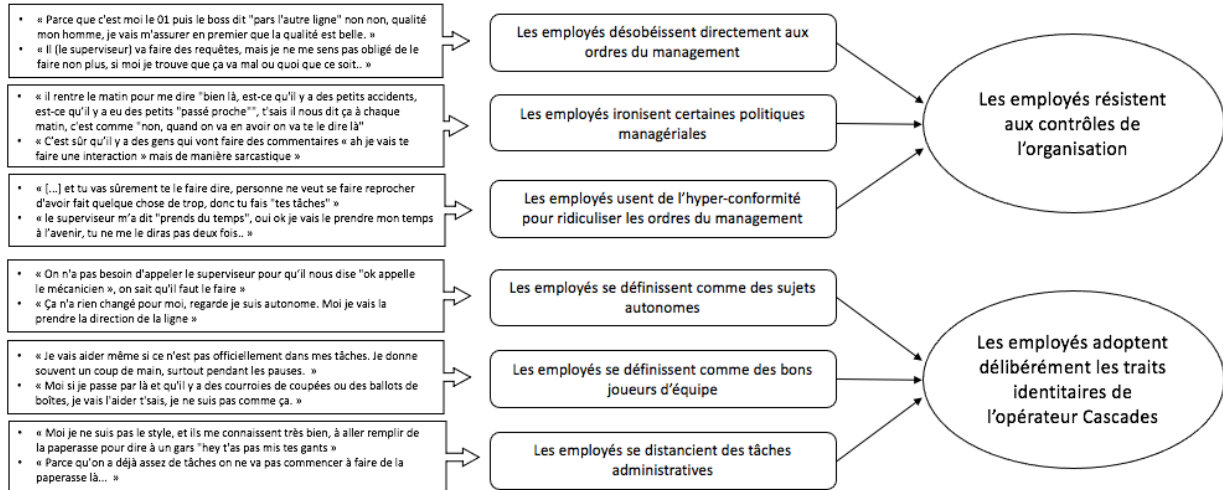
Ensuite, nous avons réorganisé les thèmes ainsi construits en procédant à un codage axial plus systématique où nous avons hiérarchisé nos données. Comme nous nous étions intéressés à la culture lors de la rédaction de la revue de littérature, nous avons regroupé plusieurs passages où les répondants faisaient allusion à la culture d'équipe ou de productivité. Toutefois, en hiérarchisant les thèmes et en débutant le travail d'analyse subséquent, nous nous sommes aperçus que ces passages ne présentaient pas de lien clair avec notre argument et avons ainsi

décidé de l'écartier. À terme, cet exercice nous a permis d'élaborer 12 thèmes renvoyant à quatre dimensions agrégées (voir Figure B).

Enfin, faute de données probantes, nous avons dû abandonner certains points que nous avons abordés en revue de littérature et que nous avons l'intention de développer. En effet, nous n'avons pas pu clairement corroborer à l'aide de nos données que l'environnement discursif de CGTC manipule la définition qu'ont les travailleurs de « l'autonomie ». Or, nous avons tout de même soulevé des pratiques et des leviers (qui composent le paysage discursif de l'organisation) qui ont pour effet de faire sentir aux employés de CGTC qu'ils sont autonomes, nourrissant un argument plus pratique. La structure de cette dernière phase de codage a fortement influencé l'analyse subséquente, qui sera présentée à la prochaine section.

Figure B : Codage final des données collectées





Chapitre 3 – Présentation et analyse des données collectées

Cette recherche s'intéresse donc au sentiment d'autonomie dans un environnement contraignant. En revue de littérature, nous avons entamé une discussion théorique sur la bureaucratie ainsi que sur l'évolution du contrôle et de la résistance en organisation et nous avons accordé une attention particulière au contrôle normatif ainsi qu'à la résistance symbolique. Notre objectif était d'explorer les éléments d'un système contraignant, et plus spécifiquement le système bureaucratique, qui ont le potentiel d'expliquer que des individus s'y sentent autonomes.

Dans cette section, nous présenterons les données collectées lors de notre passage à l'usine de Cascades Groupe Tissu – Candiatic (CGTC) d'octobre 2019 à juillet 2020 et les confronterons aux idées proposées en revue de littérature. Nous débuterons en effectuant une description analytique de l'organisation pour contextualiser notre recherche et déterminer si effectivement CGTC répond aux critères d'une organisation bureaucratique. Ensuite, nous mettrons en exergue le sentiment d'autonomie ressenti par la plupart des travailleurs interrogés. Enfin, nous offrirons trois pistes de réponses à la question qui guide ce mémoire : la mise en place de pratiques et de dispositifs qui favorisent le sentiment d'autonomie des travailleurs, l'instrumentalisation de l'autonomie dans le but d'appartenir au groupe identitaire des opérateurs Cascades et la résistance, surtout symbolique, aux contrôles de l'organisation, qui permet aux individus de sentir qu'ils esquivent la domination managériale.

3.1 Le sentiment d'autonomie dans un environnement contraignant

Comme il en a été question un peu plus haut, il est communément accepté que le système bureaucratique est un système contraignant. Ainsi, pour illustrer le paradoxe faisant l'objet de ce mémoire, nous ciblerons les éléments concrets du système qui contraignent les individus. Pour ce faire, nous mobiliserons la définition de la bureaucratie de Max Weber (1978) et nous en servirons comme cadre d'analyse. Ensuite, toujours dans l'intention d'illustrer le paradoxe qui guide notre recherche, nous exposerons les manifestations de l'autonomie dont les répondants nous ont fait part.

3.1.1 CGTC : une organisation bureaucratique?

Malgré les quelques mécanismes ayant pour effet d'alléger le poids de la bureaucratie chez CGTC, on peut affirmer que l'organisation fonctionne globalement selon une logique bureaucratique au sens wébérien que nous avons défini à la section 1, soit *un système d'organisation sociale fortement hiérarchisé suivant une logique mécanique/technique basé sur la légitimité rationnelle-légale, l'expertise et l'objectivité, présentant des mécanismes de contrôles formels, des rôles indépendants des personnes qui les occupent ainsi que des règles et des processus standardisés*. En effet, les comités transversaux aux structures « libérées », la désobéissance aux règles implicitement tolérée par le management et la mutualisation des tâches sur les lignes de production contreviennent aux principes de l'idéaltype bureaucratique. Or, comme il en a été question en revue de littérature, il n'existe pas de bureaucratie « parfaite » au sens où Weber l'entendait mais puisque la majorité des éléments du modèle de CGTC correspondent aux caractéristiques du modèle idéal, nous pouvons effectivement qualifier de bureaucratique le fonctionnement de CGTC.

Dans les sous-sections suivantes, en reprenant la définition du célèbre sociologue allemand, nous démontrerons point par point que CGTC fonctionne selon une logique bureaucratique ainsi que la manière concrète dont ils contraignent l'individu. Aussi, pour chaque point, nous pointerons les éléments qui contreviennent aux principes d'organisation de la bureaucratie, démontrant que le système a) n'est pas parfait et b) contient des éléments qui ont pour effet de faire sentir aux travailleurs qu'ils sont autonomes.

3.1.1.1 La hiérarchie et la logique mécanique/technique

D'abord, structurée dans un format pyramidal relativement rigide (voir l'organigramme à la section 2.2), CGTC est une organisation hiérarchique. La structure hiérarchique d'une organisation, en distribuant les pouvoirs décisionnels aux différents postes, limite l'autonomie des acteurs en les empêchant de prendre des décisions qui ne relèvent pas de leur poste ou de leur niveau hiérarchique. Chez CGTC, tant aux niveaux formels qu'informels, l'autorité investie

dans les postes est globalement reconnue et respectée. Par exemple, un employé mentionnait que c'est le 01, le poste hiérarchique le plus élevé chez les travailleurs syndiqués, qui doit assumer le leadership sur les lignes de production :

Puis pour moi, en tant que 01, je trouve que c'est important que le 01 ait un peu de leadership, parce que c'est lui le boss de la ligne [...] puis il mène les deux autres gars. Pas en tant que « fais ça, fais ça et toi fais ça », non, mais plutôt « ok il y aurait ça à faire, ok oui je vais aller t'aider, ok on change de produit, c'est moi qui vais porter tel truc » en gros, il donne les *guidelines*. Je trouve que c'est important. Ça prend quelqu'un qui prend les décisions.

Ensuite, la « logique mécanique/technique » du fonctionnement d'une organisation renvoie à la spécialisation du travail et à la standardisation des tâches visant à ce qu'elle fonctionne comme une machine efficace. Chez CGTC, les opérateurs possèdent des tâches clairement définies dont ils ne sont théoriquement pas supposés déroger et qui sont formalisées dans les descriptions de poste, à leurs tours régies par la convention collective. Par exemple, sur la ligne E, il revient au 04 d'aller chercher les bobines-mères et au 01 de changer la lame de la scie qui sert à couper les « logs », ces longs rouleaux de papier hygiénique qu'on coupe en rouleaux standards d'environ sept pouces. En divisant ainsi le travail, les opérateurs en viennent à répéter quotidiennement les mêmes tâches, devenant *de facto* des experts et contribuant à l'efficacité globale du système. Cependant, ce mécanisme managérial les contraint puisqu'il les cloue dans un département et limite dans une certaine mesure la mobilité de la main d'œuvre au sein de l'usine. Aussi, en théorie, la départementalisation et la parcellisation des tâches empêchent un employé d'exécuter une tâche qu'il aurait envie de faire, ou qu'il serait en mesure de faire, n'en ayant peut-être pas la formation officielle mais en possédant la capacité ou le désir.

Cela dit, malgré la hiérarchisation des rapports sociaux chez CGTC, les dirigeants de l'organisation semblent implicitement accepter que les ouvriers passent outre les canaux officiels lorsque c'est pour améliorer le fonctionnement des opérations :

« [...] de jour, oui, c'est la personne ressource mais ce n'est pas grave si tu sautes sa tête et que tu vas voir plus haut, personne ne t'en tient rigueur pour ça »

Aussi, même si officiellement des tâches bien précises sont attribuées à chaque poste, en pratique le travail s'effectue souvent collectivement. Ces dérogations aux directives prévues par la convention collective peuvent être interprétées comme de la résistance productive et sont tolérées implicitement par le management. Les deux passages suivants démontrent fidèlement la mutualisation des tâches sur la ligne E :

Puis lui, même si c'est un 04 et que moi je suis 02, je vais aller l'aider avec ses rouleaux, parce qu'il travaille fort le 04, il a deux boîtes à surveiller, les encaisseuses...

Je fais pas mal tout l'ouvrage de production là, par exemple ils ont réduit les tâches du 04 contrairement aux 03 qu'il y avait avant mais souvent je vais aider quand même, même si ce n'est pas officiellement dans mes tâches. Je donne souvent un coup de main, surtout pendant les pauses.

Ainsi, le système hiérarchisé et la logique mécanique/technique du système chez CGTC restreignent théoriquement l'autonomie des travailleurs mais certains mécanismes tels que la tolérance implicite du management envers le contournement de la hiérarchie et la mutualisation des tâches viennent ramollir les contours durs de l'appareil bureaucratique, contribuant au sentiment d'autonomie global des employés.

3.1.1.2 La légitimité rationnelle-légale et l'objectivité

Chez CGTC, la convention collective représente la règle qui régit tous les rapports sociaux, les procédures ainsi que les processus administratifs de l'organisation. La légitimité rationnelle-légale renvoie justement à la conformité à un principe supérieur (Weber, 1978), la raison, ici incarnée dans la convention collective. Le principe fondamental sous-jacent de ce document légal

est l'ancienneté. C'est d'ailleurs ce principe qui détermine les salaires, le nombre de congés auquel a droit un employé et les tâches qu'il peut et doit exécuter, entre autres. On comprend que la convention collective restreint directement l'autonomie des travailleurs en ne les laissant pas, par exemple, négocier leurs congés entre eux (les premiers choix sont octroyés aux employés les plus anciens et les nouveaux choisissent parmi les jours restants) ou appliquer sur un poste qui correspond à leurs aspirations professionnelles (c'est le prochain en ligne, selon son niveau d'ancienneté, qui se verra offrir le poste et s'il le refuse, on l'offrira au second plus ancien, et ainsi de suite).

Cependant, en même temps qu'elle restreint, la convention collective protège également les employés contre les dérives de l'interprétation, des jeux politiques et du népotisme. En effet, à tort ou à raison, un employé ne pourrait pas être promu au poste de O1 parce qu'on considère qu'il possède des caractéristiques personnelles mieux alignées avec les exigences du poste ou parce qu'il s'entend mieux avec le superviseur. Ainsi, chez CGTC, on préfère l'objectivité et l'équité que confèrent la convention collective plutôt que la flexibilité et la logique de la méritocratie.

Enfin, la règle à laquelle on se soumet chez CGTC a été négociée entre les parties patronale et syndicale, cette dernière représentant les opérateurs. Même si on ne peut nier son caractère contraignant, il n'en est pas moins que les opérateurs se soumettent à une « règle » qu'ils ont conjointement négociée avec le management de CGTC. Les travailleurs ne se soumettent pas à des individus mais bien à des « lois » qu'ils se sont donnés. Or, ici encore, l'application de la convention collective n'est pas parfaite et malgré son statut de texte sacré, les employés trouvent des « failles » pour négocier leur autonomie, en effectuant tout de même des tâches pour lesquelles ils n'ont pas les qualifications officielles, notamment.

3.1.1.3 L'environnement de contrôle chez CGTC

Comme les contrôles contraignent directement et indirectement les individus en organisation, cette section sera plus substantielle que les autres. Aussi, comme nous nous référons ici à la

définition de Weber qui fait état des mécanismes de contrôles formels associés à la bureaucratie, nous nous en tiendrons à la catégorisation de Yu et Ming (2008) et nous omettrons volontairement les contrôles d'ordre normatif et identitaire pour y revenir lors d'une discussion ultérieure sur l'environnement discursif. Ces auteurs associent les contrôles traditionnels à ceux par les intrants, les extrants et le contrôle des comportements.

Chez CGTC, le contrôle du comportement s'effectue surtout via la convention collective et les descriptions de poste dont il a été question aux deux sous-sections précédentes ainsi que la standardisation des procédures et l'ensemble des mesures visant à assurer la sécurité des employés. En effet, en raison de la complexité et de la dangerosité des machines dans l'usine, une quantité importante de contrôles est érigée pour des raisons de sécurité. Par exemple, du ruban adhésif de différentes couleurs est apposé au sol partout dans l'usine pour délimiter les zones où les employés peuvent ou ne peuvent pas circuler, en fonction de leur poste et des qualifications qu'ils possèdent. Aussi, des contrôles d'ordre technique sont implantés sur les machines de production, notamment des cadenas apposés sur les machines dont seuls les employés disposant des qualifications nécessaires pour les opérer possèdent les clés. Outre les contrôles mis en place pour répondre à des impératifs de sécurité, des « instructions de travail » consignées dans des cartables laissés à plusieurs endroits dans l'usine indiquent aux employés la manière d'exécuter chaque tâche ainsi que le temps moyen requis pour les accomplir.

Aussi, bien qu'il ne soit pas toujours présent au département et que plusieurs répondants ont mentionné ne pas sentir de présence managériale envahissante, il n'en demeure pas moins que le bureau vitré du superviseur sur la ligne E est situé en hauteur au milieu de la ligne de production. Symboliquement, son emplacement rappelle une tour de surveillance dans une prison, quoi que les fenêtres du bureau ne soient pas de type « miroir » et que les 365 degrés du bureau ne soient pas fenêtrés. Cet élément représente un contrôle affectant directement le comportement des individus. Or, sur les deux autres lignes, le bureau du superviseur est situé à un endroit où il est impossible pour lui de surveiller directement les employés. Cependant, même

si on ne les surveille pas directement, on mesure en continue et en temps réel leur performance par l'entremise des indicateurs de performance, et principalement le TRG.

En effet, la forme de contrôle la plus significative et omniprésente chez CGTC est la production, les chiffres, « les boîtes », constituant un contrôle par les extrants. On surveille la productivité à l'aide du « Taux de Rendement Global » (TRG) un indicateur de performance mesuré en continu à l'aide de capteurs surveillant trois composantes fondamentales : la disponibilité des machines, leur efficacité et la qualité des extrants. La disponibilité des machines renvoie aux périodes où elles sont fonctionnelles par rapport à leur disponibilité maximale, qu'on mesure en pourcentage. L'efficacité des machines renvoie à leur performance, qu'on mesure en quantité produite par rapport à la quantité maximale qu'elles peuvent produire, également mesurée en pourcentage. Enfin, la qualité est quant à elle mesurée selon les spécifications propres à chaque type de papier produit. En général, on surveille la blancheur, la douceur et la résistance du tissu. Ce passage d'un répondant résume bien la logique de ce mécanisme et la manière dont il est appliqué :

Pour savoir si le travail se fait ils regardent les chiffres. Comme je te dis on a une certaine liberté, il n'y a pas vraiment de superviseur sur les lignes. Mais si tes trois équipes font 5000 boîtes par shift puis que toi dans ton équipe t'en fais tout le temps 3000, il va peut-être venir te poser des questions. C'est arrivé à certaines personnes de se faire poser des questions.

Puis en même temps et bien de nuit, si tu produis moins, quand la machine arrête et bien il faut marquer pourquoi la machine arrête. Si t'as rien à marquer ou t'as pas de bris et que tu marques n'importe quoi et bien ça se peut que le superviseur vienne te voir quand t'es de jour « pourquoi vous avez arrêté une demi-heure » et que je n'ai pas vraiment de perte de temps à marquer...

En contrôlant aussi les employés via le recrutement, la formation et la socialisation, on s'assure d'obtenir un certain type d'individu, idéalement un qui présentera des valeurs congruentes avec

celles du reste de l'organisation. À titre d'exemple, lorsque la ligne E a été construite en 2015, on a proposé aux employés les plus expérimentés d'y travailler. En plus de l'expérience qui était requise, ces derniers devaient également passer certains tests d'aptitudes pour y obtenir un poste. De cette manière, pour répondre au problème de l'agence, plutôt que de mettre en place des incitatifs monétaires pour aligner les objectifs personnels de l'individu à ceux de l'organisation, on contrôle en amont le type d'individu qui intégrera la nouvelle ligne, mitigeant ainsi le risque que l'écart entre ses objectifs et ceux de l'organisation ne soit trop grand.

De manière plus générale, au niveau du recrutement, en plus de la batterie de tests visant à évaluer les aptitudes mathématiques, mécaniques et psychologiques des potentiels candidats, il n'est pas rare que le président du syndicat assiste aux entrevues pour évaluer si leur type de personnalité est aligné avec la culture de l'usine. De cette manière, on s'assure que la potentielle recrue sera en mesure d'absorber les normes, les valeurs et les façons de faire de l'organisation. Notamment, ceux qui appliquent chez CGTC se voient passer le test SIGMA, un outil psychologique qui évalue le candidat selon 20 critères dont le leadership, la persévérance, l'autonomie, la liberté et le conformisme. On nous a remis un exemple de résultat de ce test (voir Figure 4 en annexe) dont la conclusion allait comme suit :

Individu ouvert aux autres, mais qui n'affiche pas un fort esprit d'équipe. Il paraît plus à son aise lorsqu'il se voit confier des mandats spécifiques qu'il peut effectuer de façon indépendante. Passablement soucieux de son image, il travaille avec méthode et ordre. Il est raisonnablement persévérant, mais réticent face aux changements trop fréquents. Il met une grande dose d'énergie dans ses activités. Respectueux des autres, il s'attend au même traitement en retour. Conformiste, il a besoin de référer à des objectifs clairs et à des normes précises.

Bien qu'on puisse dans une certaine mesure ensuite manipuler certains paramètres de l'identité d'un individu à l'aide de l'environnement discursif (Alvesson et Willmott, 2002), on cherche à s'assurer que le potentiel employé possède à tout le moins des prédispositions psychologiques

nécessaires à l'absorption des normes et de la culture de CGTC, ou qu'il possède déjà des traits cohérents avec ceux des travailleurs de l'usine. Les conclusions du rapport pris en exemple ci-haut avancent qu'il « n'affiche pas un fort esprit d'équipe », qui est le trait culturel et normatif fondamental chez CGTC, qu'il est « réticent face au changement » signifiant qu'il n'est pas très docile et qu'il *résiste* au changement, et que « conformiste, il a besoin de référer à des objectifs clairs et à des normes précises », ce qui renvoie à un manque d'autonomie et de prise d'initiative. Ainsi, malgré ses résultats satisfaisants aux tests techniques, cet employé n'a pas été embauché, reflétant l'importance accordée à la compatibilité culturelle des gens qu'on engage chez CGTC.

Enfin, une panoplie d'autres contrôles typiques de ceux dont on peut s'attendre dans un environnement manufacturier sont en place dans l'usine de CGTC, notamment un horodateur visant à s'assurer que les travailleurs arrivent et partent à l'heure prévue ainsi que des zones d'accès limités dont on ne peut entrer qu'avec une carte magnétique. À la prochaine sous-section, nous nous attarderons à deux mécanismes de contrôle qui sont plus significatifs chez CGTC.

3.1.1.4 L'impersonnalité et les processus standardisés

Comme il en a été question ci-haut lors de la discussion sur les descriptions de postes, chez CGTC les tâches sont attribuées à des postes, pas à des individus en fonction de leurs caractéristiques personnelles. Aussi, conformément aux directives contenues dans la convention collective, les postes sont quant à eux attribués aux individus en fonction de leur ancienneté, encore une fois sans tenir compte de leurs compétences distinctives personnelles. L'impersonnalité de l'attribution des postes et des tâches est typique de l'appareil bureaucratique, le « gouvernement par les bureaux », et contraint l'individu en l'empêchant de mettre à contribution ses compétences particulières et de développer son plein potentiel professionnel, obligé d'attendre « son tour » pour atteindre un niveau hiérarchique supérieur ou pour changer de poste.

Les « instructions de travail » mentionnés à la sous-section précédente représentent l'archétype des processus standards. Bien qu'on accepte que les employés en dérogent sensiblement, ces

documents indiquent étape par étape la manière d'exécuter une tâche et même le temps pour ce faire. On nous a mentionné que si un employé possédait une meilleure façon d'accomplir la tâche, il pouvait en faire part au management et ce dernier mettrait à jour l'instruction de travail. Comme nous le verrons à la prochaine section, les instructions de travail, s'ils contraignent directement l'action des travailleurs, leur permettent néanmoins d'effectuer leurs tâches sans solliciter l'aide de leurs collègues ou supérieurs, contribuant à leur sentiment d'autonomie en fonction de la définition qu'ils en ont. Or, les instructions de travail ne font pas qu'indiquer aux travailleurs de l'usine la manière d'effectuer leurs tâches, ils dictent également la fréquence et la structure des rencontres quotidiennes, les participants qui doivent y être présents et l'ordre du jour, notamment (voir Figure 5 en Annexe pour un exemple).

À la lumière des éléments exposés dans les quatre sous-sections précédentes, on peut effectivement conclure que CGTC est organisée de manière bureaucratique et que ce système est contraignant. Particulièrement, la hiérarchisation des relations sociales, la domination de la règle incarnée dans la convention collective, la standardisation des procédures et le formalisme des mécanismes de contrôles sont des éléments qui rigidifient la structure encadrant les employés, diminuant objectivement leur marge d'autonomie. Et pourtant, malgré la lourdeur administrative et procédurale de l'organisation, les employés se sentent autonomes.

3.1.2 Le sentiment d'autonomie chez CGTC

Pour les employés de CGTC, l'autonomie renvoie à l'absence de supervision et à la capacité d'effectuer leurs tâches sans l'aide de leurs collègues ou de leurs supérieurs. Ainsi, l'autonomie se manifeste surtout par une forte appropriation de sa tâche et une forme d'indépendance opérationnelle. Avant d'exposer les dynamiques sociales et les dispositifs organisationnels qui ont le potentiel d'expliquer que les individus chez CGTC se sentent autonomes, dans cette section, nous présenterons quelques passages tirés de nos entrevues qui démontrent que les travailleurs se sentent effectivement comme tel.

Lors de nos entrevues, nous abordions directement l'autonomie en demandant aux répondants, par exemple, « dans quelle mesure vous sentez-vous autonomes? ». Considérant la masse de contraintes qui pèsent sur les travailleurs de l'usine, nous avons été surpris, et c'est d'ailleurs ce qui a motivé le recadrage de notre design de recherche, d'entendre que la presque totalité d'entre eux se proclamaient entièrement autonomes. Par exemple, ce répondant mentionnait que son autonomie est « sans limites » :

Pour vrai, à moins que je me trompe, je pense qu'il n'y a pas de limite. Écoute, ça y va avec chaque individu j'imagine, je veux dire moi j'ai le nez tout le temps fourré partout puis je veux apprendre des affaires, puis je ne me fais pas dire "va à ton poste".

Qu'un superviseur soit présent ou non sur les lignes de production ne semble pas affecter la perception de l'autonomie des travailleurs, les employés ne ressentant visiblement pas le poids de la hiérarchie et le sentiment de subordination qui y est relié. Un autre employé, lorsque nous nous enquérions de la manière dont il percevait le leadership sur la ligne E depuis que le superviseur avait été promu, répondait :

Ça n'a rien changé pour moi, regarde je suis autonome. Moi je vais la prendre la direction de la ligne.

Cette autonomie semble octroyée par le management, qui valorise la prise d'initiative et, comme nous en avons discuté plus haut, qui accepte implicitement qu'on déroge aux directives. Un autre travailleur mentionnait que le management leur donne « carte blanche » pour s'organiser sur les lignes de production :

Non en général ils nous donnent pas mal carte blanche pour nous débrouiller et régler les choses. Je pense que c'est de là justement que notre autonomie s'est développée aussi.

Plusieurs autres passages faisant état du sentiment d'autonomie généralisé chez les employés de CGTC seront présentés dans les sections suivantes en appui aux arguments proposés. Plusieurs pratiques, leviers et mécanismes, qui seront présentés à la prochaine section, soutiennent et renforcent ces deux conceptions de l'autonomie.

3.2 Les dispositifs et les pratiques organisationnels générant un sentiment d'autonomie

Plusieurs dispositifs organisationnels composant le paysage discursif de CGTC permettent aux travailleurs de se sentir autonomes malgré les contraintes structurelles, procédurales et administratives dont il a été question ci-haut, notamment l'absence de supervision directe, l'octroi d'une marge d'autonomie procédurale et l'attitude tolérante du management. Dans cette section, en nous appuyant sur des exemples concrets, nous démontrerons en quoi ils permettent aux acteurs de l'organisation de se sentir autonomes.

3.2.1 L'absence de supervision

Pour plusieurs répondants, l'autonomie renvoie à l'absence de supervision. Chez CGTC, le contrôle s'effectue effectivement de manière indirecte via les mécanismes bureaucratiques dont il a été question ci-haut. Or, deux dispositifs concrets, un structurel, l'autre symbolique, permettent aux travailleurs de l'usine d'opérer sans la présence envahissante d'une supervision directe : la structure des horaires et l'absence symbolique du superviseur sur les lignes de production.

3.2.1.1 La structure des horaires : un dispositif structurel

La structure des horaires fait en sorte que les employés de l'usine ne côtoient que rarement ceux de l'administration (dont les superviseurs font partie), contribuant à leur impression qu'ils ne font l'objet d'aucune supervision. En effet, sur chaque ligne, les employés se relaient sur des quarts de douze heures selon la logique du 3-2-2-3. Par exemple, l'équipe 1 débutera sa séquence en effectuant trois quarts de nuit (de 19h à 7h), aura ensuite deux jours de congé, effectuera ensuite deux quarts de jour, pour ensuite avoir 3 jours de congé. Cette même équipe

recommencera ensuite sa séquence dans le sens inverse, c'est-à-dire que suite à ces trois jours de congé, elle effectuera 3 quarts de jour, aura ensuite deux jours de congé, effectuera deux quarts de nuit et terminera sa séquence avec 3 jours de congés. Après ses 3 journées de congé, la séquence repart du début, et ainsi de suite. De cette manière, chaque équipe n'est présente de jour, en semaine, que 5 journées par mois. Or, les employés de l'administration ne sont présents que de jour (entre 8h00 et 17h00 environ) en semaine (du lundi au vendredi). Donc, en ne côtoyant que très peu les gens occupant des postes hiérarchiques supérieurs, les opérateurs chez CGTC travaillent sans supervision *directe*, ce qui leur laisse penser qu'ils ne font l'objet d'aucune supervision, ce qui pour eux représente de l'autonomie. Un employé décrivait cet état de fait :

On fait 5 jours, de jour, de semaine, par mois. Ça fait qu'on n'est pas là souvent et qu'on ne voit pas du monde ici souvent, tu ne vois pas de boss, de mécanos, d'employés de la maintenance.

Aussi, d'autres répondants mentionnaient que lorsqu'ils effectuaient des quarts de nuit, ils avaient la « paix » et que personne ne leur disait « quoi faire » :

De nuit, bien au moins t'as la paix, tu fais ce que tu veux, il n'y a personne pour te dire quoi faire, te dire de mettre ton filet.

Parce que moi au début quand j'ai commencé j'ai tout le temps été de nuit, à part mes formations qui étaient de jour mais tout de suite après je tombais de nuit [...] là j'ai dit « ça fait 4 mois que je suis là, je ne rencontre pas de boss, t'sais je fais tu ma job? » Fait que là la directrice dans ce temps-là, elle était là puis elle m'a dit "oui mais t'es formé, ça a bien été sur tes formations" oui mais ça c'était le côté formation. Après ça t'es laissé à toi-même.

Donc, d'une part, la structure des horaires fait en sorte que les employés ne ressentent pas la pression d'une supervision directe, comme c'était le cas dans les usines manufacturières du début du 20^e siècle. Or, d'autre part, même lorsqu'ils sont présents de jour, en semaine, puisque leur bureau sont situés à l'écart de leur lieu de travail, les répondants mentionnaient ne faire l'objet d'aucune supervision.

3.2.1.2 L'absence du superviseur : un levier symbolique

Les bureaux des superviseurs des lignes B et D sont situés près de ceux des employés de l'administration, donc à l'écart du lieu de travail des opérateurs. Cette distance entre l'emplacement du bureau des superviseurs et le lieu de travail des travailleurs de l'usine laisse croire à ces derniers qu'ils ne sont pas surveillés ou évalués, ce qui n'est pas le cas. Un travailleur de la ligne B nous racontait :

On est laissés à nous-même, t'sais c'est sûr qu'on a une personne ressource quand même mais il n'y a personne avec nous à longueur de journée et puis ça ne change rien pour nous, on sait ce qu'on a à faire et on roule.

Le superviseur rentre ici pour faire les rencontres SST et on n'est pratiquement autonome. À part pour des petits problèmes, on n'a pas vraiment de superviseur.

Ainsi, ce dernier répondant mentionnait même « [qu'] à part pour des petits problèmes, on n'a pas vraiment de superviseur ». Or, bien qu'il ne ressente pas sa présence, il en a bel et bien un. Sur la ligne E, le bureau du superviseur est situé au deuxième étage de la cabine des employés. Celle-ci, située au milieu de la ligne de production, est un espace où les opérateurs prennent leur pause et où on y effectue des rencontres. Or, environ deux mois avant le début de notre collecte de données, le superviseur qui était en poste sur la ligne E a été promu au poste de directeur du département de la conversion (regroupant les trois lignes de production), laissant la ligne sans superviseur. Lorsque questionné sur la dynamique sur la ligne E depuis le départ du superviseur,

un employé mentionnait que ça n'avait rien changé pour eux et que les opérations n'en ont pas souffert :

[...] ici on est vraiment autonomes. Des fois on n'a pas de superviseur, comme là on vient de changer de superviseur, il est comme entre deux chaises, déjà on ne le voyait pas souvent ici mais la ligne roulait quand même bien là

L'absence du superviseur sur les lignes de production n'affecte pas le travail des opérateurs, qui considèrent qu'ils n'ont pas besoin qu'on les supervise pour que la ligne « roule ». Ainsi, en étant situés symboliquement à l'écart des lignes de production, ou en laissant simplement le poste de superviseur vacant comme ça a été le cas sur la ligne E durant une partie de l'automne 2019, les travailleurs de l'usine considèrent qu'ils sont autonomes.

En somme, la structure des horaires et la distance symbolique du superviseur représentent des éléments qui constituent le paysage discursif de CGTC et qui procurent un sentiment d'autonomie aux gens qui y travaillent. Outre l'absence de supervision, réelle ou symbolique, plusieurs outils et mécanismes mis à la disposition des opérateurs Cascades leur permettent d'effectuer leurs tâches sans l'appui de leurs collègues, un autre dispositif stimulant leur perception d'autonomie.

3.2.2 L'autonomie procédurale : effectuer ses tâches sans l'appui de ses collègues

Ainsi, pour les travailleurs Cascades, l'autonomie renvoie notamment à la capacité d'effectuer leurs tâches sans l'aide de leurs collègues. Pour ce faire, ils peuvent compter sur des descriptions de postes et des instructions de travail claires, une formation et une expérience pertinentes ainsi que sur l'attitude tolérante du management, qui leur permet de déroger du cadre de leurs fonctions et ainsi accomplir leur travail sans l'appui de leurs collègues.

3.2.2.1 Des descriptions de postes et des instructions de travail clairs

Les descriptions de postes et les instructions de travail, même si elles orientent directement le comportement des individus et qu'elles constituent donc des mécanismes de contrôles, leur permettent d'effectuer leur travail sans l'appui de leurs collègues et pour eux, avec l'absence de supervision, c'est ce que représente l'autonomie. En effet, les tâches que chaque poste doit exécuter, peu importe la personne qui l'occupe, sont consignées dans la convention collective. De cette manière, les employés, même ceux comptant peu d'ancienneté, n'ont pas besoin de se référer à leurs collègues plus expérimentés ou aux superviseurs pour connaître les tâches à effectuer, leur donnant ainsi l'impression qu'ils sont autonomes :

Je ne pense pas qu'on a besoin de quelqu'un pour vérifier si ça ou ça... on sait quelles tâches sont à effectuer.

Aussi, bien que les employés aient des tâches officielles à accomplir, ils possèdent tout de même une certaine latitude en ce qui a trait l'ordre dans lequel les effectuer. Une fois de plus, en n'étant pas assujettis à un contrôle direct et en ayant la liberté, réelle ou illusoire, d'effectuer leurs tâches dans l'ordre qu'ils le désirent, ils ont l'impression d'être autonomes :

Bien c'est de gérer ses priorités, t'sais s'il y a de quoi qui bogue, si l'accumulateur est vide, je peux attendre avant d'aller déboguer les encaisseuses, savoir quand aller chercher les rouleaux, on a nos tests aussi à faire aux heures.

Or, les « tests à faire aux heures » représentent tout le contraire de l'autonomie. On comprend donc que c'est la manière dont cette autonomie est communiquée aux travailleurs qui influencera leur perception d'être autonomes. Il en va de même pour les instructions de travail, qui dictent étape par étape la manière précise d'effectuer une tâche. Même s'ils constituent des mécanismes de contrôle essentiellement contraire à la définition de l'autonomie de Berlin (1959), elles permettent néanmoins aux travailleurs d'effectuer leurs tâches sans solliciter l'aide

de leurs collègues, à moins bien sûr qu'ils n'arrivent pas à effectuer la tâche avec les explications contenues dans les instructions.

Il y a des instructions de travail comme on appelle, une méthode standardisée, il faut faire telle ou telle tâche. Les instructions de travail ils appellent ça la One Certification. Il y a des petites variantes, ça peut varier selon le gabarit de la personne, la longueur de bras, la grandeur mais le cadre reste le même. Le temps pour faire les choses aussi, faire le ménage, souffler la ligne deux fois par semaine, des choses comme ça.

Non mais je pense qu'il y a une politique voulant qu'après deux heures, si tu ne trouves pas le problème t'appelles le boss.

La discussion de cette section nous amène à la question suivante : les descriptions de postes et les instructions de travail sont-ils restrictifs de l'autonomie ou bien s'ils la stimulent? Contrairement aux critiques du formalisme de la bureaucratie, selon ce que nous avons pu observer, ils semblent plutôt contribuer de manière positive au sentiment d'autonomie des travailleurs, toujours selon leur définition subjective de cette autonomie.

3.2.2.2 La formation et l'expérience : un gage d'autonomie

Le sentiment d'autonomie est généralisé dans l'usine mais il est particulièrement saillant sur la ligne E, où les employés sont plus expérimentés. D'ailleurs, l'expérience ainsi qu'une formation adéquate sont des leviers qui augmentent le sentiment d'autonomie des individus en leur octroyant une autonomie procédurale accrue.

D'abord, même s'ils occupent un poste officiel, la plupart des employés sont formés sur tous les postes d'une même ligne de production. Par exemple, un employé comptant seulement un an d'ancienneté occupera officiellement un poste de 04 ou de remplaçant mais disposera de la formation nécessaire pour pourvoir le poste de 01, où il pourra effectuer des remplacements lors

de congés ou de départs pour maladie, notamment. Même si l'objectif premier de cette pratique est d'obtenir une certaine flexibilité en ce qui a trait à la répartition de la main d'œuvre dans l'usine, elle a pour impact collatéral de permettre aux travailleurs d'effectuer des tâches qui ne sont pas officiellement les leurs sans solliciter l'aide de leurs collègues, contribuant à leur sentiment d'autonomie. Il peut sembler intuitif que la formation d'un employé lui permette une plus grande autonomie mais ce qu'il convient de pointer ici est surtout la pratique généralisée chez CGTC de former les employés le plus rapidement possible sur tous les postes d'une même ligne.

Ensuite, dans le même ordre d'idées, l'expérience des opérateurs leur permet d'effectuer des tâches qui ne relèvent officiellement pas d'eux, contribuant une fois de plus à leur autonomie procédurale. Bien qu'elle ne représente pas une pratique organisationnelle à proprement dire, il est intéressant de mentionner l'expérience des opérateurs comme un élément qui augmente leur autonomie procédurale :

Mais t'sais plus ça fait longtemps que tu travailles, moins t'as besoin du régleur, à part justement pour des bris où t'as besoin de pièces parce que là t'sais, tu dois aller au magasin... lui il a les outils, il a les affaires pour changer un écrou.

Ça dépend des lignes, quand je vais sur une ligne où je suis moins habitué là je vais être moins autonome mais je vais prendre le beat tranquillement mais tu vois, la D, ça fait longtemps que j'y travaille donc je te dirais que je suis très autonome.

Ainsi, en disposant d'une formation adéquate et d'une certaine expérience, combinées à une attitude tolérante du management en ce qui a trait aux dérogations aux procédures officielles, les travailleurs peuvent effectuer leurs tâches sans faire appel à leurs collègues de la maintenance, notamment. Ce faisant, ils sentent qu'ils sont autonomes.

3.2.2.3 Les outils technologiques en appui à l'autonomie procédurale

De manière générale, il est clair que les employés qui disposent des outils nécessaires pour effectuer leur travail individuellement se sentent plus autonomes puisqu'ils ont moins, voire pas besoin de se référer à leurs collègues pour accomplir leurs tâches. Un exemple concret est que sur la ligne E, on met à la disposition des employés un ordinateur leur permettant de consulter les prochaines commandes à produire. De cette manière, ils peuvent procéder au calibrage des machines, à l'acheminement des matières premières et à la préparation générale du processus sans interactions directes avec leur supérieur. En n'interagissant pas directement avec le management (comme c'est le cas sur les autres lignes de production puisqu'ils ne possèdent pas d'ordinateur), les employés jouissent d'une plus grande autonomie procédurale. Un employé mentionnait :

Si le lundi il y a un « set-up », on sait que le dimanche de nuit on va laisser descendre les matières premières, donc on n'a pas besoin du boss en réalité pour nous le dire, disons qu'on a les outils.

Un autre opérateur abondait dans le même sens que son collègue et mentionnait que sur la ligne E, comme ils peuvent consulter l'horaire de production sur l'ordinateur, les superviseurs n'ont pas besoin d'interagir directement avec eux et qu'ils sont, de ce fait, plus autonomes :

Ils ne viennent pas se mêler de nos affaires, ils ont moins besoin d'interagir directement avec nous, des "faites-ci, faites-ça", nous on est plus autonomes, on a nos horaires de production.

Sur la E on a une autonomie de plus, on a plus d'accès aux ordinateurs, plus d'accès pour sortir les horaires de production [...]

Il va sans dire que la mise à leur disposition d'outils, technologiques ou pas, leur permettant d'effectuer leurs tâches seuls augmente leur sentiment d'autonomie, à condition que d'effectuer ses tâches sans l'appui de ses collègues corresponde à leur définition de l'autonomie.

3.2.3 L'attitude bienveillante du management : un incitatif à l'autonomie

Le troisième élément qui augmente l'autonomie procédurale des travailleurs est l'attitude tolérante du management. Objectivement, cette pratique compose l'environnement discursif de l'entreprise puisqu'elle constitue un symbole qui influence le comportement des individus. Les employés ont mentionné à plusieurs reprises que le management est raisonnable, qu'il leur fait confiance, qu'il tolère qu'on déroge des procédures officielles et qu'il apprécie la prise d'initiative, comme les passages suivants en témoignent :

Il y a une façon d'opérer et c'est justifiable, ils ne s'obstineront pas avec toi et ils nous font assez confiance.

Non en général ils nous donnent carte blanche pour nous débrouiller. Je pense que c'est de là justement que notre autonomie s'est développée.

Je pense que notre boss il apprécie l'autonomie de ses employés, de ses opérateurs.

[...] de jour, oui, c'est la personne ressource mais ce n'est pas grave si tu sautes sa tête et que tu vas voir plus haut, personne ne t'en tient rigueur pour ça.

Le management chez CGTC nous a effectivement semblé ouvert et axé sur la communication. Les relations entre les parties patronale et syndicale sont cordiales, envoyant le signal aux employés que le management est collaboratif. Aussi, découlant d'une culture familiale forte nourrie par l'histoire mythique de Cascades, les relations entre les membres du personnel de l'administration et ceux de l'usine nous ont semblé particulièrement joviales. En effet, on semble faire un effort sincère de polissage des distinctions hiérarchiques entre les deux catégories de travailleurs, les

superviseurs sollicitant régulièrement l'avis des opérateurs pour la plupart des enjeux touchant la production dans l'usine. Aussi, bien qu'ils ne mangent généralement pas à la même table, les deux groupes se côtoient et échangent fréquemment à la cafétéria.

Enfin, on nous a rapporté à maintes reprises que Cascades accorde une grande importance à la santé et la sécurité au travail (SST). En plus des rencontres quotidiennes sur les lignes de production pour s'enquérir des événements, réels ou potentiels, en lien avec la SST ainsi que de toutes les mesures prises pour assurer la sécurité des individus dans l'usine (mise sur pieds des comités SST et Interactions et mesures de sécurité générales – ruban apposé au sol, affiches, cadenas sur les machines, etc.), l'organisation fournit aux employés tout l'équipement de protection nécessaire, ce qui ne semble pas être la norme dans le secteur manufacturier. En effet, Cascades fournit aux opérateurs les bottes de travail, les bouchons d'oreilles et les lunettes de sécurité qu'il est obligatoire de porter dans l'usine. Symboliquement, cette pratique envoie le signal que l'organisation a à cœur leur sécurité et qu'elle se pose comme leur protecteur, contribuant à leur impression que le management est bon.

Cette attitude perçue du management stimule les comportements de résistance directe, notamment la désobéissance aux directives émises par le management. C'est ce dont il sera question à la prochaine section.

3.2.3.1 La désobéissance : une forme de résistance?

En effet, l'attitude tolérante du management stimule la prise d'initiative et encourage indirectement les employés à sortir du cadre de leur description de poste, ce qui peut être considéré comme des comportements de résistance aux contrôles organisationnels. Par exemple, la procédure officielle que les travailleurs doivent suivre lors d'un bris d'équipement est d'appeler un superviseur afin que ce dernier coordonne les travaux de réparation (contacte les employés de la maintenance pour qu'ils effectuent la réparation, commande les pièces à remplacer, prépare les travaux). Or, le management accepte tacitement que les employés sautent une étape de la procédure et qu'ils appellent directement un ouvrier de la maintenance,

sinon qu'ils réparent le bris eux-mêmes, ce qui leur est formellement interdit par la convention collective. Les passages suivants démontrent qu'il y a une procédure formelle que les travailleurs doivent suivre mais que le management tolère qu'on y déroge :

On a un processus en premier, on ne peut pas appeler le mécano directement, il faut appeler notre régleur ou un assistant régleur, il faut l'appeler lui en premier, puis lui il va appeler le mécano. On ne peut pas passer direct puis appeler le mécano, il y a un processus à suivre.

On n'a pas besoin d'appeler le superviseur et dire "hey, tel truc est brisé, on fait quoi?", c'est nous qui décidons "bon et bien ok, c'est brisé, on arrête, on répare puis on repart après".

On n'a pas besoin d'appeler le superviseur pour qu'il te dise "ok appelle le mécanicien", on sait qu'il faut le faire.

En effet, grâce à la perception que le management est raisonnable et qu'il entendra, au besoin, leurs justifications, les employés se sentent plus à l'aise de naviguer au sein des contraintes et de les contourner lorsqu'ils le considèrent nécessaire. Ainsi, pour diverses raisons, notamment la répartition équitable de la charge de travail et par considération pour la qualité du produit ou la sécurité de leurs collègues, plusieurs répondants ont mentionné désobéir aux ordres du management, qu'ils soient directs ou symboliquement communiqués via la convention collective ou les instructions de travail. Par exemple, un employé mentionnait qu'un superviseur lui a demandé d'augmenter la vitesse de production d'une machine de 400 à 450 et qu'il a refusé parce qu'il considérait que ça affecterait la qualité du produit ou mettrait en péril la sécurité de ses collègues :

Des fois j'arrive et puis c'est écrit dans le cartable "roulez à 450 ce soir" mais écoute, le papier n'est pas beau, il est plein de cassures, donc j'ai roulé à 400 toute la nuit

mais j'ai sorti autant de production que le gars dans la journée qui a roulé à 450 t'sais, il y a une façon d'opérer et c'est justifiable, ils ne s'obstineront pas avec toi et ils nous font assez confiance. »

Un autre répondant soulignait que même s'il n'en possède pas les qualifications, un coéquipier devrait aider son collègue dans l'exécution de ses tâches. Or, comme nous en avons fait état plus haut, il est formellement interdit pour un employé d'effectuer une tâche pour laquelle il n'a pas été formé. En dérogeant ainsi des directives prévues par la convention collective, un mécanisme de contrôle, l'employé « résiste » et affirme son autonomie :

Ça va avec l'initiative puis la volonté des gens, ils peuvent toujours proposer de l'aide, t'sais ils ne peuvent plus le faire tout seul mais ils peuvent proposer un coup de main encore, ils peuvent aider même s'ils ne sont pas formés.

En résumé, même s'ils sont assujettis à une panoplie de contrôles, selon leur définition de l'autonomie (absence de supervision et autonomie procédurale), les travailleurs de CGTC se considèrent comme des sujets autonomes. C'est donc la manière dont l'autonomie est comprise par les individus, qui est inmanquablement affectée par la manière dont elle est communiquée par l'organisation, directement et indirectement via ses pratiques discursives, qui permet aux employés de se sentir autonome. Pour pousser la réflexion et faire le pont entre la bureaucratie et ce que nous venons d'exposer dans cette sous-section, on pourrait même affirmer que contrairement à la croyance populaire, la formalisation des procédures et des tâches, agrémentée d'une attitude tolérante du management pour qu'ils en dérogent sensiblement « d'une manière qui est bénéfique pour l'organisation » (Friedman, 1977), permettent aux individus de se sentir autonomes puisqu'ils n'ont ainsi pas besoin de se référer à leurs collègues ou aux superviseurs pour effectuer leur travail. À leur tour, les superviseurs, puisqu'ils contrôlent les individus indirectement, n'ont pas besoin de faire sentir leur présence aux travailleurs, renforçant ainsi leur sentiment d'autonomie.

Au final, ce sont les deux parties qui y gagnent. Les employés se sentent autonomes, ce qui leur permet de s'accommoder du sentiment d'aliénation découlant de leur situation d'oppression et la productivité globale de l'usine s'en trouve augmentée parce que les travailleurs s'entraident et prennent des initiatives, même si ça leur est formellement interdit. Or, les répondants nous ont fait part d'un autre type de résistance dans l'usine qui consiste plutôt en une manière de s'accommoder psychologiquement des prescriptions identitaires faites par l'organisation.

3.3 La résistance symbolique et l'identité désirée

Outre les leviers et les pratiques organisationnels dont il a été question à la section précédente, qui sont somme toute assez directs et intuitifs, d'autres dynamiques plus subtiles ayant le potentiel d'expliquer que les individus se sentent autonomes malgré la masse de contraintes qui pèse sur eux sont à l'œuvre chez CGTC. En effet, hormis la résistance directe stimulée par l'attitude tolérante du management dont il a été question ci-haut, nous avons pu observer un autre type de résistance à l'usine : la résistance symbolique. Également, après avoir discuté de ce type de résistance, nous explorerons les dynamiques identitaires à l'œuvre à l'usine de CGTC et nous argumenterons que les travailleurs se disent autonomes parce que l'autonomie est un trait fondamental de l'identité de l'opérateur Cascades.

3.3.1 La distanciation cognitive

Chez CGTC, nous avons pu observer que certains employés se distancient cognitivement et/ou émotionnellement des prescriptions idéologiques de l'organisation en usant d'ironie ou de sarcasme. La distanciation cognitive est une forme de résistance symbolique qui, par contraste avec la résistance directe, est plutôt de nature discrète, psychologique et souvent même inconsciente. Mis à part l'ironie, nous avons pu voir que d'autres acteurs se conforment bêtement, non sans une pointe de sarcasme, aux décisions du management qu'ils considèrent déraisonnables, ce que nous appelons l'hyper-conformité.

Dans cette section, nous discuterons des différentes formes de distanciation cognitive que nous avons observées lors de notre passage à l'usine de CGTC et nous analyserons ensuite la résistance symbolique à une initiative managériale spécifique, le Comité Interaction (CI).

3.3.1.1 Le sarcasme et l'ironie

Certaines directives et politiques chez CGTC font l'objet de sarcasme. Par exemple, des réunions visant à identifier et discuter des risques liés à la SST dans l'usine ont lieu quotidiennement entre les membres des équipes de travail et leur superviseur et un employé mentionnait que ces réunions sont infantilisantes :

« [...] il rentre le matin pour me dire "bien là, est-ce qu'il y a des petits accidents, est-ce qu'il y a eu des petits "passé proche"", t'sais il nous dit ça à chaque matin, c'est comme "non, quand on va en avoir on va te le dire là" »

En pointant le ridicule de ces rencontres ou de leur fréquence, le répondant en question s'en distancie symboliquement. Il affirme en quelque sorte son autonomie mentale en réinterprétant le discours officiel de l'organisation. Cette initiative managériale revêt donc un caractère ambivalent. D'une part, elle signale aux employés qu'on tient à leur sécurité, ce qui leur donne la perception que le management a à cœur leur sécurité et se soucie d'eux, comme il en a été question à la section précédente. Or, d'autre part, en leur martelant quotidiennement, ce type d'initiative peut devenir envahissant pour les employés et ainsi devenir l'objet de moqueries.

Dans le même ordre d'idées, lorsque questionné sur les raisons qui font qu'on aime travailler chez CGTC, un employé mentionnait l'autonomie, des facteurs d'hygiène (salaire, conditions de travail, etc.) et l'accent mis sur la SST, même s'il considérait que le management pouvait parfois en faire un peu trop, « devenir gaga », ce qui signifie infantilisant :

Pour vrai on n'est pas au fouet, on est bien payés, on a des bonnes assurances, des cotisations au REER, ils misent sur la sécurité, ce qui est plus important que de ne pas miser sur la sécurité, des fois ils peuvent devenir un peu gaga par contre.

En somme, on accorde une importance parfois jugée démesurée à la SST dans l'usine de CGTC. Ainsi, les travailleurs, bien qu'ils participent aux rencontres quotidiennes et se soumettent aux règles de sécurité, s'en détachent néanmoins cognitivement à l'aide de l'ironie. En qualifiant l'attitude du management de « gaga » ou en réinterprétant ironiquement son discours (des « petits » accidents, des « petits » passer proche), les employés font du contrôle un objet de résistance et se créent un espace d'autonomie au sein de l'environnement de contrôle de l'usine.

3.3.1.2 Ritualisation de l'ironie : le comité interaction

Le Comité Interaction (CI) est lui aussi un mécanisme de contrôle revêtant un caractère ambivalent. Comme Crozier (1963) et Rouleau (2011) l'ont pertinemment mis en lumière, les éléments de contrôle en organisation constituent à la fois des symboles de domination et des opportunités de résistance pour ceux qui en sont sujets. Le CI est une initiative managériale où les travailleurs sont invités à inscrire dans une base de données informatique des événements en lien avec la SST sur lesquels ils sont intervenus, donc où ils ont fait une « interaction ». Par exemple, un individu inscrirait dans le système un événement où il aurait dit à un collègue qui ne portait pas ses bouchons d'oreilles qu'il devrait les enfiler, ou où il aurait averti un de ses coéquipiers qui circulait dans une zone interdite de la dangerosité de son action. Ensuite, à chaque trimestre, un comité formé de travailleurs de l'usine compile ces « interactions », note celles qui reviennent le plus souvent et met en place des mesures pour y remédier, en collaboration avec le comité SST. Il s'agit donc d'un système interne de délation qui vise à améliorer les pratiques sécuritaires dans l'usine. Chaque trimestre, les employés qui ont entrés le plus d'interactions dans le système sont récompensés par un prix en argent.

Bien que l'intention soit louable et que ses impacts soient concrets, plusieurs employés en sont venus à ironiser cette initiative, jusqu'à en faire un rituel. Prasad et Prasad (2000) ont étudié la

manière dont la résistance discursive est produite en organisation et ont soulevé trois stratégies : endosser la résistance (« *owning resistance* »), nommer la résistance (« *naming resistance* ») et la résistance indirecte. Nous avons pu observer des manifestations des deux premières techniques chez CGTC. Un répondant endossait effectivement clairement son comportement de résistance, affirmant son opposition avec fierté :

Ils veulent qu'on fasse des interactions parce qu'ils veulent qu'on soit une compagnie qui se sensibilise à ça (la SST) mais moi je ne suis pas le style, et ils me connaissent très bien, à aller remplir de la paperasse pour dire à un gars "hey t'as pas mis tes gants"

Cet individu se distançait donc cognitivement et symboliquement du CI en se définissant comme quelqu'un dont le style n'est pas d'aller « remplir de la paperasse », une tâche qu'on associe généralement aux employés de l'administration comme il en a été question plus haut. Un peu plus loin durant l'entrevue, il nommait la résistance tout en l'endossant :

« [...] ça arrive que tu parles avec le gars et que t'oublies de mettre ta clip, là on niaise à chaque fois on dit "oui oui, on va faire une interaction. »

Le « oui oui, on va faire une interaction » est bien entendu sarcastique ici. De plus, il laissait sous-entendre qu'ils étaient plusieurs à agir ainsi, le « on » dans le jocal québécois constituant une tournure de langage faisant référence à la première personne du pluriel. Cette attitude envers le Comité Interaction semble donc répandue chez les employés de CGTC et symbolise en quelque sorte l'appartenance à sa classe sociale et une forme de loyauté envers ses collègues. Un autre répondant abondait dans le même sens et nommait la résistance lorsqu'il relatait :

C'est sûr qu'il y a des gens qui vont faire des commentaires « ah je vais te faire une interaction » mais de manière sarcastique. Il y a des gens qui vont critiquer mais... ils vont quand même les faire.

En mentionnant que des gens critiquent cette initiative provenant du management, ce répondant affirme ni plus ni moins qu'ils s'en distancient, qu'ils y résistent. Or, « *ils vont quand même les faire* » démontre que certains individus résistent symboliquement mais se soumettent néanmoins physiquement aux contrôles de l'organisation, perpétuant les relations de pouvoir existantes et aliénantes qui les ont poussés à résister en premier lieu. Toutefois, cet exercice de résistance discursive permet à tout le moins aux travailleurs de s'accommoder de leur situation d'oppression en leur offrant « un sens illusoire de liberté », agissant donc comme un mécanisme de défense psychologique.

3.3.1.3 L'hyper-conformité : résister en se conformant

Même si nous n'avons pas pu observer directement les comportements d'hyper-conformité lors de notre passage chez CGTC, des répondants nous ont fait part de situation où ils ont utilisé cette technique. Les passages suivants illustrent une situation où un employé avait passé plusieurs heures à aider un collègue dans l'exécution de ses tâches (ce qu'on suggère fortement, comme il en a été question à la section précédente) et où on lui a ensuite reproché que ses « *center lines* », un calibrage standard des machines, n'étaient pas effectués correctement. En réponse à cette critique, le lendemain, l'employé s'est parfaitement conformé aux tâches qu'il avait à effectuer, affectant négativement la production :

Ça fait que le lendemain ça a été une mauvaise journée mais mes *center lines* étaient parfaits, donc j'ai dit "les pertes de production, je ne suis plus responsable", juste pour qu'il comprenne le message et puis c'était correct.

[...]

Après ça tu te fais reprocher "hey t'as pas eu le temps de faire ça" mais écoute si j'ai passé trois heures avec l'autre dans mon shift moi je n'ai pas le temps, le superviseur m'a dit "prends du temps", oui ok je vais le prendre mon temps à l'avenir, tu ne me le diras pas deux fois.

Il a en quelque sorte répondu au management de manière passive-agressive en pointant le ridicule de son intervention, « pour qu'il comprenne le message », pour qu'il « ne le lui dise pas deux fois ». L'individu a donc pris position et a affirmé indirectement son désaccord envers la décision du management via l'hyper-conformité. Or, en se conformant à la lettre aux tâches dont il a la responsabilité, l'individu savait très bien qu'il ralentissait la production et narguait donc subtilement ses supérieurs. En revanche, ces derniers ne pouvaient pas réprimander l'individu puisqu'il effectuait « ses tâches ».

Ensuite, suivant cette même logique, un employé qui ne voulait pas se faire reprocher d'avoir accompli une tâche pour laquelle il n'avait pas les qualifications (ce qui est formellement proscrit par la convention collective mais fortement encouragé informellement, tel que mentionné plus haut) expliquait qu'il ne s'en tient qu'à « ses tâches » :

Si tu changes quelque chose et que ce n'est pas dans tes tâches et qu'il arrive quelque chose, qu'est-ce qui va t'arriver? Tu vas sûrement te le faire dire, y'a personne qui veut se faire reprocher d'avoir fait quelque chose de trop, donc tu t'en tiens à "tes tâches".

L'hyper-conformité est donc un comportement revêtant une double signification. En surface, il représente une absence totale d'autonomie puisque l'employé effectue une tâche à la lettre, se pliant parfaitement aux contrôles de l'organisation. Or, implicitement il fait allusion à une forme évoluée d'autonomie puisque l'employé, conscient du ridicule et de l'inefficacité d'effectuer une certaine tâche de la manière imposée par l'organisation, *choisit* de s'y conformer pour envoyer sarcastiquement un message à l'organisation, pour pointer le ridicule d'une décision.

3.3.2 L'adoption volontaire des traits identitaires de l'opérateur Cascades

Une autre raison qui peut expliquer que tous les employés ont affirmé être autonomes lors de nos entretiens est que l'autonomie est une composante fondamentale de l'identité de l'opérateur Cascades et que pour appartenir à ce groupe, se définir et être reconnu comme tel

par ses collègues, on doit adopter ce trait. En effet, outre l'absence de supervision et la capacité d'effectuer ses tâches sans l'aide de ses coéquipiers, qui relèvent finalement du domaine de l'interprétation, il est possible que les ouvriers de CGTC utilisent l'autonomie comme un outil pour appartenir au groupe.

Ainsi, les questions du type « dans quelle mesure vous dicte-t-on la manière d'effectuer vos tâches » représentaient en fait des opportunités pour les travailleurs d'affirmer leur identité et indirectement, leur appartenance au groupe. En effet, si l'organisation peut fortement suggérer, voire imposer des identités aux individus qui la compose (en superposant ses valeurs à celles des employés via l'environnement discursif, notamment), en retour, ceux-ci peuvent délibérément choisir d'adopter certains traits pour appartenir à un groupe convoité, en l'occurrence les opérateurs Cascades. L'identité organisationnelle des opérateurs de CGTC est composée de trois caractéristiques principales : la distanciation avec les tâches administratives, le travail d'équipe et l'autonomie.

3.3.2.1 L'identité de l'opérateur Cascades

Premièrement, les opérateurs que nous avons rencontrés construisent leur identité par opposition aux tâches effectuées par les travailleurs de l'administration, reflétant le débat classique entre le travail de col bleu et celui de col blanc. Les opérateurs se distancient effectivement des tâches effectuées par les gens « en avant » (les employés de l'administration), parce qu'on considère qu'elles sont moins physiques, plus « délicates ». Il y a donc une certaine virilité qui est rattachée au rôle de l'opérateur. Par exemple, un employé mentionnait qu'il n'était pas du style à « aller remplir de la paperasse », donc à effectuer des tâches administratives :

« Moi je ne suis pas le style, et ils me connaissent très bien, à aller remplir de la paperasse pour dire à un gars « hey t'as pas mis tes gants ».

Un autre opérateur proposait également de laisser les tâches administratives « en avant » afin qu'ils puissent, eux, s'occuper de la production :

« Mais si tu commences à faire des horaires, des meetings... t'sais on va laisser les meetings en avant, qu'ils fassent leur meeting, nous autres « on roule ».

Ces deux passages illustrent la conscience de classe et le sentiment d'appartenance à son groupe culturel qui se sont développés chez les opérateurs, qui sont fiers d'opérer les machines, par contraste aux tâches que les employés « en avant » exécutent, qu'on décrit avec un sarcasme subtil comme « les horaires », « la paperasse » ou « les réunions ». Il a aussi été intéressant d'observer que les employés des deux groupes ne mangent pas ensemble à la cafétéria. Cette distanciation n'est donc pas qu'au niveau des tâches mais également identitaire : on ne s'associe pas aux employés qui sont au pouvoir puisque ça équivaldrait à trahir ses coéquipiers, à manigancer avec l'autre clan.

3.3.2.2 L'entraide : également un trait identitaire

Deuxièmement, et c'est le trait le plus saillant chez les opérateurs de CGTC, les opérateurs se définissent comme des joueurs d'équipe. En effet, pour un opérateur, il est impensable de prendre une pause si ses collègues ont encore des tâches à effectuer. L'identité d'un individu constitue sa façon de se représenter le monde, de ressentir, de penser et d'agir dans des contextes sociaux (Alvesson et Willmott, 2002). Ainsi, lorsqu'un opérateur Cascades mentionne « je ne suis pas du style à », il affirme son identité, la manière dont il se perçoit et dont il veut être perçu. Le passage suivant est révélateur à ce sujet, lorsqu'un employé mentionne que s'il n'aidait pas ses coéquipiers lorsqu'il a terminé d'effectuer « ses » tâches, ces derniers ne le percevraient pas comme un mauvais coéquipier mais qu'il se percevrait lui-même comme tel :

« Est-ce que je serais un mauvais coéquipier? Bien, non... Les gars ne verraient pas ça comme ça, je ne pense pas. Moi je le verrais peut-être comme ça parce que là je ne fais rien, je serais juste comme une patate là. »

Pour illustrer à quel point la valeur d'équipe a été intériorisée chez CGTC, il convient ici de souligner une importante réorganisation des postes qui a eu lieu sur la ligne E durant l'été 2019, juste avant le début de notre collecte de données. En effet, avant d'avoir un 01, un 02 et un 04, les équipes de travail sur la ligne E étaient composées d'un 01, un 02 et un 03, qui était à peu près l'équivalent de l'actuel 04 mais dont les tâches étaient sensiblement différentes. La différence majeure entre le 03 et le 04 actuel est qu'avant de pouvoir obtenir un poste de 03 sur la ligne E, un employé devait absolument avoir occupé un poste de 01 sur une des deux autres lignes de conversion, soit le niveau hiérarchique le plus élevé pour un opérateur. Par conséquent, les équipes de travail sur la ligne E disposaient des opérateurs les plus expérimentés (puisque même le moins expérimenté, le 03, était un niveau plus élevé qu'un 01 sur la ligne B ou D) et un déséquilibre en ce qui a trait à la répartition de l'expérience dans l'usine en a découlé. Pour remédier à ce problème, le management de CGTC a décidé, appuyé par le syndicat, d'abolir le poste de 03 et de le remplacer par un poste de 04 « normal », donc que n'importe quel nouvel employé peut dorénavant occuper. Les travailleurs de la ligne E semblaient s'entendre pour dire que ce remaniement de poste a affecté négativement l'esprit d'équipe sur la ligne puisque la chimie entre les trois employés expérimentés a été chamboulée et que le nouveau 04 ne pouvait plus, par manque de formation, d'expérience ou parce qu'on a réduit son salaire pour sensiblement la même charge de travail, appuyer ses collègues dans l'exécution de leur tâche.

Or, signe que la valeur d'entraide est solidement implantée au sein du cadre de référence des opérateurs, plusieurs répondants ont mentionné que même si parfois les nouveaux 04 n'allaient plus aider les 01, ou que les 01, en réponse, n'allaient plus aider les 04, il était difficile pour eux de ne pas le faire. Les trois passages suivants décrivent bien cet état de fait et constituent également des affirmations identitaires de la part des opérateurs Cascades, qui ne font pas que mentionner qu'ils continuent d'aider leurs collègues mais qu'ils se définissent, en employant le verbe être, comme des joueurs d'équipe :

Ce n'était pas comme ça avant et ce n'est pas mon attitude non plus, je ne suis pas du style à dire "mange de la merde, il ne vient pas m'aider donc je ne l'aiderai pas

non plus", ce n'est pas mon style donc c'est dur pour moi de ne pas « traverser » [aller aider son collègue] encore.

Il y en a qui disent "ah bien le 04 m'aide moins donc je ne vais pas l'aider". Moi si je passe par là et qu'il y a des courroies de coupées ou des ballots de boîtes, je vais l'aider t'sais, je ne suis pas comme ça.

[...] si j'étais vraiment « *by the book* », il ne faudrait pas que je ne touche à rien de ce bord-là de la ligne. Parce qu'ils m'ont ôté une piastre de l'heure, je fais le même job qu'avant mais j'ai une piastre de moins qu'il y a 6 mois... Je ne fais pas ça parce que c'est juste... c'est plate là.

Des passages comme « ce n'est pas mon style », « c'est dur pour moi de ne pas traverser » ou « je ne suis pas comme ça » démontrent que les travailleurs se définissent comme des joueurs d'équipe. L'identité de l'opérateur est donc fortement imprégnée par cette valeur et pour faire partie du groupe, on doit l'endosser, à défaut de se faire rejeter, ostraciser ou que des conflits en résultent. À ce propos, un répondant mentionnait que des conflits ont déjà émergé en raison des manquements aux comportements d'équipe :

Il y a déjà eu des conflits ici sur la ligne, le 03 n'allait pas aider le 02, le 01 n'allait pas... Puis tout le monde restait de son bord à cause que l'un n'aidait pas l'autre et ainsi de suite, "il ne m'aide pas, pourquoi j'irais l'aider ".

3.3.2.3 *L'instrumentalisation de l'autonomie?*

Troisièmement, comme il en a déjà été largement question dans ce travail et qu'elle constitue le pilier de notre recherche, l'autonomie est un trait identitaire qui semble partagé par la plupart des opérateurs chez CGTC. Nous employons le terme « instrumentalisation » car les employés semblent la mobiliser dans une logique utilitaire pour appartenir au groupe des opérateurs Cascades. L'autonomie représente en quelque sorte le rejet de l'autorité et le déni de sa situation

d'oppression, permettant aux travailleurs de s'en accommoder. Dans un monde manufacturier de plus en plus automatisé et où le sens du travail et la fierté d'un opérateur tend à se détériorer, le sentiment d'autonomie agit également comme un baume permettant de polir la perception des individus qu'ils ne font qu'entretenir des machines qui elles font tout le travail et de se percevoir comme des êtres libres, pensants et autonomes.

Ainsi, tous les employés que nous avons interrogés affirmaient, d'une manière ou d'une autre, qu'ils « savent ce qu'ils ont à faire » et qu'ils tentent de régler les problèmes techniques ou mécaniques eux-mêmes avant de solliciter l'aide d'un employé de la maintenance. Comme il en a été question un peu plus haut, pour les opérateurs chez CGTC, l'autonomie renvoie à la capacité d'effectuer ses tâches sans l'aide de ses collègues, entre autres. Ainsi, les travailleurs avec qui nous avons discuté soulevaient fièrement cet état de fait, brandissant leur autonomie procédurale comme un drapeau représentant leur appartenance au groupe des opérateurs Cascades :

« Si je ne viens pas à bout de quelque chose je l'appelle (l'employé de la maintenance) et il vient mais moi, en tout cas sur la ligne E, on va l'essayer avant, t'sais quand je l'appelle c'est quand je n'ai pas réussi, sinon je ne l'appelle pas d'emblée »

C'est très rare que je vais appeler un régleur, il faut que je l'ai essayé et puis « oops attend un peu là, peut-être qu'il y a quelque chose que je ne sais pas là », surtout dans les wraps, les wraps tu vas me perdre un peu plus facilement versus le « winder », les caisses, les boîtes, ça je n'ai pas besoin d'eux autres.

Plusieurs autres répondants mentionnaient avec fierté ne pas avoir besoin de leurs collègues pour effectuer leur travail, comme si pour eux, c'est ce que représente un opérateur, un bon opérateur du moins.

On n'a pas besoin d'appeler le superviseur pour qu'il nous dise "ok appelle le mécanicien », on sait qu'il faut le faire.

Ça n'a rien changé pour moi, regarde je suis autonome. Moi je vais la prendre la direction de la ligne.

Dans cette section, nous avons exploré une troisième piste de réponse qui a le potentiel d'expliquer que les individus œuvrant au sein d'une structure restrictive se sentent autonomes, soit la dimension identitaire. En effet, pour appartenir au groupe, se sentir comme un opérateur Cascades et être perçu comme tel, les employés *doivent* affirmer qu'ils sont autonomes. Or, de ce fait, ils utilisent l'autonomie comme un instrument social pour appartenir au groupe identitaire des opérateurs Cascades.

3.4 Synthèse des résultats

En somme, malgré les contraintes structurelles, administratives et procédurales typiques de l'appareil bureaucratique, les travailleurs de CGTC se considèrent autonomes selon leur définition subjective de l'autonomie, soit l'absence de supervision et la capacité d'effectuer leurs tâches sans l'aide de leurs collègues. Plusieurs pratiques et dispositifs organisationnels appuient cette représentation de l'autonomie, notamment la structure des horaires qui fait en sorte que les travailleurs de l'usine ne côtoient que très rarement ceux de l'administration, l'écart symbolique entre leur lieu de travail et le bureau du superviseur, des descriptions de poste et des instructions de travail clairs leur permettant d'effectuer leurs tâches sans demander d'instructions à leurs collègues ou à leurs supérieurs et une attitude tolérante et bienveillante du management leur octroyant une marge d'autonomie symbolique leur permettant de déroger aux directives de l'usine.

La dérogation aux procédures et la désobéissance directe aux ordres du management peut être interprété comme de la résistance aux contrôles organisationnels, une manifestation de l'autonomie des travailleurs de l'usine face aux tentatives de coercition du management. Or,

nous avons pu observer un autre type de résistance de la part des employés qui a le potentiel d'expliquer que ces derniers se sentent autonomes dans un environnement contraignant. En effet, si certains se conforment adéquatement aux directives provenant du sommet hiérarchique de la pyramide organisationnelle, d'autres ne s'y conforment qu'en apparence mais s'en distancient néanmoins symboliquement par voie d'ironie, de sarcasme, d'hyper-conformité ou de ritualisation, comme c'est le cas avec le Comité Interaction.

Enfin, en nous intéressant de près aux propos rapportés par les opérateurs Cascades, nous avons pu définir les trois caractéristiques fondamentales constituant leur identité, soient la distanciation avec les tâches administratives, l'adoption de comportements d'équipe et l'autonomie. Ainsi, nous avons argumenté que les travailleurs mentionnaient être autonomes parce qu'ils adoptent l'identité de l'opérateur Cascades, pour appartenir à ce groupe, pour se percevoir et être perçu comme tel, instrumentalisant donc l'autonomie à des fins de construction identitaire.

Chapitre 4 – Discussion

4.1 Le chemin parcouru : la sociologie du travail en trame de fond

Dans ce mémoire nous avons tenté de cibler les éléments d'un système qui ont le potentiel d'expliquer que des individus s'y sentent autonomes malgré les contraintes structurelles, administratives et procédurales. Outre les mécanismes et dispositifs organisationnels identifiés à la section 3.2, nos recherches nous ont mené sur des enjeux liés à la culture, au discours organisationnel, à l'identité et à la résistance.

Ainsi, deux grandes idées, nourries par deux paradigmes classiques de la sociologie nous ont guidé tout au long de ce mémoire. D'une part, nous avons adopté le point de vue déterministe selon lequel les contraintes que la société, ses institutions et ses différents organes investis de pouvoir imposent sur les individus façonnent leur subjectivité, leur identité et leurs comportements, restreignant ultimement leur autonomie. Au niveau organisationnel, cette position a été abordée via les mécanismes de contrôle. Nous avons aussi développé, d'autre part, le point de vue du choix et de la liberté selon lequel les individus agissent et pensent librement, point de vue qui sous-tend leur capacité de choisir en dehors des contraintes, de se gouverner et de s'auto-réaliser malgré la force séductrice et le pouvoir d'attraction des idéologies et des institutions. En milieu organisationnel, celui-ci fait référence à l'autonomie et par extension, à la résistance. Nous avons donc exploré cette tension entre le contrôle, la résistance et l'autonomie et avons tenté de comprendre pourquoi les individus se sentent autonomes au sein d'un environnement contraignant. Ce paradoxe est intéressant dans un contexte organisationnel mais s'extrapole aussi pertinemment aux individus en société de manière générale.

Sur ce premier point, Michel Foucault avançait l'idée que l'appareil disciplinaire se retrouve dorénavant encastré dans l'individu et que celui-ci, passif, docile et manipulé, n'arrive plus à en discerner les contours ou qu'il le « croit son propre ouvrage » (Foucault, 1975). Cette idée fait le pont avec celles de Jermier (1985) qui, en s'appuyant sur la position des néo-marxistes et des théoriciens critiques, amenait le concept d'aliénation subjective, cet « état psychologique où les travailleurs confondent la réalité de l'oppression qui découle des conflits de classe pour la

liberté ». Ces idées s'inscrivent dans un courant faisant état de la « fausse conscience » ou de « l'illusion du choix », voulant que l'individu soit soumis à des mécanismes invisibles, du moins pour lui, qui entravent sa liberté et son autonomie mais que celui-ci, ne voyant pas ces contraintes, se croit libre. Donc, les travailleurs chez CGTC se sentent-ils autonomes parce qu'ils sont aveuglés par le consumérisme, confortables et bernés par le pain et les jeux, « captifs des mythes du capitalisme » (Jermier, 1985) et donc totalement inconscients de leur absence presque complète d'autonomie? La réponse à cette question peut difficilement être factuelle, relevant davantage de l'idéologie que de l'analyse des faits. Or, malgré les quelques dispositifs qui permettent aux travailleurs Cascades de jouir d'une certaine autonomie procédurale, notre étude a démontré que les gens se *sentent* autonomes malgré la myriade de contrôles, l'idée suggérée par Jermier et les autres néo-marxistes nous semble donc hautement plausible.

Sur le deuxième point, est-ce un biais cognitif que d'accorder autant de pouvoir au système, à son efficacité et à son emprise sur l'individu? Le système n'est-il coercitif qu'en apparence? Derrière ce semblant de conformité se cache-t-il un univers informel où les individus se moquent du contrôle et des assises du pouvoir? Nos données nous ont démontré qu'il en était effectivement parfois ainsi, notamment avec le Comité Interaction ou les rencontres de SST quotidiennes. C'est que le système et ses composantes sont souvent ambivalents : certaines mesures de contrôle peuvent tout à la fois représenter des opportunités de manifestation de son autonomie. Ainsi, même si peu de répondants nous ont fait part de comportements de résistance symbolique (3/15), nous demeurons convaincu qu'une large part des travailleurs résistent discrètement. Le faible nombre de travailleurs qui ont mentionnés adopter ce type de comportement s'explique sans doute par sa nature délinquante ainsi que par la perception de notre rôle à l'usine.

C'est donc la fameuse discussion entre l'agence et la structure que nous avons ici reprise et explorée dans un milieu organisationnel. Sans prétendre avoir trouvé la réponse à ce débat séculaire, nous avons tout de même collecté et analysé des données qui nous permettent d'y voir un peu plus clair, du moins pour ce qui concerne le milieu manufacturier.

4.2 Discussion et synthèse des résultats : une posture nuancée

Dans cette section, nous croiserons l'analyse des données collectées avec les concepts théoriques amenés en revue de littérature. Quatre points saillants découlent de l'analyse présentée à la section précédente. Premièrement, le modèle de CGTC, en étant parsemé de dispositifs « soft », correspond à un modèle hybride. Deuxièmement, l'autonomie est comprise subjectivement par les travailleurs de l'usine comme une autonomie procédurale. Troisièmement, les employés ironisent certaines directives et politiques managériales et de ce fait, se sentent autonomes. Quatrièmement, ils se disent autonomes pour appartenir au groupe des opérateurs Cascades (ce qui n'exclut pas qu'ils se sentent autonomes).

4.2.1 Le modèle bureaucratique hybride de CGTC

Nous avons déterminé à la section 3.1.1 que le système d'organisation de CGTC correspond globalement à la définition d'une bureaucratie et que ce système est restrictif de l'autonomie. Or, nous avons également soulevé dans cette même section ainsi que dans la section 3.2 les nombreuses pratiques qui permettent aux individus d'effectuer leur travail sans supervision et sans solliciter l'aide de leurs collègues, ce qui correspond à leur définition subjective de l'autonomie. Ainsi, en fonctionnant globalement selon les principes d'organisation d'une bureaucratie mais en incorporant des mécanismes qui s'en distancient, le modèle de CGTC en est un de nature hybride.

Le constat du modèle hybride de CGTC est cohérent avec les idées amenées par Courpasson (2000), Courpasson et Clegg (2006) et Hales (2002), qui soutiennent que les bureaucraties modernes combinent les principes « durs » de la bureaucratie et des pratiques dites « molles ». Selon ces auteurs, les pratiques « molles », notamment des processus décisionnels démocratiques et les initiatives RH qui en essence s'éloignent de la logique « rationnelle » bureaucratique, permettraient de légitimer les dispositifs formels et l'environnement de contrôle du système. Nous avons pu observer qu'en effet, l'attitude tolérante du management dont il a été question ci-haut, en offrant un sens illusoire de liberté aux individus, maintient en place le

système qui serait autrement insoutenable (Courpasson, 2000). Les autres pratiques dont il a été question, notamment l'absence symbolique du superviseur et la mise à disposition d'outils technologiques, contribuent elles aussi à l'hybridité du système d'organisation de CGTC.

Également, suivant la pensée de Gabriel (1999), nous avons amené à la section 1.2 l'idée que les mécanismes de contrôle dans les organisations contemporaines ont changé de forme pour revêtir un caractère plutôt idéologique. Ces « nouveaux » mécanismes de contrôle appuient l'idée du modèle bureaucratique hybride en remplaçant le contrôle formel par des mécanismes de nature symbolique. Ce faisant, comme Willmott (1993) le soutenait, le « poing de fer du contrôle centralisé » se retrouve « enveloppé dans le gant de velours du consentement ». Chez CGTC, en se déclarant tous autonomes, on a pu voir que les employés ne semblent effectivement pas conscients de la masse de contrôles qui oriente leurs actions et leurs pensées.

4.2.2 Une représentation subjective de l'autonomie

La principale contribution de ce mémoire aura sans doute été de clarifier que l'autonomie est avant tout un état d'esprit, une interprétation subjective de sa capacité à exercer sa volition dans un contexte donné. Suivant la définition de Fowler (2018), elle représente « la perception de choix et de contrôle ou de volition d'une personne, indépendamment du fait qu'elle ait la liberté d'agir ou non ». Et c'est effectivement ce que nous avons pu observer : les employés de CGTC *n'ont pas* la liberté d'agir comme bon leur semble mais ils ont la *perception* d'un certain contrôle, en effectuant leurs tâches dans l'ordre qu'ils le désirent ou en effectuant des tâches qui ne figurent pas dans leur description de postes, notamment. Ce type d'autonomie renvoie à ce que Langfred (2013), Friedman (1977) et de Coorebyter (2010) nommaient respectivement l'autonomie pratique, responsable ou instrumentale, qu'on peut aussi appeler procédurale.

À la section 1.2.2, en nous inspirant des travaux de Foucault (1975) et de ses contemporains, nous avons mis l'emphase sur l'environnement discursif qui agit à titre de prescription normative, façonne la subjectivité de l'individu et fabrique son consentement (Burawoy, 1979) en le récompensant ou le punissant symboliquement. Ce processus, qu'Habermas (1987) appelait

« colonisation », s'effectue presque imperceptiblement et généralement sur une longue période, sa causalité est donc difficile à démontrer scientifiquement, spécialement dans le contexte limité d'un mémoire de recherche. Cela dit, comme il en a été question à la section 3.3.2.2 et lors de la discussion sur la mutualisation des tâches au sein des équipes de travail, nous avons pu remarquer que tous les employés de CGTC avaient en commun la valeur d'entraide. Bien qu'il soit possible qu'ils eussent déjà tous cette valeur à cœur en intégrant Cascades, il nous semble raisonnable d'affirmer que cet état de fait est plutôt le résultat d'un travail subtil de socialisation, pour ne pas employer le terme d'Habermas. En effet, en plus de promouvoir cette valeur dans ses communications officielles, plusieurs pratiques et symboles suggèrent aux travailleurs l'adoption de cette valeur, notamment les objectifs de performance collectifs, l'attitude du management qui tolère la mutualisation des tâches, les activités de *team building* et l'appellation « équipes » pour désigner les groupes de travail.

Ainsi, l'employé pour qui la valeur d'entraide a été intégrée à son système de valeur s'empressera d'aller prêter main forte à son collègue, même durant son heure de dîner personnelle, et affirmera qu'il le fait de manière totalement libre et volontaire. Et ça tombe sous le sens : c'est dans ses valeurs profondes d'aider ses coéquipiers, même si ça lui est formellement interdit par la convention collective et qu'il n'est pas payé pour le faire. Donc, en agissant en fonction de valeurs qu'on lui a discrètement soufflées à l'oreille mais qu'il croit siennes, l'individu a le sentiment qu'il agit de manière autonome.

Les valeurs d'un individu composent, entre autres, son cadre de référence interne, qui à son tour constitue le prisme à l'aide duquel il fait sens du monde et apprécie et ressent son environnement. Lorsque l'organisation, à l'aide d'une foule de symboles, parvient à implanter une valeur au sein du système de valeurs d'un individu, elle modifie son cadre de référence interne. À terme, l'individu qui juge le monde externe à l'aide de valeurs suggérées, voire imposées par l'organisation, croit qu'il le fait à partir de sa subjectivité propre, donc qu'il est autonome. De plus, puisque l'environnement discursif agit sur les individus de manière quasi-imperceptible, ils croient qu'ils ont délibérément *choisi* d'endosser cette valeur. Or, faute de

données probantes, nous n'avons pu développer empiriquement ce point en analyse mais cette discussion apporte tout de même une autre potentielle explication au sentiment d'autonomie des employés de CGTC.

4.2.3 La distanciation cognitive : une forme de micro-émancipation?

Dans ce travail il a été question de deux types de résistance : la résistance directe (désobéissance aux directives, dérogation aux procédures, emprunt de canaux alternatifs à ceux prévus par la hiérarchie officielle) et la résistance indirecte, ou symbolique (ironie, hyper-conformité et ritualisation). Alors que le premier type est plutôt bien accueilli, voire encouragé par le management, le deuxième passe plutôt sous son radar.

La désobéissance directe aux directives du management et la dérogation aux procédures officielles de l'organisation sont qualifiées de résistance et c'est aussi le jargon que nous avons employé pour nous y référer dans ce travail. Or, ce type de comportement, même s'il s'articule par opposition aux contrôles érigés par l'organisation, a pour effet de fluidifier les processus de production et s'inscrit de manière cohérente dans le champ de la résistance productive soulevée par Courpasson, Dany et Clegg (2012). Nous avons suffisamment développé ce point en analyse.

La question qui se pose ici concerne donc la nature même de la résistance, et particulièrement celle de la résistance symbolique. Pour Rouleau (2011), « la notion de micro-émancipation renvoie donc à l'idée d'émancipation à petite échelle, par de multiples petites actions de résistance plus ou moins reliées entre elles ». Ainsi, la résistance banale et quotidienne, comme l'ironie dont les employés de CGTC usent pour se moquer du Comité Interaction ou des rencontres quotidiennes en lien avec la SST, représenteraient en essence de la micro-émancipation. Pour Alvesson et Willmott (1992), la micro-émancipation renvoie à « la libération par l'individu des traditions, idéologies, hypothèses, relations de pouvoir, prescriptions identitaires et ainsi de suite, qui sont inutilement restrictives et qui inhibent ou distordent ses opportunités d'autonomie, de clarification de ses besoins et désirs authentiques et ainsi d'une satisfaction plus grande et durable. » En se distanciant cognitivement du Comité Interaction ou

en ridiculisant les rencontres SST, les travailleurs Cascades affichent une forme de lucidité en ce qui a trait aux « conditions d'aliénation qui [les] entourent et de la transformation de [leur] subjectivité ».

Pour Prasad et Prasad (2000), en résistant symboliquement, l'individu « limite le contrôle managérial en affirmant des identités de soi autonomes, en renégociant les rôles et les relations et en réinterprétant le discours managérial dominant. » Mais qu'en est-il vraiment? C'est ici où tous les théoriciens du management ne s'entendent pas. Pour les auteurs se rangeant dans le camp plutôt traditionnel du management, les « managérialistes », la résistance représente un irritant contre-productif (Mumby *et al.*, 2017). Or, pour les chercheurs critiques, elle revêt plutôt un caractère politique et vise à remettre en question les relations de pouvoir (issues du capitalisme pour la frange teintée par les travaux marxistes). Cela dit, l'autonomie doit-elle absolument se construire de manière délinquante, par opposition aux contrôles, ou elle peut s'exercer à l'intérieur d'un cadre défini par l'organisation?

Plusieurs questions sont intentionnellement laissées en suspens ici. D'une part, elles stimulent la réflexion et permettront au lecteur de formuler ses propres réponses en fonction de ses positions idéologiques. D'autres part, la littérature sur le contrôle et la résistance étant vaste et multidisciplinaire, il nous est impossible de statuer de manière définitive. Nous reprendrons cette discussion dans la section sur les avenues potentielles de la recherche.

4.2.4 L'instrumentalisation du sentiment d'autonomie

Nous avons employé le terme « instrumentalisation » pour indiquer que les employés se servent de l'autonomie pour s'insérer au sein d'un groupe auquel ils désirent appartenir. Or, l'utilisation de ce terme ne doit pas être comprise péjorativement : nous nous servons toutes et tous quotidiennement d'éléments symboliques pour affirmer, à nous-mêmes et aux autres, notre identité. Cependant, ce point de vue amené par Anteby (2008), qui se démarque de nos autres arguments, est intéressant et complémentaire à notre discussion en ce qu'il revisite le rôle de

l'individu et son statut de victime des prescriptions identitaires en le plaçant comme celui qui choisit les identités qu'il désire adopter dans le répertoire proposé par l'organisation.

Ainsi, d'un côté, notre point est fait : l'individu instrumentalise l'autonomie. Mais d'un autre côté, en puisant librement dans un répertoire de sens plutôt qu'un autre, en choisissant les traits identitaires qu'il désire adopter en fonction du groupe auquel il désire appartenir, un réel sentiment d'autonomie émerge en lui. En ce sens, notre propos s'insère de manière fluide dans les travaux de Rouleau (2011), qui stipule que la subjectivité « est le résultat de discours et de pratiques contradictoires qui façonnent l'identité des individus et qui les amènent à se considérer comme des sujets autonomes ».

4.3 Apports pour la théorie et la pratique

En s'appuyant sur des données empiriques ainsi que sur un recensement de travaux théoriques majeurs, notre contribution aura permis de nourrir la réflexion sur la fameuse tension entre le contrôle et la résistance en milieu organisationnel. Aussi, en soulevant les enjeux de pratiques discursives et d'identité, elle aura su aborder en profondeur la dimension symbolique de l'organisation et mettre en lumière les dynamiques complexes de socialisation des individus.

Concrètement, pour la théorie, notre mémoire aura contribué à une meilleure appréciation du phénomène bureaucratique, nuancant les critiques qui la voient comme une structure de domination qui restreint de manière presque totalitaire l'autonomie des travailleurs. On a vu que les rouages du système bureaucratique peuvent, au contraire, générer un réel sentiment d'autonomie, à condition qu'on se la représente comme une autonomie procédurale. Sur ce point, notre discussion a su contextualiser l'autonomie en milieu organisationnel, qui ne représente pas nécessairement une autonomie pure et sans bornes. En effet, notre propos suggère une vision plus réaliste de ce que l'autonomie peut représenter pour un individu qui s'engage dans une relation de travail basée sur le salariat. Enfin, notre recherche a permis de polir la relation dichotomique entre le contrôle et la résistance en proposant l'adoption d'un point de vue nuancé des deux phénomènes.

Pour la pratique, notre travail aura permis de mettre en lumière les dispositifs organisationnels sur lesquels s'appuyer pour générer un sentiment d'autonomie chez les employés pour ultimement récolter les bénéfices d'une main d'œuvre engagée. De cette manière, avant d'entamer un important projet de transformation organisationnel visant à insuffler plus d'autonomie à leur organisation et d'encourir les risques et les coûts afférents, les gestionnaires pourront porter un regard plus éclairé sur les mécanismes structurels et les pratiques symboliques composant leur organisation et ainsi agir dessus. De plus, en se basant sur nos constats et les arguments qui en ont découlé, les praticiens seront plus à même de cibler les comportements de résistance, surtout symboliques, et adapter conséquemment leurs pratiques de manière à a) les minimiser ou b) les mettre à profit dans une logique constructive. Enfin, en prenant conscience de la signification des symboles diffusés par son environnement discursif et de leurs impacts sur l'organisation du travail et les systèmes sociaux, les gestionnaires pourront y être plus sensibles et, bien que nous soyons réticents à soulever ce point, les paramétrer de sorte à atteindre leurs objectifs.

Étant donné tous les bienfaits qui sont reliés à l'autonomie, tant pour l'individu que pour l'organisation, le sentiment d'autonomie dans un milieu contraignant demeure un sujet d'intérêt pour la recherche en management.

4.4 Limites et voies potentielles pour la recherche

Même si notre travail a permis de mettre en lumière et de mieux comprendre les enjeux de contrôle, d'identité et de résistance au sein d'une organisation manufacturière qu'on aura qualifié de contraignante, plusieurs défis se sont posés à nous et, tel que démontré aux sous-sections précédentes, beaucoup de questions demeurent sans réponses. Cette section a pour objectif d'exposer les limites de notre projet ainsi que les futures avenues qui seront intéressantes d'explorer pour la recherche.

4.4.1 Les limites de la recherche

D'abord, en ce qui a trait aux limites, pour la plupart des travailleurs d'usine, cette manière de s'organiser (le mode d'organisation bureaucratique) est généralement la seule qu'ils connaissent. Les idées de management participatif et de libération des structures ne sont pour la plupart connues que des théoriciens du management et des étudiants des écoles de commerce, et pas tous. Donc, nous avons posé en paradoxe leur sentiment d'autonomie des travailleurs parce que nous nous référons à un point de comparaison que le commun des mortels ne possède pas, soit la vague de travaux sur les ÉSA, le management libéré ou l'Holacratie. Aussi, nous possédons une vision analytique et systémique des organisations mais pour les non-initiés aux théories du management, les éléments comme le contrôle, la structure et l'identité organisationnelle sont des concepts abstraits qui ne signifient souvent rien pour eux. Ainsi, le paradoxe qui a nourri notre recherche relève possiblement du biais académique, en partie du moins.

Au niveau méthodologique, nous nous sommes heurtés aux contraintes dures du contexte organisationnel de CGTC (convention collective et organisation interne), ce qui nous a poussé à redessiner les contours de notre design de recherche. Aussi, les phénomènes auxquels nous nous intéressions étant relativement complexes, revêtant souvent un caractère psychologique et se produisant davantage dans la sphère informelle de l'organisation (contrôle et résistance symbolique, sentiment d'autonomie), pour une compréhension plus fine des enjeux un travail de terrain plus long et profond ainsi qu'une méthode basée sur l'ethnographie auraient été souhaitables. Par exemple, pour être en mesure d'affirmer que le cadre de référence interne des individus travaillant chez CGTC a été altéré par l'environnement discursif de l'organisation, il aurait idéalement fallu apprécier ce cadre en amont, donc avant leur embauche. Constituant une limite, ce point sera développé ici-bas puisqu'il représente également avenue potentielle de la recherche.

En ce qui a trait à nos compétences personnelles, nous devons admettre que nous avons été propulsés dans un champ théorique dont nous ne possédions pas même les bases. Notre formation universitaire préalable concernait la comptabilité et, dans une moindre mesure, la

stratégie d'entreprise, d'où notre intention de procéder à une micro-transformation organisationnelle et d'en analyser les impacts. Ainsi, nous avons abordé ce projet armé d'un cadre relevant davantage du conseil en management que de la sociologie organisationnelle. Or, si nous avions eu une formation de base en sociologie, nous aurions été mieux outillés pour cibler les phénomènes d'intérêt dès le début de notre démarche, plutôt que de les voir émerger et de nous y intéresser par défaut. Ceci dit, cette affirmation n'enlève rien à la pertinence du projet et à la légitimité des conclusions qui en ont découlées.

4.4.2 Avenues intéressantes à explorer

Plusieurs voies intéressantes à explorer pour de futures recherches en lien avec le contrôle, l'autonomie et la résistance se sont dessinées durant notre projet. Premièrement, nous avons remarqué que les employés de CGTC comptant plus d'ancienneté démontraient une propension plus élevée à résister aux contrôles de l'entreprise, se manifestant par des propos cyniques ou des critiques ouvertes des décisions prises par le management. La relation entre le niveau de résistance et l'ancienneté semble donc suivre une tendance linéaire ascendante puisque le niveau de résistance des nouveaux employés semblait beaucoup moins élevé que celui de ceux avec l'entreprise depuis longtemps. Une étude quantitative qui aurait pour but de cibler les causes ainsi que les conséquences de cette augmentation de la résistance chez les employés plus anciens ainsi que des moyens pour y remédier pourrait donc être intéressante.

Deuxièmement, il a été largement argumenté théoriquement et timidement démontré en discussion un peu plus haut que la manière dont l'autonomie est communiquée, notamment via les pratiques discursives de l'organisation, influencera la compréhension que l'individu en aura. Nous avons même été jusqu'à affirmer, en nous appuyant sur des travaux de théoriciens critiques comme Alvesson et Willmott (2002), que le paysage discursif de l'entreprise façonne la subjectivité et l'identité des individus. Or, dans le futur il pourra être intéressant de cibler les éléments concrets de l'appareil discursif de l'organisation (symboles, pratiques, discours) et de documenter les processus par lesquels les schèmes mentaux d'un individu sont altérés.

Troisièmement, l'article de Barker (1993) a été déterminant pour notre recherche et spécialement pour notre processus de réflexion. Ce chercheur se rangeant dans le camp des théoriciens critiques a étudié le processus de création d'un système de contrôle informel dans une équipe de travail qui venait de passer d'un mode d'organisation bureaucratique à l'autogestion. Il a conclu qu'en l'absence de mécanismes de contrôle formels, un système de contrôle encore plus contraignant basé sur un consensus autour de valeurs négociées entre les membres d'une équipe émergeait. Notre recherche nous a mené sur une piste attenante : nul besoin de supprimer la structure bureaucratique et ses mécanismes afférents pour que le locus du contrôle ne se déplace de la règle rationnelle-légale wébérienne à un consensus autour de valeurs collectivement négociées. Ce système existe déjà dans la plupart des organisations, dont CGTC, *en parallèle* du système formel de règles. Même si le sujet du contrôle informel au sein de groupes de travail a été suffisamment étudié dans la littérature managériale contemporaine, il pourrait être pertinent de creuser la relation entre les systèmes formel et informel de contrôle, leurs complémentarités ainsi que leurs points de contradictions pour ainsi être en mesure d'ériger des environnements de contrôle habitants.

Quatrièmement, la relation dialectique entre le contrôle, la résistance et l'autonomie a suscité beaucoup d'attention dans la littérature. Or, celle entre la résistance et l'autonomie, à laquelle nous nous sommes foncièrement intéressés, comporte encore plusieurs angles morts (Mumby *et al.*, 2017). Nous avons postulé que les travailleurs résistent *pour* se sentir autonomes, ou que la résistance *débouchait sur* un sentiment d'autonomie, mais ce lien est toujours à démontrer empiriquement. En effet, il a été avancé que la résistance symbolique pouvait représenter un mécanisme de défense psychologique pour palier au sentiment d'aliénation engendré par les contrôles organisationnels (Fleming et Spicer, 2003). Il a aussi été stipulé que les « petits actes locaux de résistance » s'inscrivaient dans le champ plus large de la micro-émancipation (Rouleau, 2011), une forme d'autonomie supérieure. Cela dit, en plus des questions posées à la sous-section précédente, il sera pertinent dans le futur de « développer une conception nuancée de la relation complexe entre l'autonomie et la résistance » (Mumby *et al.*, 2017).

Chapitre 5 – Conclusion

Donc, comment expliquer que les employés d'une organisation manufacturière contraignante se sentent autonomes? Il a été démontré dans ce travail qu'une multitude de pratiques concrètes permettent aux individus de jouir d'une autonomie pratique malgré les contraintes indirectes et symboliques qui pèsent sur eux. Il a aussi été argumenté que dans les organisations contemporaines, le contrôle a changé de forme pour revêtir un caractère socio-idéologique et que cette « nouvelle » forme de contrôle, moins directe et envahissante, laisse croire aux individus qu'ils sont autonomes. Finalement, nous avons mis en lumière les stratégies de résistance que mobilisent les individus en milieu organisationnel qui leur permettent d'affirmer leur autonomie face aux contrôles, même ceux de nature idéologique.

Force est d'admettre que le paradoxe qui a fait l'objet de ce travail en est avant tout un d'ordre sémantique. En effet, une mauvaise compréhension des concepts amenés ou un trop grand pouvoir accordé aux uns ou aux autres les met en contradiction théorique. Or, au niveau pratique, nos résultats nous poussent plutôt vers une position nuancée. D'abord, la bureaucratie est un système théoriquement contraignant mais dans la pratique, puisqu'on ne retrouve que des modèles hybrides, les contraintes sont plutôt symboliques et les acteurs disposent dans les faits d'une marge de manœuvre pour prendre des décisions. Ensuite, les individus ne sont pas tous des consommateurs passifs du discours organisationnel et les contrôles normatifs ne gagnent pas totalement les individus : certains résistent, mais souvent à demi-mots. Enfin, les individus ne résistent pas tous, certains voient effectivement leur identité et leurs comportements régulés par l'appareil normatif de l'organisation. Or, dans tous les cas, ces phénomènes débouchent sur un sentiment d'autonomie.

Le domaine de la sociologie du travail comporte énormément de travaux qui portent sur la bureaucratie, le contrôle et ses concepts adjacents (pouvoir, résistance, légitimité et identité, notamment). Le corpus de travaux se réclamant du courant critique s'est particulièrement intéressé aux enjeux de culture, d'identité et de discours organisationnel. Nous ne prétendons donc pas avoir contribué à ce domaine en ayant produit une nouvelle théorie permettant de

mieux apprécier ces phénomènes. Par contre, nous croyons avoir brossé un portrait global des courants majeurs qui en ont fait leur cheval de bataille et en avons proposé une synthèse pertinente et une discussion basée sur des données empiriques qui en offrent une vision contextualisée intéressante, soit celle du sentiment d'autonomie des travailleurs d'une usine manufacturière en 2019-2020.

Annexes

Figure 1 – Diagnostic préliminaire : les principaux constats

Diagnostic : trois principaux constats



Figure 2 – Guide d'entretien Phase II : première vague d'entrevues

27 novembre 2019
<u>Guide d'entretien</u>
Cascades Groupe Tissu – Ligne E
<u>Objectif</u>
Comprendre le fonctionnement des équipes de la ligne E – pourquoi les KPIs sont en baisse depuis le départ de Joël (superviseur Ligne E promu au rang de directeur de la conversion)?
Entretiens d'environ 45 minutes (contraintes au niveau de la production).
Je débiterai par expliquer sommairement ma démarche (collecte de données à l'aide d'observation participante, d'entrevues et d'éventuels focus groups) ainsi que le sujet auquel je m'intéresse (le management libéré, donc la décentralisation de l'autorité managériale, et principalement le courant des équipes semi-autonomes).
<u>Phrase d'entame</u>
Pourriez-vous me parler des récents changements au sein du département (de la ligne)?
<u>Mécanismes de coordination</u>

Depuis que Joël est parti (et avant que Sébastien ne soit nommé superviseur par intérim), comment s'accomplit le travail?

Quelles sont les tâches du superviseur sur la ligne E?

Pouvez-vous me parler des rencontres de fin/début de quarts entre les équipes sortantes et entrantes?

Mécanismes de contrôle

Dans quelle mesure vous dicte-t-on la façon d'exécuter vos tâches? Par quels moyens passe-t-on (comment)?

Quelle est votre marge de manœuvre en ce qui a trait aux processus administratifs (gestion de vos horaires, congés, vacances, embauches)?

Quel est votre niveau d'autonomie général chez Cascades?

Dysfonctionnements de la ligne E

Mis à part les raisons techniques, avez-vous une idée de ce qui cause le ralentissement de la ligne E?

Pourquoi serait-il souhaitable d'augmenter la marge d'autonomie des employés de la ligne E?

Comment l'augmentation de l'autonomie des employés de la E permettrait de régler les problèmes plus rapidement?

Figure 3 – Guide d'entretien Phase IV : deuxième vague d'entrevues

Phrase d'entame/d'introduction

Comment ça va chez Cascades depuis le COVID 19, est-ce que ça a affecté vos opérations?

Jettera les bases de la discussion et donnera un aperçu de la manière qu'ils gèrent les situations exceptionnelles/de crise.

Thème : Culture et identité

Êtes-vous attaché à Cascades? Êtes-vous fier de venir travailler le matin? Pourquoi?

Sentez-vous que l'organisation prend soin de vous? Qu'elle a à cœur votre bien-être? Si oui, comment?

On veut apprécier la relation entre l'individu et l'organisation, comment il la voit et comment se voit-il par rapport à elle? Relation familiale, ils prennent soin de moi et moi je leur retourne en travaillant fort, etc.

Quelle est la nature de votre relation avec vos coéquipiers?

Parlez-vous de vos problèmes personnels?

Vous voyez-vous hors du travail?

On veut voir s'ils ont un sentiment d'appartenance à leur équipe, l'organisation « nous sommes une famille », ou s'ils entrent et sortent pour l'argent, par exemple.

Qu'est-ce qui fait qu'on a une bonne journée chez Cascades? Une mauvaise?

→ Si on mentionne la production, pourquoi « sortir des caisses »? Compétition entre les équipes? Pression à produire?

Thème : Contrôle

Est-ce qu'il y a des conflits (des petites tensions, rien de majeur mais des petits « non-dits ») entre les membres du département parfois? Si oui, sur quoi ça porte?

Ici je cherche à évaluer le contrôle concerté, la dynamique et les relations dans les équipes

Est-ce que les membres de l'équipe disent parfois aux autres quoi faire? Est-ce que le 01 dit au 04 d'aller chercher une bobine par exemple? Est-ce que si on voit quelqu'un sur son téléphone alors qu'il y a de la job à faire, est-ce qu'on va lui dire?

À part les tâches techniques, est-ce qu'on vous apprend à être un « bon coéquipier » lors de la formation? Par exemple d'aller aider vos collègues quand vous en avez le temps ou ne pas utiliser votre téléphone sur les shifts?

C'est quoi être un bon coéquipier? Comment on s'assure que quelqu'un devient un bon coéquipier?

Est-ce qu'on vous dit d'aller aider vos coéquipiers quand vous avez le temps par exemple? Même quand vous n'en avez pas les compétences?

Je cherche à voir si on cible l'identité dès la première phase de socialisation durant la formation

Les objectifs en chiffre sur le tableau, comment vous dealez avec ça?

Thème : Résistance

Est-ce que les initiatives comme celle du comité interactions (système informatisé de délation entre employés) améliorent le fonctionnement des équipes? En voyez-vous les retombées?

Ici je veux voir s'ils ironisent ce type de politique (résistance), surtout s'ils sont plusieurs à le faire (Pascal Carpentier l'a fait mais je veux voir si c'est généralisé).

Est-ce que le programme d'amélioration continue qui a été déployé dans les derniers mois était nécessaire? En quoi il améliore vos activités? Est-ce qu'il y a des trucs inutiles dedans?

Je veux voir si et comment ils résistent au changement de processus/culture, est-ce qu'ils le ridiculisent, le considèrent-t-ils comme crédible? Cynisme? Je veux voir le discours qu'ils tiennent à son propos.

Dérogez-vous parfois des façons de faire une tâche, l'ordre dans lequel l'effectuer par exemple?

Illustrera leur niveau d'autonomie (on s'y soumet ou pas) et des comportements de résistance (on contourne la décision).

Thème : Autonomie

Comment occupes-tu tes temps libres?

Démontrera dans quelle mesure c'est lui qui gère ses pauses, ce qu'il fait lorsqu'il n'a pas de tâche à effectuer, le cas échéant, s'il a des tâches à effectuer même quand il a des temps libres.

À quel point tu te sens autonome chez Cascades? Comment ça se traduit concrètement?

Sur une échelle de 1 à 10, à quel point te considères-tu autonome? Pourquoi?

Figure 4 – Test sigma

LEADERSHIP ET AUTRES ÉLÉMENTS DU SIGMA

- Le test SIGMA analyse 20 caractéristiques de la personnalité et les classe selon la méthode de la courbe normale, en 5 catégories.

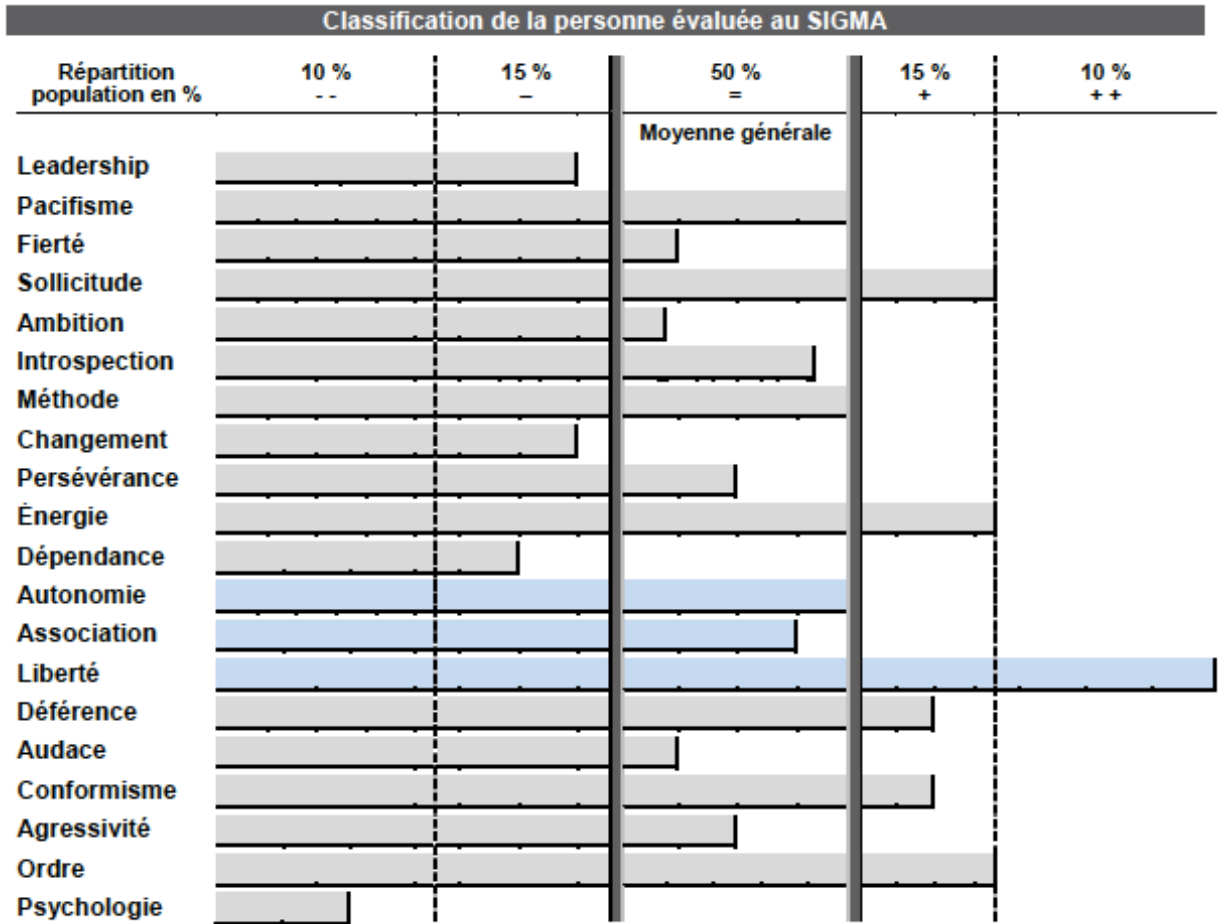


Figure 5 – Exemple d’instruction de travail

PLANT CTG-CANDIAC	DEPARTEMENT MACHINE À PAPIER ET CONVERSION	MACHINE A PAPIER/LIGNE	
PRODUITE PAR ██████████	APPROUVEE PAR ██████████	NUMERO DE VERSION 4	ID W1015

OBJECTIF
Améliorer la performance de production par la promotion d’une communication active interpersonnelle, inter-équipe et interdépartementale

CHAMP D’APPLICATION
Cette instruction s’applique à l’équipe machine, mécanique, aux superviseurs de machine et au responsable qualité.

DOCUMENTATION ASSOCIEE

1. Attestation de formation.
2. Boucle de performance – Rencontres quotidiennes (Suivi de l’opération quotidienne – Interdépartementale)
3. Rencontre quotidienne de direction
4. Rencontre mensuelle de supervision
5. Fichiers exemple de directives opération MP#1 et 2
6. Tableau de bord
7. Livres de bord opération

CONTROLE EXIGE, EQUIPEMENT DE MESURE ET DE TEST	MESURE	TOLERANCE
1. N/A.		

INSTRUCTIONS

BOUCLE DE PERFORMANCE (RENCONTRES QUOTIDIENNES)

Rencontre quotidienne regroupant les départements de production, maintenance, planification et qualité.

Chaque superviseur est responsable de remplir son rapport quotidien et ce, en fonction des objectifs établis par le directeur de production du département. Le but est d’expliquer les variations et surtout de présenter le plan de match de la journée.

Deux rencontres ont lieu par jour. Le matin pour revenir sur les dernières 24h et en fin de journée afin de revenir sur les points chauds de la journée afin de s’assurer que les unités de production sont en contrôle pour la nuit. Les personnes de garde sont un requis pour ces rencontres. Ces rencontres ont d’une durée moyenne de 15 minutes

Horaires (La conversion et les machines ne sont pas à la même heure afin de pouvoir aller y assister si une problématique entre les départements) :

Conversion : 8h30 et 15h30

Machines : 9h15 et 15h00

Voici un ordre typique pour les machines :

- SST

Figure 5 – Exemple d’instruction de travail (suite)

Personnes présentes :

- Directeur d'usine
- Directeur production – Machines/désencrage
- Directeur production – Conversion
- Directeur maintenance
- Directeur expédition et contrôleur
- Superviseur qualité

Ordre du jour :

- SST
Faire le tour des points SST de la journée précédente (1^{er} soin, incident, frappe chariot, etc)
- Production machine à papier
Révision du dernier 24 hrs suivant les rapports de performance et plan de match du jour
- Production conversion
Révision du dernier 24 hrs suivant les rapports de performance et plan de match du jour
- Qualité
Révision du dernier 24 hrs suivant son analyse et sa tournée
Informé de la tenue d'un essai quelconque
Informé sur le statut des rouleaux/caisses en attente
- Maintenance
Enjeux de la journée non touchés par les intervenants précédents
- Expédition
KPI des expédition et enjeux logistique
- Comptabilité
Commentaire sur la production à venir ou résultats à venir
- Ressource humaine
Point important à soulever

Mots de la fin du directeur d'usine avec remise en force des priorités si nécessaire....

Bibliographie

- Adler, Paul S. (2012). « PERSPECTIVE—The Sociological Ambivalence of Bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx », *Organization Science*, vol. 23, no 1, p. 244-266.
- Adler, Paul S. et Bryan Borys (1996). « Two types of bureaucracy : Enabling and coercive. », *Administrative Science Quarterly*, p. 61-89.
- Alvesson, Mats et Hugh Willmott (1992). « On the idea of emancipation in management and organization studies », *Academy of management review*, vol. 17, no 3, p. 432-464.
- Alvesson, Mats et Hugh Willmott (2002). « Identity regulation as organizational control : producing the appropriate individual », *Journal of management studies*, vol. 39, no 5, p. 619-644.
- Anteby, Michel (2008). « Identity Incentives as an Engaging Form of Control: Revisiting Leniencies in an Aeronautic Plant », *Organization Science*, vol. 19, no 2, p. 202-220.
- Barker, James R (1993). « Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams », *Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford, p. 209-243.
- Berlin, Isaiah (1959). *Two concepts of liberty: An inaugural lecture delivered before the University of Oxford on 31 October 1958*, Clarendon.
- Bifulco, Lavinia (2010). « Old and New Organizational Cages. What about Autonomy and Freedom? », *Public Organization Review*, vol. 11, no 3, p. 283-295.
- Braverman, Harry (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*, New York : Monthly Review Press.
- Brewis, Joana et Gavin Jack (2009). « Culture: broadening the critical repertoire », *In The Oxford handbook of critical management studies*.
- Burawoy, Michael (1979). *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*, University of Chicago Press.
- Carr, Jered B. et Ralph. S. Brower (2000). « Principled opportunism: Evidence from the organizational middle. », *Public Administration Quarterly*, p. 109-138.
- Casey, Catherine (1995). *Work, self, and society: After industrialism*, Psychology Press.
- Casey, Catherine (1999). « “Come, join our family”: Discipline and integration in corporate organizational culture. », *Human relations*, vol. 52, no 2, p. 155-178.

- Cloutier-Villeneuve, Luc et Marc-André Demers (2014). *Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 76 p.
- Costa, Tiago, Henrique Duarte et Ofelia A. Palermo (2014). « Control mechanisms and perceived organizational support: Exploring the relationship between new and traditional forms of control », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27, no 3, p. 407-429.
- Courpasson, David (2000). « Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies. », *Organization studies*, vol. 21, no 1, p. 141-161.
- Courpasson, David et Stuart Clegg (2006). « Dissolving the Iron Cages? Tocqueville, Michels, Bureaucracy and the Perpetuation of Elite Power. », *Organization*, vol. 13, no 3, p. 319-343.
- Courpasson, David, Françoise Dany et Stuart Clegg (2012). « Resisters at Work: Generating Productive Resistance in the Workplace », *Organization Science*, vol. 23, no 3, p. 801-819.
- Crozier, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Éditions du Seuil.
- de Coorebyter, Vincent (2010). « Liberté ou autonomie instrumentale? », *La Revue Nouvelle*, p. 42-48.
- Diefenbach, Thomas et Rune Todnem By (2012). « Bureaucracy and Hierarchy – what Else!? », dans *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations*, coll. Research in the Sociology of Organizations, p. 1-27.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Agency theory: An assessment and review », *Academy of management review*, vol. 14, no 1, p. 57-74.
- Fleming, Peter et Graham Sewell (2002). « Looking for the good soldier, Švejk: Alternative modalities of resistance in the contemporary workplace », *Sociology*, vol. 36, no 4, p. 857-873.
- Fleming, Peter et Andre Spicer (2003). « Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. », *Organization*, vol. 10, no 1, p. 157-179.
- Foucault, Michel (1975). *Surveiller et punir*, Paris.

- Foucault, Michel (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*, Vintage.
- Fowler, Susan (2018). « Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 20, no 2, p. 182-196.
- Freund, Julien (1990). *VIII. L'inévitable bureaucratie: Contribution à une étude critique des idées de Max Weber sur la bureaucratie.*, Genève, Suisse, Librairie Droz, coll. J. Freund, Études sur Max Weber.
- Friedman, Andy (1977). « Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. », *Capital & Class*, vol. 1, no 1, p. 43-57.
- Gabriel, Yiannis (1999). « Beyond happy families: A critical reevaluation of the control-resistance-identity triangle », *Human Relations*, vol. 52, no 2, p. 179-203.
- Gabriel, Yiannis (2005). « Glass cages and glass palaces: Images of organization in image-conscious times », *Organization*, vol. 12, no 1, p. 9-27.
- Getz, Isaac (2017). *L'entreprise libérée*, Fayard.
- Habermas, Jurgen (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- Hackman, Richard et Greg Oldham (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational behavior and human performance*, vol. 16, no 2, p. 250-279.
- Hales, Colin (2002). « 'Bureaucracy-lite' and continuities in managerial work. », *British Journal of management*, vol. 13, no 1, p. 51-66.
- Hamel, Gary (2012). « First, let's fire all the managers (how a company can operate without managers) », *Human Resource Management International Digest*, vol. 20, no 4.
- Hannan, Michael T. et John Freeman (1984). « Structural inertia and organizational change », *American sociological review*, p. 149-164.
- Heckscher, Charles (1994). « Defining the post-bureaucratic type », *Sociology of Organizations. Structures and Relationships*, p. 98-106.
- Herzberg, Frederick (2017). *Motivation to work*, Routledge.

- Huault, Isabelle, Véronique Perret et André Spicer (2012). « Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies », *Organization*, vol. 21, no 1, p. 22-49.
- Jermier, John M. (1985). « "When the sleeper wakes": a short story extending themes in radical organization theory », *Journal of management* vol. 11, no 2, p. 67-80.
- Karasek Jr, Robert A. (1979). « Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 2, p. 285-308.
- Knights, David et Hugh Willmott (1989). « Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations », *Sociology*, vol. 23, no 4, p. 535-558.
- Knights, David et Hugh Willmott (1990). *Labour process theory* Springer.
- Knights, David et Hugh Willmott (2002). « Autonomy as utopia or dystopia », *The Sociological Review*, vol. 50, no 1_suppl, p. 59-81.
- Kunda, Gideon (1992). *Engineering Culture : Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press.
- Labrosse, Alexis et Gabrielle Larente (2012). *Les arrêts de travail au Québec de 1981 à 2010 : portrait statistique de trois décennies*.
- Langfred, Claus W. (2000). « The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, no 5, p. 563-585.
- Langfred, Claus W. (2013). « To Be or Not to Be Autonomous: Exploring Why Employees Want More Autonomy », *North American Journal of Psychology*, vol. 15, no 2.
- Lundholm, Susanne E., Jens Rennstam et Mats Alvesson (2012). « Understanding Hierarchy in Contemporary Work », dans *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations*, coll. Research in the Sociology of Organizations, p. 113-140.
- Manz, Charles C. et Henry P. Sims (1995). *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies*, University of Texas Press.
- Maravelias, Christian (2003). « Post-bureaucracy – control through professional freedom », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, no 5, p. 547-566.
- March, James G. et Herbert A. Simon (1958). *Organizations*, New York, Wiley.

- Marzano, Michela (2008). *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*, Paris, Édition Grasset.
- Maslow, Abraham H. (1943). « A theory of human motivation », *Psychological review*, vol. 50, no 4, p. 370.
- Mayo, Elton (2004). *The human problems of an industrial civilization*, Routledge.
- McGregor, Douglas (1960). *The human side of enterprise*, vol. 21, New York, McGraw-Hill.
- Morse, Janice M, Phyllis Noerager Stern, Juliet Corbin, Barbara Bowers, Kathy Charmaz et Adele E Clarke (2016). *Developing grounded theory: The second generation*, vol. 3, Routledge.
- Mumby, Dennis K. (2005). « Theorizing Resistance in Organization Studies », *Management Communication Quarterly*, vol. 19, no 1, p. 19-44.
- Mumby, Dennis K., Robyn Thomas, Ignasi Marti et D. Seidl (2017). « Resistance redux. », *Organization Studies*, vol. 38, no 9, p. 1157-1183.
- Nord, Walter R. et John M. Jermier (1994). « Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows. », *Public Administration Quarterly*, p. 396-409.
- O'Doherty, Damian et Hugh Willmott (2000). « The Question of Subjectivity and the Labor Process », *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, no 4, p. 112-132.
- Ottosson, Mikael et Calle Rosengren (2014). « The Construction and Demonization of the Lazybones », *Fast Capitalism*, vol. 11, no 1.
- Paulsen, Roland (2013). « Non-work at work: Resistance or what? », *Organization*, vol. 22, no 3, p. 351-367.
- Peters, Thomas J. et Robert H. Waterman (1984). « In search of excellence », *Nursing Administration Quarterly*, vol. 8, no 3, p. 85-86.
- Prasad, Pushkala et Anshuman Prasad (2000). « Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance. », *Organization Science*, vol. 11, no 4, p. 387-403.
- Robertson, Brian (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*, Henry Holt and Company.
- Roosevelt, Eleanor (1983). *You learn by living*, Westminster John Knox Press.

- Rouleau, Linda (2011). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Puq.
- Schwartz, Howard S. (1992). *Narcissistic process and corporate decay: The theory of the organizational ideal*, NYU Press.
- Sitkin, Sim B., Chris P. Long et Laura B. Cardinal (2020). « Assessing the Control Literature: Looking Back and Looking Forward », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 7, no 1, p. 339-368.
- Spicer, Andre et Steffen Böhm (2007). « Moving management: Theorizing struggles against the hegemony of management. », *Organization Studies*, vol. 28, no 11, p. 1667-1698.
- Strauss, Anselm et Juliet Corbin (1994). « Grounded theory methodology », *Handbook of qualitative research*, vol. 17, no 1, p. 273-285.
- Teubner, Gillian (2001). « Flattening the organizational structure: Encouraging empowerment or reinforcing control? », dans, coll. *Research in Organizational Change and Development*, p. 147-168.
- Thompson, Paul et Stephen Ackroyd (1995). « All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology », *Sociology*, vol. 29, no 4, p. 615-633.
- Thompson, Paul et Damian P. O'Doherty (2009). *Perspectives on labor process theory*, In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*.
- Trist, Eric Lansdown et Kenneth W. Bamforth (1951). « Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting », *Human Relations*, vol. 4, no 1, p. 3-38.
- Weber, Max (1978). *Economy and society: An outline of interpretative sociology*, vol. 1, Univ of California Press.
- Willmott, Hugh (1993). « Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations », *Journal of management studies*, vol. 30, no 4, p. 515-552.
- Winkin, Yves (2001). *Anthropologie de la communication : de la théorie au terrain.*, Bruxelles, Éditions de Boeck Université.
- Yu, Billy Tat Wai et To Wai Ming (2008). « Effects of control mechanisms on positive organizational change. », *Journal of Organizational Change Management*

