

MEM  
627

**SOUTENU**  
Le 14 juin 2004 à Montréal

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

PROLÉGOMÈNES POUR UNE ANALYSE ESTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS.

«Limites et développements d'une réflexion émergente en management»

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

PAR

JONATHAN PAQUETTE

BIBLIOTHÈQUE  
ENAP  
QUÉBEC

MAI 2004

La beauté est un mode d'écllosion de la vérité.

-Martin Heidegger

Reçu juin 2004

52862

## REMERCIEMENTS

---

Je remercie les membres du jury qui se sont intéressés à ce mémoire. Celles et ceux qui ont collaboré à ce travail ont dû faire avec moi, ce «saut de la foi» kierkegaardien. Céline Pelletier, malgré son emploi du temps chargé, m'a accordé une lecture et m'a prodigué ses conseils. Pascale Barette-Brisson m'a aidé à vivre avec «la technique». Sa contribution est précieuse. Sébastien, mon cousin, a contribué à mon confort en réparant par deux fois mon ordinateur. Je remercie Sébastien Pelletier pour avoir enduré mes lubies kantienne et mes délires idéalistes. Je remercie aussi ma famille pour son support financier. Merci beaucoup à Simone Lefort.

J'en profite aussi pour remercier Emmanuelle Avon, la directrice de ce mémoire. Mes mots ne sauraient rendre justice à sa contribution. Dans des moments difficiles, Emmanuelle m'a redonné le goût de la recherche. Les jours sont difficiles pour les recherches compréhensives. Ainsi, je remercie Emmanuelle pour son amour de la connaissance.

Enfin, je remercie Linda Pannitti, ma mère, pour tout son aide, sa générosité et sa présence. Elle m'a accompagnée dans mes moments d'inquiétude, de panique, de folie et de bonheur. J'en profite pour célébrer ici ma mère et son esprit libéral. J'ai trouvé, dans son regard approbateur, un amour de la liberté.

Je remercie aussi, pour leur inspiration, ceux et celles que j'ai aimé secrètement... en silence...

## TABLE DES MATIÈRES

---

REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES .....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES .....	IX
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE 1. PRÉSENTATION ET REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>6</b>
1.1. PROBLÉMATIQUE.....	6
1.1.1. <i>Contexte</i> .....	6
1.1.2. <i>Raison, rationalité et esthétique</i> .....	7
1.2. OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....	8
1.3. COMMENT ABORDER CETTE RECHERCHE ? .....	8
1.4. PERTINENCE .....	9
1.5. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	10
1.5.1. <i>Approche culturelle</i> .....	11
1.5.2. <i>Approches allégoriques</i> .....	13
1.5.3. <i>Approche esthétique interprétative</i> .....	16
1.6. UN ENJEU POUR L'ANALYSE ESTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS : LA PROPOSITION THÉORIQUE DE STRATI ET L'OPPOSITION DE RUSTED .....	22
1.6.1. <i>Définition de la « dimension esthétique » chez Strati</i> .....	22

1.6.2.	<i>La dimension esthétique : une critique</i> .....	23
1.7.	CONCLUSION .....	24
<b>CHAPITRE 2. LE CADRE CONCEPTUEL .....</b>		<b>26</b>
2.1.	INTRODUCTION.....	26
2.2.	ORGANISATION ET MANAGEMENT .....	27
2.3.	DÉFINIR L'ESTHÉTIQUE .....	28
2.4.	ESTHÉTIQUE ET ORGANISATION .....	29
2.5.	LE CONCEPT DE « TRAVAIL ESTHÉTIQUE » OU L'INTRUSION DES RÈGLES BUREAUCRATIQUES DANS LA SPHÈRE ESTHÉTIQUE DE L'ORGANISATION .....	35
2.6.	LA SPHÈRE ESTHÉTIQUE : UNE DÉFINITION OPÉRATOIRE.....	36
2.7.	SYNTHÈSE CONCEPTUELLE .....	40
<b>CHAPITRE 3. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>		<b>43</b>
3.1.	STRATÉGIE DE RECHERCHE .....	43
3.2.	TECHNIQUE DE CUEILLETTE DES DONNÉES .....	43
3.3.	CHOIX DE L'ÉCHANTILLON ET JUSTIFICATION .....	45
3.4.	TRAITEMENT DES DONNÉES.....	51
3.5.	MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES .....	51
3.6.	VÉRACITÉ .....	55
3.7.	QUESTIONS D'ÉTHIQUE .....	56
3.8.	RÉFLEXIVITÉ .....	57
3.8.1.	<i>Position ontologique</i> .....	57
3.8.2.	<i>Position épistémologique</i> .....	58
3.8.3.	<i>Position méthodologique</i> .....	58

3.8.4.	<i>Position éthique</i> .....	58
<b>CHAPITRE 4. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</b> .....		<b>60</b>
4.1.	INTRODUCTION.....	60
4.2.	AMÉNAGEMENT DE LA SPHÈRE ESTHÉTIQUE.....	60
4.2.1.	<i>Les appréciations : instrument de travail, environnement et légitimité</i> ...	61
4.2.2.	<i>Le brouillon et le «bordel» pour appréciations : résistance à la bureaucratization</i> .....	64
4.2.3.	<i>La belle délinquance : résistance et expression du sujet</i> .....	65
4.2.4.	<i>Les rapports humains comme point focal</i> .....	66
4.2.5.	<i>Les corps et les sens : les apparences</i> .....	69
4.2.6.	<i>Appréciation esthétique : au-delà des apparences</i> .....	71
4.3.	TRAVAIL ESTHÉTIQUE .....	72
4.3.1.	<i>Travail esthétique : des mauvais souvenirs</i> .....	73
4.3.2.	<i>Esthétique, défense et crédibilité : un investissement sur soi</i> .....	74
4.4.	ESTHÉTISATION.....	75
4.5.	ANALYSE ESTHÉTIQUE ET ÉMANCIPATION.....	77
4.6.	PRÉSENTATION DU DEUXIÈME NIVEAU D'ANALYSE.....	79
4.6.1.	<i>Un regard par secteur</i> .....	80
4.6.2.	<i>Illustration d'un cas «négatif»</i> .....	81
4.6.3.	<i>La «sphère esthétique» de l'organisation et sa gestion</i> .....	82
4.6.4.	<i>Beau/laid, plaisir/déplaisir</i> .....	83
<b>CHAPITRE 5. DISCUSSION</b> .....		<b>85</b>
5.1.	POTENTIEL ÉMANCIPATEUR, POTENTIEL «ACTIONNABLE»? .....	85
5.2.	«TRAVAIL ESTHÉTIQUE» ET «ESTHÉTISATION» .....	86
5.3.	LES LIMITES DE L'ANALYSE ESTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS .....	87

5.4. RÉFLEXIONS.....	89
5.5. DU PESSIMISME AUX POSSIBILITÉS .....	91
5.5.1. <i>Souci pour un management à renouveler</i> .....	91
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>95</b>
<b>APPENDICES.....</b>	<b>101</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

---

TABLEAU 1.1. SYNTHÈSE DES COURANTS DE L'ANALYSE ESTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS.....	11
TABLEAU 2.1 SYNTHÈSE CONCEPTUELLE.....	41
TABLEAU 3.1 TABLEAU DES ÉTAPES DE L'ANALYSE.....	53

## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1.1 Synthèse des développements de la recherche.....	25
Figure 2.1 Représentation de la sphère esthétique et de ses composantes .....	40
Figure 2.2 Synthèse des développements de la recherche.....	42
Figure 3.1 Schéma de la démarche d'échantillonnage prévue.....	46
Figure 3.2 La cueillette des données.....	49
Figure 3.3 Synthèse des développements de la recherche.....	59
Figure 4.1 Synthèse des développements de la recherche.....	84
Figure 5.1 Synthèse des développements de la recherche.....	92

## INTRODUCTION

---

Selon Charles Taylor, parmi les causes qui expliquent le désenchantement du monde moderne, on retrouve «la primauté de la raison instrumentale».<sup>1</sup> En science des organisations, on définit généralement l'organisation comme une entité qui s'articule en vue de l'atteinte d'objectifs.<sup>2</sup> Ainsi, la raison instrumentale est une composante «essentielle» de l'organisation. Considérant l'organisation comme un phénomène humain appartenant aux sciences humaines et sociales, qu'en est-il des «autres» rationalités humaines? En science des organisations, des chercheurs comme Thierry Pauchant réfléchissent sur la place de l'éthique et de la spiritualité au travail.<sup>3</sup> Cette démarche s'inscrit dans une «quête de sens» au travail.<sup>4</sup> L'éthique et la spiritualité sont deux des trois rationalités en «valeur» (*wertrational*) chez Weber.<sup>5</sup> La troisième rationalité en valeur, ou rationalité axiologique, est celle de l'esthétique. C'est de cette dernière rationalité que nous traiterons dans cette recherche.

Les récents développements en théorie des organisations portent attention aux rationalités axiologiques<sup>6</sup>, c'est ce qu'attestent les développements en «éthique des affaires», par exemple.<sup>7</sup> En ce sens, ces recherches contribuent à faire émerger le substrat «humain», la dimension humaine, de l'organisation. Il est aussi question de répondre à un besoin des travailleurs. Ainsi, il s'agit de répondre à cette «quête de sens» au travail comme l'entend Thierry Pauchant.<sup>8</sup> La réflexion sur l'esthétique, comme rationalité axiologique, est un pas en cette direction. Selon Chanlat et Dufour « En effet les hommes ont besoin de pouvoir rendre compte à eux-mêmes et aux autres de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. Ils aiment s'en fournir

---

<sup>1</sup> Charles Taylor. *Grandeur et misère de la modernité*. Montréal : Bellarmin, 1991, p. 15.

<sup>2</sup> Jean-François Chanlat et Francine Séguin. *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1987, p. 47.

<sup>3</sup> Thierry C. Pauchant (dir). *Pour un management éthique et spirituel*. Montréal : Éditions Fidès/HEC Montréal, 2000, p.418.

<sup>4</sup> *Id.*

<sup>5</sup> Max Weber. *Économie et société. Les catégories de la sociologie*. Paris : Plon, 1995, p. 55.

<sup>6</sup> Rationalité axiologique est un équivalent de rationalité en valeur. J'utiliserai le terme rationalité axiologique puisqu'il est repris dans le débat par Raymond Boudon.

<sup>7</sup> Neil A. Granitz. «Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and variation in the ethical Reasoning of Managers», *Journal of Business Ethics*, 2003, vol. 42, no. 2, p. 102-103.

<sup>8</sup> Thierry C. Pauchant (dir). *Pour un management éthique et spirituel. Op. Cit.* p. 418.

de bonnes raisons».<sup>9</sup> L'esthétique engage l'acteur sur une réflexion lui permettant de mieux se connaître et de mieux saisir sa contribution personnelle au travail.

Aujourd'hui, l'esthétique est le souci de plusieurs domaines. Autrement dit, au-delà des valeurs humanistes, il existe aussi une reprise instrumentale des valeurs. L'érosion des sociétés traditionnelles et le développement de la consommation de masse fait de l'esthétique un souci du marketing.<sup>10</sup> Réfléchir à l'esthétique d'un produit, c'est agir sur les représentations cognitives des consommateurs. À titre d'exemple, au Danemark, la promotion de l'énergie éolienne se fait aussi en exaltant les propriétés esthétiques des éoliennes.

Même sur le plan politique, la dérive instrumentale a entraînée l'esthétique dans son sillage. L'esthétique instrumentalisée a agit sur les masses au début du siècle. Selon Walter Benjamin « Les masses ont le droit d'exiger une transformation du régime de la propriété ; le fascisme veut leur permettre de s'exprimer tout en conservant ce régime. Son aboutissement logique est une esthétisation de la vie politique».<sup>11</sup> L'esthétisation auquel réfère Walter Benjamin a eu pour effet d'étouffer les contestations et de «galvaniser» les masses. Aujourd'hui encore, l'État agit sur les représentations et opère une gestion des perceptions.<sup>12</sup> La guerre des images entourant les conflits armés est un bon exemple de cette gestion.<sup>13</sup> De Leni Riefenstahl à la guerre en Irak, la gestion du sens est cruciale. Pour ses campagnes de marketing social, le gouvernement américain ne fait-il pas appel à une «esthétique du Léviathan»? En plus de «rassurer» la population, ces campagnes menées dans les médias font appel à l'esthétique pour solliciter ce que Schopenhauer qualifie de caractère «anesthésique» de l'esthétique, pour supprimer les douleurs de l'«âme».<sup>14</sup>

Qu'en est-il de ce phénomène sur le plan organisationnel? Mon intention est donc de décrire l'esthétique, de décrire cette rationalité axiologique dans le contexte organisationnel. Autrement dit, l'esthétique est du domaine de la connaissance du réel, plus particulièrement du processus de construction du réel selon l'axe des valeurs, de ce qui est acceptable (beau)

---

<sup>9</sup> Alain Chanlat et Maurice Dufour. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal : Québec/Amérique, 1985, p. 431.

<sup>10</sup> Jean Baudrillard. *La société de consommation*. Paris : Denoël, 1970, p. 198-199.

<sup>11</sup> Walter Benjamin. *Oeuvres III*. Paris : Gallimard, 2000, p. 111.

<sup>12</sup> *Ibid.* P. 110.

<sup>13</sup> Beatriz Salo. «Aesthetics and Post-Politics : From Fujimori to the Gulf War», *Boundary 2*, vol. 20, no. 3, p. 183-185.

<sup>14</sup> Arthur Schopenhauer. *Esthétique et métaphysique*. Paris : Le livre de poche, 1999, p. 164-166.

ou rejetable (laid). Une gestion de l'esthétique peut devenir, entre autre, un enjeu politique, voire idéologique, un mode de gestion de l'efficacité et de la performance ; (ce qui est beau plaît et entraîne l'adhésion, l'engagement) ou encore un style de direction un sens et une connaissance engageant l'action et la mobilisation.

Cette recherche tentera de faire le point à savoir si l'organisation met à contribution l'esthétique. Ainsi, un premier objectif de cette recherche consiste à décrire le phénomène, c'est là le caractère exploratoire de la recherche. Dans un deuxième temps, il s'agit de comprendre le rôle, la place de l'esthétique en gestion. Est-ce qu'il y a une gestion du phénomène? En somme, l'esthétique est-elle un élément de la dimension humaine de l'organisation ou un instrument de gestion? L'argumentation se développe sur cinq chapitres.

Le premier chapitre fait état des développements théoriques de l'analyse esthétique des organisations. J'ai distingué trois courants qui s'appuient sur l'esthétique pour l'analyse des organisations. Le courant «culturel» s'intéresse à l'aspect symbolique de l'esthétique dans les luttes entre les groupes et les sous-groupes de l'organisation. La question esthétique est largement intégrée dans l'univers du symbole. Un autre courant, le courant «allégorique» repose sur une métaphore qui compare le travail du gestionnaire à celui d'un artiste ou d'un artisan. Enfin, le courant «interprétatif» développe une réflexion sur l'organisation par le truchement de conceptions philosophiques de l'esthétique. Bien que ces types d'analyse esthétiques ne soient pas des «types purs», nous pouvons situer ma recherche comme une poursuite des développements faits par le courant «interprétatif». Ce courant est le plus approprié pour engager la réflexion que nous entreprendrons.

Le deuxième chapitre met en relief le cadre conceptuel de la recherche. On y retrouve entre autre une mise en contexte de l'appréciation esthétique pour les organisations ainsi que des explications concernant les concepts de «sphère esthétique», de «travail esthétique» et d'esthétisation. Dans son articulation, cette recherche est un «exposé préliminaire servant d'introduction au développement intégral d'une théorie»<sup>15</sup>, c'est en ce sens que cette recherche prend l'aspect de «prolégomènes».

---

<sup>15</sup> André Lalande. *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris : Presses universitaires de France, 2002, p. 841.

Le troisième chapitre inclut les développements méthodologiques qui alimentent la recherche. Le design de la recherche est flexible et qualitatif. Dans le cadre d'une recherche exploratoire, ne connaissant pas les «contours» du phénomène, il me fallait avoir suffisamment de marge de manœuvre pour m'ajuster. Le choix d'une approche qualitative est motivé par des préférences esthétiques, ainsi que pour favoriser la compréhension du phénomène. Pour l'analyse du discours des gestionnaires, l'approche herméneutique a été privilégiée puisqu'elle a une longue tradition de relation avec le phénomène esthétique. Le focus de cette recherche se situe au niveau d'analyse «micro», au niveau des interactions entre les acteurs et leurs organisations. Au total, treize personnes ont été interviewées. Pour obtenir les discours des gestionnaires, j'ai constitué deux tables rondes comprenant trois à quatre participants. La table ronde est une technique de cueillette de données qui a été utilisée pour m'ajuster aux demandes du «terrain». De plus, j'ai fait six entrevues individuelles. Ces entrevues ont complétés ma cueillette de données tout en offrant une possibilité de triangulation méthodologique. Le processus est itératif au sens où l'interprétation des données s'est opérée entre chacune des étapes de la collecte des données.

Dans le quatrième chapitre, je divulgue les résultats de mon interprétation. La sphère esthétique des organisations est construite à partir de six matériaux discursifs. Les rapports humains prennent une place considérable dans la constitution de la sphère esthétique. Il semble que les gestionnaires interrogés ne sont pas soumis à des mesures de gestion de l'esthétique (travail esthétique). De plus, il ne semble pas que les gestionnaires interrogés en soient les instigateurs. Par contre, tous les participants à la recherche ont été assujettis à des mesures de gestion par l'esthétique (esthétisation). Il semble qu'il y a un «gestionnaire des apparences» au sein de l'organisation. Toutefois, les gestionnaires interrogés ne sont pas toujours en mesure d'indiquer qui est ce gestionnaire et quelles sont les raisons qui le motive.

Enfin, le cinquième chapitre est l'occasion de discuter des résultats de l'enquête en rapport à la revue de la littérature. En revenant sur les concepts, on peut relever les nuances entre une gestion de l'esthétique et une gestion par l'esthétique. Après notre démarche de terrain, il semble que ces dénominations sont plus cohérentes et reflètent mieux la réalité à aborder que les termes de «travail esthétique» ou «esthétisation». Bref cette recherche a pu mettre en relief l'expression de l'appréciation esthétique, comme un élément soutenant la présence de l'esthétique en tant que rationalité axiologique dans le contexte organisationnel. Notre recherche remplit ses objectifs. Premièrement, nous avons pu mettre en relief la présence du phénomène. Deuxièmement, nous avons pu comprendre le phénomène en situant

sa gestion et en saisissant le sens de l'esthétique du point de vue des acteurs. Par contre, au-delà des promesses «humanistes» que nous font miroiter les développements en esthétique, tout comme les développements en éthique, il semble qu'il y a des limites quant au potentiel «émancipateur» d'une telle réflexion pour la théorie des organisations. Certains acteurs interrogés ignorent qui opère cette gestion de l'esthétique, ignorant même les motifs de cette gestion. Dans un cas extrême, l'ethos bureaucratique constitue le discours dominant d'un acteur évacuant même l'esthétique comme qualité propre à son Être-humain et relevant de sa subjectivité. Est-ce que ce «mal-être» limite la créativité des acteurs? Pour un chercheur humaniste en gestion face à un monde des organisations qui perd de son humanité, l'utopie<sup>16</sup> s'impose comme «pédagogie». Il appartient aux chercheurs d'animer les gestionnaires sur de nouvelles (ou d'anciennes?) possibilités d'être-en-organisation.

---

<sup>16</sup> Évacuons le caractère péjoratif du terme «utopie». L'utopie n'est rien d'autre qu'un monde qui n'existe pas encore... Voir. André Lalande. *Vocabulaire technique et critique de la philosophie. Op. Cit.*, p. 1178-1179. Voir aussi Thomas More. *L'Utopie*. Paris : Flammarion, 1987, p.61-65.

## CHAPITRE 1. PRÉSENTATION ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

---

Considérant l'esthétique sous l'angle des acteurs en situation organisationnelle, cette recherche se déploie vers une exploration de l'esthétique comme aspect «occulté» de la «dimension humaine» de l'organisation. Ainsi, l'objectif de cette recherche est exploratoire et s'appuie sur les développements théoriques de la théorie des organisations. Selon une longue tradition<sup>17</sup> de l'étude des organisations et de la gestion, cette exploration de la «dimension humaine» de l'organisation a pour but de nous permettre d'en savoir davantage sur l'expérience organisationnelle. De plus, cette recherche a pour but de générer de nouvelles questions et réflexions quant à l'esthétique et les organisations.

### 1.1. Problématique

#### 1.1.1. Contexte

Ma démarche s'inscrit dans le contexte de la recherche en théorie des organisations. Premièrement, nous savons que les bureaucraties sont composées de règles impersonnelles.<sup>18</sup> Ces règles déterminent le cadre des rapports humains d'une organisation ainsi que leur déroulement. Deuxièmement, ces règles élaborées pour assurer le contrôle des activités organisationnelles s'appuient sur une rationalité de type instrumental.<sup>19</sup> La bureaucratie est la «quintessence» de l'organisation dans laquelle la rationalité instrumentale est triomphante.

Plusieurs définitions de l'organisation concordent pour établir l'omnipotence de la rationalité instrumentale. Pour le marxiste Benson, les organisations sont «des instruments importants de domination dans les sociétés industrielles avancées».<sup>20</sup> La primauté de la rationalité instrumentale se fait sentir dans les conceptions organisationnelles des écoles psychosociales ou motivationnelles. Selon Bernoux, ces écoles de pensées envisagent le

---

<sup>17</sup> Weber et Ralph Hummel en sont de bons exemples.

<sup>18</sup> Michel Crozier. *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Éditions Seuil, 1963, p. 248.

<sup>19</sup> Jay D. White and Guy Adams : « Making Sense With Diversity : The Context of Research, Theory and Knowledge Development in Public Administration » dans Jay D. White et Guy Adams. *Research in Public Administration. Reflections on Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1994, p.4.

<sup>20</sup> J. K. Benson, cité dans Jean-François Chanlat et Francine Séguin. *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome I. Les théories de l'organisation*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1992, p. 412.

facteur humain comme un facteur «inquiétant», «imprévisible», mais «qu'il faut pourtant adapter et canaliser».<sup>21</sup> Encore une fois, c'est d'envisager l'être comme instrument qui fait ressortir la rationalité en finalité. L'organisation échappe rarement à la bureaucratie. Des adversaires de la bureaucratie comme Hummel reconnaissent sa dualité. D'une part la bureaucratie est déshumanisante, d'autre part elle est un puissant outil pour rassembler un vaste ensemble d'humains dans la réalisation de projets.<sup>22</sup>

En somme, il ne s'agit pas de dénigrer les visées instrumentales de l'organisation, mais de reconnaître l'étroitesse qui se dégage de cette conception de l'organisation lorsque nous avons affaire à des êtres humains. Selon Waldo et Hummel, « *a theory of organizations in our day means a philosophy of modernity also* ». <sup>23</sup> Ainsi, la réflexion qui est sous-jacente à ma recherche s'inscrit dans le cadre plus global de la tradition interdisciplinaire et humaniste en gestion.

### 1.1.2. *Raison, rationalité et esthétique*

Il semble en fait que la raison soit trop généralement réduite ou confondue à la rationalité de type instrumentale. L'organisation, dans une perspective «mécaniste» ou bureaucratique, est l'expression type de cette rationalité instrumentale. Ce faisant, les rationalités axiologiques sont rapidement écartées.

Pour Mills, la rationalisation<sup>24</sup> du monde moderne se fait au détriment des dimensions humaines. Dans la «rationalisation», la rationalité devient sa propre finalité et le sujet s'écarte de ses motifs, de ses raisons qui lui sont propre.<sup>25</sup> Selon Mills :

La rationalisation toujours accrue de la société, la contradiction entre rationalité et raison, la fin de la coïncidence que l'on prêtait au couple raison-liberté, voilà ce qui se cache derrière l'apparition de cet homme rationnel sans Raison.<sup>26</sup>

La démarche que nous entreprenons cherche donc à aller au-delà de la conception instrumentale de la pensée humaine. Nous voulons plutôt mettre en relief les autres

<sup>21</sup> Philippe Bernoux. *La sociologie des organisations*. Paris : Éditions du Seuil, 1985, p. 106.

<sup>22</sup> Ralph Hummel. *The Bureaucratic Experience*. New York : St-Martin's Press, 1994, p. 37.

<sup>23</sup> Dwight Waldo, cité dans Ralph Hummel, *Ibid.* p. 266.

<sup>24</sup> Le terme «bureaucratisation» peut aussi convenir.

<sup>25</sup> C. Wright Mills. *L'imagination sociologique*. Paris : Maspéro, 1967, p. 175.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 173.

rationalités, les rationalités esthétiques<sup>27</sup>, éthiques et/ou religieuses qui poussent les acteurs à agir, ou à adopter certaines attitudes, comportements ou croyances.<sup>28</sup> Ainsi :

La notion de «rationalité axiologique» a l'immense importance de briser un dilemme fatal et stérilisant : expliquer les comportements et croyances comme résultant toujours de causes irrationnelles, soit de raisons conséquentialistes.<sup>29</sup>

En intégrant l'esthétique à une réflexion sur l'organisation, notre réflexion met à jour les motifs, les croyances et les connaissances qui découlent de la présence humaine dans les organisations. En situant l'esthétique du côté des composantes «irrationnelles» de l'organisation nous contribuons malheureusement à la stigmatisation d'une composante de la vie humaine. De plus, c'est précisément cette composante humaine qui constitue l'originalité vivante du champ d'étude de la science des organisations. C'est bien la valeur que nous accordons au phénomène humain et ce qu'il peut nous inspirer qui nous conduit à étudier une «organisation» plutôt qu'un «mécanisme».<sup>30</sup> En ce sens, plutôt que d'être banalisée, l'esthétique sera pour nous une forme de connaissance permettant aux acteurs de façonner leur réalité et leurs expériences organisationnelles.

## 1.2. Objectifs et questions de recherche

Le premier objectif de cette recherche est exploratoire. Il s'agit donc de déceler la présence de l'esthétique dans l'organisation. Le second objectif est de comprendre la place de l'esthétique dans l'organisation ainsi que sa gestion. De plus, nous avons deux questions de recherche. Est-ce qu'il y a une gestion de l'esthétique dans l'organisation ? Est-ce que l'esthétique est une composante humaine de l'organisation ayant un potentiel «émancipateur» pour les acteurs ou est-ce simplement un instrument de gestion ?

## 1.3. Comment aborder cette recherche ?

Qu'est-ce que l'esthétique? L'esthétique est un débat philosophique irrésolu. On compte de six à soixante-quatre catégories esthétiques. Dans ma recherche, comme dans

---

<sup>27</sup> Dans notre cas, nous limiterons notre réflexion à l'esthétique.

<sup>28</sup> Raymond Boudon. «La «rationalité axiologique» : une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs», *Sociologie et société*, 1999, vol. 31, no. 1, p. 103.

<sup>29</sup> *Ibid.* p. 115.

<sup>30</sup> Ici mécanisme est entendu au sens d'un objet, au sens d'un mécanisme d'horlogerie par exemple.

plusieurs débats en esthétique, la dichotomie beau/laid est centrale.<sup>31</sup> Je me concentrerai alors sur cette dichotomie, bien qu'il existe d'autres catégories comme le kitsch ou le grotesque par exemple. C'est parce que les termes «beau» et «laid» sont les termes centraux de l'esthétique que je ferai appel à ces derniers. L'analyse esthétique des organisations est une approche en développement. En gestion, on s'intéresse particulièrement à l'esthétique depuis environ une dizaine d'années. Historiquement, l'esthétique s'est développée comme sous système de la philosophie dans la période des lumières. Le premier ouvrage philosophique d'esthétique est «l'*Aesthetica* du philosophe allemand Alexander Baumgarten», publié en 1750.<sup>32</sup> Toutefois, la philosophie grecque s'est aussi penchée sur la question du «beau». L'*Hippias Majeur* de Platon en est un bon exemple. Selon Foucault, l'esthétique de la pensée grecque est dotée d'une forte composante culturelle.<sup>33</sup> Enfin, l'esthétique est à la croisée de l'anthropologique et du philosophique. Nous tenterons de rester le plus près possible des développements en théorie des organisations.

#### 1.4. Pertinence

Cette recherche aura des retombés au niveau théorique. Il s'agit d'une contribution à la discussion sur l'analyse esthétique des organisations. Au-delà de ces développements théoriques, pourquoi s'intéresser à l'esthétique dans les organisations?

Comme je l'ai mentionné précédemment, le mot «beau» et le mot «laid» sont des adjectifs du registre esthétique. Les mots «beau» et «laid» sont les termes principaux du vocabulaire de l'appréciation esthétique.<sup>34</sup> Comprendre l'usage de ces mots, leur sens et ce qu'ils définissent contribue à notre compréhension des organisations en mettant en lumière des conceptions du monde et des idéologies contextuelles.<sup>35</sup> Ainsi, la qualification axiologique, entre le «beau» et le «laid» des actions de gestion et des expériences humaines

---

<sup>31</sup> Antonio Strati. «Aesthetics Understanding of Organizational Life», *Academy of Management Review*, 1992, vol. 17, no. 3, p. 568-570.

<sup>32</sup> Luc Ferry. *Le sens du beau*. Paris : Le livre de poche, 2001, p.18-19.

<sup>33</sup> Ken Starkey et Armand Hatchuel. «The Long Detour : Foucault's History of Desire and Pleasure», *Organization*, vol. 9, no. 4, p. 642 et 645.

<sup>34</sup> André Lalande. *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris : Presses Universitaires de France, 2002, p.109 et 553.

<sup>35</sup> Sanjiv Dugal, Matthew Eriksen, Kathleen Mallon et Matthew H. Roy. «Campus Bitch and White Trash : Pardoning the Injury of Language Acts in Participatory Contexts», *TAMARA. Journal of Critical Postmodern Organisation Science*, vol. 2, no. 3, p. 36-37.

dans l'organisation contribuent à l'institutionnalisation des modes de gestion «acceptables» et «condamnables» dans des jeux et des intérêts politiques définis.

### 1.5. Revue de la littérature

Dans ma revue de la littérature «scientifique», tous les termes de la relation entre l'organisation et l'esthétique seront abordés jusqu'au développement récent de l'approche esthétique interprétative qui se base sur des courants divers de la philosophie et de l'histoire de l'art. C'est dans le sillage de cette dernière approche que ma recherche se situe principalement. Je présenterai les approches culturelles, allégoriques et interprétatives. Le passage suivant expose, de manière générale, les différents usages de l'esthétique pour l'analyse des organisations :

*The illuminating and inspiring capacities of the Arts lie both in how people think about art, which is the study of aesthetics, and in the content of art itself, that is, concrete works that we see, hear read and feel. These contributions come in part from 'high' or classic art, for example, learned discussions of aesthetic philosophy and the novels, plays, poems and edifices. They can also derive from the artistic content of popular culture, such as motion pictures, television programs, and entertainment fiction. Even an everyday ritual like the Japanese tea ceremony is, we believe capable of illuminating and inspiring administrations.<sup>36</sup>*

Nous observons déjà dans ce passage les influences respectives des approches que je présenterai.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Charles T. Goodsell and Nancy Murray. « Prologue Building New Bridges » dans Charles T. Goodsell and Nancy Murray (dirs.). *Public Administration Illuminated and Inspired by the Arts*. Westport, Connecticut : Praeger, 1995, p. 5. Cette citation illustre la diversité des approches se référant à l'esthétique pour l'analyse des organisations.

<sup>37</sup> Voir le tableau synthèse 1.1 des courants d'analyse esthétique des organisations.

TABLEAU 1.1. SYNTHÈSE DES COURANTS DE L'ANALYSE ESTHÉTIQUE DES ORGANISATIONS

<b>Courants</b>	<b>Culturel</b>	<b>Approches allégoriques</b>	<b>Interprétatif</b>
<b>Caractéristiques</b>			
Procédé	Analytique	Allégorique	Interprétatif
Disciplines de référence	Ethnologie, anthropologie	-Histoire de l'art -Pratiques artistiques -Pratiques artisanales	-Philosophie -Histoire de l'art
Applications dans l'analyse des organisations	-Compréhension de la valeur symbolique de l'esthétique  -Comprendre les relations de pouvoir autour du phénomène esthétique  -Révéler les tensions entre sous-groupes de l'organisation	-Développer un cadre normatif pour la pratique des gestionnaires  -Conscientisation sur l'importance du rôle du gestionnaire  -Comprendre à partir d'une métaphore	-Donner un sens aux pratiques organisationnelles  -Interpréter les données d'un discours, de l'environnement  -Comprendre l'expérience d'un acteur
Angle sous lequel l'esthétique est abordée	Culturel : Valeurs culturelles Données symboliques Ressource de pouvoir	Pratique : -Administration comme pratique artistique ou pratique artisanale -Associé aux développements de l'analyse de la démarche artistique en histoire de l'art	Traditionnel : -Esthétique comme objet de la philosophie de l'art, de l'existence, etc. -Organisation comme oeuvre d'art -Expérience esthétique

### 1.5.1. *Approche culturelle*

L'approche culturelle de l'esthétique des organisations s'est développée en une analyse basée essentiellement sur l'observation des croyances, rites, et cérémonies entourant la vie organisationnelle. L'étude du Comité organisateur des Jeux Olympiques de 1984 est un

exemple typique de ce courant d'analyse esthétique.<sup>38</sup> Cette approche s'est construite sur des principes ethnographiques. Ainsi, les recherches de ce genre se caractérisent par l'attention qu'elles accordent aux matériaux symboliques produits dans les organisations : « *It is a view of 'symbolic work' that sees it as the way social groups 'handle' the raw material of their social and material existence* ». <sup>39</sup> Les principaux tenants de ce courant, comme Michael Owen Jones, s'inspirent de grands ouvrages de l'ethnographie et s'appliquent à l'analyse des matériaux, artefacts et productions organisationnelles. Dans *Primitive Art*, Franz Boas explique les fondements culturels de l'esthétique : « *All human activities may assume forms that give them esthetic values* ». <sup>40</sup> Dans les activités pour lesquelles les êtres humains s'engagent ainsi que par les matériaux qu'ils utilisent, on décèle une tendance culturelle à façonner la matière. <sup>41</sup> De cette manière, pour Boas : « *Perfection of forms is enough to satisfy, if the forms convey meaning, that adds to their enjoyment, but it is not essential* ». <sup>42</sup> Donc d'une part, l'analyse culturelle accorde une grande importance au traitement des données matérielles. Elle accorde aussi beaucoup d'attention à la socialisation des acteurs dans la transmission des valeurs esthétiques de l'organisation. <sup>43</sup> D'autre part, cette approche culturelle de l'esthétique débouche sur une conception de l'organisation dans laquelle les gestionnaires peuvent mettre en oeuvre des démarches pour construire et consolider une conception de l'esthétique qu'ils valorisent. <sup>44</sup>

Le courant culturel met en perspective les relations de pouvoir entourant le phénomène culturel de l'esthétique dans les organisations. C'est ce que revendiquent Brian Rusted ou encore Ian Hunter dans leurs recherches sur l'esthétique organisationnelle. <sup>45</sup> Pour Brian Rusted, une approche fondée sur les principes des analyses culturelles permet de

---

<sup>38</sup> Peggy MacDonald . « The Los Angeles Olympic Committee. Developing Organizational Culture in the Short Run. » dans Michael Owen Jones, Michael Dane Moore, Richard Christopher Snyder. *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1988, p. 177.

<sup>39</sup> Paul Willis cité dans : Brian Rusted. « Socializing Aesthetics and 'Selling Like Gangbusters' ». *Organization Studies*, 1999, vol.20, no.4, p. 642.

<sup>40</sup> Franz Boas : *Primitive Art*. New York : Dover, 1927, p. 9. cité dans : Michael Owen Jones, Michael Dane Moore, Richard Christopher Snyder : *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*. Beverly Hills, Ca : Sage Publications, 1988, p. 159.

<sup>41</sup> *Id.*

<sup>42</sup> *Id.*

<sup>43</sup> Brian Rusted, *Loc. Cit.* p., 652.

<sup>44</sup> Michael Owen Jones, Michael Dane Moore, Richard Christopher Snyder, *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension. Op. Cit.*, p. 161.

<sup>45</sup> Brian Rusted, *Loc. Cit.*, p. 641.

comprendre les relations et les clivages entre certaines factions de l'organisation.<sup>46</sup> Pour Brian Rusted et Pour John Clarke, ce type de recherche contribue à la compréhension des sous-cultures : « *It is also a view that sees subcultures not simply as different or segmented from a wider society, but in 'their relation to the dominant culture' [...]* »<sup>47</sup> Derrière l'esthétique se retrouve une ressource symbolique de l'organisation ainsi que des enjeux de pouvoirs.

Enfin, l'instrumentalisation des valeurs esthétiques est une pratique courante dans le management des organisations. C'est ce que révèle la recherche de Richard C. Snyder sur la transformation de la culture d'une entreprise de l'aéronautique.<sup>48</sup> Pour changer une culture organisationnelle, les administrateurs s'emploient parfois à utiliser le sens esthétique de certaines symboliques pour faciliter ou pour appuyer le processus de changement en question.<sup>49</sup> À titre d'exemple, dans le cas de l'usine de Lockheed de Californie, les superviseurs et certains cadres ont opté pour le port de vestons bleu semblables à ceux des techniciens.<sup>50</sup> Ce faisant, ils ont utilisés des artefacts propres à la culture des techniciens. L'impact désiré était, entre autre, une modification de la conception du travail d'équipe. Le symbole et le sens esthétique du veston ont été repris pour contribuer au changement organisationnel.<sup>51</sup>

### 1.5.2. *Approches allégoriques*

Les approches allégoriques de l'esthétique en administration se caractérisent par l'intervention d'allégories qui organisent le récit organisationnel en associant, à des degrés variables, la tâche du gestionnaire à celle de l'artiste ou de l'artisan. Les allégories mettent en relation l'administration et l'art. Ces conceptions de la relation entre l'art et l'administration s'intéressent principalement à la *praxis* de l'administrateur. On retrouve ce type de relation dans certains ouvrages traitant du management ou encore dans des ouvrages traitant des politiques publiques, ce que nous verrons subséquemment.

---

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 643.

<sup>47</sup> *Id.*

<sup>48</sup> Richard C. Snyder. « New Frames for Old. Changing the Managerial Culture of an Aircraft factory » dans Michael Owen Jones, Michael Dane Moore, Richard Christopher Snyder. *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension. Op. Cit.*, p. 191.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 207

<sup>50</sup> *Ibid.*, p.206

<sup>51</sup> Dans *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*, les pages 159 à 163 sont destinées à introduire le lecteur à une série d'ouvrages traitant de l'aspect culturel de l'esthétique dans l'organisation. Cependant, au-delà de ce commentaire d'introduction de section, nous retrouvons difficilement des références claires et explicites à l'esthétique en soi.

Les premiers travaux associant l'administration au travail artistique remontent à Tead Ordway. <sup>la</sup> La réflexion initiale d'Ordway est la suivante : « [...], *all men (sic) as individuals - should be capable of living and working in dignity and freedom and self-respect with an adequate opportunity for the realization of their full potentialities as human beings, [...]* ». <sup>52</sup> L'ouvrage de Tead Ordway s'inscrit dans une démarche pour retrouver le caractère dit démocratique de l'administration, de sorte que le travail de l'administrateur puisse se faire de la manière la plus créative possible. La démarche de Ordway est une tentative de valorisation de la profession face aux problèmes humains générés par le contexte bureaucratique. <sup>53</sup>

→ C'est en s'attaquant à l'administration comme pratique que cette approche s'articule principalement. Ainsi, pour Ordway : « Administration is, in short a fine art because it summons an imposing body of special talents on behalf of a collaborative creation which is integral to the conduct of civilized living today ». <sup>54</sup> Au niveau des rapports humains, c'est l'agencement de ces rapports, dans une perspective d'efficacité, qui constitue une tâche qu'Ordway associe l'administration à l'art. <sup>55</sup>

C'est sur la base d'une métaphore que les chercheurs de ce courant des théories en esthétique des organisations se sont principalement intéressés à une relation entre l'administration et l'art. On compare l'administrateur à l'artiste ou à l'artisan. Ordway parlait d'un administrateur comme étant comparable à un artiste. Goodsell, pour sa part, préfère parler de l'administrateur comme étant un artisan, ce qui ne le soustrait pas à une analyse esthétique. En comparant l'administration à l'artisanat, les chercheurs souhaitent faire ressortir tout cet aspect de l'appartenance à une communauté de valeur qui est présent dans la pratique artisanale et que l'on retrouverait, dans des termes comparables, dans la pratique de l'administration. <sup>56</sup> Donc, d'une part on retrouve ceux pour qui l'administration est un art, ce qui est le cas pour Ordway ou encore pour Eble. <sup>57</sup> D'autre part, on retrouve la conception de l'artisan qui est défendue principalement par Goodsell. La perspective artistique des premiers ouvrages de Tead Ordway ou encore de Eble correspond à une conception de l'art qui

<sup>52</sup> Archibald Macleish. « The Conquest of America », *Atlantic Monthly*, august, 1949, cité dans Tead Ordway. *The Art of Administration*. Toronto : McGraw-Hill Book company, 1951, p. xv.

<sup>53</sup> Lawrence A. Appley cité dans Tead Ordway. *The Art of Administration*. *Ibid.* p.xiii.

<sup>54</sup> *Ibid.*, p. 6.

<sup>55</sup> *Id.*

<sup>56</sup> Charles T. Goodsell. « The Public Administrator as an Artisan », *Public Administration Review*, May/June 1992, vol.52, no. 3, p. 247-248.

<sup>57</sup> Kenneth E. Eble. *The Art of Administration*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1978, p. vii-viii.

s'apparente à celle des beaux-arts. Pour Eble et Ordway, il s'agirait d'une pratique purement artistique, où l'administrateur serait alors associé au génie de l'esthétique classique : « L'artiste de génie ne suit donc pas les règles : il les invente, et le miracle de l'art tient à ce que cette invention inconsciente, donc naturelle, fait immédiatement sens pour autrui, [...] ». <sup>58</sup>

Les chercheurs des politiques publiques ont aussi manifesté leur appréciation pour l'approche allégorique. Ainsi, pour Peter W. House, la pratique des politiques publiques, de par sa complexité à chacune des étapes du processus d'élaboration, s'apparente davantage à un art qu'à une science. <sup>59</sup> Considérant l'imperfection des instruments d'analyse, House expose l'importance du rôle de l'administrateur et de son jugement personnel en situation. <sup>60</sup> Il s'agit là aussi d'un plaidoyer en faveur d'un administrateur qui soit davantage en contrôle de son travail. En se référant à un rôle de l'administrateur qui s'apparente plutôt à celui de l'artisan, Lynn développe une réflexion dans laquelle le praticien des politiques publiques puisse situer sa contribution personnelle. <sup>61</sup> Ce raisonnement contribue à redonner à l'administrateur le sens de sa pratique, en lui permettant notamment de comprendre sa propre contribution dans un contexte de travail où la technique est omniprésente. <sup>62</sup> Si l'administration est en partie technicisée, un bon gestionnaire développe ses capacités, sa sensibilité et par un apprentissage des règles de la communauté de pratique. <sup>63</sup> C'est en ce sens que l'on considère les praticiens des politiques publiques comme des artisans.

L'analyse allégorique se retrouve aussi dans la conception des organisations. C'est ce que défend Frederickson pour qui la conception des structures de l'organisation s'apparente à la pratique du design. <sup>64</sup> La question du design institutionnel se retrouve aussi dans les écrits de Lynn. <sup>65</sup>

---

<sup>58</sup> Luc Ferry. *Le sens du beau. Aux origines de la culture contemporaine*. Paris : Le livre de poche, 2001, p. 108-110.

<sup>59</sup> Peter W. House. *The Art of Public Policy Analysis, The Arena of Regulations and Resources*. Beverly Hills : Sage Library of Social Research, 1982, p. 164-165.

<sup>60</sup> *Ibid.*, p. 166.

<sup>61</sup> Laurence E. Lynn Jr. *Public Management as Art, Science and Profession*. Chatham, NJ : Chatham House Publishers Inc., 1996, p. 113.

<sup>62</sup> *Id.*

<sup>63</sup> *Id.*

<sup>64</sup> H. George Frederickson. « Can Bureaucracy be beautiful ? », *Public Administration Review*, Jan/Feb 2000, vol. 60, no. 1, p. 47-50.

<sup>65</sup> Laurence E. Lynn Jr. *Public Management as Art, Science and Profession*. *Op. Cit.*, p.117-9.

Enfin, la question des valeurs en est une qui est centrale pour ces approches, notamment lorsqu'il est question d'administration publique. Pour Goodsell, l'administrateur tire un avantage à comprendre son travail comme étant un travail d'artisan.<sup>66</sup> Comprendre l'administration comme étant un travail d'artisan permet notamment à l'administrateur de mieux saisir son rôle ainsi que les valeurs et principes qui guident son action au quotidien. Goodsell ajoute que la « noblesse » de la tâche de l'administrateur publique renforce ce besoin pour l'utilisation d'une matrice de lecture de la pratique administrative par l'allégorie de « l'artisan ».<sup>67</sup>

### 1.5.3. *Approche esthétique interprétative*

L'approche esthétique interprétative est celle qui est la moins explorée par les théoriciens de l'administration. L'approche interprétative s'intéresse à l'organisation, sous l'angle de l'expérience quotidienne des acteurs qui y participent. Cette perspective de la relation entre l'esthétique et les organisations se caractérise par l'intérêt porté par les chercheurs pour le développement d'une compréhension des phénomènes organisationnels fondés sur la philosophie ou sur des éléments théoriques de l'histoire de l'art. Cette approche est nourrie par l'intention de développer des outils facilitant la compréhension des organisations :

*[...], the analytical tools of the social sciences help us know how organizations operate and how public managers function. But to know public organizations and their management is not to understand them. Understanding requires perspective, experience, judgment, and the capacity to imagine. These qualities have less to do with analytical skills and more to do with philosophy, language, art and reason.*<sup>68</sup>

Pour l'analyse esthétique interprétative des organisations, la philosophie représente la source principale de références conceptuelles. L'esthétique philosophique renferme des possibilités

---

<sup>66</sup> Charles T. Goodsell. « The Public Administrator as an Artisan ». *Loc. Cit.*, p. 253.

<sup>67</sup> *Ibid.*, p. 246.

<sup>68</sup> H. George Frederickson. « Can Bureaucracy be Beautiful ? », *Public Administration Review*, *Loc. Cit.*, p. 51-52.

heuristiques qui nous permettront d'ajouter à notre compréhension du phénomène humain dans l'organisation et du coup, mieux comprendre l'organisation.<sup>69</sup>

Pour Strati, la dimension esthétique de l'organisation donne accès à des données sensibles de nature esthétique qui nous permettent de recomposer l'expérience organisationnelle des acteurs.<sup>70</sup> Les catégories de l'esthétique, comme celles de la beauté, du kitsch, ou du laid, pour ne nommer que celles-ci, sont des composantes de l'expérience organisationnelle.<sup>71</sup> Ce que nous observons dans les organisations n'est donc pas l'esthétique elle-même, mais son aspect phénoménal. Ce phénomène se comprend au travers des catégories dites esthétiques et permet de mettre à jour un jugement, et un motif proprement esthétique.

Les approches interprétatives de l'esthétique sont en retrait d'un regard qui serait purement économique de l'analyse organisationnelle.<sup>72</sup> C'est en ce sens que Guillet de Monthoux propose d'observer les organisations dans une perspective qui complète une analyse de type économique des organisations :

Si je choisissais de faire part de ces expériences en ne parlant que d'économie et d'organisation, il n'en resterait que de pâles constructions théoriques. Personne ne comprendrait leur suspens et l'émotion qui en sont sortis. Je pourrais peut-être montrer qu'elles étaient efficaces et bien organisées. Que le projet médical produit un service de soins de bon marché. Que le festival d'opéra motive ses participants à faire des exploits économiques et que l'université augmente la qualité de son enseignement. Faire de jolis calculs et diagrammes d'organisation. Mais de telles choses ne sont que le résultat d'un processus que toutes les tentatives de mesures de résultats laissent inexploré. C'est ce processus, ce miracle du management, qui m'enthousiasma complètement. [...] Mes trois expériences ne sauraient trouver une explication satisfaisante

---

<sup>69</sup> David. A. White. « It's Working Beautifully ! Philosophical Reflections on Aesthetics and Organization Theory » *Organization*, 1996, vol.3, no. 2, p. 198.

<sup>70</sup> Antonio Strati. « Aesthetic Understanding of Organizational Life », 1992, *Loc. Cit.*, p. 569.

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 568.

<sup>72</sup> Sans nier l'importance des analyses organisationnelles de type économique, culturel ou encore de type structurel, nous croyons que l'analyse esthétique, comme approche complémentaire, contribue à la compréhension des organisations.

comme l'effet d'une quelconque force du marché ou d'un principe d'organisation ». <sup>73</sup>

Dans une même perspective, White affirme que l'esthétique est une constituante essentielle de l'organisation et ne doit pas seulement être envisagée comme une ressource symbolique. <sup>74</sup>

White se positionne ainsi en retrait d'une approche culturelle.

Contrairement à l'approche allégorique, il ne s'agit pas ici de comparer l'expérience des participants à la tâche de l'artisan ou de l'artiste pour recomposer le processus organisationnel pour en faire une synthèse. Il s'agit plutôt de prendre les connaissances développées en philosophie esthétique comme source d'investigation et d'interprétation de l'expérience organisationnelle. C'est justement ce que Strati soutient en expliquant comment son expérience de photographe lui a permis de développer une sensibilité qui contribue à sa compréhension des organisations. <sup>75</sup> Le courant interprétatif fait appel à des ressources et à des connaissances extérieures à la discipline pour saisir ce que les approches traditionnelles ne réussissent pas à capter: « *They are forms of knowledge that cannot be explained in functionalist or positivist terms* ». <sup>76</sup> La démarche cherche donc à compléter les lacunes des approches positivistes dans l'analyse du phénomène humain.

L'approche interprétative est résolument orientée vers la compréhension de l'expérience esthétique dans les organisations. Strati, en s'inspirant de Gadamer, qualifie ce qu'il entend généralement par expérience esthétique :

*Aesthetic experience, in fact, oscillates between the subject who describes and the organization that is described. This is an ineluctable movement (Gadamer 1977) which gives greater complexity to visible elements, like a beautiful building or an ugly new factory, the refinement of a painting or the elegance of work clothes. This complexity derives from the ephemeral and sometimes simultaneously immortal beauty of certain organizational events and artefacts, from the grandeur of*

---

<sup>73</sup> Pierre Guillet de Monthoux. *Esthétique du management. Gestion du beau et du sublime de Kant à Gadamer*. Paris : L'Harmattan, 1998, p. 28.

<sup>74</sup> David A. White, *Loc. Cit.*, p. 198.

<sup>75</sup> Antonio Strati. « Putting People in the Picture : Art and Aesthetics in Photography and in Understanding Organizational Life », *Organization Studies*. 2000, Vol.21, no. 0, p. 54.

<sup>76</sup> *Id.*

*certain styles of leadership, from the grace and allure of certain forms of organizational behaviour.*<sup>77</sup>

Chez Strati, ce type de compréhension des organisations implique premièrement que le chercheur est lui-même placé devant une situation esthétique et qu'il produit sa propre interprétation, car il fait lui-même placé devant une expérience esthétique.<sup>78</sup> Deuxièmement, le chercheur collige des faits de nature esthétique.<sup>79</sup> Ainsi, il rapporte des récits, commentaires, observations et discussions révélés par les acteurs. C'est à partir de ces éléments qu'il peut donner un sens à l'expérience esthétique. L'acteur en révélant son récit structure son expérience d'une manière essentiellement esthétique :

*The charm of a story, the beautiful way in which things are described, the evocations and the allusions conjured up by the listener in order to understand the story, and its seductiveness, these notions leave fragments of organizational life impressed on the researcher's memory. If the story is beautifully told, it will act as a structuring factor in the relation between the researcher and the interlocutor and transform these encounters into part of the organization's aesthetic dimension.*<sup>80</sup>

Premièrement, le processus d'interprétation de l'expérience esthétique s'articule par la révélation de ce qui compose l'expérience esthétique. Cette révélation est contenue dans le discours des acteurs. Les acteurs choisissent ce qu'ils veulent bien dévoiler au chercheur, ce qui consolide l'essence esthétique des discours ainsi que le rôle actif de l'acteur dans le processus. Deuxièmement, le chercheur analyse et décrit cette expérience. Enfin, par la suite, il appartient au lecteur d'étendre sa compréhension du phénomène.<sup>81</sup>

Dans son analyse d'une organisation italienne, Strati ne fait pas de distinction entre les éléments purement artistiques de l'environnement physique et les objets dits banals du quotidien.<sup>82</sup> Objets artistiques ou non, tout peut dégager un sens esthétique. Une conclusion intéressante ressort de son interprétation de l'environnement physique de l'organisation qu'il a étudié :

---

<sup>77</sup> Antonio Strati. *Theory and Method in Organization Studies*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2000, p. 101.

<sup>78</sup> Antonio Strati. « Aesthetic Understanding of Organizational Life », *Loc. Cit.*, p. 576.

<sup>79</sup> *Id.*

<sup>80</sup> *Id.*

<sup>81</sup> *Ibid.*, p. 575.

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 571.

*The chairman's painting and the secretary's photograph showed family members : these items personalized the organizational environment, and they channelled the chairman's and secretary's thoughts and those of their visitors toward intimate matters. This personalization restored social complexity to their work personae and projected an image that bridged the gap between life inside and outside the organization.[...] Each image was structured along a different time dimension : The painting invited the observer to consider the past, the personal history of the chairman or, mistakenly, the presumed history of the organization; the photograph induced the observer to look to the future.<sup>83</sup>*

Il n'y a pas que les éléments proprement physiques de l'organisation qui peuvent se soumettre à l'interprétation. Ainsi, on peut interpréter des comportements, pratiques ou des idées en terme esthétique. L'analyse des travailleurs de la construction faite par Strati en est un bon exemple :

*[...] when discussing the organizing of a group of roofing workers, I tried to show how both their knowledge that their feet were firmly planted on the roof, and their sentiment of beauty at working 'up there', were essential to the interpretation, and how these were largely aesthetic rather than factors due exclusively to mental knowledge. Equally were my own sensory perceptions and aesthetic judgements while doing the research.<sup>84</sup>*

Selon Gagliardi, il existe deux tendances dans les recherches esthétiques du courant interprétatif. D'une part, on retrouve des recherches qui analysent l'organisation comme une oeuvre d'art.<sup>85</sup> D'autre part, on retrouve des études qui envisagent le chercheur comme un critique, comme un participant à l'expérience esthétique. Le chercheur serait en mesure de retirer les formes, le langage poétique, les évocations et mêmes les émotions sous-jacentes à l'expérience esthétique.<sup>86</sup> Si la grande majorité des recherches du courant de l'esthétique interprétative sont inspirées par des prémisses philosophiques, il existe certaines recherches qui s'attachent davantage à l'histoire de l'art. Ramirez est un bon exemple d'auteur de cette tendance, car il s'inspire d'éléments conceptuels de l'histoire de l'art pour comprendre les

---

<sup>83</sup> *Ibid.*, p. 574.

<sup>84</sup> Antonio Strati. « Putting People in the Picture : Art and Aesthetics in Photography and in Understandings Organizational Life ». *Loc. Cit.*, p. 54-55.

<sup>85</sup> Pasquale Gagliardi. « Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life » dans Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord dirs. *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1996, p. 576.

<sup>86</sup> *Ibid.*

organisations.<sup>87</sup> À ces deux tendances, ajoutons aussi l'importance des « sens », qui constitue la contribution originale de Strati dans le domaine. Strati conçoit que nous envisagions l'analyse esthétique des organisations en nous référant à des méthodes analytiques traditionnelles.<sup>88</sup> Cependant, il ajoute que le stimulus sensoriel du chercheur doit aussi participer au processus de recherche.<sup>89</sup> Ainsi, les sens du chercheur auraient un rôle actif dans la démarche de recherche.

Pour sa part, Guillet de Monthoux ouvre la réflexion de l'analyse esthétique des organisations sur l'interaction entre acteurs. Son questionnement est le suivant : « *Does the aesthetic value of art rest in isolated objects such as books or paintings ?* »<sup>90</sup> Guillet de Monthoux en conclut que l'acteur est d'une importance cruciale dans le processus d'attribution du sens esthétique d'un contexte organisationnel donné. Pour Guillet de Monthoux, le contexte organisationnel peut s'analyser et se comprendre comme une performance artistique. La modification d'un élément du contexte a un impact sur la signification de l'ensemble, c'est ce qu'il met en relief en parlant d'un artiste de performance : « *One thing we know for sure is that his art hardly survived outside its performance context* ».<sup>91</sup> Ce dernier propos rejoint la pensée de Strati en ce qui concerne la fugacité des artefacts et des expériences esthétiques étudiées.<sup>92</sup>

Donc, pour Guillet de Monthoux, comme pour tous les tenants de l'approche interprétative qui s'inspirent entièrement ou partiellement de l'histoire de l'art, l'organisation se comprend comme une oeuvre d'art. Pour l'analyse esthétique des organisations, l'oeuvre d'art se conçoit de la manière suivante : « L'aura de l'oeuvre d'art ne peut pas être évoquée par une manipulation de la culture organisationnelle, par la technique de la *corporator image* ou d'autres ficelles de M.B.A. sans aucun lien avec l'art .»<sup>93</sup>

---

<sup>87</sup> Rafaël Ramirez. « Wrapping Form and Organizational Beauty », *Organization*, 1996, vol. 3, no. 2, p. 235.

<sup>88</sup> Antonio Strati. « Organizations Viewed through the Lens of Aesthetics », *Organization*, 1996, vol. 3, no. 2, p. 217.

<sup>89</sup> *Ibid.*

<sup>90</sup> Pierre Guillet de Monthoux. « Performing the Absolute. Marina Abramovic Organizing the Unfinished Business of Arthur Schopenhauer », *Organization Studies*. 2000, vol 21, no. 0, p. 30.

<sup>91</sup> *Ibid.*, p. 51.

<sup>92</sup> Antonio Strati.(1992) « Aesthetic Understanding of Organizational Life », *Loc. Cit.*, p. 580.

<sup>93</sup> Pierre Guillet de Monthoux. *Esthétique du management. Gestion du beau et du sublime de Kant à Gadamer. Op. Cit.*, p. 164-165.

Ajoutons quelques mots ici au sujet du dernier propos appartenant à l'approche interprétative pour la distinguer de l'approche allégorique. Guillet de Monthoux se réfère à l'oeuvre d'art dans une démarche d'analyse qui permettra d'en saisir le sens et la signification. Il propose de reproduire cette démarche d'analyse des oeuvres d'art pour l'interprétation des organisations. L'approche allégorique procède par métaphore et s'intéresse à l'administration et à l'art comme étant des pratiques. L'approche interprétative s'intéresse plutôt aux connaissances développées en philosophie et en histoire de l'art pour analyser l'organisation comme on analyse une oeuvre d'art pour en dégager le sens.

## **1.6. Un enjeu pour l'analyse esthétique des organisations : la proposition théorique de Strati et l'opposition de Rusted**

Dans cette section, nous allons développer la critique du concept de « dimension esthétique ». Nous partirons de la conception avancée par Strati de la « dimension esthétique » des organisations pour ensuite proposer une alternative dans la section théorique. Strati est l'auteur le plus prolifique du courant interprétatif.<sup>94</sup> La présentation de son concept de dimension esthétique sera contrastée par la critique de Rusted.

### *1.6.1. Définition de la « dimension esthétique » chez Strati*

Premièrement, Strati remonte aux origines grecques du terme esthétique. Le mot puise ses racines dans le terme grec « *aisthesis* », qui signifie théorie du sensible.<sup>95</sup> Le verbe qui en découle, « *aisthàmonai* », réfère à la possibilité de percevoir par l'usage des sens. C'est à partir de cette conception antique qu'il formule sa définition de l'esthétique comme étant une forme de connaissance.

Cette forme de connaissance serait compréhensible en fonction de catégories esthétiques. Ainsi, le « beau » n'est pas la seule catégorie capable de qualifier et de convier un sens esthétique.<sup>96</sup> Bien qu'il ne s'agisse pas d'un inventaire exhaustif, le beau, le laid, le sublime et le grotesque sont tous des catégories qui contribuent à attribuer un sens

---

<sup>94</sup> Voir les commentaires sur le symposium du Luxembourg de 1995 sur le thème de l'esthétique en science des organisations: Edward Ottensmeyer. « Too Strong to Stop, too Sweet to Lose : Aesthetics as a way to Know Organizations », *Organization*, 1996, vol.3, no.2 p.189-194.

<sup>95</sup> Antonio Strati. « Organizations Viewed Through the Lens of Aesthetics », *Organization*, 1996, vol. 3, #2, p. 216.

<sup>96</sup> *Ibid.*, p. 209-210.

esthétique.<sup>97</sup> On retrouve dans la littérature entre six et soixante-quatre catégories esthétiques.<sup>98</sup>

En ce qui a trait aux catégories esthétiques, Strati nous révèle que les catégories à l'usage ne sont pas objectives.<sup>99</sup> Les catégories sont attribuées par l'interprétation personnelle de l'acteur qui définit son organisation et son expérience.<sup>100</sup> Ensuite, ces catégories sont associées à l'ensemble des éléments qui constituent l'organisation.<sup>101</sup> Nous pouvons observer des artefacts d'où puiser les catégories de la dimension esthétique des organisations, comme des vêtements ou des immeubles, par exemple.<sup>102</sup> La dimension esthétique se compose aussi d'éléments intangibles comme des événements, des instants, ou encore des styles de leadership.<sup>103</sup>

La dimension esthétique est un phénomène fuyant.<sup>104</sup> Selon Strati, le chercheur, en organisation, n'a pas la chance de l'historien de l'art qui peut analyser une photo ou un tableau.<sup>105</sup> En terme de phénomène organisationnel, la dimension esthétique varie dans le temps selon les artefacts et les acteurs qui y participent. En somme, pour Strati, la dimension esthétique serait utile pour nous permettre de comprendre les valeurs esthétiques du contexte organisationnel.<sup>106</sup> Elle rendrait accessible la connaissance des valeurs culturelles, l'identité et l'image des organisations.<sup>107</sup>

#### 1.6.2. *La dimension esthétique : une critique*

Reprenons les éléments de la critique de la démarche de Strati telle qu'elle est avancée par Rusted. Premièrement, Rusted critique l'usage d'une conception classique de l'esthétique, associée à l'art, pour l'analyse des pratiques organisationnelles, pratiques qui ne relèvent pas des mêmes dynamiques que l'art.<sup>108</sup> En analysant la dimension esthétique des organisations,

---

<sup>97</sup> *Ibid.*, p. 210.

<sup>98</sup> Antonio Strati. « Aesthetic Understanding of Organizational Life », *Loc. Cit.*, p. 568.

<sup>99</sup> Antonio Strati. « Organizations Viewed Through the Lens of Aesthetics », *Loc. Cit.*, p. 210.

<sup>100</sup> Antonio Strati. *Theory and Method in Organization Studies. Op. Cit.*, p. 101.

<sup>101</sup> Antonio Strati. (1996) « Organizations Viewed Through the Lens of Aesthetics ». *Loc. cit.*, p. 216.

<sup>102</sup> *Id.*

<sup>103</sup> *Id.*

<sup>104</sup> Antonio Strati. *Theory and Method in Organization Studies. Op. cit.*, p. 101.

<sup>105</sup> *Ibid.*

<sup>106</sup> Antonio Strati. (1996) « Organizations Viewed Through the Lens of Aesthetics ». *Loc. cit.*, p. 216.

<sup>107</sup> *Ibid.*, p. 217.

<sup>108</sup> Brian Rusted, *Loc. Cit.* p.645.

Strati admet que l'objet d'étude traditionnel de l'esthétique est absent.<sup>109</sup> Par là, Strati entend qu'il n'y a pas de peinture, ou de musique que l'on puisse étudier indéfiniment.<sup>110</sup> Pour Rusted, il en résulte une mystification.<sup>111</sup> Ce qui constitue la dimension esthétique reste flou et à la discrétion du chercheur, ce qui contribue à attribuer au chercheur le statut de connaisseur de l'esthétique de l'organisation.<sup>112</sup>

Deuxièmement, Rusted reproche à Strati d'avoir négligé ou omis deux éléments. D'abord, en cherchant à mieux comprendre la culture de l'organisation par l'analyse de la dimension esthétique, Strati ne rend pas justice aux études culturelles qui étudient le phénomène depuis les années 1950.<sup>113</sup> Ensuite, la démarche de Strati néglige la prise en compte de l'hégémonie et des considérations de pouvoir qui découlent de l'esthétique dans les organisations. Selon Rusted, cette négligence est causée par le processus d'évocation sélective qui est sous-jacent à ce type de recherche.

### 1.7. Conclusion

En somme, en science des organisations, les approches esthétiques sont variées. Il semble que le courant «interprétatif», basé sur l'esthétique philosophique, convienne aux besoins de ma recherche. Un concept que nous allons retenir est celui de «dimension esthétique». En fait, ce que nous conserverons, c'est cette idée d'un «objet esthétique» accessible au chercheur. Par contre, considérant les besoins de notre recherche et considérant les critiques de Rusted, il nous faudra élaborer un concept qui nous rapproche de la pensée, des connaissances et des croyances de l'acteur. C'est pourquoi nous développerons le concept de «sphère esthétique» dans le prochain chapitre.

Le débat en esthétique philosophique est très large en soi. D'une part on retrouve les développements, comme ceux de Baumgarten, pour qui l'esthétique serait une science des connaissances sensibles.<sup>114</sup> Nous retrouvons aussi chez Kant ou chez Hegel, des esthétiques philosophiques idéalistes. Enfin, l'esthétique philosophique est aussi liée à des questions

---

<sup>109</sup> *Ibid.*, p. 645-646.

<sup>110</sup> *Id.*

<sup>111</sup> *Id.* Le terme mystification est explicitement utilisé par l'auteur en page 646. L'auteur tente de démontrer le manque de clarté entourant la conception de l'esthétique mise de l'avant par Strati.

<sup>112</sup> *Id.*

<sup>113</sup> *Id.*

<sup>114</sup> Jean-Pierre Cometti. *Art, représentation, expression*. Paris : Presses Universitaires de France, 2002, p. 9.

ontologiques, c'est ce que l'on retrouve chez Taylor ou Heidegger.<sup>115</sup> Avec l'érosion de la société traditionnelle, la modernité pose de nouveaux défis aux individus. Selon Taylor :

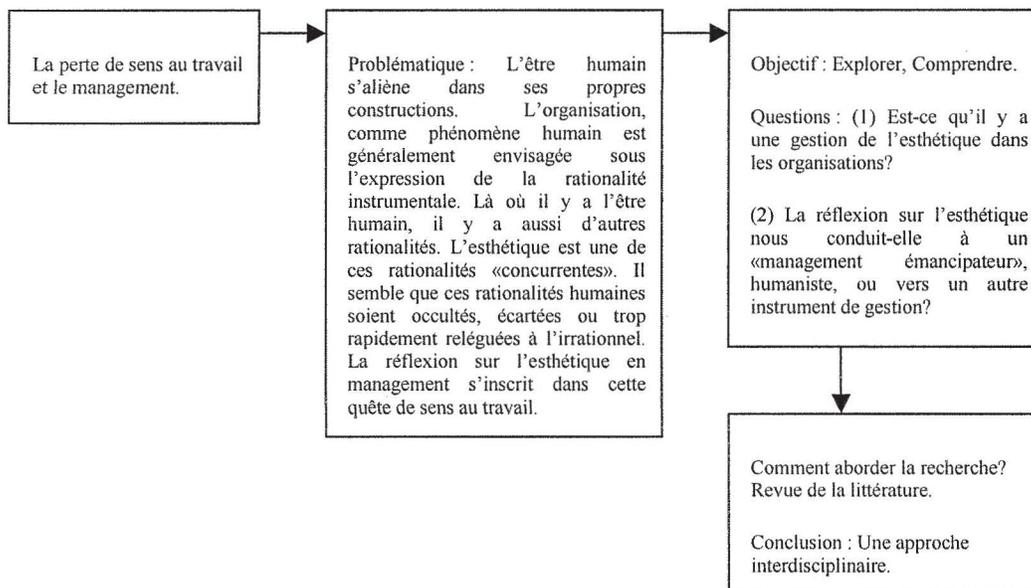
Les questions auxquelles une autorité apportait naguère une réponse indiscutable, il nous faut maintenant y réfléchir par nous-mêmes. La liberté et l'autonomie modernes nous centrent sur nous-mêmes et l'idéal de l'authenticité exige que nous découvriions et formulions notre propre identité.<sup>116</sup>

L'esthétique offre à l'individu une possibilité de se constituer une identité «authentique», comme expression et révélation de son être.

Considérant la multiplicité du débat esthétique, considérant aussi la nature exploratoire de la recherche, je tenterai de constituer un cadre conceptuel qui soit en mesure de laisser émerger l'une ou l'autre de ces débats de l'esthétique. Ces développements pourront aussi guider les recherches futures.<sup>117</sup>

**Figure 1.1**

### Synthèse des développements



<sup>115</sup> *Ibid.* p. 10-11.

<sup>116</sup> Charles Taylor. *Grandeur et misère de la modernité. Op. Cit.* p. 103.

<sup>117</sup> La figure 1.1 fait état des développements de la réflexion pour cette recherche.

## CHAPITRE 2. LE CADRE CONCEPTUEL

---

### 2.1. Introduction

Le courant interprétatif de l'analyse esthétique des organisations est un courant éclaté. Cet éclatement philosophique et théorique ne donne pas une image claire de l'approche. Pour parler d'une analyse esthétique des organisations, les chercheurs du courant ont encore beaucoup de chemin à faire. Je me propose ici de faire un effort de «cohérence théorique». Je propose donc d'abord d'adopter une définition de l'esthétique qui se rapproche du vécu des acteurs. De plus, pour ne pas ignorer les critiques de Rusted, je propose la «sphère esthétique» comme alternative à la «dimension esthétique» de Strati.<sup>118</sup> Pour ne pas plaquer un discours philosophique de plus aux organisations et pour tenir compte des développements conceptuels de l'approche, je mettrai à contribution les concepts «travail esthétique»<sup>119</sup> et d'«esthétisation»<sup>120</sup> puisqu'ils sont en mesure de rendre compte du processus d'instrumentalisation qui peut toucher l'esthétique comme dimension humaine de l'organisation.

Dans un premier temps, il s'agira d'énoncer les conceptions du management et de l'organisation qui animent ma réflexion. Dans un deuxième temps, je pose une définition de l'esthétique. Dans un troisième temps, je présenterai des réflexions sur l'esthétique qui sont susceptibles d'influencer les organisations. Le concept d'«esthétisation» sera abordé. Quatrièmement, j'aborderai le concept de «travail esthétique». Cinquièmement, il sera question de la «sphère esthétique». Enfin, je présenterai une synthèse des concepts abordés dans ce chapitre. Enfin, j'exposerai mes questions de recherche.

---

<sup>118</sup> Brian Rusted. «Socializing Aesthetics and 'Selling Like Gangbusters'», *Loc. Cit.*, p.645-646.

<sup>119</sup> Anne Witz, Chris Warhurst et Dennis Nickson. (2003) « The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization », *Organization*, 2003, vol. 10, no. 1, p. 33-54.

<sup>120</sup> Pippa Carter et Norman Jackson. « An-aesthetics » dans Stephen Linstead et Heather Höpfl. *The Aesthetics of Organization*. Londres : Sage Publications, 2000. p. 189-190.

## 2.2. Organisation et management

L'organisation est «un instrument créé pour parvenir à d'autres fins».<sup>121</sup> Cet instrument consiste en une association d'acteurs liés par des actes de langages. Ce qui caractérise l'organisation comme «instrument», c'est l'ensemble de règles et de prescriptions qui limitent la spontanéité du lien humain.

Le management, pour sa part, est un rapport humain instrumental, inauthentique. Le management traditionnel réduit l'expérience humaine et l'être humain aux conditions d'un «objet gérable».<sup>122</sup> Ainsi, selon Aktouf :

Il va de soi que toute personne réduite à l'état de «ressource» (c'est-à-dire d'objet «gérable» et «utilisable») et traitée comme telle ne peut être autre chose qu'une personne chosifiée, aliénée, pour mieux se couler dans l'organisation d'un travail devenu «travail mort» (puisque le libre arbitre, le choix l'initiative qui peuvent émaner d'une «personne» sont éliminés à la base par l'effort même d'organisation qui est destiné avant tout à faciliter l'exercice du contrôle par ceux qui ont le «droit» et le «pouvoir»<sup>123</sup> [les managers]

L'organisation est la construction sociale qui se fonde sur la rationalité instrumentale. Son «manager» fonde sa pratique sur cette même rationalité. En fait, le triomphe du «manager» et de l'organisation s'inscrivent dans le sillage d'une rationalisation globale du monde contemporain. Selon Pinard, nous faisons face à la managérialisation/rationalisation du monde:

Aujourd'hui, l'efficacité (excellence, performance, «qualité totale») est recherchée au nom de la survie- celle des entreprises menacées par la concurrence mondiale et celle des employés menacés par le chômage et la précarité. La tentation totalitaire contemporaine est liée à la diffusion de cette rationalité instrumentale qui fait apparaître comme acceptable, voire

---

<sup>121</sup> Gareth Morgan. *Images de l'organisation*. Québec : Presses de l'Université Laval, 1999, p. 14.

<sup>122</sup> Omar Aktouf. *Le management entre tradition et renouvellement*. 3<sup>e</sup> édition. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1999, p. 590.

<sup>123</sup> *Id.*

souhaitable, la transformation des êtres humains en ressources humaines bien exploitées de façon optimale.<sup>124</sup>

La chosification de l'humain anime la critique de l'organisation. La recherche de l'esthétique dans l'organisation contemporaine coïncide à une recherche de l'être humain authentique.

### 2.3. Définir l'esthétique

Trouver une juste définition de l'esthétique reviendrait à aborder le débat sous son angle proprement philosophique. Une telle démarche serait alors discutable puisque ma recherche n'a pas pour objectif de « régler » ce débat philosophique. Ainsi, la définition de l'esthétique à laquelle je me réfère relève inévitablement d'un choix. Ce choix est motivé par les critiques énoncées précédemment par Rusted.<sup>125</sup>

L'esthétique se définit dans les circonstances de ce que l'on appelle l'appréciation esthétique. L'appréciation esthétique est exprimée, sous forme de langage.<sup>126</sup> Les adjectifs « laid » et « beau » sont les adjectifs que nous employons généralement pour qualifier une appréciation esthétique.<sup>127</sup> Ce qui importe, ce sont alors les circonstances dans lesquelles ces mots sont utilisés :

Nous nous concentrons non sur les mots « bon » ou « beau », qui ne sont absolument pas caractéristiques et en général se réduisent au couple sujet-prédicat (« ceci est beau »), mais sur les circonstances dans lesquelles ces mots sont dits, [...]<sup>128</sup>

Pour bien comprendre de quoi il en retourne, appuyons notre définition sur deux exemples inspirés par Wittgenstein. Le premier exemple est celui d'une personne qui se rend chez un tailleur, cet exemple est d'ailleurs mentionné par Wittgenstein.<sup>129</sup> Dans le cas où un tailleur

---

<sup>124</sup> Rolande Pinard. « La «managérialisation» du monde (ou la tentation totalitaire contemporaine) dans Daniel Dagenais (dir.) *Hannah Arendt, le totalitarisme et le monde contemporain*. Québec : Les presses de l'Université Laval, 2003, p. 432.

<sup>125</sup> Brian Rusted. «Socializing Aesthetics and 'Selling Like Gangbusters'», *Loc. Cit.*, p.645-646. Pour Rusted la «dimension esthétique» de Strati positionne le chercheur en situation d'expert de l'esthétique de l'organisation qu'il étudie. En choisissant de parler d'appréciation esthétique, je veux retourner le «focus» sur l'acteur.

<sup>126</sup> Ludwig Wittgenstein. « Leçons sur l'Esthétique » dans *Leçons et conversations*. Paris : Gallimard, 1992, p. 15.

<sup>127</sup> *Ibid.* p. 16.

<sup>128</sup> *Ibid.* p. 17-18.

<sup>129</sup> *Ibid.* p. 22.

prépare un habit pour un acteur/client que nous qualifions de « connaisseur », l'appréciation esthétique de l'acteur/client démontre qu'il soumet son assentiment aux mêmes conditions que celles qui ont guidées le tailleur dans la confection. Toute l'attention n'est pas tournée vers l'adjectif ou le geste posé en soi, mais plutôt sur les conditions dans lesquelles cette appréciation esthétique est posée. Ce qui importe ici ce sont les conditions qui conduisent à l'appréciation esthétique. Il en va de même pour les rapports entre les acteurs.

Passons à un autre exemple. Disons maintenant que deux acteurs se rencontrent pour une entrevue, soit un consultant et le mandataire d'un projet. Je reprends ici un exemple d'appréciation esthétique cité par Wittgenstein et dans lequel une personne, ici un mandataire, glisse la remarque suivante au sujet du consultant : « Comme c'était extraordinairement beau, la façon dont il s'est exprimé ». <sup>130</sup> L'adjectif « beau » correspond à la manière par laquelle le consultant s'est exprimé dans la situation donnée. Si je suppose maintenant que le même couple d'acteur échange des photos de leurs enfants et que le mandataire du projet, en voyant la photo de l'enfant du consultant, qualifie l'enfant de « beau ». Voici donc deux usages différents de l'adjectif « beau », deux usages qui invitent à en connaître plus sur leur sens.

Le « mot » indique, dans un contexte donné, qu'il y a une appréciation esthétique entre partenaires de langage. Or, ce qui doit m'intéresser ici, ce sont le sens et les conditions qui sont sous-jacentes à l'appréciation esthétique. Ainsi, la compréhension de l'appréciation esthétique en est une des motifs.

#### 2.4. Esthétique et organisation

L'appréciation esthétique se manifeste dans des actes langagiers. Or, ces appréciations ont pour caractéristique d'être potentiellement exprimées dans les actes langagiers de l'organisation. Que signifient les appréciations esthétiques pour les organisations? Les organisations sont composées de relations interpersonnelles. Pourquoi s'intéresser à l'appréciation esthétique dans les organisations?

Pour ma part, il me semble qu'il y a trois ensembles de motivations pour s'intéresser à l'appréciation esthétique dans le contexte organisationnel. Premièrement, Il s'agit de

---

<sup>130</sup> *Ibid.* p. 34. L'exemple cité par Wittgenstein met en scène un passant et Rhees, un des étudiants de Wittgenstein. J'ai décidé de parler d'un consultant et d'un mandataire pour rester ne pas perdre de vue la science des organisations.

comprendre l'appréciation esthétique et son impact pour les acteurs. Deuxièmement, l'esthétique aurait, en soi, un potentiel émancipateur. Troisièmement, l'organisation a un impact sur l'esthétique dans la société en général.

L'appréciation esthétique joue un rôle important dans la diffusion et dans l'attitude face à des connaissances. À titre d'exemple, dans le développement et dans la diffusion de la physique quantique, l'appréciation esthétique a jouée un rôle important, notamment dans le débat entre les physiciens Dirac et Weinberg.<sup>131</sup> Dirac a rejeté une théorie pour des motifs esthétiques, tandis que Weinberg a accepté ces développements théoriques sur la base d'une appréciation esthétique. Cet exemple démontre bien que l'appréciation esthétique a un rôle dans la diffusion et dans l'acceptation des connaissances. Encore, je pourrais aussi parler du rôle de l'appréciation esthétique dans la manière d'aborder la connaissance. Les expériences « mimétiques » du 18<sup>e</sup> siècle et du 19<sup>e</sup> siècle sont d'autres cas où l'appréciation esthétique a jouée une importance particulière dans le développement des connaissances et dans la mise en oeuvre de la recherche.<sup>132</sup> Les expériences « mimétiques » tiennent leurs particularités du fait qu'elles sont des expériences qui reproduisent les apparences de la nature en laboratoire. Les chercheurs qui s'adonnaient à ce type d'expérience prenaient soin de reproduire jusqu'à de menus aspects de la nature. C'est précisément pour des raisons d'appréciation esthétique que les chercheurs s'y adonnaient et c'est pour les mêmes raisons que l'on pense que ces recherches ont subsistées jusqu'aux environs de 1830.<sup>133</sup> En somme, l'appréciation esthétique joue un rôle considérable dans la production et dans la diffusion des connaissances.

De plus, on peut ajouter aussi que l'appréciation esthétique a un impact sur l'attitude d'un acteur social. À titre d'exemple, on rapporte qu'au début de la création de l'état de la Floride, une étude a été commandée pour vérifier la faisabilité d'un processus de transformation des Everglades en terres agricoles.<sup>134</sup> Le rapport de Buckingham Smith, la personne chargée de l'enquête, a relevé le manque d'attraits esthétiques des Everglades, justifiant ainsi le début des activités de drainage. Les tentatives ont été infructueuses, mais

---

<sup>131</sup> Gideon Engler. « Quantum Field Theories and Aesthetic Disparity », *International Studies in the Philosophy of Science*. 2002, vol.15, no. 1, p. 51-53.

<sup>132</sup> Alexander Rueger. « Aesthetic Appreciation of Experiments: the Case of 18<sup>th</sup> Century Mimetic Experiments », *International Studies in the Philosophy of Science*. 2002, vol. 16, no. 1, p. 55.

<sup>133</sup> Il est intéressant de noter que la « maquette » dans la phase de diffusion de la recherche et de l'éducation soit un des éléments de cette période qui subsiste encore de nos jours. *Ibid.* p. 55.

<sup>134</sup> Robert S. Fudge. « Imagination and the Science-Based Aesthetic Appreciation of Unscenic Nature », *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 2001, vol. 59, no. 3, Summer, p. 275.

elles n'ont pas été sans impacts sur l'environnement. Or, l'appréciation esthétique a un impact. Elle contribue à déterminer l'attitude des acteurs face à des objets, face à autrui ou face à des situations. Dans certains cas où l'appréciation esthétique pourrait avoir des conséquences posant un défi «éthique» ou «moral», on propose une attitude pédagogique, une «quête de la beauté intérieure». À titre d'exemple, c'est l'attitude que doivent développer les étudiants en entomologies ou en biologie, quand ils ou elles abordent l'étude des micro-organismes ou des insectes. Si l'attitude de l'étudiant ou de l'étudiante en est une de dégoût, on cherche alors à développer une appréciation esthétique différente de l'attitude initiale en poussant la réflexion sur la complexité ou sur le rôle que ces organismes jouent dans l'environnement.<sup>135</sup> Dans un contexte organisationnel, l'appréciation esthétique d'un dégoût peut avoir un impact considérable sur le quotidien des acteurs et sur le déroulement des activités de l'organisation.

Ensuite, l'appréciation esthétique est compromise par le processus de bureaucratisation. Ce qui est ici soumis à notre réflexion critique, c'est la dévaluation de l'expérience esthétique dans les organisations par son instrumentalisation. Les règles organisationnelles déshumanisent l'appréciation esthétique pour la domestiquer. Hancock dresse un bilan de ce souci :

*The main concern here then is not simply that contemporary aestheticization processes render us increasingly vulnerable to the practices of advertisers and marketers. Rather, as I have intimated above, what may also be at stake is the quality of the aesthetic as an integral aspect of human culture and experience, facing as it does the onslaught of a rationalization process that reduces it to little more than yet another quantifiable variable, devoid not only of the magical quality of sensuality, but that emancipatory potential which, as Marcuse notes, has for so long deferred its promise of 'freedom and happiness for the individual'.<sup>136</sup>*

Ainsi, la qualité de l'expérience esthétique s'inscrit dans une préoccupation de respect et dignité de l'expérience humaine.<sup>137</sup> Construire l'expérience esthétique dans les organisations en fonction d'idéologies managériales, dans la perspective d'un « *one best way* » esthétique,

<sup>135</sup> *Ibid.* p. 276.

<sup>136</sup> Philip Hancock. « Aestheticizing the World of Organization : Creating Beautiful Untrue Things », *TAMARA. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 2002, Vol. 2, no. 1, p. 93.

<sup>137</sup> Le concept de « travail esthétique », que nous verrons plus loin, mettra en évidence le processus de « bureaucratisation » de l'expérience esthétique.

constitue une limite à la richesse des rapports humains et à l'innovation dans les organisations. En fait, l'appréciation esthétique peut être le fruit d'innovations locales au plan culturel. Or, quand il s'agit de pratiques souhaitables pour l'organisation, l'instrumentalisation de ces pratiques conduit à une institutionnalisation qui peut les dégrader.<sup>138</sup>

Dans les organisations, il y a un risque qui guette les acteurs. Sur le plan esthétique, la rationalisation conduirait à « l'esthétisation ».<sup>139</sup> L'« esthétisation » constitue une manipulation de l'expérience esthétique.<sup>140</sup> En ce sens, l'organisation génère un contexte et des règles qui ont pour but de produire un comportement désiré chez les acteurs. Un aspect de la réalité organisationnelle sera modelé de sorte à le rendre plus acceptable pour les participants. Pour illustrer ce propos, prenons le cas de la *Commonwealth War Graves Commission*. Cette organisation a pour but de commémorer les combattants morts au front lors de la Première Guerre Mondiale.<sup>141</sup> Dans ce cas-ci, les chercheurs, Carter et Jackson, ont démontré que l'organisation génère une expérience esthétique qui néantisait l'expérience de la guerre au profit de la gloire et de la victoire. Dans ce cas-ci, l'organisation produit des règles et des conditions qui ont pour effet de détourner l'attention des participants :

*The aesthetic of 'solace and peace and not of depression' was, and is, intended to dull the pain of premature loss, often in horrific circumstances, caused by war. This undoubtedly achieves that objective. However, we have described a process that is common to all organizations, including those with less universal benefit, more partial interests, acceptance of whose created aesthetic may even be detrimental to a significant portion of the intended audience. To accept unquestioningly the organizational aesthetic in the cases is to dull awareness, not least of experience and of self-interest. Ironically organizational aesthetics an-aesthetize.*<sup>142</sup>

Cette réflexion n'est pas sans fondements philosophiques. Cette préoccupation constitue un souci schopenhaurien : « [...] le Beau excite manifestement comme tel, notre satisfaction et notre joie, sans avoir aucun rapport avec nos fins personnelles, c'est-à-dire avec

---

<sup>138</sup> Stewart Clegg. «*The Rythm of the Saints : Cultural Resistance, Popular Music and Collectivist Organization in Salvador, Bahia in Brazil*», dans Stephen Linstead et Heather Höpfl. *The Aesthetics of Organization*. Londres : Sage Publications, 2000, p. 260.

<sup>139</sup> Ce concept sera remis en perspective dans ma synthèse.

<sup>140</sup> Pippa Carter et Norman Jackson. « An-aesthetics » dans Stephen Linstead et Heather Höpfl. *The Aesthetics of Organization. Op. Cit.*, p. 189-190.

<sup>141</sup> *Id.*

<sup>142</sup> *Ibid.* p. 195.

notre volonté ».<sup>143</sup> C'est le caractère anesthétique de l'esthétique qui est illustré dans ce passage. Ainsi, la transformation de l'environnement de travail, du contexte organisationnel, est une transformation, une « manipulation » de l'expérience esthétique organisationnelle qui ne passe pas sans susciter de suspicions ou de questionnement.

L'esthétique recèle aussi un potentiel émancipateur. À ce sujet, on se souvient de Platon pour qui la République idéale chasserait les poètes et les artistes pour ne pas que ceux-ci ne corrompent ses gardes ou ses futurs rois philosophes.<sup>144</sup> Pour recouvrir ce caractère « radical », l'appréciation esthétique doit être une prise de conscience de nos propres préférences esthétiques, et mener à l'expression de ces préférences. La prise de conscience de nos préférences se dresse contre toute tentative de domination, de bureaucratisation de notre vécu. En ce qui a trait à l'expression de l'appréciation esthétique, elle constitue un acte qui affirme la liberté de l'acteur.<sup>145</sup> Le mutisme, l'absence d'expression de ses propres appréciations esthétiques, ou l'absence de conscientisation mène à l'aliénation, à la parcellisation de l'expérience vécue par l'acteur :

*They are applauded for their contributions to 'the work'. However, these small pieces – some less competent, less insightful, less intelligent than others – are exhibited for public consumption. Likewise, employees who must perform their roles within the overall performance of the organization may be required to exhibit themselves in various ways for the appraisal and consumption of the customer. They are humiliated in their exhibition of their service for the consumption of others in such a way which is all more degrading because it is a public demonstration of their worth.*<sup>146</sup>

La prise de conscience ou l'expression de ses appréciations a un caractère libérateur quant à l'expérience vécue dans l'organisation. Le pouvoir de trouver « beau » ou « laid » un objet ou un événement constitue, pour l'acteur, un moyen de s'objecter ou d'accepter ses conditions.

---

<sup>143</sup> Arthur Schopenhauer. *Esthétique et métaphysique*. Paris : Le livre de poche, 1999, p. 164.

<sup>144</sup> Philip Hancock. « Aestheticizing the World of Organization : Creating Beautiful Untrue Things », *Loc. Cit.* p. 91.

<sup>145</sup> *Id.*

<sup>146</sup> Heather Höpfl. « The Aesthetics of Reticence : Collections and Recollections » dans Stephen Linstead et Heather Höpfl. *The Aesthetics of Organization. Op. Cit.*, p. 107.

Enfin, j'aborde ici le troisième point qui m'apparaît essentiel quant à l'appréciation esthétique dans les organisations. Ce dernier point me conduit à réfléchir aux organisations dans leurs relations avec la société dans lesquelles elles évoluent. Il s'agit ici de faire réfléchir les acteurs quant à leur impact sur le paysage et sur le monde dans lequel ils vivent. Que ce soit dans leurs produits, dans leurs pratiques ou dans leurs activités, les organisations ont un impact sur l'esthétique en société.<sup>147</sup> En exprimant leurs appréciations esthétiques, en s'objectant aux pratiques de leurs organisations qu'ils trouvent dégradantes ou en célébrant celles qu'ils trouvent souhaitables, les acteurs ont un pouvoir sur leur monde.<sup>148</sup>

En somme, j'ai situé trois champs d'intérêts pour les organisations en ce qui a trait à l'appréciation esthétique. Le premier que j'ai énoncé démontre l'influence de l'appréciation esthétique sur la connaissance. Cette démonstration soulève l'importance d'examiner ce phénomène pour les organisations en général. L'intérêt peut croître si l'on s'intéresse à la construction de la connaissance dans les organisations de recherche et développement. Deuxièmement, j'ai énoncé la place de l'appréciation esthétique dans le processus de rationalisation des sociétés. L'appréciation esthétique d'un acteur est vulnérable aux tentatives de « manipulations », c'est le caractère « anesthésique » de « l'esthétisation » des organisations qui est en cause. D'autre part, l'appréciation esthétique, comme expression consciente de ses préférences esthétiques, peut-être un outil qui fait frein à la bureaucratisation de notre expérience quotidienne. Enfin, l'appréciation esthétique et son expression dans les organisations a une influence et un impact qui peut dépasser celui de l'organisation en soi. Bref, cette section a été une occasion d'aborder le concept d'«esthétisation». Les concepts seront remis en perspective dans la section de synthèse conceptuelle qui suivra. Les sections suivantes traiteront successivement du concept de «travail esthétique» et du concept de «sphère esthétique».

---

<sup>147</sup> Philip Hancock. « Aestheticizing the World of Organization : Creating Beautiful Untrue Things » *Loc. Cit.* p. 94.

<sup>148</sup> Je dois admettre que ce potentiel est encore très théorique. Ce potentiel méritera un examen empirique.

## 2.5. Le concept de « travail esthétique » ou l'intrusion des règles bureaucratiques dans la sphère esthétique de l'organisation

Le concept de « travail esthétique » met à jour les déterminants socio-culturels et politiques reliés à l'esthétique dans les organisations.<sup>149</sup> On définit le travail esthétique comme étant la mobilisation, le développement et l'utilisation des dispositions esthétiques d'un acteur.<sup>150</sup> L'acteur incarne corporellement, dans son apparence et dans ses pratiques, des comportements esthétiques que l'organisation prescrit.<sup>151</sup> Les dispositions corporelles incarnées par l'acteur se traduisent en manières durables de se tenir, de parler, de marcher, de réfléchir et de se sentir.<sup>152</sup>

Les dispositions esthétiques de l'acteur sont reprises par l'organisation et transformées en habiletés.<sup>153</sup> Le recrutement et la formation contribuent à exploiter le capital physique de l'individu, de sorte que l'organisation puisse en tirer profit.<sup>154</sup> Un travail sur sa présentation esthétique assurerait, à l'acteur, de meilleures perspectives d'emploi.<sup>155</sup> Les participants véhiculent une présentation de soi conforme à la vision esthétique initialement souhaitée par l'organisation.

D'abord, comme le démontrent Witz, Warhurst et Nickson, le concept nous pousse à remettre en perspective les notions de pouvoir, de structure et de culture. L'organisation impose des conduites, des règles et des pratiques esthétiques à ses participants. Il s'agit de bureaucratisation de la sphère esthétique des organisations.<sup>156</sup> Le cas du magasin de détail Léviathan, étudié par Witz, Warhurst et Nickson, représente une excellente démonstration de cette bureaucratisation de l'esthétique. Dans ce cas, l'organisation propose un modèle, un code de conduites esthétiques à respecter.<sup>157</sup> Chez Léviathan, toutes modifications majeures

---

<sup>149</sup> Anne Witz, Chris Warhurst et Dennis Nickson. « The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization ». *Op. Cit.*, p. 37.

<sup>150</sup> *Ibid.*

<sup>151</sup> *Ibid.*

<sup>152</sup> *Ibid.* p.40.

<sup>153</sup> *Ibid.*, p. 37.

<sup>154</sup> *Id.*

<sup>155</sup> *Ibid.*, p. 42.

<sup>156</sup> Ce concept de « sphère esthétique » sera présenté dans la prochaine section.

<sup>157</sup> *Ibid.*, p. 38.

de l'apparence corporelle d'un employé doivent être annoncées, par l'employé, à ses supérieurs.<sup>158</sup>

La manipulation de l'apparence de l'acteur pour qu'il puisse satisfaire les besoins esthétiques de l'organisation est observable. Au quotidien, les acteurs reproduisent les conduites prescrites par l'organisation. Les traces du travail esthétique seraient observables dans le discours des acteurs. Dans le cas du magasin Léviathan, les employés relèvent leurs expériences de travail esthétique.<sup>159</sup> Ces derniers critiquent l'organisation en se référant aux règles de conduites imposées qui concernent leur apparence, la manière de se présenter et la manière d'entreprendre des relations interpersonnelles.<sup>160</sup>

Le travail esthétique, comme manipulation et comme contexte déterminé de l'existence d'un acteur, ne se traduit pas seulement dans l'apparence proprement physique de l'acteur. Les règles de conduites esthétiques se retrouvent dans les pratiques, les comportements, les rapports humains et les conduites culturelles d'un acteur. Les composantes du travail esthétique sont en fait des ustensiles de l'organisation qui contribuent à définir le contexte esthétique organisationnel.

## **2.6. La sphère esthétique : une définition opératoire**

La sphère esthétique d'une organisation est l'ensemble des expressions langagières ayant trait à l'esthétique. Ces expressions langagières sont liées au contexte organisationnel. Cette sphère de l'organisation comprend une part de liberté en ce qu'elle est l'expression de préférences esthétiques des acteurs.

Cependant, en situation organisationnelle, la sphère esthétique n'échappe pas à la «rationalisation». Ainsi, la sphère esthétique est alors reprise par les dirigeants de l'organisation et peut être mise à contribution pour entrer dans les processus de production de l'organisation. L'appréciation esthétique des acteurs peut aussi être assujettie à un contexte organisationnel où les prescriptions sont si contraignantes que l'acteur ne puisse faire l'expérience de situations «plaisantes» ou «belles». L'expression d'une appréciation esthétique de «dégout» convient alors dans de telles situations comme force de résistance.

---

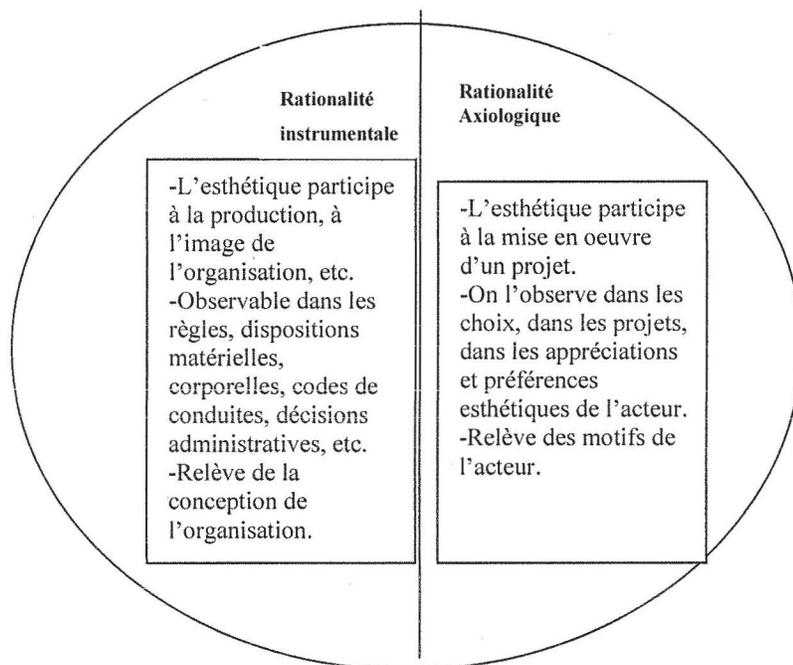
<sup>158</sup> *Ibid.*, p. 38-39.

<sup>159</sup> *Id.*

<sup>160</sup> *Ibid.*, p. 39.

Figure 2.1

## Représentation de la sphère esthétique et de ses composantes.



Le «travail esthétique» est une pénétration d'énoncés prescriptifs dans la sphère esthétique, tout comme «l'esthétisation». Il s'agit là de la pénétration de la rationalité instrumentale dans la «sphère esthétique». La portion de la sphère esthétique qui est aménagée par les acteurs relève de leur propre appréciation. Il s'agit alors de l'expression de la rationalité axiologique, au sens où elle n'est pas «instrumentalisée».

J'ai décidé de parler d'une «sphère esthétique» pour distinguer mes développements de ceux de Strati avec sa «dimension esthétique». D'un point de vue philosophique, cette idée n'est pas nouvelle. Pour ma part, ce qui m'a inspiré à parler d'une «sphère esthétique» se retrouve dans les travaux d'Adorno et de Kierkegaard sur la «sphère esthétique » de l'existence. La «dimension esthétique» chez Adorno m'a aussi inspirée quant au potentiel émancipateur qui s'en dégage. Bien que ma définition opératoire soit celle qui, en dernière instance, me guidera au cours de cette recherche, il m'apparaît essentiel de mettre en relief la filiation philosophique qui précède cette définition.

Je vais ici présenter quatre éléments caractéristiques de la sphère esthétique de l'existence chez Kierkegaard. Premièrement, la sphère esthétique de l'existence prend l'apparence d'un projet poétique mené par l'acteur.<sup>161</sup> Ce projet s'articule comme un sentier, emprunté par l'acteur, au gré duquel l'acteur retire une appréciation esthétique.<sup>162</sup> Deuxièmement, il y a plusieurs types d'existence esthétique. Les types varient d'une existence basée sur des plaisirs esthétiques simples à une existence orientée vers une appréciation plus intellectuelle.<sup>163</sup> Dans *Le Banquet* de Kierkegaard, on observe plusieurs personnages qui font l'éloge de manières différentes d'exister dans la sphère de l'esthétique.<sup>164</sup> Chacun des types possède des caractéristiques esthétiques qui les identifient et que nous retrouvons dans leur discours. Troisièmement, dans cette sphère de l'existence, l'acteur entretient un « mystère » pour autrui. Autrement dit, l'acteur organise son existence en fonction de son appréciation. Il organise aussi sa présentation de manière à être contemplé par autrui. L'acteur exerce sa volonté de puissance sur autrui en se présentant comme un secret à comprendre et à démystifier.<sup>165</sup> Le mystère de l'empereur romain Néron, décrit dans *Ou bien... Ou bien...*, en est un bon exemple.<sup>166</sup> Derrière le sourire de Néron se cache le désir de provoquer l'inquiétude chez ses proches.<sup>167</sup> En adoptant des conduites mystérieuses, il suscite des réactions dans son entourage et il se délecte de ces moments.<sup>168</sup> Quatrièmement, la sphère esthétique d'une existence peut comporter des éléments tangibles, des objets, des concepts, des histoires ou encore des relations humaines. Il importe de voir quel sens esthétique leur est attribué par l'acteur. Le discours et les choix de l'acteur feront ressortir les caractéristiques propres à son existence dans la sphère esthétique.

Enfin, le concept de sphère esthétique chez Kierkegaard est intéressant en ce qu'il met en relief l'importance du choix des acteurs. De plus, sa conception existentialiste de l'esthétique se distingue d'une approche esthétique qui met l'art en avant plan. La conception de Kierkegaard ne se limite pas à une esthétique réfléchie ou à une esthétique du sensible,

---

<sup>161</sup> Michel Cornu. *Kierkegaard et la communication de l'existence*. Lausanne : Éditions L'Âge d'Homme, 1972, p. 48.

<sup>162</sup> A. G. George. *The First Sphere. A Study in Kierkegaardian Aesthetics*. London: Asia Publishing House, 1965, p. 3.

<sup>163</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>164</sup> Theodor W. Adorno. *Kierkegaard, Construction of the Aesthetic*. Minneapolis : University of Minnesota Press, 1989, p. 131.

<sup>165</sup> Michel Cornu. *Kierkegaard et la communication de l'existence*. *Op. cit.*, p. 49-51.

<sup>166</sup> Sören Kierkegaard. *Ou bien... Ou bien...* Paris : Gallimard, 1995, p. 486.

<sup>167</sup> *Id.*

<sup>168</sup> *Id.*

bien que l'esthétique réfléchie soit traitée de manière dominante. En somme, la sphère esthétique de l'existence est relationnelle, librement aménagée par l'acteur et fait appel à l'expression de son appréciation esthétique. Chez Kierkegaard, les rapports humains sont mis en lumière dans la sphère esthétique, c'est ce que nous allons retenir.

Pour faire ressortir le caractère émancipateur de l'esthétique, nous nous inspirerons de Marcuse. L'esthétique a un potentiel émancipateur, car elle ouvre une place pour l'expression d'une «subjectivité rebelle».<sup>169</sup> L'esthétique peut aider à recouvrir cette subjectivité, ici entendue au sens des valeurs :

La subjectivité des individus, leur conscience et leur inconscient spécifique tendent à se dissoudre dans la conscience de classe. Il en résulte l'érosion d'une condition préalable – essentielle – de la révolution : à savoir que le besoin d'un changement radical doit avoir ses racines dans la subjectivité des individus eux-mêmes, dans leur intelligence et leurs passions, leurs pulsions et leurs buts.<sup>170</sup>

Elle permet de faire ressortir l'acteur de sa condition de classe pour le libérer un instant. Cette subjectivité est considérée comme bénéfique en tant qu'elle bouscule les rapports de classe :

Par l'affirmation de l'intériorité de la subjectivité, l'individu se retire du réseau des rapports d'échange et de valeurs d'échange, il se retire de la réalité de la société bourgeoise pour entrer dans une autre dimension de l'existence. En fait, cette fuite de la réalité a entraîné une expérience qui pouvait devenir, et qui est devenue une force puissante pour invalider les valeurs bourgeoises effectivement prédominantes ; ainsi le lieu de l'épanouissement de l'individu a-t-il été transféré du domaine du principe d'efficacité et de la recherche du profit à celui des ressources intérieures de l'être humain : passion, imagination, conscience morale.<sup>171</sup>

Bref, l'esthétique fait ressortir l'acteur de sa condition de classe. L'expression de l'appréciation esthétique a le pouvoir de briser le monopole de la «réalité établie».<sup>172</sup> Il m'apparaît que l'esthétique, en offrant une possibilité de rompre avec les rapports de forces

---

<sup>169</sup> Herbert Marcuse. *La dimension esthétique. Pour une critique de l'esthétique marxiste*. Paris : Éditions du Seuil, 1979, p. 21.

<sup>170</sup> *Ibid.* p. 17-18.

<sup>171</sup> *Ibid.* p. 19.

<sup>172</sup> *Ibid.* p. 23.

sociaux de domination, est une source libératrice pour les acteurs. Le résultat consiste en une rupture avec l'humiliation des rapports de forces et de domination de l'organisation.

Dans un texte traitant des organisations de demain, Dean, Ottensmeyer et Ramirez nous donnent un avant-goût de ce que pourrait contenir cette sphère esthétique de l'organisation.<sup>173</sup> Selon eux, le rôle d'un chef d'équipe, un voyage d'affaire, un programme informatique, des performances d'équipes ou des procédés de fabrications sont tous des éléments susceptibles de composer la sphère esthétique de l'organisation et, par conséquent, d'être apprécié par les acteurs.

## 2.7. Synthèse conceptuelle

Dans ce chapitre, j'ai abordé quatre concepts que je reprend ici à des fins de synthèse. Le tableau 2.1 fait une présentation de ces concepts en leur apposant une courte définition. Premièrement, la sphère esthétique d'une organisation est l'ensemble des expressions langagières ayant trait à l'esthétique. Elle comprend donc les appréciations esthétiques exprimées par les acteurs et le travail esthétique. Les appréciations esthétiques sont des expressions langagières qui définissent et expriment une appréciation esthétique. Pour éviter une tautologie, disons d'entrée de jeu que pour cette recherche, ces expressions se limitent au terme «beau» et au terme «laid». Le travail esthétique est une reprise bureaucratique de l'appréciation d'un acteur. Elle limite l'expression de l'appréciation esthétique en la substituant par une prescription. Enfin, «l'esthétisation» est une manipulation de l'expérience esthétique d'une organisation en vue de générer une appréciation souhaitée. Il s'agit là d'une autre stratégie bureaucratique agissant dans la sphère esthétique des organisations.<sup>174</sup>

---

<sup>173</sup> Cary L. Cooper et Susan E. Jackson. *Creating Tomorrow's Organizations. A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*. New York : Wiley, 1997, p. 424.

<sup>174</sup> La figure 2.2 fait une synthèse de la réflexion développée dans ce chapitre.

TABLEAU 2.1 SYNTHÈSE CONCEPTUELLE<sup>175</sup>

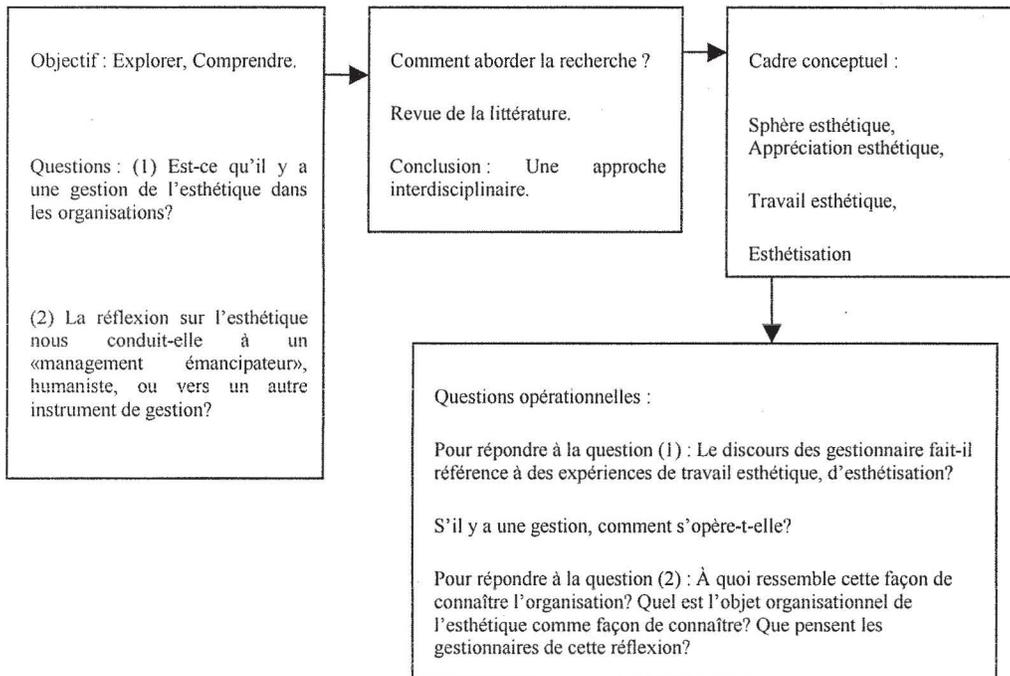
Concepts	Définitions
Sphère esthétique	La sphère esthétique d'une organisation est l'ensemble des expressions langagières ayant trait à l'esthétique.
Appréciation esthétique	Expression langagière d'un acteur ayant pour but de définir ou d'exprimer son appréciation esthétique. (Dans notre cas, nous limitons cette expression aux mots «beau» et «laid».)
Travail Esthétique	Expression langagière s'articulant en terme de prescription imposée aux participants d'une organisation. Cette prescription a pour but de mettre à profit les caractéristiques corporelles et le discours des acteurs en vue d'une présentation esthétique souhaitée pour l'accomplissement de tâches au sein d'une organisation.
Esthétisation	Manipulation d'une expérience organisationnelle ayant pour but de générer des appréciations esthétiques souhaitées.

---

<sup>175</sup> Notez bien que le tableau suivant ne comprend pas de définitions de «beau» et de «laid». Conformément à la conception que j'ai adoptée, soit celle de Wittgenstein, ce serait une aberration que de tenter de poser une définition formelle puisque ces termes n'ont de sens hors de leur usage langagier. Nous laissons tomber les conceptions «universalisantes».

Figure 2.2

## Synthèse de la recherche



## CHAPITRE 3. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

---

### 3.1. Stratégie de recherche

Cette recherche est construite sur une stratégie flexible. Pour Robson, les stratégies de recherche flexibles s'ajustent et évoluent au cours de la collecte des données.<sup>176</sup> Les données sollicitées se présentent généralement sous une forme textuelle.<sup>177</sup> Selon Robson, les stratégies flexibles conviennent aux recherches exploratoires.<sup>178</sup> Cette recherche étant elle-même exploratoire, une stratégie de recherche flexible s'avérait un choix judicieux.

### 3.2. Technique de cueillette des données

Parmi les techniques de cueillettes des données, laquelle choisir? Pour répondre aux questions de recherche, j'ai dû faire appel à une technique de cueillette des données qui me permettait de comprendre ce que les acteurs pensaient. Autrement dit, il me fallait trouver un moyen de recueillir l'expérience des gestionnaires quant au «travail esthétique» et quant à l'«esthétisation» de l'environnement organisationnel. De plus, je devais trouver un moyen de saisir ce qui constituait le discours d'appréciation esthétique des acteurs dans l'organisation. Enfin, il s'agissait aussi de comprendre ce que les acteurs sollicités pensaient du prétendu potentiel émancipateur de l'approche. Pour Robson : « *To find out what they [the people] think, feel and/or believe, use interviews, questionnaires or attitudes scales* ». <sup>179</sup>

Trois possibilités se présentaient à moi. Pour faire appel à une échelle d'attitude, il serait de rigueur d'en connaître d'avantage sur l'articulation des phénomènes esthétiques dans le contexte organisationnel. L'usage du questionnaire aurait pu être une option. Toutefois, le questionnaire est rarement utilisé dans le cadre de recherches exploratoires.<sup>180</sup> Enfin, l'entrevue me donnait l'opportunité de pouvoir suivre des pistes sur le champ, sans

---

<sup>176</sup> Colin Robson. *Real World Research. 2<sup>nd</sup> edition*. Oxford : Blackwell Publishers, 2002, p. 87.

<sup>177</sup> *Id.*

<sup>178</sup> *Ibid.*, p. 90.

<sup>179</sup> Colin Robson. *Real World Research. 2<sup>nd</sup> edition, Op. Cit.*, p.224.

<sup>180</sup> *Ibid.*, p. 234. Il est peu pratique de procéder par questionnaire pour accéder à un phénomène peu abordé.

nécessairement devoir retourner sur le terrain. Pour des questions d'efficacité et pour maximiser la cueillette des données, l'entrevue a donc été préférée aux autres techniques. L'entrevue est économique sur le plan des ressources à engager pour mener une recherche.<sup>181</sup>

Initialement, l'entrevue semi-dirigée devait être l'unique technique de cueillette des données. Robson présente l'entrevue semi-dirigée de la manière suivante :

*Interviewers have their shopping list of topics and want to get responses to them, but they have considerable freedom in the sequencing of questions, in their exact wording, and in the amount of time and attention given to different topics.*<sup>182</sup>

Ne sachant pas comment les acteurs interviewés réagiraient et pour ne pas solliciter inutilement des réponses auxquelles ils auraient déjà apportés un éclairage, l'entrevue semi-dirigée apparaissait comme une technique appropriée. Cette technique a effectivement été utilisée pour six entrevues. Un protocole d'entrevue, comprenant les thèmes à aborder ainsi que des sondes, a été mis à profit.<sup>183</sup>

Au cours de la recherche, j'ai aussi fait appel à la table ronde comme technique de cueillette des données. Il s'agissait pour moi de m'ajuster à la réalité des participants.<sup>184</sup> La table ronde, comme technique de cueillette de données, m'aidait à répondre à mes questions de recherche. Selon Geoffrion, les tables rondes permettent de recueillir des pensées, des croyances et la compréhension que leurs participants ont d'un phénomène.<sup>185</sup> La table ronde avait des avantages considérables à offrir. La dynamique du groupe peut faire émerger les thèmes abordés qui semblent les plus préoccupants pour les participants.<sup>186</sup> La technique est aussi peu coûteuse et flexible.<sup>187</sup>

---

<sup>181</sup> *Ibid.*, p. 270.

<sup>182</sup> *Ibid.*, p. 278.

<sup>183</sup> Voir l'appendice A pour avoir le protocole utilisé. Ce protocole a été utilisé comme «guide d'entrevue» dans le cadre d'un «focus group». Il a été par la suite révisé. L'appendice B comprend le protocole révisé.

<sup>184</sup> En faisant appel à un informateur clé pour constituer mon échantillon, ce dernier a jugé fructueux d'organiser une seule rencontre de groupe avec les répondants. Pour des raisons de civisme et d'éthique, la proposition a été retenue. Les détails sur l'échantillonnage suivront.

<sup>185</sup> Paul Geoffrion. « Le groupe de discussion », dans Benoît Gauthier. *Recherche sociale*. 3<sup>e</sup> édition. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 308.

<sup>186</sup> Colin Robson. *Real World Research*. 2<sup>nd</sup> edition, *Op. Cit.*, p.284.

<sup>187</sup> *Id.* De plus, considérant que l'intervention du chercheur ne pouvait pas garantir aux participants des découvertes qui les aideraient pour leurs organisations, le caractère ludique de l'expérience peut être apprécié. Selon Robson, «*participants tend to enjoy the experience*». *Id.*

Ainsi, la technique de la table ronde a été utilisée au début de la recherche sur le terrain. La technique de cueillette de la table ronde a été utilisée à une deuxième fois. La deuxième table ronde a été l'occasion de m'assurer de la cohérence de mon interprétation.

### 3.3. Choix de l'échantillon et justification

Pour répondre à mes questions de recherche, j'ai dû prélever un échantillon de gestionnaires. Une de mes questions de recherche concernant le «travail esthétique» s'adresse spécifiquement à cette population. De plus, je devais réduire mon univers de travail. Ainsi, pour constituer un échantillon d'acteurs en situation organisationnelle. Trois raisons supplémentaires justifiaient la décision de me pencher sur la population des gestionnaires. Premièrement, l'objectif de ma recherche est exploratoire et voulant éviter la crainte des gestionnaires, qui auraient pu me limiter l'accès au terrain, j'ai considéré de m'adresser aux gestionnaires eux-mêmes. Deuxièmement, le ou la gestionnaire occupe un rôle stratégique en tant qu'acteur en situation organisationnelle. Enfin, comme je m'intéresse à savoir et à comprendre s'il y a une gestion de l'esthétique, le point de vue des gestionnaires est pertinent. Pour Mintzberg, le gestionnaire alloue les ressources, prend des décisions, contribue à disséminer l'information et entretiens de nombreuses relations interpersonnelles dans l'organisation.<sup>188</sup> Ainsi, si l'analyse esthétique des organisations s'avère «émancipatrice» ou «utile», le gestionnaire est un acteur stratégique pour faire profiter son organisation des possibles «fruits» de la recherche. Pour cette recherche, les répondants retenus dans l'échantillon devront être ou avoir été en situation de gestion. En plus de se reconnaître comme gestionnaires, pour éviter toute ambiguïté, les participants devront avoir ou avoir eu des employés à leur charge. La connaissance préalable de l'analyse esthétique des organisations était un critère d'exclusion de l'échantillon. Cette situation ne s'est toutefois pas présentée.

Comment trouver des gestionnaires et où trouver des gestionnaires ? Par souci d'économie, il me semblait valable de me référer aux portes ouvertes. C'est ainsi que je me suis intéressé à mon propre réseau. De plus, de par ses visées exploratoires, je ne pouvais pas promettre, voire garantir, des retombées précises de cette recherche aux «parties prenantes». D'autre part, si la recherche a des retombées positives, il m'apparaissait louable et naturel

---

<sup>188</sup> Henry Mintzberg. «Managerial Work : Analysis From Observation», *Management Science*, 1971, vol. 18, no. 2, p. B102-B-106.

d'en faire bénéficier à des gestionnaires de mon réseau. Enfin, l'accessibilité au terrain est aussi un autre facteur qui a contribué à ce que je me tourne vers mon réseau de contacts.

Pour ajouter à la richesse de mon interprétation, j'ai tenté de constituer un échantillon qui présente des caractéristiques hétérogènes. Cette hétérogénéité devait avoir le potentiel de me guider vers des pistes nouvelles. Ainsi, j'ai opté pour une variation des secteurs de provenance des acteurs. Considérant que les buts des organisations sont liés à des secteurs d'activités<sup>189</sup>, j'ai voulu obtenir des gestionnaires d'organisation des secteurs communautaire, privé et public. La diversité des secteurs de provenance des gestionnaires pouvait potentiellement me guider sur des pistes propres à ces secteurs ou faire émerger des problématiques à explorer dans le cadre de l'analyse esthétique des organisations. Ainsi, l'échantillonnage non probabiliste de type «boule-de-neige» me semblait être une technique d'échantillonnage appropriée. L'échantillonnage de type «boule-de-neige» est utilisé dans les recherches de type exploratoire.<sup>190</sup> Pour se faire et pour assurer le caractère typique des répondants sélectionnés pour participer à cette recherche, j'ai décidé de m'en remettre à des informateurs clé. Ces informateurs ont été sollicités de par leur capacités à trouver des répondants qui correspondent aux réalités du secteur dans lequel ils oeuvrent.<sup>191</sup> Dans le cas où cette stratégie venait à faire défaut, une banque de répondants avait été planifiée.<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Jean-François Chanlat et Francine Séguin. *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome II. Les composantes de l'organisation*, Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Éditeur, 1987, p. 94-95.

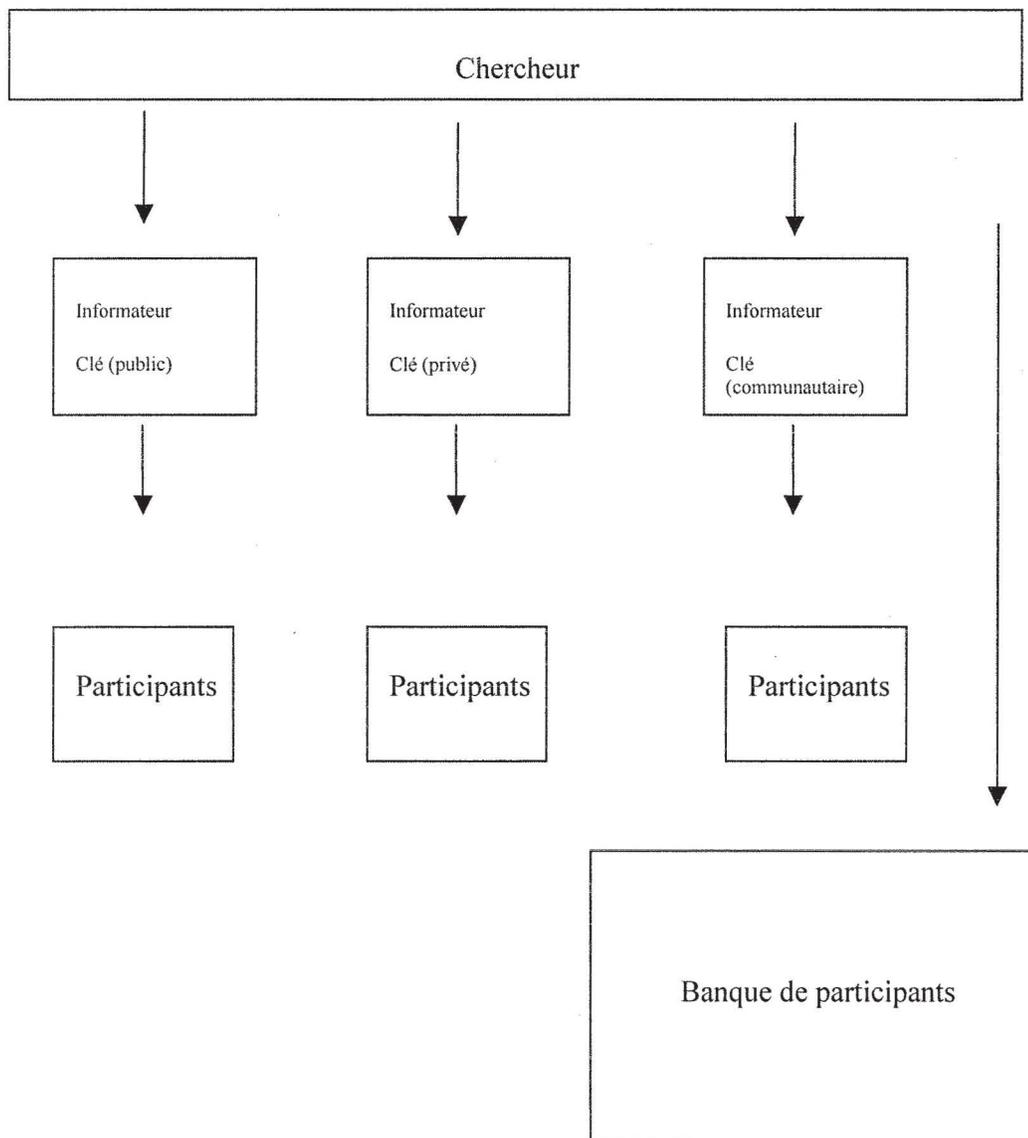
<sup>190</sup> Jean-Pierre Beaud «L'échantillonnage» dans Benoît Gauthier. *Recherche sociale, Op. Cit.*, p.199.

<sup>191</sup> La figure 3.1 présente le schéma d'échantillonnage initialement prévu.

<sup>192</sup> Les caractéristiques de l'échantillon utilisé et de la banque de répondants sont disponibles dans l'appendice C.

Figure 3.1

## Schéma de la démarche d'échantillonnage prévue



Sur trois informateurs clés, deux ont participé à la recherche. Les informateurs ont été avisés de la démarche que j'entreprendais ainsi que des critères d'inclusion et d'exclusion fixés

pour la constitution de l'échantillon. L'informateur pour le secteur public a fourni une piste. Toutefois sa participation n'a pas porté fruit.<sup>193</sup> Ainsi, deux informateurs ont participé activement à la sélection des participants. L'informateur du secteur communautaire a été sélectionné, à partir de mon réseau, de par sa position stratégique dans le secteur communautaire et de par sa situation de gestion. L'informateur est le rédacteur en chef d'une revue communautaire gaie et lesbienne. Que ce soit pour des raisons de publicité ou pour les couvertures des activités du secteur associatif gai, ce rédacteur en chef occupait une position privilégiée qui me laissait croire que sa contribution pourrait me donner accès à des acteurs typiques de ce secteur. Pour ce qui est de l'informateur du secteur privé, il a été sélectionné de par son expérience de gestionnaire et de consultant en gestion de projet. Son contact avec le milieu des affaires me laissait croire que ce dernier avait la capacité de m'aider à constituer un échantillon qui présente des caractéristiques typiques des gestionnaires du secteur privé.

Mes plans ont dû changer puisque la personne initialement désignée comme informateur clé pour le secteur public n'a pas pu remplir ce rôle. Ma banque de répondants a été sollicitée pour remédier à la situation. Une première table ronde a été constituée par mon informateur clé du secteur communautaire. Cette table ronde a sollicitée la participation de trois gestionnaires du secteur communautaire ainsi que d'une stagiaire en rédaction. Cette stagiaire ne remplissait pas les critères d'inclusion initialement fixés. Toutefois, pour des raisons de civisme, j'ai dû accepter sa participation à la table ronde. De plus, son exclusion aurait pu réduire le temps qui m'était alloué ainsi que réduire la confiance des participants sollicités. Il me fallait donc m'ajuster à la réalité du terrain.<sup>194</sup>

Par la suite, six entrevues individuelles ont été réalisées. Les participants ont été sélectionnés à partir de ma banque de participants prévue à cet effet. Le nombre n'a pas été déterminé *a priori*. La saturation des données était recherchée. Ainsi, un ajustement à ma technique d'échantillonnage s'imposait. Comment s'assurer de conserver la diversité et quels participants choisir parmi les participants possibles ? Pour les entrevues individuelles, j'ai constitué un «échantillon par contraste-saturation».<sup>195</sup> Il s'agit d'une combinaison de

---

<sup>193</sup> Le manque d'intérêt ou l'horaire du temps chargé de cet informateurs ont pu être responsable de cette attrition. Les détails au sujet des participants sollicités sont disponibles dans l'appendice C.

<sup>194</sup> Cette situation aurait pu évité si j'avais entrepris de faire des entrevues individuelles. Puisque les participants ont été mobilisés pour une seule rencontre de groupe par mon informateur, j'ai dû composer avec cette situation.

<sup>195</sup> Alvaro P. Pires. «Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique» dans Jean Poupart, Lionel-Henri Groulx, Jean-Pierre Deslauriers, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires. *La*

l'échantillon par contraste et de l'échantillon par homogénéisation.<sup>196</sup> Appliqué à la sélection de participants pour des entrevues individuelles, cette technique d'échantillonnage reproduit la logique initialement prévue.<sup>197</sup> Enfin, les participants à la dernière table ronde ont été sélectionnés à partir d'un informateur clé du secteur privé. Cette dernière table ronde a été constituée de trois participants. L'informateur ayant été contacté après la première table ronde, l'option de faire une seconde table ronde lui a été suggérée. Ce dernier a accepté et envisageait de me proposer cette option.<sup>198</sup>

---

*recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques.* Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Éditeur, 1997, p. 162.

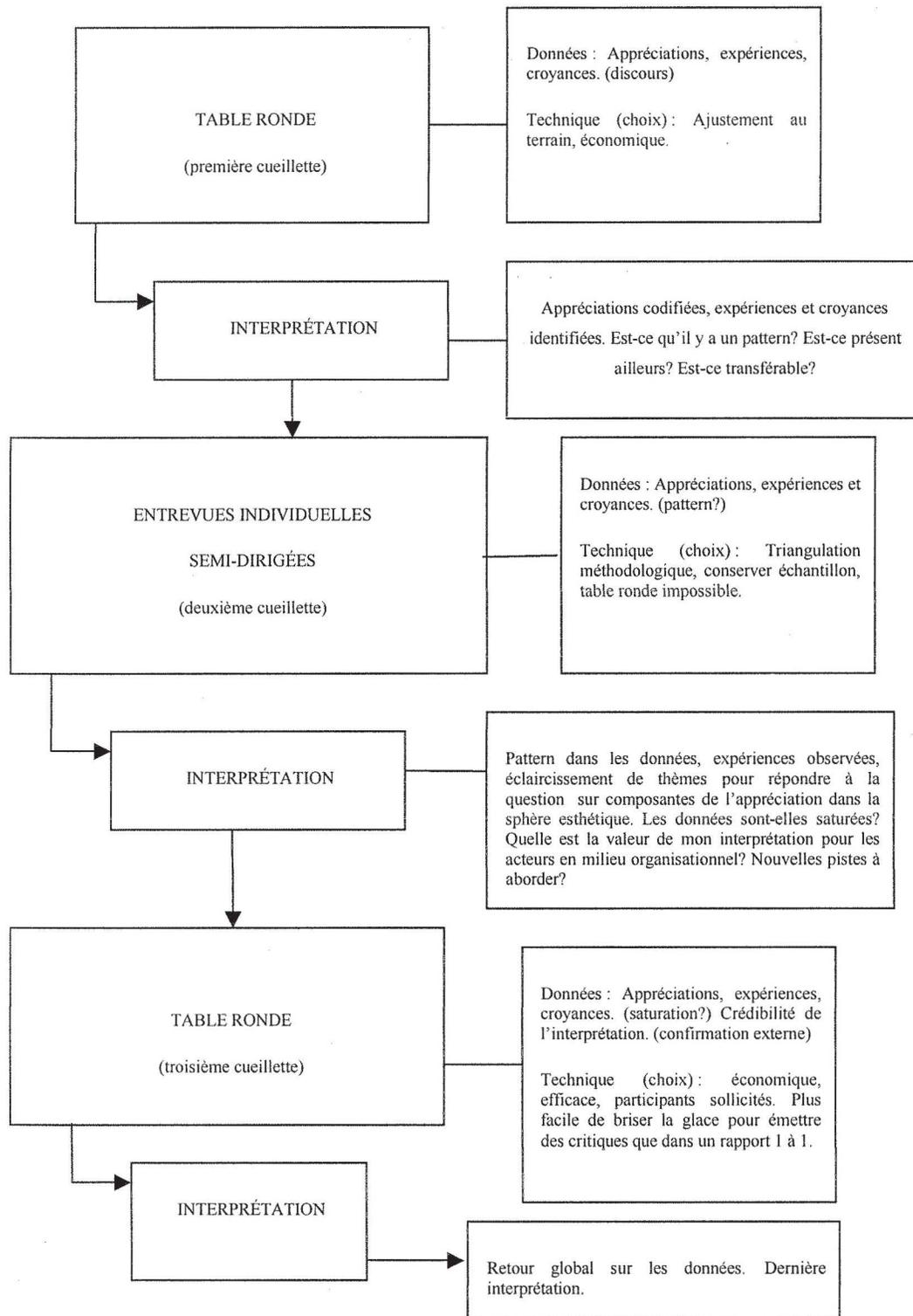
<sup>196</sup> *Ibid.* p. 162.

<sup>197</sup> Mon échantillonnage de type boule-de-neige comportait une logique de différenciation pour des organisations à finalités diverses (profit, service public, charitable). L'idée initiale était alors de faire ressortir de possibles contrastes. D'autre part mon intention était d'atteindre une saturation à partir des cas prélevés à l'aide des informateurs clés. Les similitudes, la saturation des données entre les cas était aussi recherchée.

<sup>198</sup> Les informateurs qui ont contribué à l'échantillonnage ont été informés de mes besoins en terme d'échantillon. Il semble que la table ronde apparaissait comme une technique de collecte des données «naturelle» aux acteurs lorsque j'ai sollicité leur aide. La figure 3.2 indique les étapes de la collecte des données.

Figure 3.2

## La cueillette des données



### 3.4. Traitement des données

Les données ont été traitées manuellement. Autrement dit, je n'ai pas eu recours à un logiciel de traitement des données qualitatives, considérant notamment que le nombre d'entrevues ne rendait pas la tâche «homérique». Les deux tables rondes ont été enregistrées et retranscrites sous forme de *verbatim*. Parmi les entrevues individuelles, trois ont été enregistrées et retranscrites sous forme de *verbatim*. Les entrevues auprès du directeur des politiques et auprès du directeur de police n'ont pas été enregistrées pour des questions de confidentialité. La prise de note a suppléé à l'enregistrement. La prise de note a aussi été utilisée dans le cadre de l'entrevue menée auprès du gestionnaire des services financiers puisque ce dernier se sentait mal à l'aise avec l'enregistreuse. Ainsi, les données contenues dans les prises de note et dans les *verbatim* ont été traitées manuellement.

### 3.5. Méthode d'analyse des données

Dans le cadre de ma recherche, j'ai fait appel à l'herméneutique comme méthode d'analyse des données pour plusieurs raisons. Premièrement, l'herméneutique est tournée vers la compréhension des phénomènes, des expériences, des discours et des conceptions du monde.<sup>199</sup> Considérant mes questions de recherche, cette technique m'apparaissait appropriée.<sup>200</sup> De plus, l'herméneutique a une longue tradition dans le domaine de l'interprétation. De Saint-Augustin, en passant par Luther jusqu'à Schleiermacher, l'herméneutique a été mise à profit dans l'exégèse des textes bibliques.<sup>201</sup> L'herméneutique est aussi utilisée dans les sciences humaines et sociales.<sup>202</sup> On retrouve aussi une approche herméneutique pour la compréhension de l'esthétique dans les travaux de Gadamer.<sup>203</sup>

---

<sup>199</sup> Nancy J. Moules, «Hermeneutic Inquiry : Paying Heed to History and Hermes. An Ancestral, Substantive, and Methodological Tale», *International Journal of Qualitative Methods*, 2002, vol. 1, no. 3, p. 4-6.

<sup>200</sup> Mes questions de recherche sont au premier chapitre.

<sup>201</sup> *Ibid.*, p. 8-9.

<sup>202</sup> *Ibid.*, p. 25.

<sup>203</sup> Hans-Georg Gadamer. *Vérité et méthode*. Paris : Les Éditions du Seuil, 1976, p. 27-103. Ce passage traite de l'esthétique. L'approche herméneutique pour une compréhension et une analyse esthétique est aussi discutée et approfondie dans un dialogue entre Carsten Dutt et Hans-Georg Gadamer. À ce sujet, on peut consulter : Carsten Dutt. *Herméneutique-Esthétique-Philosophie pratique. Dialogue avec Hans-Georg Gadamer*. Montréal : Fidès, 1998, pages 67 à 101.

Pour guider mon analyse des données, j'ai repris les quatre principes de l'herméneutique telles qu'ils sont présentés par Tina Koch.<sup>204</sup> Le premier principe est celui de la pré-connaissance.<sup>205</sup> L'interprète qui est animé par la compréhension d'un phénomène a une connaissance *a priori* de ce phénomène.<sup>206</sup> Les herméneutes suggèrent de mettre de l'avant cette pré-connaissance pour que le chercheur/interprète en soit conscient.<sup>207</sup> Cette démarche permet de situer le rapport initial entre l'interprète et le phénomène.<sup>208</sup> Le second principe est celui du dialogue.<sup>209</sup> Le chercheur doit s'immerger dans le texte par la lecture et la relecture. Selon Gadamer, toute lecture est interprétation.<sup>210</sup> C'est donc dans la lecture que s'articule l'interprétation. Troisièmement, on retrouve le principe de «fusion des horizons».<sup>211</sup> La «fusion des horizons» est le moment de la compréhension dans l'analyse.<sup>212</sup> La «fusion» de l'«horizon» du chercheur à celui du texte se réalise dans l'écriture sur le texte interprété.<sup>213</sup> C'est la communication de l'interprétation. Pour Turner de Sales, cette étape de l'analyse se produit quand le chercheur groupe ses données, regroupe ses données, indexe ses données, quand le écrit en marge du *verbatim* ou lorsqu'il écrit ses commentaires.<sup>214</sup> Le quatrième principe de l'herméneutique selon Koch est celui du «cercle herméneutique».<sup>215</sup> Le «cercle

---

<sup>204</sup> Tina Koch. «Implementation of a Hermeneutic Inquiry in Nursing :Philosophy, Rigour and Representation», *Journal of Advanced Nursing*, 1996, no. 24, p. 176-177. Ce texte est accessible et a été repris pour l'analyse des données qualitatives dans le cadre de recherches de terrain. À ce sujet voir : Sherill A. Conroy. «A Pathway for Interpretive Phenomenology», *International Journal of Qualitative Methods*, 2003, vol. 2, no. 3. Sherill A. Conroy a notamment approfondie la notion de «sentier» (*pathway*) dans le cadre d'une étude sur les étudiantes et étudiants en nursing. La notion de «sentier» renvoie au processus de «cercle herméneutique» initialement développée dans l'herméneutique-phénoménologique heideggerienne et gadamerienne.

<sup>205</sup> Tina Koch. «Implementation of a Hermeneutic Inquiry in Nursing :Philosophy, Rigour and Representation», *Loc. Cit.*, p. 177.

<sup>206</sup> Fernand Couturier. *Herméneutique. Traduire. Interpréter. Agir*. Montréal : Fidès, 1990, p. 150.

<sup>207</sup> *Id.*

<sup>208</sup> C'est là l'«horizon» initial, celui du chercheur et de sa pré-connaissance du phénomène sur lequel il s'attarde. La notion d'«horizon» sera présentée subséquemment.

<sup>209</sup> *Ibid.* p. 176. Selon Koch, à l'étape de la collecte des données, le chercheur doit s'assurer de poser des questions ou de susciter des réflexions auprès de participants.

<sup>210</sup> Carsten Dutt. *Herméneutique-Esthétique-Philosophie pratique. Dialogue avec Hans-Georg Gadamer. Op. Cit.*, p. 94-95.

<sup>211</sup> Tina Koch. «Implementation of a Hermeneutic Inquiry in Nursing :Philosophy, Rigour and Representation», *Loc. Cit.*, p. 177.

<sup>212</sup> *Id.*

<sup>213</sup> *Id.*

<sup>214</sup> Turner de Sales. «Horizons Revealed : From Methodology to Method», *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 2, no. 1, p. 25-26. La recherche de Turner de Sales est une recherche exploratoire traitant du discours sur l'espoir chez les jeunes australiens.

<sup>215</sup> Tina Koch. «Implementation of a Hermeneutic Inquiry in Nursing :Philosophy, Rigour and Representation», *Loc. Cit.*, p. 176.

herméneutique» est le mouvement de l'analyse allant des parties au tout.<sup>216</sup> À cette étape de l'analyse le focus du chercheur se déplace des unités d'observations aux unités d'analyses.

Concrètement, comment ces principes ont-ils guidés ma démarche? Premièrement, j'ai inscrit ma pré-connaissance du phénomène esthétique. Cette pré-connaissance, inscrite dans un court texte, me situe dans ma relation avec le phénomène esthétique.<sup>217</sup> Se faisant, j'ai pu tenir compte de ma pré-compréhension et j'ai été en mesure de contraster mon regard initial à celui des participants.<sup>218</sup> Deuxièmement, j'ai fait plusieurs lectures et relectures de textes pour faire émerger le sens qui se dégage du discours des acteurs. Ensuite, j'ai abordé l'étape de la «fusion des horizons». Guidé par mes lectures, j'ai regroupé les unités d'observations sous les thèmes auxquels ils correspondaient.<sup>219</sup> Le discours est l'unité d'observation utilisé dans ma recherche. Le discours se définit comme un texte où un acteur parle de quelque chose qu'il organise dans une ou plusieurs phrases.<sup>220</sup> Le discours contient les références du monde dans lequel l'acteur se situe, ainsi du discours se dégage le sens.<sup>221</sup>

De plus, j'ai écrit des commentaires et pris des notes pour amorcer ma compréhension. Ma compréhension a été retranscrite et raffinée.<sup>222</sup> Cette démarche s'est articulée entre chacun de mes accès au terrain. Enfin, mon analyse a suivie le «cercle herméneutique». Mon focus s'est déplacé des unités d'observations aux unités d'analyse. Dans cette recherche, les unités d'analyse sont les acteurs. C'est là le déplacement de l'analyse dans la recherche d'une compréhension globale du phénomène esthétique qui s'est articulée.

---

<sup>216</sup> *Id.*

<sup>217</sup> Voir l'appendice D pour consulter ce texte.

<sup>218</sup> Cet élément de la recherche sera abordé dans le cinquième chapitre.

<sup>219</sup> Les détails de l'évolution du codage sont disponibles dans l'appendice E.

<sup>220</sup> John B. Thompson. *Paul Ricoeur. Hermeneutics and the Human Sciences. Essays on Language, Action and Interpretation*. Cambridge : Cambridge University Press, 1982, p. 147-148.

<sup>221</sup> *Id.*

<sup>222</sup> Le quatrième chapitre de cette recherche présente les éléments de ma compréhension du phénomène esthétique à partir du premier niveau d'analyse, soit celui des données brutes. La compréhension illustrée s'applique aux unités d'observations discursives.

## 3.1 TABLEAU DES ÉTAPES DE L'ANALYSE

Étapes de la cueillette des données	Étapes de l'analyse	Démarche
Avant d'accéder au terrain.	Pré-compréhension (Horizon I).	Production d'un texte sur ma pré-compréhension du phénomène.
Table ronde.	Lecture.	Écoute, retranscription de l'entrevue sous forme de <i>verbatim</i> , lecture.
Avant de retourner au terrain.	(Horizon II) Fusion des horizons.	Production de notes, regroupement des unités d'observation qui émergent du texte.
Entrevues individuelles.	Lecture. Pour chacune des entrevues.	Écoute, retranscription des entrevues sous forme de <i>verbatim</i> , lecture.
Avant de passer à une autre entrevue et de passer à la dernière table ronde.	(Horizon III) Fusion des horizons.	Production de notes, regroupement des unités d'observation qui émergent du texte.
Table ronde.	Lecture.	Écoute, retranscription de l'entrevue sous forme de <i>verbatim</i> , lecture.
Avant de retourner sur l'ensemble des données. Fin du terrain.	(Horizon IV) Fusion des horizons.	Production de notes, regroupement des unités d'observation qui émergent du texte.
Avant de retourner sur l'ensemble des données.	Lecture.	Lecture de la deuxième partie de l'entrevue dans laquelle j'ai soumis aux participants mon interprétation et ma compréhension du phénomène.
Retour sur les données. Confirmation de fin du terrain. (saturation des données).	(Horizon V) Fusion des horizons.	Retour sur le codage sur les notes et sur les <i>verbatim</i> .
	Cercle herméneutique.	Déplacement de la compréhension entre les parties (données issues des l'analyse des unités d'observation) vers le tout (unités d'analyse).

### 3.6. Véracité

Ma recherche se soumet aux critères de véracité de la recherche qualitative. Les critères de véracité auxquels je me réfère dans cette recherche sont ceux du «rapport avec la vérité», de l'«applicabilité», de la «consistance» et de la «crédibilité». Je m'adresserai donc successivement au contenu de chacun de ses critères en les liant à ma recherche.

Premièrement, le «rapport à la vérité» comprend «l'acceptation interne» et la «saturation». Selon Muchielli, l'acceptation interne « [...] renvoie au fait que le chercheur, sa recherche et ses résultats sont acceptés par les acteurs, [...]». <sup>223</sup> Dans mes rapports avec les sujets de recherche, j'ai été en mesure d'établir des rapports conviviaux et dans lesquels ils ont pu exprimer librement leurs conceptions. On retrouve aussi dans mon protocole d'entrevue une section sollicitant la réflexion des participants quant à ma recherche. <sup>224</sup> De plus, dans la dernière table ronde, j'en ai profité pour soumettre mes interprétations et ma compréhension sommaire aux critiques des participants. Selon Muchielli, on a affaire à la saturation des données quand « Ce que l'on récolte alors, rentrant dans des cadres déjà connus, on peut arrêter la recherche ». <sup>225</sup> Les données issues de ma seconde table ronde ont fait ressortir un thème. En retournant sur mes entrevues et sur la table ronde précédente, j'ai pu ajuster mon «codage» et approfondir ma compréhension du phénomène esthétique. Ainsi, la dernière table ronde n'a pas apportée de nouvelles données. La dernière table ronde a plutôt rendue explicite une dimension qui était latente dans les autres entrevues. <sup>226</sup>

Deuxièmement, le critère de l'«applicabilité» de la recherche comprend la «transférabilité». <sup>227</sup> Ma recherche a cette caractéristique pour deux raisons. Premièrement, ma démarche est transférable. Un chercheur pourrait, dans des conditions inéluctablement différentes, s'appuyer sur ma démarche dans le cadre d'une recherche du même type et ayant des intérêts similaires. Deuxièmement, ma démarche peut se défendre sur le plan de l'«applicabilité» dans la mesure où j'ai pu générer une «transférabilité» intercas. La grille de

<sup>223</sup> Alex Muchielli. *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France, 1991, p. 111-112.

<sup>224</sup> Voir l'appendice «A» et «B» pour consulter le protocole d'entrevue.

<sup>225</sup> *Ibid.* p. 114.

<sup>226</sup> Voir l'appendice «E» pour suivre l'évolution du codage. Le thème de «la belle délinquance» a été ajouté. En retournant sur les appréciations esthétiques exprimées dans les entrevues précédentes, ce thème est ressorti. Les unités de textes avaient été initialement classées sous le thème de l'appréciation esthétique des «rapports humains».

<sup>227</sup> Colin Robson. *Real World Research*. 2<sup>nd</sup> edition, *Op. Cit.*, p. 170.

«codage» thématique initiale a été en mesure de générer des résultats similaires dans le cadre des entrevues individuelles.

Troisièmement, ma recherche se soumet au critère de la «consistance» qui comprend la sous-dimension de la «cohérence interne» ainsi que la sous-dimension de la «complétude». Selon Muchielli, pour parler de «cohérence interne» «L'analyse finale doit déboucher sur un panoramique cohérent comportant la mise en réseaux de toutes les données». <sup>228</sup> Ainsi, dans le chapitre quatre de ma recherche, le lecteur pourra avoir une bonne image globale des données brutes. De plus, le second niveau d'analyse de ma recherche contribue à faire les liaisons entre le tout et les parties. Enfin, pour Muchielli, la «complétude» est une exigence de la recherche qualitative pour laquelle les données doivent être présentées globalement, sans faire ombre à une partie du phénomène étudié. <sup>229</sup> Dans ma recherche, j'ai eu recours à la triangulation dans la collecte de données en utilisant la table ronde et les entrevues individuelles. La triangulation des techniques est un moyen d'atteindre la «complétude» selon Muchielli. <sup>230</sup> De plus, je n'ai pas omis une partie du phénomène étudié. Lorsque les participants me parlaient de leur expérience et de leur appréciation, je les ai mis en relief dans mon analyse et dans la présentation des résultats même si cela contraste avec mes pré-connaissances et mes propres préférences. <sup>231</sup>

Quatrièmement, le dernier critère de véracité à aborder est celui de la «neutralité». En recherche qualitative, on parle plus particulièrement de «confirmation externe». Chez Guba et Lincoln, on parle de «*fairness*» et «*authenticity*». <sup>232</sup> Dans ma recherche, j'ai consulté les participants pour savoir leurs impressions sur l'utilité d'une telle démarche d'analyse des organisations. De plus, j'ai convié les participants, lors de la dernière table ronde, à émettre leur réflexion quant à ma compréhension sommaire du phénomène.

### 3.7. Questions d'éthique

L'anonymat a été garanti. Les participants ont été informés de mes intentions. Je leur ai aussi donné la liberté de m'indiquer des pistes qui auraient été négligées. Ceux qui étaient

---

<sup>228</sup> Alex Muchielli. *Les méthodes qualitatives. Op. Cit.*, p. 117.

<sup>229</sup> *Ibid.*, p. 113.

<sup>230</sup> *Ibid.*, p.114.

<sup>231</sup> Le document sur mes pré-connaissances fait foi de réflexivité de ma part.

<sup>232</sup> Norman K. Denzin et Yvonna Lincoln. *Handbook of Qualitative Research. 2<sup>nd</sup> edition*. Thousand Oaks, Ca : Sage Publications, 2000, p. 180.

inconfortables avec l'enregistreuse ont aussi été respectés. Aucune promesse n'ont été faites quant à l'apport de cette recherche pour leurs propres organisations. Dans le cadre d'une entrevue, j'ai dû composer avec la présence d'une stagiaire. Pour des raisons de civisme je n'ai pas pu écarter cette personne.

### 3.8. Réflexivité

Il s'agit ici pour moi de me situer en tant que chercheur. Je démontrerai alors la cohérence et la conscience de mes choix sur plusieurs aspects. Je situerai donc ma position sur le plan ontologique, épistémologique, méthodologique et éthique.<sup>233</sup>

#### 3.8.1. *Position ontologique*

Sur le plan ontologique, cette recherche s'inspire d'une réflexion existentialiste. La filiation existentialiste se retrouve dans le ton et l'expression des interrogations que soulève cette recherche. Ce qui anime la recherche, c'est une angoisse de la déshumanisation. L'organisation vue sous la seule lunette de la rationalité instrumentale ne présente pour l'être que des possibilités inauthentiques. En ce sens, l'organisation, sous l'angle de la rationalité instrumentale, renvoie à la notion de «complexe d'ustensiles» chez Sartre dans *l'Être et le néant* :

[...] lorsque je suis sur le mode de l'inauthenticité, du «on», le monde me renvoie comme un reflet impersonnel mes possibilités inauthentiques sous l'aspect d'ustensiles et de complexes d'ustensiles qui appartiennent à «tout le monde» et qui m'appartiennent en tant que je suis «tout le monde» : vêtements tout faits, transports en commun, parcs, jardins, lieux publics, abris faits pour que quiconque puisse s'y abriter etc.<sup>234</sup>

Ainsi, considérant la recherche de l'authenticité de l'existence comme une quête humaniste, l'esthétique m'apparaît comme un sentier prometteur. L'Être-en-organisation, comme l'œuvre d'art chez Heidegger<sup>235</sup>, mènent un combat pour ressortir de leur condition d'étant, de chose, pour se révéler à autrui et s'accomplir. C'est par le discours, par la parole que cette révélation

<sup>233</sup> Cette sous-section est inspirée de la réflexion de Emmanuelle Avon. *La gestion stratégique des logiques sociales du changement*. Thèse présentée à la faculté des études supérieures en Administration des Affaires. Montréal : École des Hautes Études Commerciales, 2003, p. 98-109.

<sup>234</sup> Jean-Paul Sartre. *L'Être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris : Gallimard, 1943, p. 285.

<sup>235</sup> Martin. Heidegger. *Chemins qui ne mènent nulle part*. Paris : Gallimard, 1962, p. 53.

de l'être s'articule. Selon Arendt, c'est par le «verbe et l'acte» que nous nous insérons dans le monde dans une «seconde naissance» pour assumer «le fait brut de notre apparition physique».<sup>236</sup>

### 3.8.2. *Position épistémologique*

À partir de la conception ontologique précédemment développée, une approche interdisciplinaire s'impose puisque ce sont des conceptions anthropologiques et philosophiques qui convergent vers ma réflexion en gestion. Cette recherche s'inscrit dans la tradition humaniste en gestion. Dans une perspective plus globale, cette recherche se situe dans le courant des recherches interprétatives et critiques. La réalité que j'aborde est socialement construite par les acteurs. La «rationalisation» du monde et le désenchantement sont des phénomènes humains.<sup>237</sup>

### 3.8.3. *Position méthodologique*

Considérant ma position ontologique, et ma position épistémologique, le choix d'une approche qualitative m'apparaissait naturel. Pour bien comprendre ce que peut signifier l'esthétique pour les gestionnaires et pour comprendre s'il y a une gestion du phénomène, c'est la richesse du vécu des acteurs qui devra être mise à contribution. De plus, ma perspective ontologique positionne les actes de langage, la parole, comme élément essentiel de la condition humaine. Ainsi, l'herméneutique, comme méthode d'analyse des données, est une approche qui convient à mes besoins.

### 3.8.4. *Position éthique*

Toute position éthique en recherche implique une position politique.<sup>238</sup> Pour des raisons éthiques je préfère aborder les sujets de la recherche en tant que sujets pensants et disposant d'une liberté à assumer. L'accent est mis sur la situation existentielle et humaine qu'impliquent la vie organisationnelle et le management plutôt que sur une analyse des conditions de classe. Provenant d'un milieu ouvrier, je ne souhaitais pas aborder cette recherche sous un angle ontologiquement réducteur. Parler de «goûts barbares», de goûts

<sup>236</sup> Hannah Arendt. *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy, 1983, p. 233.

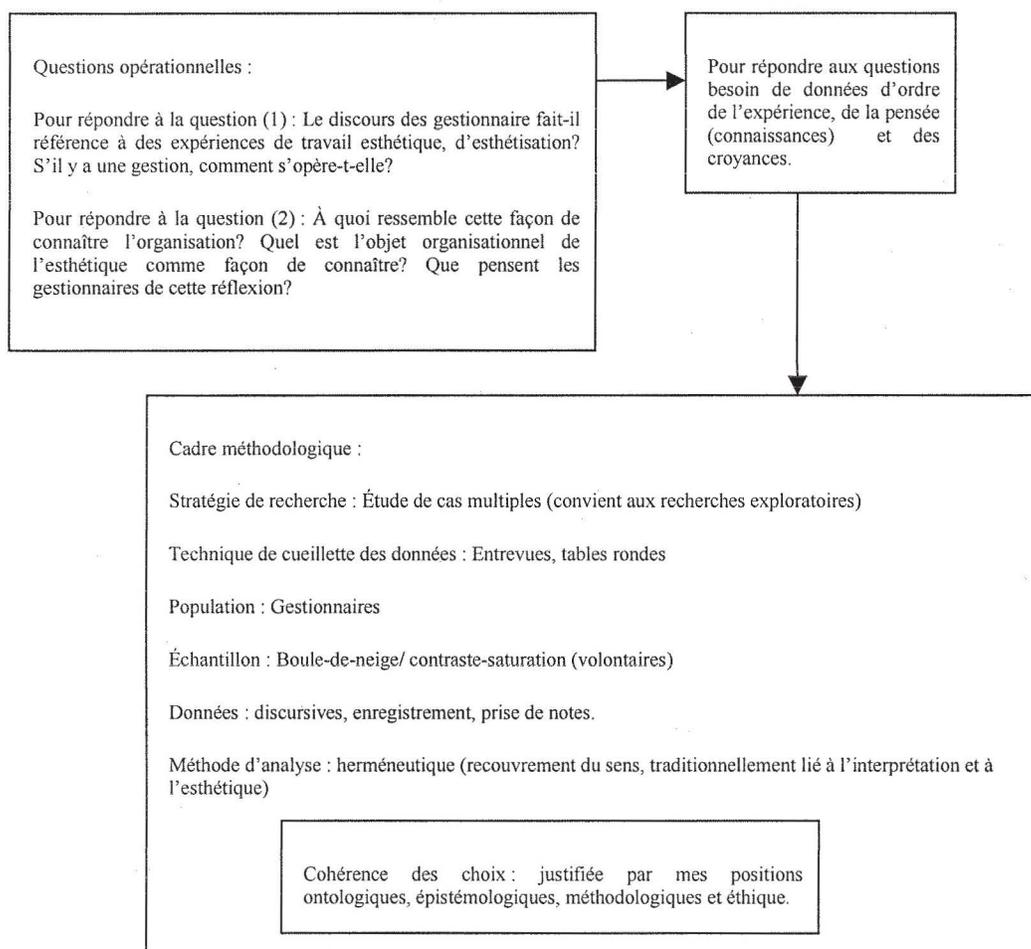
<sup>237</sup> La rationalisation est abordée dans une perspective historique et compréhensive par Max Weber dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon, 1964. Voir notamment, pages 19, 80 et 122.

<sup>238</sup> Emmanuelle Avon. *La gestion stratégique des logiques sociales du changement*. Op. Cit., p. 107.

issus de la «nécessité», dénigrer le sensible au profit du «goût pure» ou toute autre référence rappelant les stigmatisations des préférences liées à la condition de classe<sup>239</sup> m'apparaissait comme étant plus délicat.<sup>240</sup>

**Figure 3.3**

### Synthèse des développements



<sup>239</sup> Pour ce genre d'étude, voir Pierre Bourdieu. *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris : Les Éditions de Minuit, 1979. En particulier, les pages 31 à 37 traitent des aspects mentionnés.

<sup>240</sup> On retrouve à la figure 3.3 une synthèse des développements de la recherche.

## CHAPITRE 4. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

---

### 4.1. Introduction

Dans un premier temps, il s'agira d'aborder ici un premier niveau d'analyse. Je présenterai donc les résultats à partir des données brutes. D'abord, il sera question de parler de l'aménagement de la sphère esthétique. L'aménagement de la sphère esthétique fait référence aux appréciations esthétiques développées par les acteurs au sujet de leur organisation et de leur expérience. Cette section témoigne de la présence de l'esthétique en tant que rationalité axiologique. Ensuite, je présenterai les résultats concernant le «travail esthétique». La présentation des résultats quant à l'«esthétisation» suivra. Ces deux ensembles de données témoignent de l'instrumentalisation de l'expérience esthétique dans les organisations. Enfin, il sera question des données concernant le potentiel émancipateur de la réflexion telle qu'elle est envisagée par les acteurs.

Dans un deuxième temps, je passerai à un deuxième niveau d'analyse. Il sera alors question de faire un retour sur l'acteur. D'abord, je présenterai les caractéristiques qui se dégagent des différents secteurs. Ensuite, je vais illustrer un cas négatif. Il s'agit d'un cas extrême pour qui la réflexion se résumait à l'expression de l'ethos bureaucratique. Subséquemment, je ferai un retour sur la «gestion» de la sphère esthétique de l'organisation. Enfin, je présenterai, pour la complétude du portrait de cette recherche, une dichotomie esthétique qui émerge des données (plaisir/déplaisir) et qui se déploie en parallèle avec la dichotomie esthétique initiale (beau/laid).

### 4.2. Aménagement de la sphère esthétique

Qu'est-ce qui constitue la sphère esthétique d'une organisation? Des entrevues que j'ai menées, six éléments ressortent particulièrement. Les préférences énoncées sont celles des acteurs et sont issues de leurs discours. Nous appellerons «matériaux» ces éléments qui sont, prépondérants, de par leur usage par l'acteur, dans la constitution discursive de la sphère esthétique de l'organisation. C'est à partir de ces «matériaux» que se construisent les discours des acteurs et que nous comprenons le «paysage» organisationnel qu'ils nous livrent.

#### 4.2.1. *Les appréciations : instrument de travail, environnement et légitimité*

Les acteurs expriment leur appréciation esthétique des instruments de travail. Cette appréciation repose sur la proximité que les acteurs entretiennent avec ces instruments. L'instrument est un des points de référence de l'organisation pour l'acteur. C'est dans la situation organisationnelle qu'il fait appel à ses outils, à ses instruments de travail. Le discours de la coordonnatrice d'un centre culturel fait état de cette situation. C'est ainsi qu'elle s'exprime au sujet de son bureau «Moi là je trouve que c'est une grosse masse brune, c'est laid, c'est laid». Pour le rédacteur en chef d'un magazine culturel, on retrouve les mêmes critiques à l'endroit des outils de travail. Dans un passage de l'entrevue menée dans le cadre d'une table ronde, la responsable de la présentation visuelle de la revue exprime son appréciation de la manière suivante : «regarde là y a la bibliothèque que D. aime pas, là y a le bureau qu'y [le directeur général] a fait mais qu'on aime pas...». En réponse, le rédacteur en chef continu :

Ça remplit une fonction, mais pas... pas... nous autres ce qu'on aurait aimé pouvoir faire avec la... On s'en sert, mais... En haut, c'est pire, y a comme installé des enclos de chevaux. C'est des enclos de vendeurs là... c'est du bois brun, beige...

L'instrument de travail est un des matériaux dans la constitution de la sphère esthétique. Il est intéressant de s'arrêter sur ce point. Il semble que les acteurs aient développé un sentiment de «légitimité» en ce qui a trait à l'expression d'appréciations esthétiques concernant les outils de travail.

Par extension, les discours renferment généralement des appréciations esthétiques concernant l'environnement de travail. Le cas du gestionnaire du secteur de l'éducation est intéressant à ce sujet. L'acteur explique comment une situation qui a affecté son environnement de travail s'est déroulée et résolue :

C'parce que faut que tu comprennes qu'en premier, y ont essayé de faire ça, mais avec des plantes en plastique (rires). C'parce que ça coûte moins cher là, bein tu comprend que ça s'est généralisé comme une risée. Pis là tout le monde trouvait ça quétaine, trouvait ça laitte. C'était des ramasses poussières. Là le monde a pas apprécié ça, la rumeur s'est comme propagée (rires). [...] C'est sûr qu'on a trouvé ça laid, pis qu'on a trouvé ça le fun qu'y rentrent des vrais plantes...

Dans l'extrait précédent, l'acteur fait ressortir un aspect consensuel en ce qui a trait à la constitution de la sphère esthétique de l'organisation. Les acteurs ne se sont pas laissés imposer des «plantes en plastiques» parce qu'ils les trouvaient «laidés». C'est l'aspect kitsch ou «quétaïne» apposé à l'environnement qui a été rejeté par les acteurs. Se faisant, soit en repoussant l'objet kitsch de l'environnement, les acteurs refusent de se laisser définir, ils créent leurs qualités esthétiques et font valoir ce qu'ils apprécient.

Cependant, les critiques sur l'esthétique de l'environnement de travail ne débouchent pas toujours sur un changement. Le cas de la gestionnaire d'un centre de recherche sur l'opinion publique en constitue un témoignage :

C'est sûr que bon en partant y a une coupure... eh. Ça devrait être plus... plus moderne. Y devrait faire quelques choses avec ça la...ça...tsé... Nous autres notre bureau c'est laid, c'est sale, pis le boss lui bein son bureau tsé c'est quetchose, avec la vue sur Montréal. Y rentre par la belle entrée, pis lui y est bein, son grand bureau dans le fond, pis y vient jamais faire son tour dans la centrale (rire). C'est ça tsé y a pas vraiment une entrée pour tout le monde tsé. Y a une entrée pour la centrale, pis y a une entrée dans le fond pour les bureaux.

Ce passage fait ressortir la division esthétique de l'organisation. Pour l'acteur, il semble que les gestionnaires intermédiaires et opérationnels soient dépourvus du mérite de vivre une expérience esthétique qui soit «belle», au sens de l'acteur. De plus, la gestionnaire du centre de recherche en opinion publique ne semble pas détenir de pouvoir sur l'aménagement esthétique de son environnement de travail. Cette situation affecte l'acteur et elle souhaiterait pouvoir changer, remédier à cette situation :

Ahahaha y a des vieux tableaux, des laminés de Monet ehh, des murs orange et crème ehh tsé c'est sale, c'est sale. Moi j'te dirais là je changerais tout tout tout au complet là. [...] T'arrive là pis euhh c'est pas confortable, c'est pas un environnement de travail confortable qui te donne le goût d'aller travailler. Tu rentres tu vois tsé, un ti pot de fleur laite avec des tites fleurs en plastique là tabarouette! C'est vraiment pas beau...

Ce passage démontre manifestement que l'esthétique de l'environnement de travail affecte les gestionnaires. Encore une fois les fleurs en plastique renforcent le caractère kitsch de l'environnement de travail. Le kitsch semble particulièrement gêner les acteurs. Dans ce cas, je comprends que l'acteur n'est pas en mesure de contribuer à son environnement de travail comme elle le souhaiterait.

À l'opposé, on retrouve des acteurs pour qui l'aménagement de l'environnement ne pose pas de problèmes. Le bureau du directeur de police est décoré selon ses propres préférences. C'est alors que nous comprenons que cette possibilité d'aménager librement son environnement selon ses préférences constitue un moyen de se réaliser dans l'organisation. Pour le directeur de police, les images et les peintures qui sont accrochées dans son bureau ne sont pas là de manière anodine. On retrouve entre autre, une photo de lui escaladant une montagne, une peinture d'une montagne et une peinture d'un éléphant rappelant, selon l'acteur, qu'il n'y a qu'une seule façon de manger un éléphant, soit une bouchée à la fois. Pour le directeur de police, cet aménagement révèle quelque chose sur sa personne, sur ses réalisations et sur sa présence dans l'organisation.

Les qualités esthétiques des matériaux que les acteurs côtoient ou utilisent dans leur travail se retrouvent dans leurs discours. La matière influence l'attitude des acteurs. Pour le rédacteur en chef d'une revue communautaire, le beau est un outil de travail puisqu'il génère l'inspiration et attire son attention :

Nous on se sert beaucoup de photos pour illustrer des articles, ça m'inspire beaucoup pour écrire des articles. Souvent... Souvent... y a des gens qui nous en envoient ehhe. Le magazine a beaucoup d'images. C'est important d'avoir des belles images. Ça va p'tête me donner le goût d'écrire de quoi là-dessus. Faut que je me «feed», pis ça va pt'êtr prendre forme dans le média. [...] On est plus prêt à le faire avec des belles photos.

Ainsi, les entreprises, groupes ou organismes qui fournissent un support esthétique visuel, par le biais de photos, semblent faciliter leur chance de paraître dans un numéro de la revue.

La technologie aussi fait l'objet de l'appréciation des acteurs. Pour un gestionnaire du secteur des finances, l'achat de nouveaux ordinateurs noirs, s'agencent d'avantages au bureau, sont plus «actuels» et participent à l'harmonie de l'environnement de travail. Dans le cas du gestionnaire du service informatique, l'appréciation esthétique de la technologie recèle une dimension culturelle :

Tsé une belle machine eh c'est quelques chose de beau ehhe. Tsé, c'est quelque chose à part, quelque chose de récent. Une belle machine, une belle machine neuve. Les Macintosh, l'esthétique est plus important que la performance. T'as un Mac parce que dans certains milieux de travail, tout le monde a un Mac. Tsé ... je sais pas si t'as vu l'annonce de l'ordinateur dans vitrine qui fait une grimace là. [...] C'est beau! Pis en vrai tu

regardes pis c'est vraiment beau! Moi je préfère surtout travailler sur des Mac. Mais y a moins de gens qui travaillent sur des Mac.

Pour le gestionnaire du secteur de l'éducation, le «fétichisme-technologique» est plutôt tourné vers l'actuel, la mode, et la nouveauté de l'objet qu'intéressé par une distinction de marque :

Quand on a déménagé, c'est les cochonneries qui ont déménagé... C'est sûr que c'est le fun d'avoir des beaux équipements là! Les ordinateurs ça reste des cochonneries, même si les bureaux... Les fax, des cochonneries, les imprimantes restent des cochonneries. [...] Tsé ! Même si c'est juste des imprimantes... c'est le fun de travailler avec des machines neuves, c'est beau...

Pour le gestionnaire du service de police, on retrouve dans son discours une critique et une appréciation de la technologie. Si la radio de son bureau vient «agrémenter» le décor, la déchiqueteuse en revanche ne semble pas s'agencer parfaitement au tout. Au sens du gestionnaire de police, la déchiqueteuse, c'est cette «grosse machine qui m'énarve». La technologie apparaît alors comme un élément qui doit s'agencer à l'environnement de travail sans quoi l'acteur ressent un inconfort.

Les extraits de discours que nous venons d'aborder démontrent la multiplicité de la contribution des technologies aux discours des acteurs. Ainsi, le culte de la nouveauté, l'aisance à travailler avec des instruments qui ont un «charme» et l'agencement de la technologie avec le reste de l'environnement organisationnel participe à une esthétique de la technologie.

#### 4.2.2. *Le brouillon et le «bordel» pour appréciations : résistance à la bureaucratisation*

L'analyse esthétique nous demande de nous questionner sur le «bordel». Le «bordel» est un mot présent dans le vocabulaire des gestionnaires qui nous renvoie au désordre dans l'environnement de travail. Quel est le sens esthétique du «bordel»? Pour certains acteurs, comme le directeur des recherches politiques d'un parti, poste stratégique pour cette organisation, le bordel est «invitant». L'acteur préfère cette situation, car elle est plus invitante. Pour le directeur des recherches politiques d'un parti, ce qui est empilé, les amoncellements de son bureau, sont plus invitants à la tâche que s'ils s'agissaient de dossiers bien classés. Pour le directeur du service de police, il est difficile de faire autrement. Même s'il dit s'efforcer à avoir un bureau en ordre, sa «vrai nature» revient, il se révèle dans le

bordel. Pour la directrice marketing d'une compagnie, on parle de «bordel créatif». C'est dans le bordel que jaillissent les idées.

Au cours d'un entretien mené en table ronde, le sujet du «bordel» s'est manifesté. Le rédacteur en chef a commencé en exprimant son appréciation au sujet du «bordel» en disant que ce dernier est «laid». Pour une stagiaire à la rédaction, la situation est différente «Bein...je trouve ça beau deinfois quand je fais des brouillons tsé c'est bein la... bein je trouve ça beau le bordel». On retrouve la même appréciation pour la coordonnatrice d'un centre culturel « Oui, bein j'haie pas ça le bordel non plus. Mais je me retrouve dans mon bordel». Il en va de même de cette appréciation pour une autre gestionnaire de la revue : « Oui, bein tsé deinfois je me sent<sup>s</sup> hot à cause de ça. Je trouve<sup>s</sup> ça hot y a plein d'affaires. T'as d'lair occupée pis ehh importante là».

Beauté, laideur, dans les organisations, les discours sur le «bordel» cohabitent et font parti du paysage organisationnel. Que ce soit le directeur des politiques d'un parti, la coordonnatrice d'un centre culturel ou le directeur du service de police, les acteurs font mention d'un «ordre dans le désordre». Qu'en est-il de cet ordre? Pour certains acteurs, il y a une «beauté» au «bordel», et même, dans le cas de la stagiaire en rédaction, il y a une beauté dans le «brouillon». L'expression «l'ordre dans le désordre» mérite toute notre attention. Dans le discours des acteurs que nous avons mentionnés plus haut, le «bordel» trouve son «ordre» au niveau de l'appréciation esthétique. Dans les discours sur l'organisation, l'ordre esthétique trouve sa place. Ainsi, l'appréciation esthétique participe à une «concurrence des ordres» dans les organisations. Il s'agit là d'un élément de résistance face à la bureaucratisation.

#### 4.2.3. *La belle délinquance : résistance et expression du sujet*

Dans certains discours, j'ai pu relever un matériel souvent utilisé par les acteurs et qui a trait à une forme d'expression. Je qualifie cet aspect de «belle délinquance», c'est ce qui ressort du discours de la gérante de district. Pour les acteurs, certains de leurs gestes, de leurs actes ou tout simplement, certaines de leurs préférences esthétiques se fondent sur leur rapport de délinquance dans l'organisation. Dans le discours du directeur des politiques d'un parti, la belle délinquance s'exprime par le port de vêtements moins formels au travail. C'est dans l'effet d'entraînement qui s'exerce dans l'entourage de l'acteur que se fonde le sens

esthétique. L'acteur apprécie cette situation de délinquance. On retrouve le même genre de réflexion dans le discours du directeur d'un service informatique :

Ce que j'asseye de faire, contrairement à ce qui se faisait, c'est de partager des choses qui sont pas nécessairement utiles, mais bon... ehh... on niaise, on parle, tsé on fait les cons... deinfois on se lance des boîtes comme des enfants.

Dans le cas du rédacteur en chef d'une revue, la délinquance est le signe d'une «belle complicité». Une gestionnaire de la revue s'est exprimée à ce sujet :

Ahaha. Dans le fond tsé on a rien foutu de la journée on regardais ça... Tsé D. y disait toute ce qu'il fallait pas qui [le directeur général] sache haha. On y dit dans face hahaha. Y nous a dit : vous travailliez pas hier? (voix autoritaire) [...] J'y ai dit hier! Dans le fond l'important c'est que le magazine soit prêt à temps? Y a fait comme (mimique). J'ai dit oui! Denfois on brette un tu peu, mais on fait tout toujours à temps.

Ce dernier passage démontre le sens esthétique que peut prendre la «délinquance», l'insoumission, dans le discours des acteurs pour constituer des beaux moments de leur passage dans l'organisation. Ces moments de subtiles luttes contre le pouvoir sont utilisés comme matériaux dans le formage discursif des acteurs.

#### 4.2.4. *Les rapports humains comme point focal*

Les rapports humains constituent un des éléments essentiels dans la constitution du discours sur le «beau» et sur le «laid». L'appréciation des rapports humains se retrouve dans des évènements vécus par les acteurs. Ces évènements se retrouvent dans le discours à titre d'anecdotes, pour appuyer un propos ou pour expliciter une conception esthétique. D'autre part, j'ai aussi été en mesure d'observer des pratiques discursives qui s'appuient sur les rapports humains pour mettre en relief une appréciation qui est d'avantage abstraite.

Pour illustrer l'appréciation esthétique des rapports humains, je débiterai par les discours qui s'appuient sur des évènements. Le discours d'une gestionnaire fait ressortir de sa carrière un élément qu'elle nous décrit comme étant «laid» :

Ok bein à mon ancienne job ... ce qui me vient en tête ... à mon ancienne job ma boss était la quand même tsé ... une grande blonde elle ressemblait à Jojo Savard, était quand même cool la... Aye ça je pourrais en parler pendant deux heures la. Mais, c'était chez eux, pour le party de Noël, c'était cool, c'était le

fun... genre à 11 heures on voulait s'en aller elle a voulu qu'on couche là tsé, ça avait pas de sens. En tout cas, quand on est revenu après la fin de semaine la... A s'est choquée après nous autres parce qu'on est pas resté assez longtemps là. Elle nous a engueulée devant des clients, parce qu'on est pas resté longtemps à son party pis que... on avait amené des fleurs, pas de plantes. Pis les plantes ça reste plus longtemps. A l'a même appelée une employé pour l'engueuler. En tout cas, pendant un mois c'était pu comme avant, [...] je me sentais pas bien la.

Cette stratégie discursive se retrouve aussi dans le discours de la gestionnaire du centre culturel. Encore une fois, cette dernière remonte loin dans sa carrière pour nous parler d'un évènement des rapports humains qui lui est marquant :

Moi la plus laide bein... je travaillais dans un café-bar, pis ehh j'ai eu une promotion. Pis là, les employés quand je suis devenue gérante bein y se sont mis à pu me parler, Hein... j'étais gérante... pis là j'arrivais dans le bar, pis là ça arrêtais de parler. Là je disais ah! Bein... vous parlez de moi! Ça a l'air que... bein j'avais pas la bonne équipe de toute façon.

Dans l'extrait suivant, le discours du gestionnaire du domaine de l'éducation me parle d'un «beau» moment au travail:

Ouin, bein c'est [un bel aspect de son travail] peut-être dans mes rapports avec les gens oui. [...] Avant que je retourne à ce poste là en tant que tel bein y en a deux qui m'ont dit bein, on a hâte tsé... c'est mort, on a hâte de te voir, ça met de la vie dans place. Je veux dire que j'ai vraiment de très bons rapports avec les gens là.

Cette stratégie discursive est très bien illustrée dans le discours d'une gestionnaire d'un centre de recherche. Ce passage illustre bien la primauté de l'appréciation des rapports humains et démontre de manière manifeste l'aspect émotif qui est présent de manière latente dans les discours précédents :

Bon, ok! Y a des relations interpersonnelles que je trouve très belles à mon travail, parce que je travaille avec une de mes meilleures amies [...] Ehh Ehh à part ma meilleure amie qui travaille avec moi, y a d'autres personnes que je peux qualifier d'amis aussi. Ça va très bien. Ça ehh je dirais que c'est le seul aspect le plus beau. La joie!

Les discours qui font appel à des moments précis ou à des relations en particulier participent à la formation du discours de l'acteur en nous communiquant une émotion « la joie», ou un

sentiment d'injustice, ce que nous retrouvons dans les discours qui font état de rapports humains «laid».

D'autres discours font appel aux rapports humains de manière abstraite, en se référant à des situations fictives, hypothétiques. Encore une fois, le cas du gestionnaire du secteur de l'éducation nous en livre un bon exemple :

Pis y a des gens plaisants, pis y a des gens déplaisants. Donc ehh oui... beau et laid ehh ça peut se rapporter à ça oui. Y a des gens déplaisants, pis ehh surtout je me gêne pas pour le dire. C'est gens là ehhs tsé y a des pommes pourries partout. Donc oui, en dessous de ça, ça va exprimer des conflits, ça va exprimer des choses, mais c'est pas nécessairement..., ça dépend des conflits.

L'image de la «pomme pourrie» se retrouve aussi dans le discours de la gestionnaire d'un centre culturel :

Moi quand je suis arrivée au «festival», y a fallu que je crée un peu. Mais y faut une équipe solide, faut qu'y acceptent que tu fasses quelques chose dans l'équipe. Tu leur dis fais moi confiance. Si y en a un qui te fais pas confiance, c'est comme les fruits (pointe en direction du panier de fruits sur la table) si y a un fruit pourrie, tu l'enlèves, sinon y va pourrir les autres. Bein c'est comme ça...

En ce qui concerne le directeur d'un service de police, l'aspect «laid» du travail se dégage des discussions sur l'heure du dîner où les gens échangent des commentaires et des appréciations sur des éléments de la vie privée des gens qui sont peu flatteurs. Le directeur du service de police fait référence, par exemple, à des commentaires sur la manière d'éduquer les enfants, ou à des commentaires dégradants sur la vie privée des gens. Même si les thèmes abordés peuvent le remuer et qu'il a une opinion, il se refuse de participer à ces échanges.

Les discours sur les rapports humains qui ne se réfèrent pas directement à des événements précis ou à des personnes en particulier sont des véhicules idéologiques sur l'organisation. Dans le cas du gestionnaire du secteur de l'éducation et dans celui de la gestionnaire d'un centre culturel, le caractère «laid» des rapports humains est matérialisé dans «la pomme pourrie». Dans le discours du gestionnaire du domaine de l'éducation, «la pomme pourrie» est le collègue déplaisant. Derrière le stigma de «la pomme pourrie» on peut saisir tout le pouvoir idéologique qui se dégage de l'esthétique. L'esthétique ici joue un rôle sur le

plan des mots et sur le plan ontologique. Ainsi, être une «pomme pourrie», c'est de porter la laideur du monde du travail, de plus, la «pomme pourrie» désigne une catégorie d'acteurs que l'on peut retrouver partout, selon le gestionnaire en éducation. Dans le cas de la gestionnaire du centre culturel, le stigma de «la pomme pourrie» prend un caractère menaçant. Le fruit qui contaminera les autres sortira du panier. La «pomme pourrie» est menacée d'exclusion. La directrice de marketing dira elle que le «laid est contagieux». L'esthétique, dans le discours des acteurs, est un support pour leurs propres positions idéologiques. Quant aux rapports humains, les situations hypothétiques ou fictives semblent être des matériaux discursifs pour que l'acteur puisse «esthétiser» un discours politique qu'il tient sur l'organisation. Le cas du gestionnaire du service de police fait aussi appel à cette stratégie. Pour le gestionnaire du service de police, le «laid», c'est la transgression de la «frontière» entre organisation et sphère privée. Pour parler de ses collègues qui portent peu d'importance à leur apparence, la gérante de district parle des «petits cactus».

#### 4.2.5. *Les corps et les sens : les apparences*

L'esthétique du sensible est présente dans le discours des acteurs. L'*aisthêsis* se présente sous deux aspects. Le premier aspect est l'appréciation esthétique des personnes. Le second aspect est celui de l'odorat.

Je commencerai par illustrer l'appréciation esthétique des personnes. Le cas de la gestionnaire du centre de recherche illustre bien l'impact de l'appréciation esthétique d'autrui dans les relations de travail. Je contrasterai ici un passage relevant la laideur avec un autre, énonçant la beauté :

Ahh mon dieu... Ahh quand je vois mon boss (rires) C'est pas fin hein? (rires) Humm, oui en fait ce que je trouve laid, mis à part que mon boss est laid physiquement... mais ça c'est une autre chose.

Pour ce qui est de la beauté dans le discours :

[...] Anne-Sophie a fait entrer un de ses amis... (rires) Moi j'ai vu ce gars là pis ehh j'ai carrément flippé là! C'est sûr qu'à la base... ehhe bein je vais plus chercher à aller lui parler ... ehh ... pis c'est sûr que ça change ton attitude. C'est sûr que bon y étais très joli ehhe. Comme y en a qui...

Dans le discours du gestionnaire de l'éducation, l'appréciation esthétique d'autrui est un élément motivateur au travail. L'appréciation esthétique d'autrui modifie les rapports de l'acteur à son travail, ainsi que ses rapports interpersonnels :

Bein du beau monde, tu va avoir le goût de travailler, pis du monde laitte, bein tu va trouver ça plate. Oui! Tsé, j'ai déjà eu des jobs à chier à l'université, pis je trouvais ça plate... Mais je me suis jamais absenté une fois! Bein ehh les gens avec qui je travaillais, premièrement, c'était des gens de différents âges. Deuxièmement, ça me donnait l'occasion de voir de belles personnes. (rire) [...] A-mettons que la personne que tu trouves belle est là, pis a te regarde, a te regarde travailler. Tu veux pas nécessairement qu'à trouve que tu sois un lâche. Ehh tu te pognes pas le cul ... pis tsé tu va peut-être te donner un petit coup de pieds dans le cul pour te montrer que ...té bon... oui! Tsé ... là tu va parler avec du monde ehhs pour montrer à cette personne là que té facile d'approche.

Cependant, il ne faut pas se méprendre, l'appréciation esthétique d'autrui et ses conséquences ne sont pas anodines. Le gestionnaire du secteur de l'éducation révèle cet aspect de son existence organisationnelle tout en exprimant un certain malaise face à cette réflexion :

Bein... là je veux pas paraître ehh corrompu là ehhs... mais c'est sûr que dans le cas où un gars ehh... dans mes goûts si on peut dire ça comme ça, bein disons que c'était plus facile d'avoir un horaire de jour. [...] C'est pas le plus professionnel, mais bon... je... tsé... faut faire ça moindre. [...] Bon une personne avait de l'expérience pis y avait de l'air fiable. L'autre personne bon bein disons que... y était esthétiquement plus favorable, plus appréciable... mais c'est sûr que j'ai choisi la personne plus appréciable ehh...

Nous le verrons plus loin, ce discours est contrasté par un autre type d'appréciation esthétique des personnes.

Enfin, le parfum est un élément que l'on retrouve dans le discours. Dans le discours du gestionnaire du secteur de l'éducation, le parfum est un élément de séduction qu'il s'administre. Dans le cas de la directrice du service de mise en marché, le parfum est un élément esthétique qui anime son quotidien :

Ah oui, moi j'aime ça aller le midi m'asseoir à côté d'un beau jeune homme qui sent bon, pis qui est de bonne humeur. [...] Bein moé je vois mon mari toute la fin de semaine en

joggings... au travail, des beaux hommes cravatés bein amenez-en!! (rires) [...] Bein l'odeur, c'est important. Bein nous autres une politique de non-fumeurs, ça je sais que c'est apprécié. Mais ehh (rires) une politique, pas de parfum, pas de spray, pas de rien ehhs tsé franchement. [...] Bein c'est vrai ça que l'esthétique, le parfum c'est... l'esthétique tsé... c'est ton parfum... Toi [à l'intervieweur] tu parles pas mal d'esthétique intello là! (rires) Bein tsé quand tu es là sur le midi autour de la table des beaux hommes, ça sent bon, leurs sourires j'aime ça.

Le discours de cette gestionnaire fait émerger l'esthétique du sensible. En quelque sorte, son appréciation des sens vient aussi rappeler au chercheur que les sens existent dans l'organisation. L'odeur vient ici en contraste par rapport au discours du chercheur et fait ressortir le dionysiaque, l'*aisthesis*.

En somme, l'odorat et la vision sont les sens auxquels font appels les acteurs pour parler de leurs expériences. Ces sens prennent place dans le discours des acteurs et cette participation n'est pas triviale. Les acteurs disent modifier leurs attitudes pour la satisfaction de leurs appréciations sensibles.

#### 4.2.6. *Appréciation esthétique : au-delà des apparences*

Parmi les appréciations esthétiques des personnes, j'ai pu retrouver des appréciations esthétiques qui se fixent sur les qualités des personnes sans pour autant faire appel au sens. L'appréciation des acteurs se fixe sur d'autres critères esthétiques. Prenons pour exemple le discours d'une gérante de district d'une compagnie d'assurance :

Regarde, la preuve y arrive du monde rustre là... T'a des préjugés tu dis bon... bein y a beaucoup de préjugés dans mon travail... Puis après, la personne tu vois est douce, donc la mon attitude change, je réalise que bon... est belle à l'intérieur.

Cet autre «niveau» d'appréciation traduit l'étonnement de l'acteur. Dans le dernier extrait, l'acteur repousse les préjugés de son appréciation esthétique des apparences et trouve dans la douceur d'autrui, un élément d'appréciation. Le discours de la coordonnatrice d'un centre culturel procède de manière identique. La coordonnatrice voit dans la «belle folie» des excentriques ou des atypiques, une source d'appréciation esthétique. Dans le discours de la gestionnaire du centre de recherche, le contraste entre l'appréciation esthétique de l'apparence d'une personne et sa «beauté intérieure» est explicite :

Tsé veut dire, J.M., c'est sur qui est laid, mais j'aime pas sa personnalité non plus tsé. C'est sûr que je serai pas porté à aller lui parler la... S.G. est vraiment laide, mais tsé c'est une bonne travaillante, pis j'aime bein son attitude au travail feque... c'est sûr que je suis portée à lui parler ehh pis à lui faire confiance...

Encore une fois, l'appréciation s'est déplacée vers des qualités autres que celles de l'apparence. Dans ce discours, l'appréciation s'est déplacée des apparences pour atteindre certaines valeurs. Comme nous le rappelle la directrice du marketing «[...] y a du beau monde au travail, pas seulement physiquement parlant, beau dans l'âme, beau dans leurs idées».

### 4.3. Travail esthétique

La recherche de Witz, Warhurst et Nickson sur le travail esthétique s'était intéressé aux employés du centre opérationnel.<sup>241</sup> Pour ce qui est des gestionnaires, on retrouve des traces de travail esthétique. Ces éléments sont informels, et prennent leur source dans les commentaires et recommandations de l'entourage et dans les croyances de l'acteur. Dans certains cas, on parle plutôt de norme ou de caractéristique culturelle. Le cas du consultant en gestion de projets en est une démonstration typique :

Je me souvient d'être allé dans un grand rassemblement de PMI à Québec y a trois ans. Bein en tant que gestionnaire de projet, si tu arrivais là en jeans, bein tu te faisais regarder. Gestionnaire de projet, c'est sûr que c'est de la grosse gomme, donc tsé... té supposé...

Cet exemple illustre bien la conscience du rôle de la culture dans la constitution d'un code vestimentaire. Toutefois, cet aspect fait plutôt appel à des questions d'appartenance à une culture organisationnelle ou professionnelle. Il en va de même pour le gestionnaire du service de police pour qui le port de l'habit de gala suscite les commentaires plaisants de son entourage, ravivant la fierté du groupe. Pour ce qui est du «travail esthétique», de l'utilisation des qualités et caractéristiques corporelles d'un acteur dans le processus de production, le discours de la gestionnaire du centre de recherche fait état d'un sentiment d'injustice qui découle de cet aspect de son travail :

---

<sup>241</sup> Anne Witz, Chris Warhurst et Dennis Nickson. «The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization», *Loc. Cit.*, p. 33-54.

Y a une personne de la compagnie qui arrive de quek part un 'big boss' de la compagnie, un spécialiste qui vient de quelques part dans le monde... qui est supposé être un de nos supérieurs, mais bon j'en ai jamais entendu parlé. [...] On dirais que c'est comme je suis supposée... c'est comme si j'avais quelque chose à leur rendre à ces personnes là. [...] Ehhh faut que je fasse à semblant que je fais attention à eux ehhh. [...] Apparemment que je suis sensée leur rendre quelque chose là je sais pas trop quoi.

Dans ce dernier cas, l'acteur doit ajuster sa présentation corporelle en vue d'intéresser un patron en visite. L'acteur trouve la situation injuste, cet élément apparaît de manière explicite dans son discours. L'acteur se sent aliénée dans une relation orchestrale et artificielle destinée à plaire à un supérieur de la compagnie. Dans le discours de la directrice du département de marketing, le capital corporel de l'acteur est mis à contribution :

D'ailleurs pour moi je suis très consciente du poste que je véhicule, parce que je me promène partout dans la province je vois du monde partout des agents, des gérants alors nécessairement, je peux pas me promener habillée ehh trop... trop... comment je dirais ça... trop flyé. Disons faut que je sois ehh straight à cravate moi aussi (rire). Parce deinfois, t'arrives dans certains bureaux, t'arrives à des places où c'est pas mal ehh borderline, bein si je suis pour passer un commentaire dans mon regard bein pas nécessairement verbalement hein! Bein faut que je reflète l'image de la compagnie dans mon apparence!

Le corps de la gestionnaire devient ici un instrument de contrôle de l'organisation. Le corps de l'acteur est le véhicule d'une règle. L'image, l'esthétique de la compagnie, voilà ce que le corps de la gestionnaire véhicule. Son corps est alors objet de motivation, de contrôle.

#### 4.3.1. *Travail esthétique : des mauvais souvenirs*

Quand j'ai abordé les propos sur le «travail esthétique», plusieurs gestionnaires m'ont communiqués leurs expériences passées en soulignant le caractère dégradant de certaines tenues vestimentaires. Pour le consultant en gestion de projets, sa première expérience de travail exigeait de lui à ce qu'il porte une tenue habillée qu'il compare à un «costume de singe». Pour une des gestionnaires de la revue communautaire, son entrée en fonction en tant que gestionnaire, le pouvoir de s'habiller selon ses propres préférences constitue un soulagement. Enfin, pour la gestionnaire du centre culturel, la vue d'un jeune homme portant un costume est quelques choses qui enlaidit. Pour cette dernière, le code vestimentaire est une limite à l'expression des gens.

#### 4.3.2. *Esthétique, défense et crédibilité : un investissement sur soi*

Les discours des acteurs font état d'une forme de «travail esthétique» qui est motivée par un souci de sécurité. En travaillant sur soi, les acteurs cherchent à se défendre des agressions d'autrui. Parfois, le «travail esthétique» assure à l'acteur une «crédibilité». Bien que ce «travail esthétique» n'est pas imposé par l'organisation, les acteurs sentent le besoin de s'y investir.

Les acteurs sont conscients de l'importance de leur apparence physique. Le gestionnaire du domaine de l'éducation, dans un mouvement réflexif nous révèle que « Je me dis que si moi je pense ça et je fais ça, je dois pas être tu seul à faire ça». Pour ce dernier, le «travail esthétique» est une question de crédibilité :

Bein ça c'est sûr qu'on me prend plus au sérieux. Ça a l'air fou là, mais oui... Quand je rentre dans mon bureau et que bon ma supérieure passe et sent mon parfum, je fais mes petites affaires et bon elle a passé pis dit hummm, ça sent bon! Nanana! [...] Bein c'est encore... ehh je veux dire... eh... Je vais pt'êtr être plus pris au sérieux à cause de ça. Comme je te disais tantôt ehhs comme moi j'applique ça, que ça a un certain niveau dans mes décisions, bein ehhs les autres aussi tsé. Les autres aussi ça a un impact dans leurs décisions... Moi j'ai conscience de ça, feque s'est sûr que je vais m'arranger pour être séduisant... (rire) Pour justement faire valoir mon point, pour être pris au sérieux pis pour que je sois écouté aussi. Quelqu'un qui s'en fout, bein y sera pas écouté.

Le souci de crédibilité que nous venons de voir se retrouve aussi dans le discours du gestionnaire du groupe de recherche sur les politiques d'un parti. Pour ce dernier, il est clair que l'apparence de son interlocuteur a un impact sur la crédibilité des propos tenus. En ce sens, l'acteur dit avoir développé un souci de sa propre apparence. Pour le consultant en gestion de projets, le meilleur exemple est celui du vendeur de véhicule. En allant magasiner pour un véhicule, l'apparence est importante « si j'arrives en jeans... y me regardera même pas». On retrouve aussi ce type de récit chez la directrice en marketing, pour qui une vendeuse de magasin de vêtements ne l'approchera pas si elle est mal vêtue « bein a te servira même pas... a va te laisser regarder». Ces récits font état des craintes des acteurs quant à leur apparence et à leur crédibilité. La crainte de l'exclusion est ce qui se dégage fortement de ces discours. Ces récits alimentent les croyances des acteurs et a un impact sur leurs comportements en situation organisationnelle.

Pour la gestionnaire de district d'une entreprise, l'environnement recèle des ressources qui lui permettront de se défendre. Les qualités esthétiques de l'environnement semblent aider l'acteur à se protéger :

Ça va plus loin que ça je vais te donner un anecdote! Y a déjà été un temps moi où notre bureau était pas aussi coquet que ça. Et bon, la clientèle qui venait au bureau nous traitait assez durement. Bein depuis qu'on est dans un immeuble de prestige, bein les gens se font moins agresser verbalement ehh... C'est ça, c'était flagrant on s'en est aperçue la première semaine qu'on est arrivée. Avant ça, toutes les semaines on se faisait agresser verbalement. Mais bon, ça depuis qu'on est dans l'immeuble de prestige, bein ça a pas mal changé. [...] Bein quand les gens arrivent, t'es dans un environnement luxueux, moderne. C'est plus dur d'arriver pis de faire ton ingrat là! T'a tout l'environnement pis le décor qui est là et qui t'appuie si on veut! Ton point... on dirais c'est... ça t'apporte une plus grande crédibilité. [...] Ça va plus loin ! Tu te sens plus approuvée par tes patrons. Quand tu dis de quoi à un collègue ou un client, bein ta toute c'te bagage là en arrière. C'est comme du béton!

L'esthétique de l'environnement de travail apporte au sentiment de sécurité et de crédibilité des acteurs. Dans ce discours, on comprend aussi que l'acteur se sent plus appuyée par la direction de par la présence d'un bagage esthétique plus «riche» au sein du milieu de travail. On retrouve aussi une croyance similaire dans le discours du gestionnaire d'un parti politique. Selon ce dernier, le bureau du chef a été entièrement rénové puisqu'il s'agit là de l'endroit que fréquentent le plus les journalistes et le public. C'est l'image d'un chef premier ministrable que l'organisation veut projeter. L'aménagement du décor sert de défense contre certaines attaques à la crédibilité du chef et de son équipe.

#### **4.4. Esthétisation**

L'esthétisation est un élément présent dans le discours des acteurs. Dans certains cas, les acteurs ont été chargés ou près d'initiatives de modifications de l'environnement de travail, de projets d'embellissement du milieu de travail. La directrice du marketing et le gestionnaire de police ont été associés de près à des initiatives d'embellissement de l'environnement de travail. La coordonnatrice d'un centre culturel a été l'instigatrice d'une mesure d'esthétisation de l'espace de travail en convertissant une salle en lieu d'exposition artistique. Cependant, cet espace physique est contesté. La direction ne reconnaît pas l'initiative et y entpose les matières à recyclage. Selon cette dernière, il y a une «insécurité» dans de telles démarches de la part de la haute direction, une certaine crainte des étrangers qui

s'introduiraient dans l'organisation pour y faire du trouble. La gestionnaire du centre culturel lutte contre la haute direction. Quand un visiteur passe dans l'organisation, l'acteur prend un ton sarcastique et mentionne que les bacs de recyclage sont en fait «une installation» ou «de l'art contemporain», ne se laissant pas abattre ainsi par la haute direction. Pour ce qui est du consultant, ses bureaux sont généralement entièrement aménagés selon son goût et ses préférences. Enfin, la gestionnaire du centre de recherche et le gestionnaire du service informatique sont de ceux qui ignorent qui prennent les décisions quant à l'esthétique de l'environnement de travail. Le concept d'esthétisation soulève une question majeure : pourquoi?

En me référant au cas de la gestionnaire marketing, j'ai pu déceler des éléments d'esthétisation de l'environnement de travail. Le récit sur la construction du nouvel édifice du «bureau-chef» recouvre plusieurs mesures d'esthétisation :

Bein ça dépend hein, les couleurs... parfois sont plus appropriées pour le travail, pour stimuler, pour calmer, même chose pour les odeurs. [...] Oui, ça peut-être de la manipulation à la rigueur... [...] Bien le bureau chef, faut que tu saches que quand il a été construit, bein l'idée c'est que si t'es pas à côté d'une fenêtre bein t'as au moins la vue de l'extérieur. [...] Tout ça là c'est extraordinaire... puis tout ça ça contribue à avoir une paix, des gens qui se... tsé... qui ...promènent tranquillement. C'est une atmosphère paisible au bureau je trouve. Pis y a la musique, la façon que les hauts-parleurs ont été placés... c'est pour avoir juste assez de son, pour avoir une ambiance en travaillant... L'éclairage... l'éclairage a été choisi en fonction d'un éclairage de douceur... un éclairage parabolique je pense qu'y appellent ça!

Stimuler, calmer, paix, douceur sont tous des motifs d'esthétisation. Je saisi bien tout le caractère anesthésique de l'esthétisation de l'environnement organisationnel présent dans ce passage. L'esthétisation est manifeste dans ce discours. Dans le discours du gestionnaire du secteur des finances, l'esthétisation prend aussi une place considérable. L'agencement des bureaux, de nouveaux équipements et de «beaux ordinateurs noirs», vise à motiver les gens et à rendre l'atmosphère agréable.

Les tentatives d'esthétisation ne sont pas toujours couronnées de succès. Dans le cas de la gestionnaire d'un centre culturel, la démarche d'esthétisation a été suivie par des expressions de résistance. La gestionnaire du centre culturel, comme les gestionnaires de la revue partagent le même espace. La haute direction est stigmatisée dans le discours de la coordonnatrice :

Ça c'est le genre de monde qui vont chez IKEA, y voient de quoi dans salle de montre, pis y décident de faire la même chose. C'pas que c'est pas beau, mais tsé, moi je sais que... Les mêmes couleurs, le même sofa à même place... (rires)

Plus loin, une gestionnaire de la revue ajoute qu'elle a même dû montrer au directeur des agencements de couleur, tant il n'avait pas de goût. Ainsi, on comprend que les acteurs reprennent contrôle de leur espace. Le stigma de gens de «IKEA» apposé au directeur du centre culturel a un caractère idéologique. La coordonnatrice classe le directeur dans «le genre de monde», indiquant ainsi son appartenance à une catégorie de gens qui ne sont pas créatifs. Cette lutte pour l'espace semble susciter la résistance des acteurs. Dans le discours du rédacteur en chef on comprend que l'espace d'exposition d'œuvres d'art aménagé par les acteurs est en danger, la haute-direction planifierait de faire de cet espace une salle de conférence.

L'esthétisation de l'environnement de travail fait pression sur les acteurs. Le discours de la gérante de district et de la directrice marketing témoigne de l'impact d'un nouvel environnement de travail sur leur souci vestimentaire. Pour la gérante de district, le déménagement dans un immeuble de prestige a été l'occasion de renouveler sa garde-robe. L'impact des modifications esthétiques à l'environnement de travail se comprend bien dans le discours de la directrice marketing :

Bein pour les agents premièrement, quand tu travailles là. Tu es là dans un nouvel environnement où tout est beau tout est neuf, ça sent la colle, ça sent le neuf, la peinture! C'est sûr que les gens se sont mis à s'habiller d'avantage, à se pomponner! [...] Pis ehhh ça aide à stimuler la bonne humeur, la joie de vivre, pis peut-être aussi un peu, l'impression d'être à l'aise financièrement parlant, parce que tu es encadré dans un lieu qui fait plus riche, plus sécuritaire.

Dans l'extrait précédant, je comprends que l'esthétisation occulte les expériences difficiles au travail en tentant de générer des comportements, des émotions par l'environnement. De plus, l'esthétisation est subtile puisqu'elle donne «l'impression d'être à l'aise financièrement».

#### **4.5. Analyse esthétique et émancipation**

Deux éléments ici seront mis en relief ici. Premièrement, il s'agira d'exprimer ce que les acteurs interviewés pensent des questions soulevées au cours de l'entrevue. Tous les acteurs ont été interrogés sur cet aspect. De plus, la seconde partie de la dernière table ronde a

été réservée pour une discussion sur ce que j'avais interprété au cours des entrevues. Deuxièmement, je présenterai mon interprétation des discours pour saisir ce que les acteurs comprennent de leur participation organisationnelle. Plus précisément, je présenterai leur compréhension de l'impact de leur organisation sur, l'esthétique, sur la «beauté» dans leur société.

L'interview avec le gestionnaire du service de police semble avoir été l'occasion d'une «révélation». Le gestionnaire m'a communiqué son mépris pour le caractère bureaucratique de certaines de ses tâches reliées à la gestion des plaintes. Pour ce dernier, l'entrevue a été l'occasion d'une «introspection». À la fin de l'entrevue, l'acteur m'a révélé qu'il comprenait son travail comme étant comparable à celui d'un artiste. Pour la gestionnaire du centre de recherche, l'entrevue a été l'occasion d'une compréhension de l'esthétique de son milieu de travail « Tu te rend compte que l'aspect physique, que ça soit personnel ou dans l'environnement de travail, ça influence beaucoup sur les relations, ton attitude au travail, de manière d'aborder le travail». Dans ces deux cas, c'est la capacité de s'exprimer et de comprendre un autre aspect de leur travail. En ce qui concerne le gestionnaire du domaine de l'éducation, la réflexion sur l'esthétique de l'environnement de travail semble l'avoir sensibilisé au phénomène de l'esthétisation :

Tsé ça met des mots sur des choses que tu fais à tous les jours et que tu prend pas le temps de mettre des mots dessus, oui. Oui, c'est sûr que..que... Ça me... j'te dirais que ça m'allume sur ma situation de travail, pis ça m'allume aussi sur le type de gestion qui est adopté oui.

Le cas du gestionnaire du domaine de l'éducation est un bon exemple de prise de conscience du phénomène esthétique en présence dans les organisations. La gestionnaire du centre culturel tient un discours critique qui reflète une prise de conscience :

Les compagnies ces temps-ci c'est l'idée de faire de plus en plus d'argent. Mais ça... ça nous amène à voir la beauté et la laideur qui nous entoure. Pis ça je trouve ça bein important. Moi tsé ce que j'admire, y a beaucoup de compagnies ehh ehh qui ehh font restimuler leur employeurs eh... leurs employés en faisant des... du canoë pour regrouper le monde ehh. Tsé y a des choses vraies là-dedans!

Le discours de la gestionnaire du centre culturel fait ressortir le souci de la dimension humaine des organisations. Dans le cas du rédacteur en chef de la revue, la réflexion semble susciter une plus grande compréhension de soi et d'autrui :

Bein moi je trouve qu'on apprend beaucoup de choses sur le sujet et à n'entour du sujet eh... ça fait dire plein de choses... eh... des émotions eh... Ça nous donne des informations par rapport aux autres personnes, aux relations de travail... [...] Y a des choses qui ont l'air établis... pis tu vois ... ça ressort un peu là... eh... J'vois comment on se sent par rapport à certaines choses là...

Il semble que l'interview contribue à la connaissance que les participants ont de leur condition. En somme, l'entrevue a contribué à susciter le questionnement et la réflexion chez les acteurs. La réflexion sur les caractéristiques esthétiques de l'expérience organisationnelle remue des aspects de l'organisation qui semblent pris pour acquis.

Enfin, pour ce qui est de la compréhension de l'impact esthétique de leur travail sur la société, les acteurs font appel à deux types de discours. D'une part, les acteurs font référence à l'impact «visuel», sensible de leur organisation. Dans le cas des gestionnaires de la revue, l'impact de leur organisation est sensible, visuel. Les acteurs se promènent dans le village gai et peuvent voir leurs revues. C'est ce que relate le rédacteur en chef « [...] c'est partout dans les entrées de bar...eh, de boutiques...ehh ça fait partie de l'environnement là... Quand les gens sortent bein ils le prennent justement parce qu'y est beau j'te dirais». La revue génère un sentiment de fierté et de satisfaction lorsqu'elle est aperçue dans les vitrines du «village». Le type de discours le plus fréquent s'apparente à une «beauté morale». Les acteurs sentent qu'ils contribuent à leur société en contribuant à la production d'un bien ou d'un service au sein de leur organisation. Le cas du gestionnaire d'éducation en est un bon exemple. Pour ce dernier, le service des finances et des achats permet aux étudiants d'avoir les ressources matérielles nécessaires pour apprendre. Ainsi, il croit contribuer à l'avancement de la société québécoise. Cependant, certains discours font plutôt ressortir des valeurs bureaucratiques en guise de réponse, comme «la performance», «le succès de l'entreprise». Ce qui porte à penser que certains acteurs ne sont pas sensibilisés à l'impact esthétique de leurs organisations sur la société.

#### **4.6. Présentation du deuxième niveau d'analyse**

Dans les sous-sections qui suivent, je présenterai les résultats de mon analyse à partir des unités d'observation. Les sections qui suivent témoignent d'un passage des unités d'observations aux unités d'analyse (aux acteurs). Premièrement, je vais faire ressortir des traits qui semblent se dégager du secteur public, communautaire et privé quant à l'impact esthétique de leurs organisations sur la société. Deuxièmement, je vais illustrer un cas

«négatif». Ce cas particulier démontre des limites à l'analyse esthétique des organisations. C'est sur cette base qu'une distinction semble s'opérer. Troisièmement, je vais illustrer les éléments d'une gestion de la «sphère esthétique».

#### 4.6.1. *Un regard par secteur*

Quelles sont les pistes qui se dégagent des cas associés au secteur public, communautaire ou privé? D'abord, ces organisations se distinguent de par leurs buts, de par leurs responsabilités et de par leur environnement.<sup>242</sup> Ainsi, c'est précisément dans le discours sur l'impact esthétique de leurs organisations sur la société que les secteurs se distinguent. Dans le cadre du discours des participants du secteur communautaire, il semble que l'impact de l'organisation sur la société soit aisément identifiable par les acteurs. Les gestionnaires de la revue communautaire disent voir leur travail dans les rues. Il en va de même pour la gestionnaire du centre culturel. Les organisations pour lesquelles les acteurs du secteur communautaire ont un impact visible sur leur communauté.

En ce qui concerne le secteur public, l'impact esthétique de l'organisation sur l'environnement se fait aussi sentir. Pour le gestionnaire du secteur de l'éducation, l'immeuble dans lequel il travaille a un impact sur la «beauté» de la ville. Par contre, ce qui se dégage des discours liés au secteur public, c'est une conscience d'ordre «morale», la conscience d'apporter quelque chose à la société. Le caractère proprement esthétique est moins palpable qu'il ne l'était pour les acteurs des organisations du secteur communautaire. La conscience de l'impact esthétique des organisations sur la société s'apparente au «missionnariat». Autrement dit, il semble plutôt que c'est une conscience de l'impact bénéfique des services rendus par l'organisation sur la société qui est présente dans le discours des acteurs. Pour le directeur des politiques d'un parti, c'est dans la satisfaction de documenter et d'aborder des dossiers qui sont chères aux citoyens que l'impact de l'organisation se fait sentir. Pour le gestionnaire du secteur de l'éducation, c'est en passant des contrats avec des fournisseurs de tous les horizons que son organisation permet d'aider les étudiants et du coup, avoir un impact sur la société. Pour le gestionnaire du service de police, c'est aussi par le service rendu aux citoyens que se fait sentir l'impact esthétique de

---

<sup>242</sup> Alain Chanlat et Francine Séguin. *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique. Tome II. Les composantes de l'organisation*, Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Éditeur, 1987, p. 4-5, 46 et 47.

l'organisation sur la société. Bref, c'est la «beauté morale» du service rendu à la population qui a préséance.

Enfin, dans les cas issus d'organisations du secteur privé, la technique de cueillette des données semble avoir eu un effet sur les réponses obtenues au sujet de l'impact esthétique de l'organisation sur la société. Dans le cadre des entrevues individuelles, le gestionnaire du service informatique, le gestionnaire du service financier et la gestionnaire de la maison de sondage ont été incapables de donner des réponses et de discuter sur le sujet. Dans le cadre d'une table ronde auprès de gestionnaires du secteur privé, la directrice marketing d'une compagnie d'assurance ainsi que la gérante de district ont été en mesure de situer l'impact esthétique de leur organisation au niveau de l'environnement en se référant aux immeubles de la compagnie. Les discours du secteur privé étaient moins riches en ce sens.

Une précaution supplémentaire s'impose. Au-delà des secteurs, il y a aussi le type de service rendu que je dois considérer. En somme, c'est l'impact visuel des installations et des lieux physiques de l'organisation qui ressortent du discours des acteurs. Les cas du secteur communautaire que j'ai abordé ont la particularité de produire des événements ou des services visibles dans la communauté. Le travail de réflexion s'avérait plus ardu pour les organisations du secteur privé et du secteur public dans la mesure où les cas abordés n'offraient pas de services ayant un impact visuel sur l'environnement comme le ferait par exemple un service de voirie ou une industrie produisant un bien «tangibile». Cependant, les acteurs interrogés n'ont jamais fait référence à aucune campagne publicitaire que ce soit. Pourtant, la publicité a un impact «sensible» direct qui est perceptible.

#### 4.6.2. *Illustration d'un cas «néгатif»*

Dans le cadre des entrevues individuelles, un cas m'est apparu plus coriace et plus difficile à aborder. Le cas du gestionnaire des services financiers se distingue des autres cas. Premièrement, cet acteur n'a pas voulu être enregistré. Contrairement au directeur des politiques et contrairement au gestionnaire du service de police, ce dernier n'a pas refusé l'enregistrement pour des raisons «stratégiques» liées au poste qu'il occupe. L'acteur entretenait plutôt un malaise quant à l'enregistrement. L'acteur n'aimait tout simplement pas être enregistré. Deuxièmement, l'acteur avait des difficultés à communiquer ses appréciations esthétiques liées à son contexte organisationnel. L'acteur ne semblait pas communiquer d'appréciations esthétiques à ses confrères et employés. Le discours de l'acteur reproduisait

plutôt l'«ethos» bureaucratique au sens où lorsque je le sollicitais à me communiquer ses appréciations, il me communiquait l'importance de remercier les employés pour leur «bon» travail, pour leurs performances. Autrement dit, l'usage du mot «beau» correspondait, pour l'acteur à «bon». Toutefois, les portions de l'entrevue concernant le «travail esthétique» et l'«esthétisation» étaient plus typiques et plus près de ce que l'on peut retrouver dans les autres cas. Bref, ce cas montre des limites de l'approche. D'abord, il semble que cette réflexion ne soit pas naturelle à la préoccupation de chacun, c'est ce que ce cas illustre. Ensuite, le vocabulaire de l'approche n'est pas «étanche». Ce cas illustre bien ce glissement entre l'usage du mot «beau» comme critère d'appréciation vers le mot «bon». Ainsi, ce cas démontre une autre limite de l'approche.

#### 4.6.3. *La «sphère esthétique» de l'organisation et sa gestion*

Tous les acteurs interrogés reconnaissent que les organisations pour lesquelles ils oeuvrent agissent sur le décor et l'apparence du milieu de travail. Sur les treize acteurs interrogés pour cette recherche, un seul acteur a reconnu être l'auteur de telles mesures. Le directeur du service de police a admis avoir modifié l'environnement de travail. Selon le directeur de police, rien n'est laissé au hasard. Les tableaux qu'il a fait installer représentent «des valeurs et des réalisations personnelles». C'est pour s'inspirer et se calmer que ce dernier a décidé d'installer les tableaux. De plus, un babillard de communication interne a été ajouté par l'acteur pour des fins de communications et tout en ajoutant un caractère ludique au milieu de travail.

Parmi les acteurs sollicités pour cette recherche, quatre acteurs ont pu identifier qui était responsable des modifications de l'apparence de l'environnement de travail dans leur organisation. Parmi ces quatre acteurs, un seul a été en mesure d'élaborer sur les raisons pour lesquelles ces mesures ont été prises. Ainsi, la directrice du marketing d'une compagnie d'assurance a été en mesure de dire qui était responsable de l'«esthétisation» du milieu de travail. Ainsi, «les boys», collègues gestionnaires masculins, sont responsables de la gestion des apparences esthétiques de l'organisation. C'est pour générer le calme, la détente et faire «rêver» que des mesures sont prises dans l'organisation de cet acteur. Pour ce qui est des trois autres acteurs ayant connaissance de cette gestion, il s'agit des participants à une table ronde auprès de gestionnaires du secteur communautaire. Partageant les mêmes locaux, les gestionnaires de la revue communautaire ainsi que la gestionnaire du centre culturel situent la responsabilité de l'aménagement esthétique des lieux dans la personne du directeur général du

centre communautaire. Par contre, ces acteurs ne semblent pas trop comprendre pourquoi le directeur général fait ces modifications. Pour expliquer ces changements, un acteur a tenté une explication : « Ça c'est le genre de monde qui vont chez IKEA, y voient de quoi dans salle de montre, pis y décident de faire la même chose ». Dans ce discours d'un acteur, «le genre de monde» est ici une typification, tandis que le reste de ce discours témoigne d'une reproduction systématique d'un aménagement de l'espace proposé. Autrement dit, pour l'acteur, il semble que le «gestionnaire des apparences» soit faiblement créatif et peu intentionné.

Pour leur part, le gestionnaire du service informatique, la gestionnaire du centre de recherche, le gestionnaire du secteur de l'éducation, et la gérante de district d'une compagnie d'assurance, ne peuvent pas situer précisément qui fait les modifications de l'environnement de travail. De plus, il semble difficile d'expliquer pourquoi ces modifications esthétiques sont faites dans l'environnement de travail. Le gestionnaire du domaine de l'éducation a toutefois invoqué que l'ajout de plantes à l'organisation devait contribuer au bien-être des membres de l'organisation.

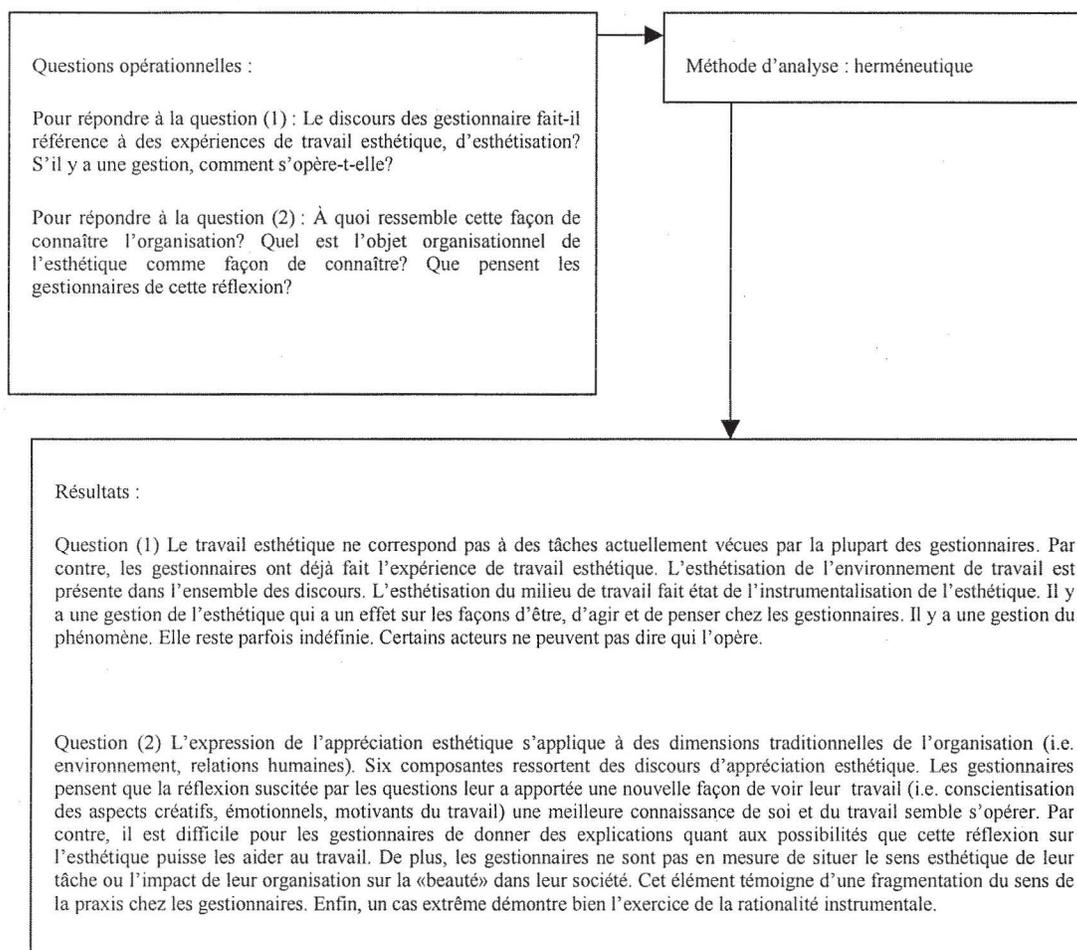
Enfin, le gestionnaire des recherches politiques pour un parti n'était pas en mesure de situer qui faisait les modifications à l'environnement de travail. Par contre, il a été en mesure de donner des raisons pour lesquelles l'environnement de travail a fait l'objet de transformations, d'un «embellissement». Pour le gestionnaire de projet, l'environnement de travail est changeant. Le milieu de travail varie en fonction des bureaux et en fonction des organisations avec lesquelles il traite. Il est difficile pour cet acteur de situer qui est le «gestionnaire des apparences» et les raisons pour lesquelles cette gestion est faite.

#### 4.6.4. *Beau/laid, plaisir/déplaisir*

Bien que la dichotomie esthétique beau/laid soit celle qui a fait l'objet de ma réflexion, bien qu'elle a animé mes discussions, pour certains acteurs, c'est le caractère proprement «sensible» de l'esthétique qui prime. Le gestionnaire du domaine de l'éducation m'a notamment indiqué que de parler de plaisir et de déplaisir correspondait d'avantage à sa situation. Pour la directrice du marketing d'une compagnie d'assurance, le «beau d'intellos» existe, mais il ne faut pas oublier non plus le plaisir. Il y a donc une coexistence du «beau» sensible et du «beau» idéaliste dans l'organisation.

Figure 4.1

## Synthèse des développements de la recherche



## CHAPITRE 5. DISCUSSION

---

Dans ce chapitre, j'aborderai quatre points. Premièrement, il s'agira de faire un retour sur le prétendu potentiel «émancipateur» de l'approche. Deuxièmement, je ferai un retour sur l'«esthétisation» et sur le «travail esthétique». Troisièmement, je présenterai les limites apparentes de l'analyse esthétique. Enfin, comme l'objectif de cette recherche est exploratoire, je ferai une synthèse des questions qui méritent d'être examinées pour arriver à une analyse esthétique des organisations. Ainsi, il s'agira des éléments pour poursuivre la «discussion».

### 5.1. Potentiel émancipateur, potentiel «actionnable»?

Si les participants de cette recherche ont été en mesure de reconnaître que «d'exprimer ses appréciations esthétiques» a un impact bénéfique sur les rapports humains au travail, que cette expression peut les aider dans leur travail, il a été difficile pour ces derniers d'élaborer sur ce que la réflexion, amenée par l'entrevue ou la table ronde, peut leur apporter concrètement. Dans certains cas, l'entrevue a débouché sur des réflexions révélatrices. Le directeur du service de police en est un bon exemple. Pour ce dernier, la réflexion suscitée par l'entrevue lui a fait prendre conscience qu'il était un Être créatif et qu'il repoussait les tâches «technocratiques» de son travail pour mieux s'épanouir dans des tâches communicatrices et «artistiques».

Bien qu'une prise de conscience soit possible, bien que la réflexion que suscitent les concepts puisse aider le gestionnaire à développer une connaissance de soi qui soit plus «fine», il reste que le potentiel «émancipateur» de l'approche esthétique reste encore à prouver. Deux difficultés majeures apparaissent à ce niveau. Premièrement, à l'exception d'avoir développé une meilleure connaissance d'eux et de leur relation au phénomène, les acteurs interrogés dans cette recherche, n'ont pas été en mesure de m'indiquer comment la réflexion suscitée pourrait les aider au travail. De plus, le savoir développé ne semble pas «actionnable».<sup>243</sup> Autrement dit, la prise de conscience ne donne pas de moyen d'agir sur

---

<sup>243</sup> Chris Argyris. *Savoir pour agir*. Paris : Dunod, 2003, p. 15.

l'organisation.<sup>244</sup> Deuxièmement, le potentiel «émancipateur» s'avère être un postulat proprement théorique. Ce postulat théorique découle d'une croyance philosophique selon laquelle il y a dans l'appréciation esthétique une part d'humanité irréductible, une assurance contre la déshumanisation.<sup>245</sup> Cette croyance anime les chercheurs comme Hancock<sup>246</sup> ou des philosophes comme Marcuse<sup>247</sup>, mais le décalage entre le discours philosophique et la réalité produit un contraste apparent.

## 5.2. «Travail esthétique» et «esthétisation»

Il semble opportun ici de revenir sur les concepts de «travail esthétique» et d'«esthétisation». Premièrement, à la lumière des données issues du terrain, il semble qu'il y a effectivement une gestion de l'esthétique. Il y a donc, dans les organisations des acteurs abordés, un ou une «gestionnaire de l'esthétique». Par souci de simplicité, on pourrait parler de «gestionnaire des apparences». Les acteurs interrogés paraissent tous être conscients de cette «gestion» par contre certains ignoraient qui était ce «gestionnaire». Certains acteurs interrogés étaient aussi confus quant aux motifs qui animaient les «gestionnaires des apparences». Dans ma recherche, un seul des participants remplissait ce rôle de «gestion».

Deuxièmement, les gestionnaires interrogés ne semblaient pas être assujetti à des mesures de «travail esthétique». Au cours des entrevues, les acteurs n'ont pas fait référence à des règles, de présentation de soi ou de «préparation esthétique». Par contre, un bon indicateur que les acteurs étaient en mesure de saisir le type d'expérience que je cherchais à déceler, certains m'ont parlé d'expérience vécues dans leur jeunesse dans le cadre d'emplois «pour étudiants». La directrice du marketing d'une compagnie d'assurance, la gestionnaire du centre culturel, le gestionnaire de projet et le gestionnaire du domaine de l'éducation ont fait référence à des expériences se rapportant au «travail esthétique».

Troisièmement, en cherchant à obtenir des expériences sur le «travail esthétique», il m'a semblé que les discours des répondants faisaient référence à un autre phénomène, celui des «comportements discrétionnaires». Le comportement discrétionnaire se définit comme

---

<sup>244</sup> *Id.*

<sup>245</sup> Luc Ferry. *Le sens du beau. Aux origines de la culture contemporaine*. Paris : Le livre de Poche, 2001, p. 32-34.

<sup>246</sup> Philip Hancock. « Aestheticizing the World of Organization : Creating Beautiful Untrue Things » *Loc. Cit.* p. 94.

<sup>247</sup> Herbert Marcuse. *La dimension esthétique. Pour une critique de l'esthétique marxiste*. *Op. Cit.*

étant le comportement d'un employé qui va au-delà des exigences «officielles» requises pour sa tâche.<sup>248</sup> Les acteurs interrogés s'investissaient dans leur présentation de soi pour la compagnie. À titre d'exemple, la directrice du marketing d'une compagnie d'assurance mentionnait que son apparence devait être le reflet de la compagnie. Ainsi, il est probable que le concept de «travail esthétique» ne soit pas approprié pour rendre compte de l'expérience vécue par les gestionnaires interrogés. Cette réflexion m'amène donc à revoir les concepts.

Ainsi, plutôt que de parler de «travail esthétique» et d'«esthétisation», ne serait-il pas plus approprié et plus significatif, sur le plan sémantique et sur pour des concepts de science de la gestion, de parler de «gestion par l'esthétique» et de «gestion de l'esthétique» ? Par «gestion de l'esthétique», j'entends la gestion des composantes et du capital esthétique des travailleurs en vue de leur intégration dans le procès de travail. Pour définir le concept de «gestion par l'esthétique», j'entends, de ce concept, la gestion du personnel par des mesures de modifications esthétiques de l'environnement de travail de l'organisation. La directrice marketing d'une compagnie d'assurance en donnait un bon exemple de «gestion par l'esthétique» en communiquant les motifs sous-jacents aux modifications de son organisation. Selon notre étude, les concepts de «travail esthétique» et d'«esthétisation» ne situent pas, en avant plan, la «gestion» du phénomène esthétique. Ces concepts mettent en l'avant-plan une gestion unidirectionnelle de l'esthétique dans les organisations.

### **5.3. Les limites de l'analyse esthétique des organisations**

La première limite de l'analyse esthétique concerne sa portée. Malgré l'importance que les auteurs du courant d'analyse lui accordent, l'analyse esthétique des organisations touche difficilement des problématiques «endogènes» à l'organisation. Après avoir mené des entrevues auprès de gestionnaires, il reste difficile de prétendre que les problématiques soulevées par les concepts touchent des aspects essentiels du quotidien des acteurs. Le passage du niveau philosophique au niveau du vécu et des croyances ne s'opère pas sans heurts. De plus, les recherches qui ont eu recours à des données de terrain et qui se sont penchées sur des organisations ont plutôt eu à faire face à des organisations très près du milieu artistique. À l'exception des recherches de Witz, Warhurst et Nickson, qui ont portées

---

<sup>248</sup> Michel Tremblay, Philippe Guay et Gilles Simard. «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», *Publications du CIRANO*, 2000, no. 24, p. 2.

sur des organisations du secteur du service<sup>249</sup>, les recherches de terrain ont fait appel à des organisations comme le «Netherland Dance Theatre», les missions jésuites ou encore, à un «carnaval brésilien».<sup>250</sup> Dans le cas du «Netherland Dance Theatre», Hugo Letiche ne s'adresse pas directement à la gestion de l'organisation, à l'expérience vécue par les acteurs, mais il adresse plutôt une réflexion sur les chorégraphies et sur les danses.<sup>251</sup> Le type d'organisation sollicité par des chercheurs comme Letiche ou Clegg contribue grandement à la fluidité du discours du chercheur sur l'esthétique du contexte organisationnel. Le type d'organisation sollicité n'est pas le seul responsable de la faiblesse de l'approche. Dans ma recherche, je me suis intéressé à l'expérience et aux croyances des gestionnaires. Pour reprendre l'exemple précédent, les acteurs auxquels je me suis adressé sont des gestionnaires et non pas des «chorégraphes»<sup>252</sup> ou des «amuseurs publics».<sup>253</sup> Si certains acteurs appartenaient à une revue communautaire ou à un centre culturel, ces derniers n'étaient pas pour autant impliqués dans un processus artistiquement créatif, contrairement aux recherches de Clegg ou de Letiche qui faisaient appel à des acteurs liés à l'art de par leur praxis.<sup>254</sup>

Deuxièmement, même après avoir fait des modifications théoriques, le concept de «sphère esthétique» ou celui de «dimension esthétique» demeurent de minces construits. Le concept de «sphère esthétique» tentait de mettre en avant plan l'appréciation esthétique des acteurs, contrairement au concept de «dimension esthétique» qui réfère plutôt à l'expérience esthétique du chercheur dans l'organisation.<sup>255</sup> Plutôt que d'accéder à un espace nouveau de l'organisation, les appréciations esthétiques révélées par les acteurs m'ont guidées vers des composantes traditionnelles des organisations, que ce soit les rapports humains, la technologie ou l'environnement de travail.<sup>256</sup> Autrement dit, il est probable que l'approche esthétique des organisations ne fait qu'ajouter des éléments à une compréhension des composantes de l'organisation sans pour autant être capable de générer un regard nouveau. Toutefois, on peut avoir la satisfaction ou l'assurance de retrouver une part d'humanité dans les organisations modernes.

---

<sup>249</sup> Anne Witz

<sup>250</sup> Stephen Linstead et Heather Höpfl. *The Aesthetics of Organization*, *Op. Cit.*, p. 8-10.

<sup>251</sup> *Ibid.*, p. 158-159.

<sup>252</sup> *Id.*

<sup>253</sup> *Ibid.*, p. 248-249.

<sup>254</sup> *Id.*

<sup>255</sup> *Ibid.*, p. 14-15.

<sup>256</sup> Jean-François Chanlat et Francine Séguin. *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*. *Op. Cit.*, p. 8-10.

Au-delà du caractère «humaniste» que peut revêtir la «liberté d'apprécier», « Une liberté qui se produirait elle-même à l'existence perdrait son sens même de liberté». <sup>257</sup> Pour paraphraser Sartre <sup>258</sup>, si vous enlevez cette interdiction d'apprécier ou encore, d'être vêtu selon vos propres préférences, que peut bien signifier cette liberté? Dans le cadre de cette recherche, les gestionnaires interrogés n'ont que rarement fait référence à des contraintes quant à la liberté d'appréciation esthétique ou d'exprimer une appréciation esthétique.

Troisièmement, il est encore tôt pour parler d'une analyse esthétique. Les recherches faites en vue d'une analyse esthétique des organisations sont éclatées. Les chercheurs comme Höpfl ou Linstead s'intéressent à des phénomènes aussi variés que l'«esthétique de la réticence» ou à l'«esthétique des processus». <sup>259</sup> Dans le cadre de ma recherche, j'ai tenté de lier, dans un effort de cohérence, des construits conceptuels en vue de mettre à contribution les développements initiaux. Les concepts de «travail esthétique» d'«esthétisation» et de «sphère esthétique» ont été mis à l'épreuve. Par contre, ma recherche démontre que ces concepts touchent des phénomènes isolés. La liaison théorique est plus convaincante que la liaison empirique ne l'est. Plutôt que de parler d'une analyse esthétique, il serait approprié de parler des analyses esthétiques.

#### 5.4. Réflexions

J'apporterai ici deux éléments à la discussion. Premièrement, qui pourrait bien vouloir d'une analyse esthétique des organisations? J'ouvrirai des pistes de réflexion en ce sens. Deuxièmement, il s'agira de relever une voie d'intérêt à explorer pour l'analyse esthétique des organisations.

Premièrement, qui peut vouloir de l'approche et pourquoi? L'esthétique reste un débat, même pour la philosophie. <sup>260</sup> Des recherches comme celle de Strati <sup>261</sup> ou celle de Letiche <sup>262</sup> pourraient «inspirer» un consultant pour construire une activité à caractère ludique dans le cadre d'une intervention. Dans le cadre des entrevues individuelles et des tables

<sup>257</sup> Jean-Paul Sartre. *L'être et le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris : Gallimard, 1943, p. 530.

<sup>258</sup> *Ibid.* p. 531. Dans ce passage, Sartre fait référence au sens de la liberté de circuler lorsque l'on retire la contrainte du «couvre-feu».

<sup>259</sup> Stephen Linstead et Heather Höpfl. *The Aesthetics of Organization, Op. Cit.*, p. 4-7.

<sup>260</sup> Luc Ferry. *Le sens du beau. Op. Cit.*, p. 27. Chez Platon, le débat sur l'esthétique s'exprime dans un discours aporétique. Voir. Platon. *Hippias Majeur*. Paris : Hâtier, 1985, p. 79.

<sup>261</sup> Stephen Linstead et Heather Höpfl. *The Aesthetics of Organization, Op. Cit.*, p. 13.

<sup>262</sup> *Ibid.*, p. 154.

rondes, j'ai pu ressentir l'adhésion et le plaisir que la réflexion pouvait susciter chez les participants.

C'est aussi possiblement sur le plan de l'environnement de travail et sur le plan de la gestion des ressources humaines que l'approche pourrait trouver preneur. Dans le cadre d'un marché du travail hautement compétitif, l'embellissement d'un milieu de travail peut-être un avantage comparatif. Dans le cadre de mes entrevues, les gestionnaires de la revue communautaire m'ont fait part de l'importance de l'environnement physique de l'espace de travail. Pour ces derniers, «travailler dans un loft» est un privilège. Pour la gérante de district d'une compagnie d'assurance, comme pour le directeur du service de police, aménager son espace de travail est une prérogative valorisante.

Deuxièmement, les concepts comme celui du «travail esthétique», mais plus particulièrement celui d'«esthétisation» ont contribué à révéler une gestion du phénomène esthétique dans l'organisation. Selon Galbraith, il y a un conflit entre les «fins esthétiques» et l'appareil de production.<sup>263</sup> Galbraith reprend le conflit entre les fins instrumentales et les finalités esthétiques pour la production de richesse en reprenant ce discours économiques :

Que l'on doive ainsi prendre la peine de proclamer que la beauté mérite le sacrifice d'un petit accroissement du Produit National Brut, voilà qui montre avec quelle efficacité nos croyances ont été ajustées, [...] <sup>264</sup>

À la lumière des données générées par ma recherche, on peut penser que les intérêts de la production ne sont pas contradictoires au point de nier toute «dimension esthétique», comme le disait Galbraith.<sup>265</sup> Au contraire, il semble plutôt qu'il y a une reprise des composantes esthétiques de l'organisation. Cette reprise intègre l'esthétique dans le procès de travail. Le «travail esthétique» et l'«esthétisation», comme concepts, nous aident à comprendre la gestion du phénomène esthétique. Dans le cas du «travail esthétique», on pourrait parler de «gestion de l'esthétique» comme gestion du «capital esthétique» des employés d'une organisation. Pour ce qui est de l'«esthétisation», ce concept ouvre les horizons à la compréhension d'une «gestion par l'esthétique».

---

<sup>263</sup> John Kenneth Galbraith. *Le nouvel État industriel. Essai sur le système économique américain*. Paris : Gallimard, 1989, p. 392-394.

<sup>264</sup> *Ibid.*, p. 396.

<sup>265</sup> *Id.*

## 5.5. Du pessimisme aux possibilités

Mon constat est à première vue pessimiste. La rationalité instrumentale entrant dans le domaine de l'appréciation esthétique, rendre «utile» ou «utilisable» ce qui avait une fin en soi, voilà possiblement une démonstration du triomphe de l'instrumentalisation de la vie humaine. Les intellectuels «puristes» de la critique de la modernité, de la gestion humaniste et de la critique de la déshumanisation pourront reconnaître cette omnipotence de la rationalité instrumentale.<sup>266</sup>

### 5.5.1. *Souci pour un management à renouveler*

Dans le cadre de ma démarche sur le «terrain», j'ai constaté un intérêt et une curiosité que suscitait ma réflexion auprès des participants. Le directeur du service de police s'est ressenti un enrichissement au niveau de sa connaissance de soi, ralliant sa *praxis* à celle de l'artiste. Pour la gestionnaire du centre d'art, c'est une réflexion sur les «vraies choses humaines», sur les rapports humains authentiques. Pour en revenir au gestionnaire du service de police, ce dernier qualifiait certaines de ses tâches comme étant «technocratiques». En lui demandant ce qu'il pourrait faire pour que cette partie de son travail ai une valeur esthétique, ce dernier m'a confié qu'il tenterait possiblement de faire autrement, mais qu'il serait possiblement démuné et finirait par revenir au «mal nécessaire». Ainsi, ou bien l'alternative n'existe pas et reste à proposer, ou bien le gestionnaire a besoin de se redécouvrir humain. Dans les deux cas, le chercheur peut apporter sa contribution.

Selon Alvesson et Willmott, les projets émancipateurs en management peuvent engendrer des réflexions et remises en questions, voire même, des réflexions utopistes.<sup>267</sup> La réflexion sur l'esthétique dans les organisations génère des réflexions et des remises en question chez les acteurs. En ce sens, la réflexion sur l'esthétique en organisation peut aider certains individus à réintégrer une dimension créative dans leur vie. En demandant aux gens de réfléchir sur leurs appréciations, le travail d'introspection et de recouvrement du sens au travail s'opère.

---

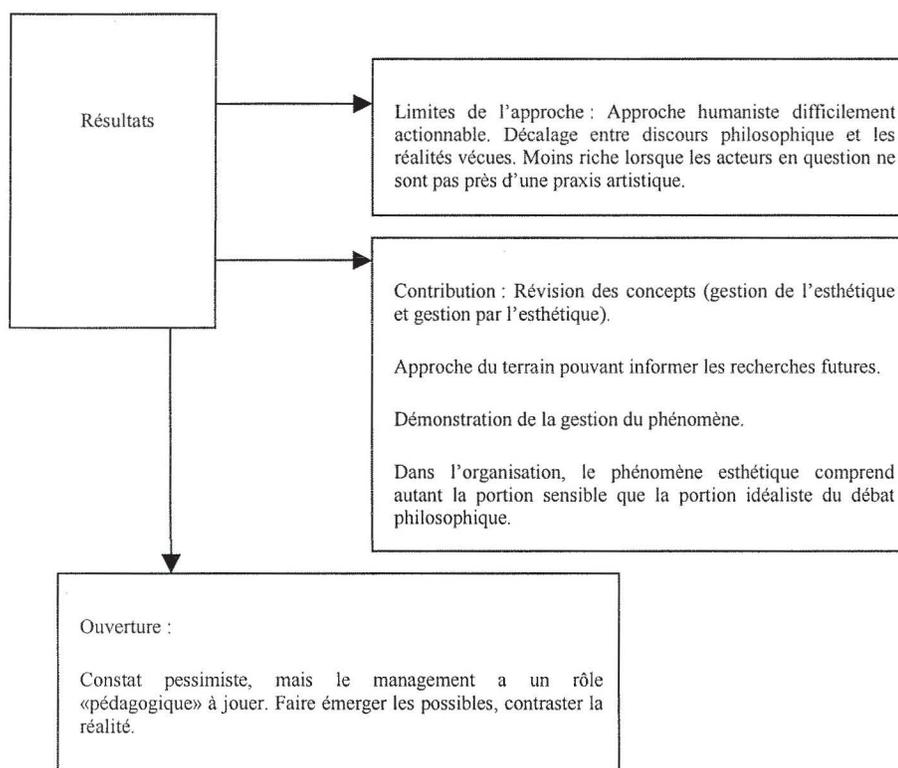
<sup>266</sup> L'épicurisme désabusé, l'indulgence souriante, la résignation ou le stoïcisme, est-ce là les seuls possibles qui se présentent au chercheur? Voir Jean-Paul Sartre. *L'âge de raison. Les chemins de la liberté*. Paris : Gallimard, 1945, p. 370.

<sup>267</sup> Mats Alvesson et Hugh Willmott. «On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies», *Academy of Management Review*, 1992, vol. 17, no. 3, p. 449-450.

Pour ce qui est de proposer une alternative utopique, une question fort complexe reste à répondre. Ainsi, en reprenant la rationalité axiologique comme outil de gestion, est-ce que la gestion s'humanise ou déshumanise? Le débat est évidemment trop complexe pour pouvoir immédiatement adopter une position claire. Pour illustrer l'organisation «esthétique», je propose la métaphore du banquet. Si l'on pense que la gestion s'humanise, cette métaphore sera effectivement un reflet de cette tendance. Si l'on croît que la gestion déshumanise, alors on y verra une alternative possible. L'organisation comme banquet, c'est l'organisation dans laquelle le gestionnaire convie l'individu à vivre une expérience exceptionnelle. L'hôte (le gestionnaire), s'assure du bon déroulement du banquet, notamment en s'assurant que les convives passent un moment exceptionnel. Le banquet, c'est la célébration humaine des sens et du beau.<sup>268</sup> Les convives ont tous une «raison-d'être» au banquet.

**Figure 5.1**

### Synthèse des développements de la recherche



<sup>268</sup> En appendice F, on retrouve les détails concernant cette métaphore. Je me suis inspiré du *Banquet* de Kierkegaard. La figure 5.1 fait la synthèse des développements de la recherche dans ce chapitre.

## CONCLUSION

---

Cette recherche m'a permis d'aborder le phénomène esthétique dans les organisations. C'est là l'expression de son caractère proprement exploratoire. Pour ce qui est de comprendre la place de l'esthétique dans l'organisation et sa gestion, ma démarche empirique a contribué à relever les difficultés et les opportunités que recouvre une approche esthétique des organisations. À ce jour, peu de chercheurs ont abordés la question en intégrant une approche du «terrain». Les recherches qui s'étaient intéressées au phénomène ne se sont pas intéressées au caractère bureaucratique des organisations. De plus, c'est la perspective des acteurs qui a été sollicitée dans ma recherche.

Le décalage entre le discours philosophique et le discours des acteurs est flagrant. Auprès des acteurs, l'approche esthétique suscite de l'intérêt, mais au-delà de la réflexion et de l'introspection qui découle des entrevues, il reste toujours difficile de situer son apport. Paradoxalement, victime de mon temps, je pose la question, l'approche esthétique des organisations peut-elle être utile?

Pour ce qui est de ma recherche, quelques contributions théoriques en découle. D'abord, l'approche du terrain est une contribution à la science dans la mesure où ces données manquent au développement de l'approche esthétique des organisations. Deuxièmement, après avoir abordé le terrain, j'ai revu les concepts concernant la gestion de l'esthétique dans l'organisation. Ces concepts correspondent d'avantage aux réalités organisationnelles abordées. Troisièmement, j'ai constaté qu'il y a effectivement une gestion du phénomène esthétique. Si les acteurs sont conscients de cette gestion, ils ignorent tantôt les motifs sous-jacents, tantôt les acteurs qui sont responsables d'une telle gestion. Quatrièmement, les données de terrain démontrent que la richesse du vécu esthétique s'articule tant au niveau des sens qu'au niveau des idées. Autrement dit, une réflexion philosophique trop «tranchante» sur l'esthétique peut évacuer une partie du vécu organisationnel des acteurs. Enfin, la métaphore du banquet est une bien modeste contribution. Toutefois, elle offre l'outillage conceptuel qui peut aider le gestionnaire à mieux se connaître et à se redéfinir.

Cette recherche peut nous conduire sur des sentiers d'intérêt pour le futur, en ce qui a trait au développement d'une approche esthétique des organisations. D'abord, dans l'intention de toujours comprendre d'avantage le phénomène, nous serons amené à nous questionner sur

le «gestionnaire des apparences» dans l'organisation. L'appréciation esthétique d'un gestionnaire est-elle à la source d'un choix ou d'un style de gestion?

Entre la rationalité instrumentale qui déshumanise et la gestion qui s'humanise, nous sommes, pour le moment, devant une situation aporétique. Une chose est certaine, en se questionnant sur l'esthétique comme dimension humaine de l'organisation, les chercheurs humanistes remplissent leur devoir. D'une part, les chercheurs oeuvrent pour l'émancipation et le confort des acteurs en situation organisationnelle. D'autre part, dans un contexte de gestion des ressources humaines hautement compétitif, l'organisation comme «milieu de vie», l'organisation conviviale sera compétitive.

Dans l'antique tragédie, les valeurs étaient à l'essence même du vécu humain. Toutefois, dans *Iphigénie*,<sup>269</sup> la rationalité instrumentale fait sa première empreinte sur nos ancêtres. Le roi Agamemnon (manager?), doit conduire sa flotte dans le but d'envahir une contrée éloignée pour élargir ses richesses et son pouvoir. Le vent tombe, la flotte reste immobile et les dieux réclament la fille d'Agamemnon, Iphigénie. Pour atteindre son objectif, Agamemnon accorde aux dieux le sacrifice. De nos jours, au quotidien, le sacrifice se poursuit. Certains sacrifient la vie familiale pour la carrière, d'autres privent leurs employés d'une existence belle et décente... pour bien peu.

---

<sup>269</sup> Cette tragédie précède l'Orestie d'Eschyle.

**BIBLIOGRAPHIE**

---

- 1- ADORNO, Theodor W. (1989). *Kierkegaard, Construction of the Aesthetics*. Minneapolis : University of Minnesota Press, 166 pages.
- 2- AKTOUF, Omar (1999). *Le management entre tradition et renouvellement*. 3<sup>e</sup> édition. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- 3- ALVESSON, Mats et Hugh Willmott (1992). «On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies», *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 3, pages 432-462.
- 4- ARENDT, Hannah (1994). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calman-Lévy, 406 pages.
- 5- ARGYRIS, Chris (2003). *Savoir pour agir*. Paris : Dunod.
- 6- AVON, Emmanuelle (2003). *La gestion stratégique des logiques sociales du changement*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en Administration des Affaires. Montréal : École des Hautes Études Commerciales.
- 7- BAUDRILLARD, Jean (1970). *La société de consommation*. Paris : Denoël.
- 8- BENJAMIN, Walter (2000). *Œuvres III*. Paris : Gallimard.
- 9- BERNOUX, Philippe (1985). *La sociologie des organisations*. Paris : Éditions du Seuil.
- 10- BOUDON, Raymond (1999). «La «rationalité axiologique» : une notion essentielle pour l'analyse des phénomènes normatifs», *Sociologie et Société*, vol. 31, no. 1.
- 11- BOURDIEU, Pierre (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris : Les Éditions de Minuit.
- 12- CHANLAT, Alain et Maurice Dufour (1985). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*. Montréal : Québec/Amérique.
- 13- CHANLAT, Jean-François et Francine Séguin. (1992). *L'analyse des organisations. Les théories de l'organisation*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- 14- CHANLAT, Jean-François et Francine Séguin. (1987). *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*. Montréal
- 15- CLEGG, Stewart, Cynthia Hardy et Walter R. Nord (dirs.) (1996). *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 730 pages.
- 16- COMETTI, Jean-Pierre (2002). *Art, représentation, expression*. Paris : Presses Universitaires de France.

- 17- CONSEIL DE RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES. (1998) *Éthique de la recherche avec des êtres humains*. Ottawa : Gouvernement du Canada.
- 18- COOPER, Cary L. et Susan E. Jackson (1997). *Creating Tomorrow's Organizations. A Handbook for Future Research in Organizational Behavior*. New York : Wiley.
- 19- CONROY, Sherill A. (2003) « A Pathway for Interpretive Phenomenology », *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 2, no. 3.
- 20- CORNU, Michel (1972). *Kierkegaard et la communication de l'existence*. Lausanne : Éditions l'Âge d'homme, 303 pages.
- 21- COUTURIER, Fernand (1990). *Herméneutique. Traduire. Interpréter. Agir*. Montréal : Fidès, 211 pages.
- 22- CROZIER, Michel (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Éditions Seuil, 412 pages.
- 23- DAGENAIS, Daniel (2003). *Hannah Arendt, le totalitarisme et le monde contemporain*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- 24- DE SALES, Turner (2003). «Horizons Revealed : From Methodology to Method», *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 12, no. 1, pages 1-32.
- 25- DENZIN, Norman K. et Yvonna Lincoln (2000). *Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> edition. Thousand Oaks, CA : Sage publications.
- 26- DUGAL, Sanjiv, Matthew Eriksen, Kathleen Mallon et Matthew H. Roy (2003). «Campus Bitch and White Trash : Pardoning the Injury of Language Acts in Participatory Contexts », *TAMARA. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, vol. 2, no. 3, pages 36-46.
- 27- DUTT, Carsten (1998). *Herméneutique-Esthétique-Philosophie pratique*. Montréal : Fidès.
- 28- EBLE, Kenneth E. (1978). *The Art of Administration*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 156 pages.
- 29- ENGLER, Gideon (2001). «Quantum Field Theories and Aesthetic Disparity », *International Studies in Philosophy of Science*, vol. 15, no. 1, pages 51-63.
- 30- FERRY, Luc (2001). *Le sens du beau. Aux origines de la culture contemporaine*. Paris : Le livre de poche, 348 pages.
- 31- FREDERICKSON, George H. (2000). «Can Bureaucracy be Beautiful? », *Public Administration Review*, vol. 60, no. 1, pages 47-53.
- 32- FUDGE, Robert S. (2001). «Imagination and the Science-Based Aesthetic Appreciation of Unscenic Nature », *The Journal Of Aesthetics and Art Criticism*, vol. 59, no. 3, pages 275-286.
- 33- GADAMER, Hans-Georg (1976). *Vérité et méthode*. Paris : Les Éditions du Seuil.

- 34- GALBRAITH, John K. (1989). *Le nouvel État industriel. Essai sur le système économique américain*. Paris : Gallimard.
- 35- GAUTHIER, Benoît (1998). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 529 pages.
- 36- GEORGE, A.G. (1965). *The First Sphere. A Study of Kierkegaardian Aesthetics*. Londres : Asia Publishing House, 80 pages.
- 37- GOODSSELL, Charles T. (1992). «Public Administrator as an Artisan », *Public Administration Review*, vol. 52, no. 3, pages 246-253.
- 38- GOODSSELL, Charles T. et Nancy Murray (dirs.) (1995). *Public Administration Illuminated and Inspired by the Arts*. Westport CT : Praeger, 223 pages.
- 39- GRANITZ, Neil A. (2003). «Individual, Social and Organizational Sources of Sharing and Variation in the Ethical Reasoning of Managers», *Journal of Business Ethics*, vol. 42, no. 2.
- 40- GUBRIUM, Jaber F. et James A. Holstein. (dirs.) (2002) *Handbook of Interview Research. Context and Method*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 981 pages.
- 41- GUILLET DE MONTHOUX, Pierre (1998) *Esthétique du management. Gestion du sublime de Kant à Gadamer*. Paris : L'Harmattan, 201 pages.
- 42- GUILLET DE MONTHOUX, Pierre (2000). «Performing the Absolute. Marina Abramovic Organizing the Unfinished Business of Arthur Schopenhauer», *Organization Studies*, vol. 21, no. 0, pages 29-51.
- 43- HANCOCK, Philip (2002). « Aestheticizing the World of Organization : Creating Beautiful Untrue Things », *TAMARA. Journal of Critical Postmodern Organization Science*, vol. 2, no. 1, pages 91-105.
- 44- HEIDEGGER, Martin (1962). *Chemins qui ne mènent nulle part*. Paris : Gallimard.
- 45- HOUSE, Peter W. (1982). *The Art of Public Policy Analysis, The Arena of Regulations and Resources*. Beverly Hills, CA : Sage Library of Social Research, 296 pages.
- 46- HUMMEL, Ralph (1994). *The Bureaucratic Experience*. New York : St-Martin's Press.
- 47- JONES, Micheal Owen, Michael Dane Moore et Richard Christopher Snyder. (1988). *Inside Organizations. Understanding the Human Dimension*. Beverly Hills, CA : Sage Publications, 379 pages.
- 48- KIERKEGAARD, Sören, [1843], (1995). *Ou bien... Ou bien...* Paris : Gallimard, 627 pages.
- 49- KIERKEGAARD, Sören, [1845] (1997) *Étapes sur le chemin de la vie*. Paris : Gallimard, 424 pages.

- 50-KOCH, Tina (1996). «Implementation of a Hermeneutic Inquiry in Nursing : Philosophy, Rigour and Representation», *Journal of Advanced Nursing*, no. 24.
- 51-LALANDE, André, [1926], (2002). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris : Presses Universitaires de France, 1323 pages.
- 52-LINSTEAD, Stephen et Heather Höpfl (2000). *The Aesthetics of Organization*. Londres : Sage Publication, 280 pages.
- 53-LYNN, Laurence E. Jr. (1996) *Public Management as Art, Science and Profession*. Chatam NJ : Chatam House Publishers Inc., 200 pages.
- 54-MARCUSE, Herbert (1979). *La dimension esthétique. Pour une critique de l'esthétique marxiste*. Paris : Éditions du Seuil, 83 pages.
- 55-MEADOWS, Keith A. (2003). «So You Want to do Research? An Introduction to Qualitative Methods », *British Journal of Community Nursing*, vol. 8, no., 10, pages 464-469.
- 56-MILLS, C. Wright. (1967). *L'imagination sociologique*. Paris : Maspéro.
- 57-MINTZBERG, Henry (1971). «Managerial Work : Analysis From Observation», *Management Science*, vol. 18, no. 2.
- 58-MORE, Thomas. (1987). *L'Utopie*. Paris : Flammarion.
- 59-MORGAN, Gareth (1999). *Images de l'organisation*. 2<sup>e</sup> Édition. Ste-Foy : Presses de l'Université Laval, 498 pages.
- 60-MOULES, Nancy J. (2002). «Hermeneutic Inquiry : Paying Heed to History and Hermes. An Ancestral, Substantive, and Methodological Tale», *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 1, no. 3.
- 61-MUCHIELLI, Alex (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris : Presses Universitaires de France.
- 62-ORDWAY, Tead (1951). *The Art of Administration*. Toronto : McGraw-Hill Book Company, 217 pages.
- 63-OTTENSMEYER, Edward (1996). «Too Strong to Stop, too Sweet to Lose : Aesthetics as a Way to Know Organizations », *Organization*, vol. 3, no. 2, pages 189-194.
- 64-PAUCHANT, Thierry C. (2000). *Pour un management éthique et spirituel*. Montréal : Éditions Fidès/HEC Montréal.
- 65-POUPART, Jean, Lionel-Henri Groulx, Jean-Pierre Deslauriers, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires (1997). *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin Éditeur.
- 66-RAMIREZ, Rafaël (1996). «Wrapping Form and Organizational Beauty », *Organization*, vol. 3, no. 2, pages 233-242.

- 67-ROBSON, Colin (2002). *Real World Research*. 2<sup>nd</sup> Edition. Oxford: Blackwell Publishers, 599 pages.
- 68-RUEGER, Alexander (2002). « Aesthetic Appreciation of Experiments : the Case of 18<sup>th</sup> Century Mimetic Experiments », *International Studies in the Philosophy of Science*, vol. 16, no. 1, pages 46-61.
- 69-RUSTED, Brian (1999). «Socializing Aesthetics and ‘Selling Like Gangbusters’», *Organization Studies*, vol. 20, no. 4, pages 641-658.
- 70-SALO, Beatriz (1997). «Aesthetics and Post-Politics : From Fujimori to the Gulf War», *Boundary 2*, vol. 20, no.3.
- 71-SARTRE, Jean-Paul (1945). *L'âge de raison. Les chemins de la liberté*. Paris : Gallimard.
- 72-SARTRE, Jean-Paul (1943). *L'Être et le néant. Essai de phénoménologie ontologique*. Paris : Gallimard.
- 73-SCHOPENHAUER, Arthur (1999). *Esthétique et métaphysique*. Paris : Le livre de poche, 220 pages.
- 74-STARKEY, Ken et Armand Hatchuel (2002). «The Long Detour : Foucault's History of Desire and Pleasure», *Organization*, vol. 9, no. 4.
- 75-STRATI, Antonio (1992). « Aesthetic Understanding of Organizational Life», *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 3, pages 568-581.
- 76-STRATI, Antonio (1996). «Organizations Viewed Through the Lens of Aesthetics », *Organization*, vol. 3, no. 2, pages 209-218.
- 77-STRATI, Antonio (2000a). «Putting People in the Picture : Art and Aesthetics in Photography and in Understanding Organizational Life », *Organization Studies*, vol. 21, no. 0, pages 53-69.
- 78-STRATI, Antonio (2000b). *Theory and Method in Organization Studies*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 233 pages.
- 79-SYMONS, GLADYS, L. (2004) Notes de cours, Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel», Montréal, ENAP, (Hiver)
- 80-TAYLOR, Charles (1991). *Grandeur et misère de la modernité*. Montréal : Bellarmin.
- 81-TREMBLAY, Michel, Philippe Guay et Gilles Simard (2000). «L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines», *Publications du CIRANO*, vol. 24.
- 82-THOMPSON, John B. (1982). *Paul Ricoeur, Hermeneutics and the Human Sciences. Essays on Language, Action and Interpretation*, Cambridge : Cambridge University Press, 309 pages.

- 83- WEBER, Max (1995). *Économie et société. Les catégories de la sociologie*. Paris : Plon.
- 84- WEBER, Max (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon.
- 85- WHITE, David (1996). «It's Working Beautifully! Philosophical Reflections on Aesthetics and Organization Theory», *Organization*, vol. 3, no.2.
- 86- WHITE, Jay D. et Guy Adams (1994). *Research in Public Administration. Reflections on Theory and Practice*. Thousand Oaks : CA, Sage Publications.
- 87- WITTGENSTEIN, Ludwig (1992). *Leçons et conversations*. Paris : Gallimard.
- 88- WITZ, Anne, Chris Warhurst et Dennis Nickson (2003) «The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization», *Organization*, vol. 10, no. 1.

**APPENDICES**

---

**APPENDICE A**

## ESTHÉTIQUE ET ORGANISATION

### CONTEXTE DE TRAVAIL

**1. En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous me décrire les aspects principaux de votre travail ?**

**2. Quels sont les défis que vous rencontrez dans votre travail ?**  
(Au quotidien/ sur une année/ quel est leur nature? Quels sont ces défis?)

**3. Parlez-moi brièvement des activités de l'organisation**

**4. Avec quels collègues entretenez-vous des relations au quotidien?**

### CONCEPTION DU BEAU ET DU LAID

*Explications : Je m'intéresse ici au contexte dans lesquels vous utilisez certains mots. Il n'y a pas de définition tranchée de ce qui est beau ou laid. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.*

**1. Avant de procéder à mes questions je souhaite savoir ce que vous connaissez de la notion «d'esthétique». À quoi pensez-vous quand je parle de cette notion ?**

**2. Pourriez-vous me décrire un aspect de votre travail que vous qualifiez de beau et un aspect de votre travail que vous qualifiez de laid.**

**3. Pouvez-vous définir pourquoi ces aspects de votre travail sont beaux et/ou laids ?**

**4. Pouvez-vous me parler d'une expérience que vous avez trouvée laide ou belle au travail ?**

**5. Est-ce que les mots : beau et laid sont trop limités pour parler de ce que vous appréciez ? Si oui, utilisez-vous d'autres mots, expression ou gestes ?**

## **TRAVAIL ESTHÉTIQUE**

**1. Est-ce que votre travail vous demande de faire appel à des manières de vous présenter qui ne correspondent pas à votre propre appréciation ? Si oui, est-ce un code vestimentaire, une manière d'interagir ? Si oui, est-ce que cette prescription vous affecte ?**

**2.a) Est-ce que vos tâches demandent que vous prépariez ou présentiez votre travail en fonction d'un code de présentation ? Si oui, est-ce que ce code de présentation correspond à votre propre appréciation ?**

**b) Si ce code ou cette prescription ne correspond pas à votre appréciation, que proposeriez-vous ? Que pensez-vous de l'impact d'une telle proposition ?**

**3. Dans votre environnement de travail, pourriez-vous identifier des endroits ou des mesures prises par l'organisation pour influencer «la beauté» de votre environnement de travail ? Si oui, qui prend ces décisions ? Si oui, croyez-vous que ces mesures ont un impact sur votre appréciation du contexte de votre travail? (en étiez-vous informé ? auriez-vous fait autrement ? )**

## **ÉMANCIPATION**

**1. Est-ce que d'exprimer votre appréciation, (ce que vous trouvez beau/laid) a un impact sur vos relations au travail?**

**2. Est-ce que d'exprimer votre appréciation, (ce que vous trouvez beau/laid) a un impact sur votre travail ?**

**3. Quel serait le plus «beau» contexte de travail selon-vous ? (Imaginez, dans un contexte idéal)**

**4. Est-ce que la liberté d'exprimer librement vos préférences et appréciations, en rapports aux aspects beaux ou laids de votre travail pourrait vous aider ? Si oui, est-ce que l'organisation en profiterait ?**

## **RÉFLEXION SUR L'ENTREVUE**

- 1. Que pensez-vous du sujet de recherche et de cette entrevue ? Quelles sont vos impressions ?**
- 2. Est-ce que vous avez pris conscience de certains aspects de votre travail et/ou de votre participation au travail ? (Expliquez, lesquels ?)**
- 3. Désormais, serez-vous plus attentifs à ces aspects ? Cette entrevue vous a-t-elle sensibilisée à la question ou aviez-vous déjà fait des réflexions à ce sujet ?**

**APPENDICE B**

## ESTHÉTIQUE ET ORGANISATION

### CONTEXTE DE TRAVAIL

**1. En quoi consiste votre travail ? Pouvez-vous me décrire les aspects principaux de votre travail ?**

### CONCEPTION DU BEAU ET DU LAID

*Explications : Je m'intéresse ici au contexte dans lesquels vous utilisez certains mots. Il n'y a pas de définition tranchée de ce qui est beau ou laid. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.*

**1- Pourriez-vous me décrire un aspect de votre travail que vous qualifiez de beau.**

**Sondes :**

Pouvez-vous définir pourquoi cet aspect de votre travail est beau?

Est-ce que vous vous rappelez d'une belle expérience reliée à cet aspect?

**2- Pourriez-vous me décrire un aspect de votre travail que vous qualifiez de laid.**

**Sondes :**

Pouvez-vous définir pourquoi cet aspect de votre travail est laid?

Est-ce que vous vous rappelez d'une belle expérience reliée à cet aspect?

### TRAVAIL ESTHÉTIQUE

**1- Est-ce que votre travail vous demande de faire appel à des manières de vous présenter qui ne correspondent pas à votre propre appréciation ?**

**Sondes :**

Si oui, est-ce un code vestimentaire ?

Est-ce une manière d'interagir ?

Si oui, est-ce que cette prescription vous affecte et comment ?

Est-ce dans la présentation de votre travail?

Est-ce que vous proposeriez quelques choses d'autres?

## **ESTHÉTISATION**

**1- Dans votre environnement de travail, pourriez-vous identifier des endroits ou des mesures prises par l'organisation pour influencer «l'apparence, la beauté» de votre environnement de travail ?**

**Sondes :**

Si oui, qui prend ces décisions ?

Si oui, croyez-vous que ces mesures ont un impact sur votre appréciation du contexte de votre travail ?

En étiez-vous informé ?

Auriez-vous fait autrement ?

## **ÉMANCIPATION**

- 1. Est-ce que d'exprimer votre appréciation, (ce que vous trouvez beau/laid) a un impact sur vos relations au travail ?**
- 2. Est-ce que d'exprimer votre appréciation, (ce que vous trouvez beau/laid) a un impact sur votre travail ?**
- 3. Est-ce que la liberté d'exprimer librement vos préférences et appréciations, en rapports aux aspects beaux ou laids de votre travail pourrait vous aider ?**

## **RÉFLEXION SUR L'ENTREVUE**

- 1. Que pensez-vous du sujet de recherche et de cette entrevue ?**

**Sondes :**

Quelles sont vos impressions ?

- 2. Est-ce que vous avez pris conscience de certains aspects de votre travail et/ou de votre participation au travail ? (Expliquez, lesquels ?)**

**Sondes :**

Désormais, serez-vous plus attentifs à ces aspects ?

Cette entrevue vous a-t-elle sensibilisée à la question ou aviez-vous déjà fait des réflexions à ce sujet ?

**3 Est-ce que vous pensez que votre travail a un impact sur la beauté/laidur dans la société?(environnement/communauté)**

**Sondes :**

Lesquels?

Qu'en pensez-vous?

Cette réflexion vous poussera-t-elle à agir?

**APPENDICE C**

## Constitution de l'échantillon

### Échantillonnage

Données cueillies	Population à l'étude	Échantillonnage	Justification
Croyances et expériences	Gestionnaires	Non probabiliste. Boule-de-neige.	Avoir accès à des données pertinentes pour les sous-groupes de la population (i.e. gestionnaires du secteur communautaire, privé et public.) Rechercher des acteurs considérés comme des acteurs «majeurs» par les gestionnaires du milieu.
Croyances et expériences	Gestionnaires	Non probabiliste. Échantillonnage par «contraste-saturation».	M'ajuster au terrain et à la perte d'un informateur clé. Poursuivre la logique initiale de contraste entre les sous-groupes. Recherche la saturation des données pour identifier des patterns.

Source : Gladys L. Symons. (2004) Note de cours, «Méthodes de recherche et d'intervention en milieu organisationnel» Montréal, ENAP, (Hiver).

## Constitution de l'échantillon (suite)

### Banque de participants

Identification du participant ou de la participante	Secteur d'activité	Organisation, fonctions et sexe (f/m)	Autres informations
A	Communautaire	Revue communautaire, rédacteur en chef, (M)	* Voir tableau «informateurs clé»
B	Public	Service de police, Directeur d'unité, (M)	Carrière dans entièrement dans le secteur policier.
C	Privé	Coopérative d'achat de matériel d'artiste, gérant, (M)	Gérance et promotion d'artistes. Expérience de direction et de fondation d'un organisme communautaire.
D	Privé	École Z. (école de chant), propriétaire et entrepreneure. (F)	** Ne sera pas retenue. Une seule personne dans l'organisation.
E	Privé	Groupe P., directeur et gestionnaire de projets, (M)	Expérience en gestion dans une compagnie de téléphonie. Plusieurs projets en gestion et implantation des technologies à son actif. *Voir tableau informateurs clé.
F	Privé	Services financiers et placements, gestionnaire opérationnel, (M)	Parmi ses activités de gestion, on retrouve essentiellement le «coaching» et l'évaluation des performances.
G	Public	Secteur de l'éducation post-secondaire, gérant unité des approvisionnements, (M)	Expérience dans le privé. Expérience de gestion d'agenda pour une artiste.
H	Privé	Coopérative informatique, gérant services techniques et après-vente, (M)	Expérience de gestion de réseau. Expérience entrepreneuriale.

## Constitution de l'échantillon (suite)

### Banque de participants

Identification du participant ou de la participante	Secteur d'activité	Organisation, fonctions et sexe (f/m)	Autres informations
I	Privé	Groupe Z. recherche, sondage et opinion publique, chef d'équipe et de projets, (F)	Parmi ses activités de gestion, on retrouve essentiellement le «coaching» et l'évaluation des performances. Elle a aussi à s'assurer du suivi des projets.
J	Privé	Entreprise H., multinationale/composantes électroniques, PDG, (M)	À la retraite. La famille est toujours présente dans l'entreprise.
K	Privé	Presses communautaires, directeur du service publicitaire, (M)	Ce participant a une longue expérience de gestion dans le secteur municipal. (public) *Voir tableau informateur clé.
L	Public	Parlement (aile parlementaire d'un parti politique), Directeur du service de recherche pour l'aile parlementaire, (M)	L'acteur a été directeur de cabinet au fédéral et attaché politique. Expérience dans le privé dans une firme de communication.

## Constitution de l'échantillon (suite)

### Choix des informateurs clés

Identification du participant ou de la participante	Organisation, fonctions et sexe (f/m)	Justification du choix de l'informateur	Contribution
A	Revue communautaire, rédacteur en chef, (M)	De par son poste, l'acteur a des relations privilégiées avec les gestionnaires d'organisations de sa communauté.	L'acteur a participé à la recherche. Il a fourni 3 participantes. Il a pris en charge le lieu de rencontre et a suggéré une table ronde.
E	Groupe P., directeur et gestionnaire de projets, (M)	De par son travail et son expérience, l'acteur a développé un réseau de contact riche et varié dans le secteur privé.	L'acteur a participé à la recherche il a fourni 2 participantes. L'acteur a pris en charge le lieu de rencontre.
K	Presse communautaires, directeur du service publicitaire, (M)	De par son expérience dans la gestion au niveau municipal, l'acteur a développé un réseau de contact dans le secteur public. Ce réseau est alimenté par ses fonctions actuelles qui le mettent en relation avec des organismes publics.	Par manque de temps (raison formelle), par manque de réponses et de participation, l'acteur n'a pas été mis à contribution pour l'échantillonnage.

## Constitution de l'échantillon (suite)

La contribution à l'échantillon de l'informateur «A».

Identification du participant ou de la participante	Secteur d'activité	Organisation, fonctions et sexe (f/m)	Autres informations
A	Communautaire	Revue communautaire, rédacteur en chef, (M)	* Voir tableau «informateurs clé»
M	Communautaire	Revue communautaire, responsable de la présentation et publiciste, (F)	Responsable du travail des infographistes, autorise les présentations et publicités.
N	Communautaire	Organisme de promotion et de développement des arts, coordonnatrice de l'organisme et gérance d'artiste, (F)	Gérance d'artistes. Autres expériences gestion dans secteur des services.
O	Communautaire	Revue communautaire, stagiaire en rédaction, (F)	La personne a été retenue pour des raisons de civisme. Il s'agissait aussi de garder la confiance et l'attention des autres participants.

**Commentaire :** Les sujets A, M, N, O ont participé à la recherche dans le cadre d'une première table ronde.

## Constitution de l'échantillon (suite)

La contribution à l'échantillon de l'informateur «E».

Identification du participant ou de la participante	Secteur d'activité	Organisation, fonctions et sexe (f/m)	Autres informations
E	Privé	Groupe P., directeur et gestionnaire de projets, (M)	Expérience en gestion dans une compagnie de téléphonie. Plusieurs projets en gestion et implantation des technologies à son actif. *Voir tableau informateurs clé.
P	Privé	Compagnie d'assurance X, directrice du personnel et du marketing (F)	
Q	Privé	Compagnie d'assurance X, gérante du district nord, (F)	L'acteur a plusieurs bureau et points de services à sa charge.

**Commentaires :** Les sujets E, P, Q ont participé à la recherche dans le cadre d'une seconde table-ronde.

### Constitution de l'échantillon (suite)

Membre de la banque de participants sélectionnés pour participer à la recherche

Identification du participant ou de la participante	Secteur d'activité	Organisation, fonctions et sexe (f/m)	Justification
B	Public	Service de police, Directeur d'unité, (M)	Besoin de membre du secteur public.
G	Public	Secteur de l'éducation post-secondaire, gérant unité des approvisionnements, (M)	Besoin de membre du secteur public.
L	Public	Parlement (aile parlementaire d'un parti politique), Directeur du service de recherche pour l'aile parlementaire, (M)	Besoin de membre du secteur public.
H	Privé	Coopérative informatique, gérant services techniques et après-vente, (M)	Dans ma recherche de «patterns», je voulais explorer une piste. (Gestionnaire et connaissance experte)
I	Privé	Groupe Z. recherche, sondage et opinion publique, chef d'équipe et de projets, (F)	Dans ma recherche de «patterns», je voulais explorer une piste. Pour garder la parité h/f.
F	Privé	Services financiers et placements, gestionnaire opérationnel, (M)	Recherche de «patterns» et saturation. Recherche de pistes d'intérêts avant de procéder à la dernière table ronde.

**APPENDICE D**

## Notes sur la démarche

### *Démarche : Horizon I*

Pourquoi m'intéresser à l'esthétique dans les organisations? Que sais-je du sujet? En fait, je répondrai que je suis, en tant que chercheur, animé par un paradoxe qui à son tour, anime ma pratique. Ma contribution est alors «paralogique» au sens où mon propre paradoxe contribue à animer ma réflexion. D'une part, je suis un idéaliste pour qui le «beau» est une appréciation des formes idéales d'organisation. J'ai développé une appréciation personnelle pour les méta-récits, pour les formes «idéales» d'organisation. Mon «fétichisme» des méta-récits est modéré par ma prise de conscience postmoderne. Par prise de conscience postmoderne, j'entends une prise de conscience dans laquelle je réalise que les projets utopistes de la modernité, des lumières ne sont plus. De la République idéale à l'organisation idéale il n'y a qu'un pas. Comme un allégoriste, je recherche les attitudes «idéalistes» des acteurs dans les organisations. C'est peut-être par souci «muséal» que je cherche dans le discours sur le «beau» des pièces d'humanité que je crains voir perdre. Je reconnais que ma naïveté est égale à celle des projets de la modernité.

### *Démarche : Horizon II*

Plusieurs éléments se dégagent du discours des acteurs. La table ronde a été un processus fructueux au sens où j'ai identifié certains éléments qui m'ont été utile pour la poursuite de cette recherche. À cette étape, j'ai observé un certain nombre d'éléments présents dans le discours des acteurs. Ces éléments sont en quelque sorte les matériaux utilisés dans la constitution du discours des acteurs. Le protocole a été révisé. La question portant vers une discussion sur les mots ou gestes qui pourraient être les substituts de «beau» et «laid» a été enlevée puisqu'elle n'est pas révélatrice du discours comme tel.

Le discours sur les rapports humains semble révéler certaines complexités. Pour le rédacteur en chef, la table ronde a été l'occasion d'exprimer des émotions, tandis que pour la coordonnatrice, il s'agissait là d'une occasion de mieux se connaître. Au niveau des rapports humains, l'apparence des personnes, ou au sens de la stagiaire, «l'esthétique

de soi», apparaît dans les discours. Étonnement, les acteurs livrent leur appréciation des caractéristiques physiques des personnes. Cette dimension me semblait initialement problématique dans la mesure où dans une table ronde, ce type de discussion n'est pas sans soulever des questions éthiques pour les organisations.

### *Démarche : Horizon III*

À cette étape de la recherche, ma compréhension du phénomène est nourrie de données du terrain. Au cours de mes six entrevues, Les discours semblent s'alimenter à partir de composantes similaires à ce que j'ai trouvé dans l'entrevue de groupe. Toutefois, j'ajoute à mon «codage» l'élément technologique qui semble apparaître de manière distincte au cours des entrevues. La technologie ne prenait pas une place prépondérante dans le premier *focus group*. La technologie était un «moyen de rendre beau» dans le travail de rédaction de la revue. Dans les entrevues individuelles, la technologie est présente comme un artefact d'importance pour les acteurs. Enfin, l'appréciation esthétique des qualités physiques des personnes ne semble pas correspondre à l'appréciation esthétique des rapports humains. Ils seront alors traités séparément dans mon interprétation. L'appréciation esthétique des rapports humains semble renfermer l'expression d'une conception du monde, d'une idéologie, ou d'un sentiment, d'une émotion. Le «beau» ou le «laid» apparaissent comme les véhicules du discours sur les rapports humains.

### *Horizon IV et V*

La table ronde constituée du consultant en gestion de projet, de la directrice du marketing et d'une gérante de district a été la dernière étape de collecte de données sur le terrain. L'interprétation des nouvelles données m'a permis de vérifier ma grille thématique. Cette table ronde a été l'occasion de discuter avec les acteurs des résultats et des interprétations qui semblaient se dégager jusqu'à présent. La discussion a été l'occasion de remettre en cause le récit du chercheur. L'interprétation de cette dernière table ronde (horizon IV), est la dernière étape avec un retour global sur les données. La dernière étape interprétative (horizon V) et ses résultats sont présentés dans le chapitre suivant.

**APPENDICE E**

## GRILLE THÉMATIQUE- PREMIÈRE PARTIE

Émergence de la grille à partir de l'interprétation de la première table ronde menée auprès des organismes communautaires.

### *Section sur l'appréciation esthétique des acteurs :*

Environnement (première apparition, alinéas 38-39 du *verbatim*) **code- ENVIRONNEMENT**

Relativisme (première apparition, alinéa 41 du *verbatim*) **notes : RELATIVISME**

Matériaux (première apparition, alinéas 55-63 du *verbatim*) **code- MATÉRIAUX**

Bordel (première apparition, alinéas 80-82 du *verbatim*) **code-BORDEL**

Rapports humains (première apparition, alinéas 131-146 du *verbatim*) **code- RAPPORTS HUMAINS**

Substitution (dans les alinéas 203-207 du *verbatim*) **notes : SUBSTITUTION**

### *Section sur le travail esthétique :*

Travail esthétique (début alinéa 243 du *verbatim*) **notes : TRAVAIL ESTHÉTIQUE**

### *Section sur l'esthétisation :*

Esthétisation (début alinéa 293 du *verbatim*) **notes : ESTHÉTISATION**

### *Section sur l'émancipation :*

Émancipation (début alinéa 378 du *verbatim*) **notes : ÉMANCIPATION**

Personnes (première apparition alinéas 414-416 du *verbatim*) **code- PERSONNES**

Beauté intérieure (apparition alinéas 430-434 du *verbatim*) **code- BEAUTÉ INTÉRIEURE**

## GRILLE THÉMATIQUE – DEUXIÈME PARTIE

### Composition de la sphère esthétique

- 1- Environnement et instrument de travail
- 2- Rapports humains
- 3- Bordel (désordre, résistance)
- 4- Personnes (apparences)
- 5- Beauté intérieure

### Travail esthétique

#### Esthétisation

Émancipation  
(critique, impact sur la société)

## GRILLE THÉMATIQUE - FINALE

### Composition de la sphère esthétique :

- 1- L'environnement et les instruments de travail
- 2- Les rapports humains
- 3- Les sens et le corps
- 4- Le bordel/ réflexions sur l'ordre et le désordre
- 5- La «belle délinquance»
- 6- La beauté intérieure

### Travail esthétique

- 1- Travail imposé
- 2- Travail sur soi, pour soi (crédibilité)

### Esthétisation

### Émancipation

- 1- L'esthétique comme éveil, réflexion critique, émergence d'une réalité
- 2- L'esthétique : comprendre son impact sur l'esthétique de sa communauté, société

**APPENDICE F**

## L'organisation comme «banquet» : une métaphore

La métaphore a un rôle éducatif. Elle a une grande capacité heuristique. Selon Morgan : «toutes les théories de l'organisation et de la gestion reposent sur des images implicites ou des métaphores qui nous amènent à voir, comprendre, et gérer des organisations de façon particulière, quoique partielle». <sup>1</sup> Elle génèrerait des façons de penser et des façons de voir l'organisation. <sup>2</sup>

L'organisation comme banquet, c'est l'organisation esthétique. L'organisation est un univers de sens et d'idéaux qui se confrontent et qui s'associent. Pour illustrer cette manière de voir et de penser, je vais illustrer mes propos à partir d'un exemple. J'illustrerai mes propos à partir de l'ouvrage *Le banquet*, de Kierkegaard. <sup>3</sup> Le banquet dans ce cas n'est pas qu'une simple célébration. Il s'agit d'une célébration organisée, planifiée, ayant des règles, mais des règles très souples.

### *Présentation de l'ouvrage*

L'ouvrage *Le Banquet* a été publié initialement en 1845 et rassemblé avec plusieurs autres textes sous le titre *Étapes sur le chemin de la vie*. Le texte que nous appelons *Le Banquet* est aussi appelé *In vino veritas*. <sup>4</sup> Le second titre, *In vino veritas*, tire son origine du texte : « Constantin [hôte du banquet] avait désigné le symbole de la fête par les mots : *in vino veritas*. [...] » <sup>5</sup> Ce symbole indique notamment que le banquet se déroule dans l'ambiance du vin et dans la défense de la vérité, aux dires de Constantin. <sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Gareth Morgan. *Images de l'organisation*. 2<sup>e</sup> édition, Ste-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 1999, p. 3.

<sup>2</sup> *Ibid.* p. 4.

<sup>3</sup> Sören Kierkegaard. « *In vino veritas* » (*Le Banquet*) dans *Étapes sur le chemin de la vie*. Paris : Gallimard, 1997.

<sup>4</sup> Theodor W. Adorno. *Kierkegaard, Construction of the Aesthetic*. Minneapolis, MN : University of Minnesota Press, 1989, p. 131.

<sup>5</sup> Sören Kierkegaard. « *In vino veritas* » (*Le Banquet*) dans *Étapes sur le chemin de la vie*. *Op. Cit.*, p. 29.

<sup>6</sup> *Ibid.* p. 30.

En somme, *Le Banquet* est, comme son nom le suggère un banquet, dans lequel cinq convives sont appelés à discuter des rapports humains à partir de leurs conceptions esthétiques. L'hôte du banquet est Constantin Constantinius. Constantin reçoit Johannès le séducteur, Victor Eremita, un jeune homme ainsi qu'un marchand de mode à titre de convives. Dans un premier temps, *Le Banquet* comporte les suites d'événements et d'anicroches qui ont précédés la soirée du banquet. Dans un deuxième temps, l'ouvrage présente les règles générales auxquelles doivent se soumettre les participants, ce que nous verrons plus loin. Enfin, chacun des participants est invité à prendre la parole.

*Le Banquet* est un des textes centraux des écrits sur l'esthétique chez Kierkegaard.<sup>7</sup> Il présente des manières différentes d'aménager la sphère esthétique de l'existence. Chacune des présentations est un discours dans lequel l'acteur révèle son appréciation esthétique. En fait, *Le Banquet* est pour nous d'un intérêt heuristique. D'une part, il présente une synthèse de différents types d'appréciation esthétique. D'autre part, ces types varient prennent la forme de la « pure sensualité », ce qui réfère à l'*aisthesis*, tandis que d'autres types se rapprochent de l'esthétique dite « réfléchie ».<sup>8</sup>

#### *Les règles du jeu*

Les règles du jeu sont déterminées par consensus. Tous les joueurs s'entendent au sujet des règles : « Les conditions furent acceptées. Toutes les exigences justes et équitables d'un hôte à l'égard de ses invités furent observées [...] ».<sup>9</sup> L'hôte du banquet, Constantin Constantinius, a prescrit les règles du jeu et il semble que ses invités ont accepté de s'y soumettre. La première règle concerne le but du jeu. Le joueur doit être en mesure d'exposer ses préférences esthétiques. Deuxièmement, la manière de poser un « coup », la manière de jouer est celle du discours.<sup>10</sup> Enfin, la dernière règle demande aux orateurs d'être ivre : « Chacun, avant de parler, devait solennellement déclarer qu'il était en cet état ».<sup>11</sup> En somme, le jeu donne peu d'indications quant au vainqueur. En ce sens, pouvoir jouer représente donc aussi une victoire du participant. Il s'agit alors d'un type de jeu dans lequel il n'y a pas qu'un seul vainqueur.

---

<sup>7</sup> Theodor W. Adorno. *Kierkegaard, Construction of the Aesthetic. Op. cit.* p.6.

<sup>8</sup> Michel Cornu. *Kierkegaard et la communication de l'existence. Op. cit.* p.41.

<sup>9</sup> Sören Kierkegaard. « *In vino veritas* » (*Le Banquet*) dans *Étapes sur le chemin de la vie. Op. cit.* p. 33.

<sup>10</sup> *Ibid* p. 33.

<sup>11</sup> *Id.*

*Esthétique, intégration et liberté*

Dans le banquet, coexistent les discours de l'esthétique réfléchie et les discours de l'*aisthesis*. Idéalistes et «sensualistes» participent à la même fête. Don Juan est présent par la musique de Mozart, tandis que les hôtes partagent leur bonne humeur et exposent leurs préférences. Qui est le manager? Constantinius est l'hôte, il a été élu pour «présider le festin». <sup>12</sup> À la table, on retrouve parmi les convives un expert, une jeune personne qui a peu vécu, deux idéalistes et un rassembleur. Le banquet est un récit d'intégration. Le jeune homme qui a peu vécu est intégré par sa seule participation qui ne manque pas de fasciner les convives : « Puis le jeune homme s'assit ; il était devenu presque plus beau qu'avant le repas ; à présent, assis là, il regardait devant lui sans se soucier des autres». <sup>13</sup> Enfin, le banquet n'a pas seulement satisfait les sens de ses participants, il «avait conféré à leur âme une élasticité nouvelle». <sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid.* p. 27.

<sup>13</sup> *Ibid.* p.45.

<sup>14</sup> *Ibid.* p. 72.

