

Université du Québec en Outaouais

Mémoire de recherche

Présenté à l'Université du Québec en Outaouais

Comme exigence partielle de la Maîtrise en gestion de projet

par Andrée Bertrand

Les outils méthodologiques surréalistes comme instrument de découverte
ou de gestion des émotions en gestion de projet : une étude exploratoire

Avril 2007

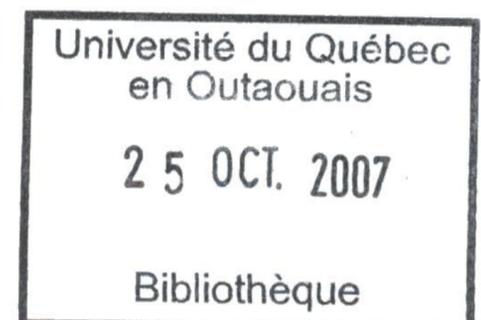


TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	5
Introduction.....	5
Les différentes déclinaisons du postmodernisme	11
L'architecture postmoderne	14
La philosophie postmoderne	18
La sociologie postmoderne	23
Le postmoderne : une perspective en gestion de projet.....	27
Chapitre 2.....	33
Les techniques surréalistes comme outils de recherche en gestion de projet	33
Le surréalisme	36
Le surréalisme et le postmodernisme : aller au-delà de la raison	37
Les techniques surréalistes : une généralisation	40
La spécification de l'objectif de la recherche	57
Chapitre 3.....	59
Le fonctionnement d'une équipe de projet	59
Le schéma conceptuel d'un système social	62
Les facteurs d'arrière-plan	66
Le style de leadership.....	69
Le système requis.....	69
Le système émergent.....	70
Les conséquences.....	72
Le schéma conceptuel d'un système social et le système émotionnel.....	74
Définitions de l'émotion et de ses dimensions	74
Chapitre 4.....	81
Stratégie de la recherche	82
« Expérimentation ».....	88
Stratégie de traitement de l'information	94
L'interprétation des réalisations surréalistes des participants à la recherche	95
CHAPITRE 5	98
Analyse des résultats.....	98
Les facteurs d'arrière-plan	100
Les facteurs d'arrière-plan et les individus.....	101
Les facteurs d'arrière-plan et l'organisation	110
Le système requis.....	116
Le système émergent.....	122
Les conséquences	129
Le système émotionnel	136
Chapitre 6.....	142
Discussion	142
CONCLUSION.....	158
Appendice a	163

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1	Les caractéristiques de l'architecture postmoderne	16
2	Les caractéristiques de la philosophie postmoderne	22
3	Les caractéristiques de la sociologie postmoderne	27
4	Les caractéristiques de la gestion de projet postmoderne	29
5	Les facteurs d'arrière-plan : individus et organisation	114-115
6	Sommaire des résultats obtenus pour le système requis	118
7	Sommaire des résultats obtenus pour le système émergent	128
8	Sommaire des résultats obtenus pour les conséquences	130
9	Les résultats obtenus pour le système émotionnel	140
10	Les facteurs d'arrière-plan de l'équipe formée par les participants à la recherche	144
11	Le système requis de l'équipe formée par les participants à la recherche	147
12	Le système émergent de l'équipe formée par les participants à la recherche	149
13	Les conséquences de l'équipe formée par les participants à la recherche	151
14	Le système émotionnel de l'équipe formée par les participants à la recherche	153

LISTE DES FIGURES

Figure

- | | |
|--|----|
| 1 "Dada & Surrealist Art," by William S. Rubin, Chief Curator of the Painting and Sculpture Collection, The Museum of Modern Art, New York. Publisher: Harry N. Abrams, Inc., New York 1968
http://www.cyberstars.com/ron-mike/ce1.html | 44 |
| 2 Le Cerveau de l'Enfant (The Child's Brain), 1914 Référence :
http://www.mcs.csu Hayward.edu/~malek/Chirico8.html | 46 |
| 3 The Look of Amber, 1929, Chester Dale Fund, © 1997 The Estate of Yves Tanguy / Artists Rights Society, NY / ADAGP, Paris, 1984.75.1 Référence : http://www.nga.gov/cgi-bin/pimage?64411+0+0 | 47 |
| 4 Indefinite Divisibility, 1942, (110 Kb); Oil on canvas, 101.6 x 88.9 cm; Albright-Knox Art Gallery, Buffalo, NY
Référence : http://www.ibiblio.org/wm/paint/auth/tanguy/tanguy.indef-divisibility.jpg | 48 |
| 5 L'ouverture, 1956 Référence : http://www.fusionanomaly.net/robertomatta.html | 49 |
| 6 "Intervision", 1955, 129.5 x 195 cm. collaboration between Matta and Victor Brauner - Matta painted the figures, Brauner painted the image on the "movie screen" Référence :
http://www.fusionanomaly.net/robertomatta.html | 50 |
| 7 The Hallucinogenic Toreador, 1969-70 Référence:
http://www.allposters.com/gallery.asp?aid=85097&c=c&search=1195.html | 51 |
| 8 The Temptation of St. Anthony, 1946 Référence :
http://www.allposters.com/gallery.asp?aid=85097&c=c&search=1195.html | 52 |
| 9 The Forest (La Forêt), 1927-28. Oil on canvas, 96.3 x 129.5 cm. Peggy Guggenheim Collection. 76.2553 PG 72. Max Ernst © Artists Rights Society (ARS), New York/ADAGP, Paris.
Référence: http://www.guggenheimcollection.org/site/artist_work_md_457.html | 54 |
| 10 La décalcomanie, 1966 Référence:
http://www.magrittefoundation.org/noflash.html | 55 |
| 11 <i>The Son of Man</i> , 1964 Référence :
http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Magritte_TheSonOfMan.jpg | 55 |
| 12 Querelle des universaux, 1928 Référence :
http://site.voila.fr/lacart/peintres/magritte/querelle.htm | 56 |
| 13 Schéma conceptuel d'un système social de Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988, p. 92) | 61 |
| 14 Le schéma conceptuel d'un système social de Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) adapté afin de tenir compte du système émotionnel | 75 |

15	Adaptation de la présentation de l'organigramme de l'Université d'Ottawa retrouvé à l'adresse suivante : http://web5.uottawa.ca/admingov/org-f.php	85
16	Les facteurs d'arrière-plan : les individus et l'organisation	100
17	Dessin 1 réalisé par le participant 1	102
18	Dessin 3 réalisé par le participant 3	103
19	Dessin 4 réalisé par tous les participants	105
20	Dessin 5 a été réalisé par tous les participants	106
21	Dessin 6 réalisé par tous les participants	106
22	Cadavre exquis réalisé par tous les participants	107
23	Le système requis	116
24	Le système émergent	123
25	Les conséquences	129
26	Le système émotionnel	136

REMERCIEMENTS

J'aimerais témoigner ma reconnaissance et ma grande gratitude à tous ceux et celles qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de mon mémoire de recherche. Je souhaite sincèrement que la qualité de mon mémoire de recherche soit à la hauteur de l'aide et de la générosité dont j'ai bénéficiés.

Je tiens, plus particulièrement, à remercier mon directeur de recherche, Professeur Jacques-Bernard Gauthier, pour son soutien constant. Ses nombreux conseils, ses suggestions, ses directives et son encouragement m'ont permis de réaliser ce mémoire de recherche. Sans lui, il aurait été difficile de soutenir les efforts requis pour livrer un mémoire de recherche rencontrant les exigences établies par l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Mon directeur de recherche détient mon plus grand respect et ma plus grande gratitude et je lui en suis extrêmement reconnaissante.

Ma reconnaissance va également aux Professeurs Alain Beaufile et Ginette Bernier de l'UQO. D'une part, Professeur Beaufile a su encouragé et soutenir chez moi l'expression de ma créativité tout au long de ma scolarité de maîtrise et ses conseils judicieux m'ont permis de réaliser et d'innover dans le champ de la gestion de projet à l'aide de l'exploitation exploratoire de nouvelles techniques pour étudier le concept de l'émotion en gestion de l'équipe de projet. Professeur Beaufile m'a permis de comprendre « l'*alpha* et le *bêta* » (AB) avant de comprendre « l'*alpha* et l'*oméga* » (AO) d'un projet. D'autre part, j'aimerais souligner ma grande gratitude à Professeure Bernier qui m'a épaulée à travers le développement des activités surréalistes réalisées dans le cadre de cette recherche. Elle m'a permis d'utiliser un des ateliers d'Art à l'École Multidisciplinaire de l'Image et elle m'a fourni certains matériels requis pour les activités de cette recherche comme de la gouache, des pinceaux, des éponges, etc. Ces personnes, Professeurs Beaufile et Bernier, ont toujours accepté de m'accorder du temps de discussion, de consultation ou de conseils et ce, malgré leurs nombreuses occupations et responsabilités à la réalisation de projets différents dans leur champ d'expertise distinct.

A ces noms, j'aimerais ajouter celui de Daniel Pouliot, Bibliothécaire à l'UQO. Son professionnalisme, sa grande générosité et son soutien régulier ont fait en sorte que sans lui, ce « grand ami des étudiants-chercheurs », cette recherche d'information et de références soutenant ce mémoire de recherche aurait été beaucoup plus difficile.

Enfin, je conclus par une pensée particulière destinée à mes tribus (ma famille, mes amis, mes connaissances, etc.) qui m'ont encouragées et soutenues à travers la rédaction du présent mémoire de recherche. Quoique que la période de gestation de cette recherche ait été longue, je suis très satisfaite du résultat. L'ensemble de ma contribution au champ de la gestion de projet est l'aboutissement d'une exigence soutenue par l'UQO et par le support de grandes femmes que je connais (Heather Campbell) et que j'ai connues (Christina Russell Campbell Foley et Laurette Knight Bertrand).

Andrée Bertrand

INTRODUCTION

Dans une organisation, la raison n'est pas la seule faculté humaine à être mobilisée. L'émotion l'est tout autant.

La gestion se définit comme étant l'art de gérer une organisation, c'est-à-dire qu'elle est composée d'actions individuelles et collectives visant à réaliser des buts de succès, de profits, etc. Pour plusieurs, l'organisation représente un système qui contraint les individus, mais elle peut aussi représenter un lieu d'accomplissement pour d'autres. J'aborderai, sous une perspective postmoderne, la place qu'occupe l'individu dans l'organisation : sa raison et ses émotions.

La perspective moderne est marquée par l'ère de l'industrialisation où la productivité (homogène et régulée) est accompagnée d'une rationalité bureaucratique. L'organisation peut s'imaginer comme une immense machine.

La gestion dans l'organisation moderne (mécaniste) s'apparente à un monde automatisé, sécurisé et contrôlé en fonction de la stabilité, du progrès, de la réussite et de la technique. L'individu dit « moderne » répond aux objectifs d'un idéal de vouloir représenter l'universel, c'est-à-dire qu'il agit en fonction d'un modèle, à l'intérieur de règles précises et contribue, par ses efforts techniques et scientifiques, à partager et reproduire des valeurs communes. L'emphase est mise sur la raison de l'individu, sur son objectivité, sur la planification, l'organisation et le contrôle. L'individu rationalise tout, l'individu calcule tout, même sa vie.

Contrairement aux différentes approches modernes, les appareils conceptuels postmodernes se centrent sur l'individu, le changement, la transformation, les bouleversements, les défis, etc. En effet, selon les postmodernistes, il y a transformation des rapports entre les individus. Ces changements engendrent une redéfinition des interactions. L'individu dit « postmoderne » remet en question l'idée d'être universel, efficace et productif, en valorisant plutôt son identité, son individualité, etc. Autrement dit, il préfère être maître de sa destinée. Donc, il se consacre à des activités et à des missions, aussi diverses soient elles, qui lui sont importantes et valorisantes sur le plan professionnel et personnel. L'individu « postmoderne » est un être pluriculturel. Ce pluriculturalisme se concrétise au travers du tribalisme, c'est-à-dire que les individus participent de façon active à plusieurs tribus. Enfin, l'individu postmoderne est informé et branché sur la réalité, sur ses émotions¹, sur ses besoins, etc. Dans un tel contexte, l'organisation doit devenir pour lui un lieu d'accomplissement, d'expression, de création, d'inspiration, d'illusion, d'image, de projection, etc.

J'ai recensé bien peu d'articles traitant du postmodernisme en contexte de gestion de projet. C'est pourquoi je crois qu'un aperçu de ce qu'est la modernité et comment la postmodernité la questionne est requis afin de bien saisir les nuances possibles entre une gestion de projet dite moderne et une autre, dite postmoderne. Au chapitre premier, le survol du modernisme et du postmodernisme va me permettre de tracer les lignes générales d'une problématique de recherche. Au chapitre deux, je spécifie cette problématique en faisant ressortir l'aspect émotionnel dans une organisation à l'aide du

¹ Contrairement à l'individu moderne, l'individu postmoderne se définit à la fois par sa raison et ses émotions.

mouvement surréaliste et de ses techniques (dessin automatique, cadavre exquis, interprétation des rêves, etc.). Afin de situer la place de l'émotion en contexte de projet, je fais référence, au chapitre trois, à un cadre conceptuel basé sur le modèle de Cohen, Fink, Gadon et Willits (1988). Quant au chapitre 4, la méthodologie est développée avant d'aborder le chapitre portant sur les résultats des analyses et interprétations des activités réalisées dans le cadre de cette recherche. En conclusion, je dégage la contribution de ma recherche à la recherche en gestion de projet, autant sur les émotions dans l'équipe que sur la contribution méthodologique de l'approche surréaliste, la contribution pratique de ma recherche pour les gestionnaires de projet et les futures pistes de recherche dans le domaine de la gestion de projet.

CHAPITRE 1

LE POSTMODERNISME EN GESTION DE PROJET :

LE PROBLÈME GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

Comme je l'ai déjà relevé dans l'introduction, le courant postmoderne est en émergence en gestion de projet. Mais comment influence-t-il exactement le domaine de la gestion de projet ? Avant de s'intéresser au postmodernisme, examinons ce qui en est du modernisme.

La modernité

Rouleau (2007) souligne que la modernité peut être définie comme la période historique au cours de laquelle la raison est imposée comme norme fondamentale de la société. L'individualisme est également considéré comme une belle conquête de la société moderne : « Nous vivons dans un monde où les gens peuvent choisir leur mode de vie, agir conformément à leur conviction, en somme maîtriser leur existence d'une foule de façon (...). » (Taylor, 2005, p.10). Enfin, le monde moderne est réglé par la loi égalitaire et l'état de droit. À cela s'ajoute l'explosion des techniciens (fondement de la société des loisirs et de la vie éternelle) et l'universalisation de l'information via les masses médias.

Pour ce qui concerne l'univers de la gestion, Rouleau (2007) fait correspondre la modernité à la période du début du XXe siècle jusqu'à la fin des années 1970.

Du début du XXe siècle jusqu'à la fin des années 1970, on assiste à la mise en place des théories des organisations. Ce mouvement s'étend de l'organisation scientifique et administrative du travail aux théories de la contingence en passant par les relations humaines, l'analyse de la bureaucratie, la prise de décision et l'analyse systématique, sans oublier l'analyse actionniste et l'analyse marxiste des organisations. (Rouleau, 2007, p. 5).

Garel (2003), qui s'est intéressé à l'histoire de la gestion de projet, souligne que durant cette période la gestion de projet est passée de la rationalisation à la formalisation. La formalisation de la gestion de projet se fait autour de méthodes très sophistiquées : WBS (Work Breakdown Structure), PERT (Program Evaluation and Review Technique), CPM (Critical Path Method). C'est fort probablement ce qui fait dire à Hazebroucq et Badot (1996) qu'une gestion moderne de projet poursuit l'atteinte du succès des projets via l'équilibre entre les coûts, les délais et la qualité. Si Hazebroucq et Badot (1996) portent leur attention sur les principes de gestion, Boutinet (2006), quant à lui, s'intéresse au contexte dans lequel le projet se déroule. Se faisant, il lie la gestion au contexte dans lequel se déroule le projet.

Selon Boutinet (2006), la conduite de projet en contexte moderne « s'apparentent à l'une ou l'autre des sept préoccupations suivantes :

1. Chercher à anticiper sur un mode opératoire un objet désiré à façonner ou un but à atteindre en se donnant un horizon temporel suffisamment reculé en direction d'un avenir désiré;
2. Vouloir organiser la démarche de création à travers une division technique du travail en séparant le temps de la conception proprement dit du temps de la réalisation, ces deux temps restant toutefois en continuelle itérativité l'un avec l'autre;
3. Se préoccuper de maintenir un double ancrage temporel privilégié, dans le moment présent et dans l'avenir; ce double ancrage conduit à un rejet du passé immédiat vis-à-vis duquel on entend instaurer une mise à distance voire une rupture;
4. Travailler sur l'exclusivité donnée à la singularité du contexte à partir duquel se construit le projet à travers un minutieux diagnostic de la situation initiale et donc une attention portée à la singularité de l'ébauche de l'œuvre constitutive du projet; cette singularité qui refuse toute forme de répétition entend s'inscrire dans l'inédit;

5. S'ancrer dans l'une ou l'autre forme de projet, attestataire ou contestataire sans oublier la présence de son symétrique; si le projet attestataire, dominant, est avide d'exploration de nouveaux possibles, il lui faut se confronter à son *alter ego*, le projet contestataire, toujours plus fragile et minoritaire mais en questionnement de sens;
6. Identifier dans un contexte d'incertitude et de complexité les opportunités de situations susceptibles d'être utilisées comme appui à la démarche de projet; si ces opportunités ne sont pas au rendez-vous ou si l'auteur ne se sent pas disponible pour les saisir, il est préférable de remettre momentanément en cause la possibilité du projet et donc de surseoir à sa réalisation;
7. Se positionner au sein du projet comme auteur cherchant à créer un inédit en assumant ce double travail de conception et de réalisation et en s'efforçant de valoriser chez les autres acteurs parties prenantes le principe de subsidiarité, soucieux de rapprocher les instances d'exécution du projet de ses instances de conception » (pp. 25-26).

Il est très clair, Boutinet (2006) le souligne également, que ces préoccupations prennent racine autant dans ce qui caractérise la société moderne (on pense entre autres à la raison, à l'individualisation et à l'importance de la technoscience) que les principes modernes de gestion (en particulier la division du travail) et la formalisation de la gestion de projet.

Hazebroncq et Badot (1996) opposent à la gestion moderne de projet, un nouvel art du projet, pour reprendre les mots de Boutinet (2006), que nous appelons la gestion postmoderne de projet. La gestion postmoderne de projet remet en question les concepts de la trilogie classique : coûts, délais et qualité, en favorisant une nouvelle trilogie : justesse, personnalisation et sens (Hazebroucq et Badot, 1996). Pour la gestion postmoderne de projet, le succès d'un projet se mesure à partir de cette nouvelle trilogie, mais considère la satisfaction du client et de l'équipe de projet comme étant aussi importante que la trilogie nouvelle (Hazerbroucq & Badot, 1996).

Si Boutinet (2006) associe au contexte moderne une forme de conduite des projets (la gestion² de projet), celle-ci a toutes les raisons d'être le fer de lance de la modernité autant de la gestion que de la société. Dans le cas de la post-modernité, Boutinet (2006) parle peu du contexte post-moderne. Il porte son attention à un mode nouveau de gestion de projet qu'il qualifie de post-moderne et à la quelle il donne le nom de management par projet. Le management par projet possède sept traits caractéristiques majeurs :

1. La démarche de management par projet se veut être un outil adapté à la turbulence et à l'incertitude de nos environnements dans un contexte de forte mobilité et flexibilité; de fait elle s'inscrit dans le temporaire, le transitoire avec prise en compte des délais sous la forme d'un agenda à tenir, faisant du management par projet un outil de gestion du moment présent et non d'anticipation de l'avenir; une telle démarche s'apparente donc à l'art de gérer l'éphémère;
2. Le management par projet est le fait d'une équipe-projet multifonctionnelle, elle-même animée par un chef de projet qui reçoit de son commanditaire une mission de modernisation devant impérativement conduire à telle ou telle forme d'innovation, en rupture d'une façon ou d'une autre avec ce qui a existé jusqu'ici; il s'agit de formuler une réponse nouvelle à une question ancienne;
3. Avec le management par projet nous passons du mono aux multi-projets fonctionnant en simultanéité, nous introduisant dans une culture plurielle, multi-référentielle éloignée de la culture intégrative lorsque le projet dans son unicité était la seule référence pour l'organisation.
4. Nous sommes là face à une démarche à la fois processuelle et procédurale fortement instrumentalisée, telle qu'on la retrouve dans les normes et certifications qui accompagnent tout projet soucieux de s'entourer du label qualité; elle combine des ressources humaines et non humaines pour mener à bien le processus;
5. Le management par projet travaille sur le changement horizontal négocié au sein de l'organisation concernée entre gens du projet et gens de métiers; les premiers viennent en surimpression par rapport aux seconds (Cleland et King, 1971)

² Dans le présent mémoire, j'utilise indifféremment les mots gestion et management.

et incarnent un présent orienté vers le devenir; ce changement horizontal prend la prééminence par rapport au changement vertical hiérarchique; on assiste avec lui à l'émergence d'une culture de la transversalité caractéristique de la pensée latérale impliquant de mutuelles concessions entre les uns et les autres et relativisant les hiérarchies fonctionnelles. Cette culture de la transversalité va s'exprimer dans l'ingénierie simultanée (concurrent engineering) et pour les projets accélérés le fast-track.

6. L'équipe-projet dans sa constitution comme dans son fonctionnement obéit à un principe d'auto-organisation qui l'apparente à une logique de partenariat et de réseaux, nouvelle formulation donnée au lien social, un lien à la fois souple et parfois évanescent; cette équipe se met en situation d'auto-apprentissage, d'auto-organisation pour répondre à la commande inédite qui lui est faite, pour résoudre le problème auquel elle se trouve confronté; mais il y a une sorte d'évidement de l'organisation par l'externalisation de la plupart des managements par projet confiés à des équipes extérieures; cette organisation entrepreneuriale évidée est appelée à quitter son positionnement statique pour se faire elle-même à l'instar des équipes-projet multiforme et temporaire.
7. Dans le management par projet la norme l'emporte sur la marge; c'est dire que le projet en tant que norme supplante désormais le projet en tant que marge; ainsi ce projet normatif devient lui-même un outil standardisé générateur de valeurs; des institutions professionnelles comme l'AFITEP (1991) vont jouer un rôle dans cette uniformisation progressive des pratiques professionnelles autour du management par projet à travers la mise en place de normes de certification; mais cette logique de création de valeurs occupe tout le champ et se substitue aux finalités » (pp. 29 et 30).

Boutinet (2006) souligne à grand trait que la différence entre la gestion de projet moderne et la gestion par projet post-moderne est de l'ordre de la temporalité.

« La modernité (...) développait à travers l'idée de progrès des temporalités mono-chroniques qui valorisaient la linéarité et la continuité orientées vers un avenir meilleur à conquérir, auréolé de perspectives optimistes et à partir d'un présent soucieux de se distancier du passé immédiat. En contraste les temporalités post-modernes sont des temporalités poly-chronique éclatées en

différents modes d'expression, qui se définissent par le caractère hybride; en effet par une part elles sont composées de reliquats de temporalités modernes mais des temporalités poussées à leur paroxysme, celles-ci cohabitent d'un côté avec des temporalités présentistes inédites qui nous renvoient à un au-delà de la modernité, de l'autre avec des temporalités contre-modernes qui valorisent telle ou telle forme de passé ressuscité par l'un ou l'autre variante de commémoration ou de réhabilitation, l'un ou l'autre devoir de mémoire. Ces temporalités tout à fait composites s'articulent toutefois autour d'un pivot central qui est celui de l'au-delà de la modernité, constitué lui-même par l'arrimage de différentes formes de moments présents; ces formes sont destinées à coexister avec d'une part un avenir valorisé dans sa composante technique mais craint sur son versant humain, d'autre part un regain d'intérêt pour le passé immédiat » (Boutinet, 2006, pp. 30-31).

Mais l'ancrage postmoderne de la gestion par projet est-il seulement de l'ordre de la temporalité ? Pour répondre à cette question, nous proposons d'examiner les différentes déclinaisons du postmodernisme.

Les différentes déclinaisons du postmodernisme

Actuellement, il existe une plurivocité quand aux notions de postmoderne, postmodernisme, postmodernité, post-moderne, post-modernisme, post-modernité, etc.

Boisvert (1995) précise ce que :

Le préfixe 'post' signifie en quelque sorte un dépassement qui intègre le passé, un 'au-delà du moderne' qui contient ce dernier mais qui le complète par de nouveaux éléments adaptés à la nouvelle conjoncture sociale. Cette dynamique ressemble au principe de 'l'en soi, pour soi' de la dialectique hégélienne³ (1995, p. 134).

³ La dialectique en question s'articule autour de la culture, des bouleversements politiques et de la réorganisation de l'état.

Cette idée, on l'a retrouvée chez Boutinet (2006). Cependant, Durozoï et Roussel (1997) relèvent que « les termes de post-modernisme ou post-modernité désignent, soit l'abandon [notamment en art, où le premier (postmoderne) est d'abord apparu à propos de l'architecture] des postures d'avant-garde et le mélange volontaire des références stylistiques, soit la nécessité de scruter la modernité pour mieux comprendre les raisons de son échec et s'en protéger désormais » (p. 262). Dans le cadre de cette recherche, j'utilise la notion de postmodernisme pour identifier la « tendance à laisser jouer l'invention dans le sens de la liberté formelle et de l'éclectisme, en réaction contre la rigueur du mouvement moderne » (Larousse, 2002, p. 811). Quant au terme de postmodernité, j'y ai recours pour me référer à la « période ouverte par la perte de confiance dans les valeurs de la modernité » (Larousse, 2002, p. 810).

D'autre part, il est nécessaire de relever l'importance d'une nouvelle ressource qu'est l'information, comme le souligne Jean-François Lyotard (1979) : la condition postmoderne se structure autour de l'information, plus précisément autour de micros récits qui influencent l'art, l'architecture, le design, la littérature, etc. J'entends par micros récits de multiples vérités basées, par exemples sur la position épistémologique, l'axiologie, l'éthique, l'individualité, le tribalisme, l'environnement, etc. Les micros récits se produisent, se déroulent et se reproduisent à l'intérieur de plusieurs collectifs, ils fonctionnent à partir d'un système ou d'une structure « d'expression et de communication commun à un groupe social » (Le Petit Robert, 2000, p. 1413). La condition postmoderne est liée à la perte de confiance dans les métarécits de la modernité (confiance en la science, la rationalité, le progrès social et technologique, le capitalisme,

l'État nation, etc.), donc l'information actuelle se structure plutôt autour des micros récits qui définissent les bases du postmodernisme. J'analyse le postmoderne sous le jour du déclin du modernisme dans les arts, dans la technique, dans l'information, dans la vie, etc.

Cela dit, le postmodernisme est aussi un courant de pensées qui prend racine dans l'architecture, un domaine à la fois de création et de structuration, cependant, le postmodernisme se dresse aussi à travers la philosophie et la sociologie (Boisvert, 1996). Au fil des années, parce que les gens du champ des sciences de l'organisation imaginent le rapport de l'individu à l'organisation de la même façon que celui de l'individu à la société (sociologie), le postmodernisme se propage dans la sphère de la connaissance de la gestion. Pour cette raison, il m'apparaît impératif de faire le tour des différents axes de définition du postmodernisme. Je conclue cette première partie en redéfinissant le concept d'humanité, un concept central en gestion des équipes de projet à l'aide d'une analyse engagée sur la perspective postmoderne de la gestion de projet en soulignant les legs de l'architecture, de la philosophie et de la sociologie postmodernes

L'architecture postmoderne

Lorsqu'il est question d'architecture, il est nécessairement question de construire à l'aide de la technique et de l'esthétique, des édifices, des structures, des formes, des œuvres d'art, etc. « En effet, l'emploi du mot architecture plutôt que celui de structure, de dispositif d'ensemble et de système de rapports, marque l'intention d'attirer plus ou moins l'attention sur ce qui dans les dispositifs dont on parle peut intéresser la sensibilité esthétique⁴ » (Souriau, 1999, p. 161).

Selon Boisvert (1996), la modernité a produit de grandes réalisations grâce à la technologie (progrès) et la promesse d'améliorations dans tous les aspects de la vie. En architecture, cette notion de progrès est significative et a créé une nécessité de construire des édifices axés sur l'occupation multiple étant donné le manque d'espace dans les villes industrialisées (on y érige des gratte-ciel). Les architectes modernes raisonnent et poursuivent la maximisation de l'occupation de l'espace et la reproduction d'édifices de grandes envergures. Ainsi, l'esthétique n'est pas au cœur de l'architecture moderne puisque le but ultime est la reproduction en masse et en grandeur, l'extérieur des édifices est caractérisé plutôt comme étant simple, c'est-à-dire que l'architecture « tend à rompre avec le fonctionnalisme froid du style international » (Petit Larousse illustré, 1989, p. 771).

⁴ La notion d'esthétique nous amène à considérer la peinture, le dessin, la gravure, la littérature, le théâtre, les arts, les spectacles, le cinéma, la musique, etc.

L'architecture postmoderne se définit en fonction du moderne, s'en inspire et intègre des valeurs et des images de sa collectivité. L'architecture postmoderne s'inspire de l'individu et de la collectivité dans l'élaboration des constructions plus raffinées et personnalisées. Boisvert (1996) appuie en mentionnant que « les architectes ont (...) mis un frein à l'emballage moderniste, ont brisé la barrière entre le passé et le présent, et ont remis l'humain au centre de leurs préoccupations » (Boisvert, 1995, p. 16).

Caractéristiques explicites de l'architecture postmoderne

Selon Boisvert (1996), les caractéristiques explicites de l'architecture postmoderne sont claires, nettes et évidentes. D'une part, l'architecture postmoderne se veut plus harmonieuse, humaine et invitante, elle se structure à partir des valeurs et des images d'une collectivité. Par exemple, en valorisant le contexte et le patrimoine existant, l'architecte postmoderne se rapproche de l'artisan d'autrefois en intégrant les éléments de l'environnement à la structure, c'est le cas du Musée des Civilisations. Alors, l'architecture postmoderne tient à cœur les intérêts des autres, les éléments de l'environnement dans sa conception et c'est pourquoi l'architecture postmoderne fait appel à un nouveau rapport à l'Autre dans l'espace contrairement à l'architecture moderne qui maximise l'espace sans se soucier du rapport à l'Autre.

D'autre part, l'architecture postmoderne est le résultat de l'éclectisme et se structure autour de ce concept. Les individus choisissent leur environnement et définissent leur demeure selon leurs valeurs, leurs goûts et leurs critères personnels. En favorisant « un plein pouvoir à la création et à la magie de l'illusion » (Boisvert, 1996, p. 31), les

individus trouvent une signification dans les couleurs, dans les formes, etc. On conçoit que la personnalisation est de mise. J'ai résumé au Tableau 1 ces caractéristiques explicitées de l'architecture postmoderne.

Tableau 1

Les caractéristiques de l'architecture postmoderne

ARCHITECTURE POSTMODERNE	
Caractéristiques explicites :	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des valeurs, des images et récits d'une collectivité; • Expression d'une époque, d'une collectivité, d'un mouvement, etc. • Harmonie, humanisme et personnalisation; • Rapport à l'Autre se mêle à la structure; • Eclectisme et pluralisme dans l'environnement;
Caractéristiques implicites :	<ul style="list-style-type: none"> • Absence du souci du symbolique, des normes de jugement et d'appréciation; • Sensibilité esthétique; • Liberté et créativité individuelles; • Intégration d'antipodes, de contraires, etc. (par exemple du passé au présent) ; • Croisement des formes et des symboles;
Caractéristiques sociopolitiques :	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfaction chez les individus; • Fin de l'ère des mégapoles; • Phénomène d'isolement et de détachement; • Émergence du tribalisme; • Responsabilisation de l'individu; • Place à l'expression individuelle, forum public, etc.

Caractéristiques implicites de l'architecture postmoderne

Les caractéristiques implicites de l'architecture postmoderne (voir Tableau 1) ne sont pas des caractéristiques formellement formulées, mais elles sont sous-entendues, elles s'articulent autour d'une « absence totale de théorisation autour du symbolique, des normes de jugement et d'appréciation » (Boisvert, 1996, p. 33-34). L'architecture

postmoderne se dissocie du fonctionnalisme froid du style international en se basant plutôt sur la liberté et la créativité de l'individu lors de sa conception : elle intègre les oppositions et les complémentarités. Le postmodernisme s'alimente du présent et du passé pour se définir et évoluer.

Caractéristiques sociopolitiques de l'architecture postmoderne

Comme je l'ai relevé dans le Tableau 1, les caractéristiques sociopolitiques de l'architecture postmoderne sont issues pour l'essentiel de l'insatisfaction intense des individus face à l'État. Boisvert (1996) souligne que l'ère des mégapoles est dépassée puisqu'elle n'engendre qu'une solitude et une indifférence, même la banlieue ou la campagne engendre cet ennui, ce détachement. C'est pourquoi il est question d'isolement et de détachement des individus dans leur résidence, il ne cherche plus qu'à s'isoler à la campagne, mais se retrouve également isoler en ville malgré la population plus grande. Le phénomène du tribalisme contribue à contrer cet isolement de l'individu et ce n'est que par la création de cités intermédiaires, regroupées en fonction de valeurs communes, que l'individu se responsabilise. Cette responsabilisation de l'individu est accessible « dans la mesure où la mise en place d'un 'forum public' s'effectuera réellement à l'intérieur d'un espace public » (Boisvert, 1996, p. 44). Il est évident de constater que la création d'un tel forum public est directement un retour à l'agora des grecs antiques et explique également le retour du classicisme.

Pour résumer, l'architecture postmoderne représente l'art de construire des édifices et des espaces humains en considérant les aspects techniques et esthétiques, c'est-à-dire l'art de construire et gérer l'apparence des valeurs et des images de la collectivité. L'architecture représente l'image d'un individu ou d'une collectivité car elle symbolise les valeurs individuelles et collectives d'un ensemble. L'image de la collectivité se dresse au travers l'architecture car elle reflète aussi l'intérieur de cette collectivité. Dans ce cas, ne peut-on pas dire que l'essence de l'individu se perçoit par le regard de la chose créée ? Il est évident qu'une nouvelle conception esthétique est perçue sous l'angle postmoderne puisqu'elle reflète un état d'âme contrairement au moderne qui ne se centre que sur la forme de la production et sur l'optimisation de l'espace humain. L'architecture postmoderne ne cherche pas à maximiser l'espace humain, mais se structure plutôt à partir du concept du *Rapport à l'Autre*. C'est précisément pour cette raison que l'architecture postmoderne intègre les valeurs et les images d'une collectivité et sa structure en témoigne. Cette idée du *Rapport à l'Autre* se retrouve également en philosophie postmoderne et en ce sens, je l'expliciterai dans la prochaine section.

La philosophie postmoderne

Lorsque les termes de collectivité, groupe, tribu, équipe, etc. sont mentionnés, il est question du *Rapport à l'Autre*. La philosophie postmoderne s'intéresse aux principes éthiques qui sont au centre du *Rapport à l'Autre*.

Si autrui exige mon respect (qui n'est ni amour ni indifférence), c'est par la signification que porte son visage, équivalent à une sommation morale, dès lors que l'on parvient à le voir avant qu'il

se confonde avec un groupe, une famille ou une communauté. Ce que suggère le visage, c'est la loi 'tu ne tueras point', et autrui devient alors l'origine de l'exigence éthique » (Lévinas, cité par Baraquin et *al*, 2000, p. 38).

Caractéristiques explicites de la philosophie postmoderne

Tel que je l'ai soulevé, il y a des éléments explicites, implicites et sociopolitiques qui sont répétés dans les différents champs que je traite. Certaines orientations de l'architecture se retrouvent aussi en philosophie. Boisvert (1996) énonce, entre autres trois caractéristiques explicites de l'échec de la modernité (la fin des métarécits, l'ère de la technoculture, l'information et les communications) :

En premier lieu, la postmodernité souligne la faillite de la modernité par la tétraplégie des métarécits, c'est-à-dire la fin des « mouvements idéologiques et utopistes de masse (le marxisme, l'humanisme, le modernisme, etc.) qui promettaient l'avènement prochain du 'paradis terrestre' » (Boisvert, 1995, p. 23). En deuxième lieu, l'hégémonie technoscientifique produit l'ère de la technoculture où celle-ci représente à la fois l'apogée et le déclin de la modernité (Boisvert, 1996) car le rationalisme véhicule une crise des normativités en fonction de « tous les changements technoscientifiques, comme une des caractéristiques fondamentales de la postmodernité » (Boisvert, 1996, p. 53). En voulant toujours maximiser les différents aspects de la vie humaine, le moderne fait appel principalement à la raison (au détriment de l'émotion). En troisième lieu, la société des masses médias a produit un pluralisme des communications au lieu de l'universalisme souhaité par la modernité. Par conséquent, ce « melting pot » des masses médias produit « un entrecroisement d'images et d'interprétations » (Boisvert, 1996, p. 57) qui sème

également un doute dans l'esprit des gens quant à la vérité et la fiabilité de l'information véhiculée dans le monde. Une multiplication des points de vue contribue à enrichir la philosophie postmoderne par son ouverture d'esprit. En dernier lieu, la mort de l'art signifie que les attentes modernes établies par l'avant-garde sont remplacées par de nouveaux critères d'esthétisme, c'est-à-dire que « le déclin de l'avant-garde signifie que tout redevient permis en matière esthétique, c'est la fin des tabous et du 'puritanisme culturel' » (Boisvert, 1996, p. 57). Je résume au Tableau 2, les principales caractéristiques explicites de la philosophie postmoderne.

Caractéristiques implicites de la philosophie postmoderne

Les caractéristiques implicites de la philosophie postmoderne de Boisvert (1996) s'articulent autour de cinq points majeurs qui sont relevés à l'aide du Tableau 2. Le premier point porte sur la direction d'un savoir pragmatique qui devient une valeur marchande, autrement dit, c'est l'ère du savoir mercantile. Le deuxième point s'articule autour de la montée des micro récits et de la dissolution des métarécits, ceci s'enchaîne avec le troisième point de Boisvert (1996), soit le « phénomène comme l'ère du simulacre, le réel étant repoussé dans le monde de l'impossible, 'tout est artifice, rien n'est à prendre au premier degré' » (p. 65) car le postmodernisme est « un état d'âme » (Boisvert, 1996, p. 66) qui s'exprime et non une idéologie véhiculée au détriment des autres. L'information conduit l'individu vers une pensée de l'errance qui renvoie à l'idée suivante : interpréter les événements du quotidien au lieu de se projeter dans l'avenir (Boisvert, 1996). La pensée postmoderne est plutôt basée sur l'éthique et le choix des convictions des individus, formulés et véhiculés au travers les micros récits. Le

postmodernisme propose à l'individu « la possibilité d'adapter et de changer ses croyances selon les conditions du moment, ses humeurs et ses goûts » (Boisvert, 1996, p. 68). Pour conclure, Boisvert (1996) souligne que :

Selon les postmodernistes, la dissolution de la croyance et des métaprescriptions constitue déjà un progrès important pour l'individu postmoderne. Ce dernier pourrait même réaliser l'idéal du surhomme nietzschéen, c'est-à-dire le désir de voir l'homme se libérer de l'aliénation sociale. Face à la multiplication des croyances et des références idéologiques, il ne serait plus possible de continuer de parler des sociétés et de les organiser à partir de paradigmes s'appuyant sur des thèses universalistes (p. 69).

Caractéristiques sociopolitiques de la philosophie postmoderne

Les caractéristiques sociopolitiques de la philosophie postmoderne selon Boisvert (1996) sont reliées à deux aspects importants. D'une part, les bouleversements sociaux se produisent à partir de « la complexification considérable de la dynamique et de l'organisation sociale », c'est-à-dire que l'éclectisme social produit des regroupements différents cohabitant ensemble, c'est le cas du multiculturalisme canadien, plusieurs ethnies et cultures vivent ensemble sans trop d'agitation ou de difficulté. Ce constat engendre le phénomène du tribalisme, celui-ci « favorise le retour du localisme, c'est-à-dire que 'le retour à la communauté' semble viser la réconciliation de l'homme avec 'lui-même, avec son environnement et avec la nature' » (Boisvert, 1996, p. 73). Ces faits soulignent que l'émotion se centre au cœur des individus et c'est en effet le placage de la raison qui a lieu dans ces contextes. D'autre part, les règles souples se substituent aux normes rigides et engendrent une redéfinition du rôle de l'état, cette volonté fait preuve d'une conscience de notre pluralité culturelle et de notre part de responsabilité. La

décentralisation des instances régionales de pouvoir se fait au profit des instances locales, Boisvert (1996) fait mention d'un contrat temporaire basé sur des valeurs et des circonstances changeantes plutôt que sur un contrat social mis en place par la modernité. Les caractéristiques explicites, implicites et sociopolitiques de la philosophie postmoderne sont résumées au Tableau 2.

Tableau 2

Les caractéristiques de la philosophie postmoderne

PHILOSOPHIE POSTMODERNE	
Caractéristiques explicites :	<ul style="list-style-type: none"> • Tétraplégie des métarécits; • Fin de l'histoire universelle; • Déclin de l'avant-gardisme; • Fin du puritanisme culturel;
Caractéristiques implicites :	<ul style="list-style-type: none"> • Mercantilisme du savoir; • Dissolution des métarécits et de la notion de vérité absolue; • Création des micros récits; • État d'âme qui s'exprime; • Pluralisme et flexibilité des croyances, des goûts et des besoins individuels; • Conception du « surhumain » de Nietzsche;
Caractéristiques sociopolitiques :	<ul style="list-style-type: none"> • L'individu se réconcilie avec lui-même, avec son environnement et avec la nature; • Pluralité culturelle;

La sociologie postmoderne

Si le postmodernisme apparaît d'abord dans l'architecture et se manifeste par la suite dans la philosophie, il est clair que le postmodernisme a un impact sur la sociologie aussi.

Selon Boisvert (1996), le postmodernisme sociologique est essentiellement centré sur le changement des centres de pouvoir engendré par les différents groupes d'intérêts sociaux. L'interprétation sociopolitique postmoderne de la modernité se caractérise d'une démocratie basée sur une structuration autoritaire et bureaucratique, celle-ci étant dominée par l'individualisme et le socio-économique (Boisvert, 1996). La modernité s'est fixée comme objectif d'universaliser, par la centralisation, et d'éliminer les différences en faisant des « excommunications à partir de la légitimité de sa pensée progressiste, pensée de la nouveauté. Ce qui s'opposait à elle, était automatiquement rejeté comme régressif et conservateur » (Boisvert, 1996, p. 81).

Caractéristiques explicites de la sociologie postmoderne

Les caractéristiques explicites du postmodernisme sociologique s'articulent autour de quelques points très distincts. Premièrement, les racines de la postmodernité s'insèrent dans la consommation de masse personnalisée et responsabilisée, « une vague de consommation appuyée sur le réflexe de choisir, il était nécessaire d'encourager la personnalisation et la responsabilisation. L'hédonisme devint ainsi la valeur centrale de la culture moderne » (Boisvert, 1996, p. 83). Troisièmement, la généralisation de la culture de consommation indique qu'elle « se développe donc en parallèle avec un

individualisme pur, débarrassé des anciennes valeurs métaphysiques. Il s'agit d'une seconde révolution individualiste, d'un individualisme reposant sur une logique flottante, souple, hédoniste et psychologique » (Boisvert, 1996, p. 85) car l'individu postmoderne choisit, préfère, etc. Il s'organise en fonction de lui-même et de ses tribus, il sait qu'il peut tout aussi bien définir ses valeurs, ses objectifs et sa vision de la vie. Finalement, le boom technologique et la culture de masse médiatique permettent à l'individu de connaître le quotidien d'autrui. Boisvert (1996) relève que c'est l'information qui permet l'affirmation individuelle, en véhiculant le quotidien des autres, l'individu « s'auto corrige lui-même » et se rend responsable de ses choix de vie (p. 89).

Caractéristiques implicites de la sociologie postmoderne

Les caractéristiques implicites du postmodernisme sociologique se structurent autour de l'individualisme et du tribalisme parce que l'individu choisit de s'unir en tribu à partir de ses valeurs et ses besoins et non en fonction d'une obligation, d'une norme ou d'une autre contrainte sociale. Ceci dit, les choix de l'individu sont plutôt basés sur ses propres critères de vérité, il choisit son style de vie et n'hésite pas à le changer s'il le désire. Ce phénomène relevé par Boisvert (1996) illustre « la banalisation égalitaire des différentes valeurs » (p. 93). D'autre part, l'individu choisit une vie branchée sur le présent où il a « l'impression de vivre pleinement sa vie » (Boisvert, 1996, P. 95). C'est au travers le tribalisme que cette volonté individuelle se manifeste, les individus appartiennent « à une tribu afin de se créer une image sommaire de ce qu'ils sont, mais il n'hésite plus à changer de groupes dès qu'ils en ressentent le besoin. Plusieurs individus forment et font partie de plusieurs tribus en même temps » (Boisvert, 1996, p. 97).

Caractéristiques sociopolitiques de la sociologie postmoderne

Les caractéristiques sociopolitiques sont émises à partir d'un renversement de la politique sociale. D'une part, la dynamique sociale postmoderne se veut flexible car les individus n'adhèrent plus aux idées « politiques, hermétiques, stériles, hiérarchiques et institutionnalisés » (Boisvert, 1996, p. 100). De plus, le pluralisme idéologique démontre la défaillance de l'idéologie moderne de regrouper le tout dans un ensemble. Le postmodernisme soutient plutôt que différents courants de pensée peuvent coexister dans un même système. C'est pourquoi Boisvert (1996) relève que le pluralisme idéologique a engendré les sectes, le sensationnalisme et le spiritualisme au sein de la société. C'est à partir du constat de la capacité de régler les conflits d'intérêts que repose la perspective postmoderne car elle respecte les différentes attitudes et discours en plaçant l'éthique au cœur de son approche. Par conséquent, la philosophie s'insère dans la sociologie à partir de l'éthique qui permet de résoudre, par dialogue, les différences individuelles en encourageant le *Rapport à l'Autre* car c'est « un désir de rétablir des contacts interpersonnels directs » (Boisvert, 1996, p. 105) que le postmodernisme vise. Encore, « il est nécessaire que l'être humain accepte de rester modeste face aux défis de l'inconnu et qu'il reconnaisse que la vie parfaite n'existe pas et n'existera jamais » (Boisvert, 1996, p. 107). Le terme *utopie* ne se rattache pas à la réalité de l'humain et de son monde, ce terme se remplace par *local*, *quotidien* et *présent* des notions centrales pour le postmoderne car ce n'est qu'à partir de ceux-ci qu'il se réalise et constate les objectifs atteints, « ainsi, l'individu postmoderne doit se mettre à l'heure du pragmatisme et du réalisme » (Boisvert, 1996, P. 107). Certains croient que le postmodernisme se confond à une approche de gauche, de nature idéaliste et subjective, mais il est faux de croire ceci

car le postmodernisme s'apparente aussi à une approche de droite, de nature objective à partir des concepts de pragmatisme et de réalisme. Donc, le postmodernisme est un courant qui intègre autant l'idéalisme que le réalisme, il est plutôt vu comme étant relativiste.

D'autre part, la société civile selon Boisvert (1996) devient le nouvel acteur politique qui se penche plus précisément sur le quotidien de l'individu et s'adapte en fonction de ce dernier. Par conséquent, les individus postmodernes « revendiquent le droit de pouvoir prendre des décisions qui ont un impact sur la destinée de leur tribu » (Boisvert, 1996, p. 116). De plus, la primauté de la démocratie se dessine à partir des préoccupations individuelles et du fait que je viens de relever, que les individus veulent décider de leur sort, du sens de leur vie, etc. Finalement, c'est bien à partir des preuves de l'abus étatique que se dresse la volonté publique de redéfinir et réorganiser la politique de l'État par différents moyens, comme le marketing politique, la saine gestion du quotidien, la régionalisation du pouvoir et la redéfinition de l'universalité des programmes sociaux. En fait, l'État doit « être plus pragmatique, plus modeste et surtout être davantage à l'écoute des besoins de sa communauté » (Boisvert, 1996, p. 122). C'est la décentralisation qui est envisagée et elle se popularise à l'aide des propagations de pouvoir aux regroupements locaux et régionaux. Dans le Tableau 3, je reprends, sous forme de résumé, les principales caractéristiques de la sociologie postmoderne. Par ailleurs, il s'agit de voir maintenant en quoi consiste la gestion de projet dite « postmoderne » et dans quelle mesure elle est constituée des caractéristiques explicites,

implicites et sociopolitiques de l'architecture, la philosophie et la sociologie postmodernes. Cet exercice servira à énoncer l'objectif général de la présente recherche.

Tableau 3

Les caractéristiques de la sociologie postmoderne

SOCIOLOGIE POSTMODERNE	
Caractéristiques explicites :	<ul style="list-style-type: none"> • Changement des centres de pouvoir; • Divers groupes d'intérêts; • Consommation de masse personnalisée et responsabilisée; • Indifférence face aux avis externes; • L'individu se fait confiance; • Nouvelle révolution du concept individualiste; • L'ère de l'information élimine les frontières; • Axiomatisation chez l'individu et déterminisme personnel;
Caractéristiques implicites :	<ul style="list-style-type: none"> • Individualisme; • La fin des métarécits et de l'avant-gardisme; • Tribalisme;
Caractéristiques sociopolitiques :	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté de redéfinition sociale; • Coexistence pacifique des différentes tribus; • Fin de l'utopie; • Revendication quant au destin personnel et tribal; • État plus pragmatique, modeste et à l'écoute des besoins des collectivités;

Le postmoderne : une perspective en gestion de projet

En tissant des liens entre la perspective postmoderne en architecture, en philosophie et en sociologie, j'examine la gestion de projet sous un jour postmoderne. Au terme de discussions, j'en arrive à poser l'objectif général du présent mémoire.

Sans grande peine, on retrouve en gestion de projet des éléments qui sont centraux à l'architecture, à la philosophie et à la sociologie. En effet, la gestion de projet ne pourrait-elle pas se définir comme étant l'art de construire, de penser et de gérer en collectivité ?

Je rappelle que l'architecture postmoderne se résume à l'art de construire et de structurer un bâtiment, un espace, qui intègre les valeurs, les symboles et autrement dit, la singularité d'une collectivité. Par définition, un projet est singulier. Un projet postmoderne serait une construction (réelle ou virtuelle) qui épouse les valeurs, l'histoire, à la fois, des individus à qui on le destine, mais également de l'équipe de projet. Ainsi, le projet (et sa gestion) se dresse à partir de collectifs d'humains. Le collectif d'humain et le projet ne font qu'un. À l'instar de l'architecture postmoderne, le projet permet au collectif de s'appropriier et d'occuper autrement un espace à la fois réel ou virtuel.

Analyser et décrire la structure des collectifs, c'est-à-dire examiner l'élaboration des normes, des lois, des rites des coutumes, etc. qui régissent les collectifs, voilà l'un des objectifs de la sociologie postmoderne. En bref, celle-ci tente de comprendre l'humain au sein d'un collectif car l'individu peut adhérer à plusieurs groupes, tribus, etc. et participer à l'élaboration d'une diversité de normes, règles, etc. qui deviennent relatives d'un collectif à l'autre. L'individu peut adhérer à une règle dans un collectif, mais être contre la même règle lorsqu'il est dans un autre.

Tableau 4

Les caractéristiques de la gestion de projet postmoderne

GESTION DE PROJET	
Caractéristiques explicites :	<ul style="list-style-type: none"> • Collectif; • Personnalisme, sens et justesse; • Notion de changement, de dynamique, de transformation, etc.; • Souplesse et flexibilité; • Équipe de projet multidisciplinaire; • Évolution des pratiques de travail : autonomie, responsabilisation et individualisme; • Interaction directe entre les individus; • Ère de l'information et de la communication;
Caractéristiques implicites :	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation et adaptation des organisations à l'environnement; • Actualisation de l'individu par la remise en cause de la rationalité; • Tribalisme (regroupement se fait en fonction d'un partage de valeurs); • Responsabilisation et solidarité; • Virtualité;
Caractéristiques sociopolitiques :	<ul style="list-style-type: none"> • Société pluraliste et mutation culturelle; • Incertitude; • Redéfinition du collectif; • Droit à la différence; • Problèmes technoscientifiques; • Abandon des hiérarchies; • Concurrence sur le plan mondial; • Coopération, alliances, fusions et partenariats

Qui dit collectivité, dit *Rapport à l'Autre*, et j'ai relevé précédemment la transformation du *Rapport à l'Autre* dans un ordre social postmoderne. La transformation du *Rapport à l'Autre* est au cœur des préoccupations philosophiques postmodernes. Au Tableau 4, j'ai souligné les caractéristiques explicites, implicites et sociopolitiques de la gestion de projet postmoderne.

Ce que j'entends par caractéristiques explicites de la gestion de projet peuvent être éclairés par les exemples suivants : un personnalisme et une justice dans la préférence du client et des individus de l'équipe (changement, dynamique, interaction, flexibilité, multidisciplinarité, etc.); évolution dans leurs goûts, leurs choix et leurs valeurs; évolution dans leurs pratiques et dans leurs interactions au travail (autonomie, responsabilité, liberté, qualité de vie, etc.); et enfin, l'ère de l'information symbolise que celle-ci est beaucoup plus directe, communiquée et critiquée.

Par ailleurs, j'entends par caractéristiques implicites de la gestion de projet les phénomènes suivants que l'on retrouve en contexte de gestion d'équipe de projet : la dynamique du marché mondial fait en sorte que les biens et services sont transformés et adaptés en fonction de l'environnement; les pratiques sont moins rationnelles puisque l'individu tend à reconnaître sa valeur et protéger ses divers intérêts (personnels, professionnels, tribaux, économiques, sociaux, etc.); le tribalisme se construit et se vit par un partage quant aux valeurs et contribue à la responsabilisation et au sentiment d'appartenance parmi les individus; la virtualité permet aux individus de communiquer, de s'actualiser et de vivre une certain rapprochement, j'entends par ceci le *Rapport à l'Autre* qui se produit à l'aide de la technologie et de la proximité.

Enfin comme caractéristiques sociopolitiques reliées à la gestion de projet, je relève un collectif basé sur une diversité culturelle, les gens se réunissent en fonction du projet et de leurs valeurs; le collectif se redéfinit en raison de l'incertitude ou autrement dit, il se déconstruit pour faire place au nouveau; la technologie contribue à enrichir l'existence

mais elle peut également y nuire, on constate des restructurations, des décentralisations, etc. Sur le plan mondial, il y a beaucoup plus de concurrence, ce phénomène crée en sorte un besoin de coopération, d'alliance et de partenariat.

Si la condition humaine en période de modernité repose sur la raison humaine laissant en plan l'émotion, la condition humaine postmoderne accorde une importance à la singularité de l'individu. Les caractéristiques explicites, implicites et sociopolitiques relevés au Tableau 4 sont de bons révélateurs de cette singularité. Ainsi, la gestion moderne des projets prend appuie sur la raison : respecter les différentes étapes qui garantisse le succès d'un projet quel qu'il soit (le « One Best Way »). Une gestion postmoderne, quant à elle, mise sur le vécu, les désirs, les habiletés, etc. des gens composants les équipes de projet.

Autrement dit, on cherche à vouloir connaître à la fois le fonctionnement de la raison et de l'émotion comme force motrice à la construction d'un projet. Si l'émotion s'exprime par la présence de sentiments ou de malaises, la raison s'exprime par la logique et la structure. L'émotion fait en sorte que l'individu a tendance à ressentir, à s'agiter, à impressionner et s'impressionner, à s'émouvoir, etc. Cet état affectif tend aussi à être mal perçu par l'approche moderne puisqu'il est difficilement déchiffrable, calculable et prévisible. La raison a toujours été valorisée par l'approche moderne pour ses facultés intellectuelles basées sur des principes et des manières de penser, mais comment perçoit-on la combinaison des deux (la perspective postmoderne) ?

L'état émotif est considéré par certains comme étant un moment où l'individu perd la raison. Cependant, pour d'autres, l'émotion permet à la raison d'acquiescer sa présence; d'expliquer et justifier un fait ou une action qui suscite l'émotion. Donc, l'émotion engendre une réaction chez l'individu qui tend à avoir une justification valable d'une expérience. Ainsi, la raison et l'émotion sont présentes simultanément, mais à des degrés divers, tout au long de l'agir humain. Le fonctionnement d'une balance illustre bien ce que je veux relever, les deux plateaux sont toujours visibles, ceci nous permet de percevoir que lorsqu'un des plateaux descend l'autre monte, parfois ils sont suspendus en équilibre, il existe une multitude de positionnements possibles pour ces deux plateaux. C'est le même raisonnement qui est envisagé dans le cas de la cohabitation de l'émotion et de la raison.

Dans le domaine de la gestion de projet, comme en science de l'administration, les recherches portent généralement sur différents aspects de l'agir rationnel. Pour cette raison, je me suis fixée l'objectif d'étudier l'aspect de la gestion de projet postmoderne : la relation émotion et projet.

CHAPITRE 2

LES TECHNIQUES DU MOUVEMENT SURREALISTE COMME OUTILS DE RECHERCHE EN

GESTION DE PROJET

Comme nous venons de voir au chapitre précédent, la postmodernité est l'une des perspectives utilisée pour aborder la gestion de projet. Elle a été présentée soit :

- a) comme l'adoption d'une nouvelle trilogie (justification, personnalisation et sens) que l'on oppose à la trilogie classique (coûts, temps et qualité);
- b) comme une nouvelle façon d'ancrer dans la temporalité la gestion de projet.

Cependant, la postmodernité ne se résume pas qu'à la question de la temporalité. En effet, la postmodernité se conjugue de différentes façons selon l'architecture, la philosophie et la sociologie. Chacune de ses conjugaisons nous met en lumière, non pas la temporalité, mais une différente façon de voir le Rapport à l'Autre. Ce Rapport à l'Autre se tisse sur des systèmes émotionnels. Afin d'étudier ou explorer les systèmes émotionnels, je propose de retenir des techniques utilisées par les surréalistes. Le présent chapitre porte sur le mouvement surréaliste et les techniques associées à ce dernier.

Domagalski (1999) soutient que les recherches portant sur l'impact des émotions en contexte organisationnel, plus précisément en contexte d'équipe, sont pour l'essentiel très rares. Elle conclut en affirmant qu'une recherche analytique et critique plus approfondie sur les émotions vécues quotidiennement dans un contexte organisationnel est nécessaire afin de mieux cerner le rôle de l'émotion. Également, elle indique qu'aucune étude n'a été effectuée sur la façon dont les employés vivent leurs émotions au quotidien quand la réalisation des tâches se fait en équipe. Elle mentionne que les émotions peuvent

façonner et caractériser le travail en équipe, autrement dit, elle croit que l'intensité et la validité des effets émotionnels⁵ et leur impact peuvent influencer le fonctionnement d'un groupe.

A tout ceci, Domagalski (1999) précise que de telles études sur les émotions reposent nécessairement sur une innovation. Par exemples, aux entrevues et à l'observation, l'interprétation des agendas et journaux de bord personnels des individus peuvent être étudiées; s'investir soi-même comme sujet dans la recherche peut représenter une nouvelle avenue; étudier et interpréter des œuvres artistiques créées par des individus, telles que les peintures, les photos, les dessins, la littérature, les films, etc. peuvent également contribuer à une nouvelle façon de voir la réalité de l'individu. Domagalski (1999) va jusqu'à proposer le surréalisme et ses techniques pour étudier l'émotion et l'organisation. Je le rappelle, dans le domaine de la gestion de projet, à ce jour, je n'ai recensé aucune étude qui porte sur les émotions et encore moins sur le surréalisme. L'objectif spécifique poursuivi par la présente recherche est d'explorer la composante émotionnelle des membres d'une équipe de projet à l'aide de techniques utilisées par les surréalistes. La poursuite de cet objectif va aussi nous permettre d'explorer les particularités du surréalisme pour l'étude des émotions en gestion de projet. L'objectif de la recherche étant précisé, je propose de survoler l'origine et l'essence du mouvement du surréalisme afin de bien le cerner et le conceptualiser au sein de la gestion de projet.

⁵ *Emotional contagion* : Traduction libre de ce terme

Le surréalisme

En 1917, Guillaume Apollinaire utilise pour la première fois le terme surréaliste pour décrire une pièce de ballet intitulée *Parade*. Un mouvement artistique et intellectuel s'en suit, le surréalisme est une nouvelle conception du monde par l'esprit, une façon de connaître par l'émotion et l'inconscient, un sens même de la réalité individuelle. André Breton définit le surréalisme comme étant un « 'automatisme psychique pur par lequel on se propose d'exprimer, soit verbalement, soit par écrit, soit de toute autre manière, le fonctionnement réel de la pensée'. Il s'agit donc d'une véritable 'dictée de la pensée' », composée 'en l'absence de tout contrôle exercé par la raison, en dehors de toute préoccupation esthétique et morale' »⁶. Le surréalisme se définit aussi sous le jour d'un « ensemble de procédés de création et d'expression utilisant toutes les forces psychiques (automatisme, rêve, inconscient) libérées du contrôle de la raison et en lutte contre les valeurs reçues; mouvement intellectuel révolutionnaire » (Petit Robert, 2000, p. 2444). Ce que je retiens du message de Boisvert (1996) est l'importance d'accorder une place à l'innovation dans la pensée postmoderne et de se réappropriier et de revisiter les techniques déjà existantes tel que le surréalisme. Mais quel est le rapport entre le surréalisme et le postmodernisme?

⁶ <http://www.poesies.be/Les.Grands.Courants.Litteraires/Surrealisme.html>

Le courant surréaliste s'approche du courant postmoderne par son orientation et ses techniques. Tel que mentionné, le terme surréaliste a été utilisé pour la première fois par Apollinaire, mais le mouvement du surréalisme a été fondé par André Breton en 1924, par la suite le surréalisme :

a absorbé le mouvement français de Dada et les réclamations positives pour des méthodes et des processus (défit de la logique, tactique de choc) que Dada avait employés simplement comme négation d'art conventionnel. Influencé par Freud, le surréalisme a prétendu libérer la richesse de l'inconscient par le "primaire du rêve" et la suspension de la commande du conscient (automatisme). Au début du monde littéraire, le surréalisme a trouvé l'expression artistique dans le collage et le frottage (Max Ernst) et dans le prétendu surréalisme vériste (sujets fantastiques peints dans le détail obsédé d'artistes tels que Salvador Dali et Yves Tanguy) et par une abstraction à main levée basée sur l'automatisme (André Masson) qui a influencé le mouvement de l'expressionnisme » (traduction libre) (Thames & Hudson, 2004, p. 210).

Le surréalisme prend racine dans l'art tandis que le postmodernisme se centre sur « le courant de l'architecture contemporaine qui tend à rompre avec le fonctionnalisme froid du style international » (Petit Larousse illustré, 1989, p. 771), c'est-à-dire qu'il conçoit les choses telles qu'elles sont, telles qu'elles apparaissent, telles qu'elles sont écrites : « Postmodernists ask us to consider the text without relation to any fixed referents, whether those referents are historical or metaphysical » (Carr & Zanetti, 2000, P. 897).

Le mouvement du surréalisme et celui du postmodernisme s'intéressent à de nouvelles techniques ou méthodes issues de différents domaines, c'est-à-dire que le surréalisme prend naissance dans l'art tandis que le postmodernisme prend racine dans l'architecture et se reflète au travers la philosophie et la sociologie. Ces deux mouvements partagent beaucoup d'affinités en plus de rejeter, tous les deux, la logique en accordant de l'importance aux dimensions subjectives.

Malgré les similitudes entre les idéologies surréalistes et postmodernes, une bifurcation se fait à partir de la nature de la vérité. Pour les surréalistes, la vérité origine de l'inconscient sans se soucier de la rationalité, des normes sociales, etc. Pour les postmodernes, deux groupes se composent au sein de cette idéologie, on compte les postmodernes sceptiques et les postmodernes affirmatifs qui se disputent la nature du postmodernisme. D'une part, les postmodernes sceptiques ne prétendent pas découvrir la vérité parce que l'objectivité de l'observateur est remise en cause. D'autre part, les postmodernes affirmatifs postulent que la vérité repose à l'intérieur d'un discours, elle est personnelle et axée sur la collectivité, voulant que certaines valeurs soient supérieures à d'autres, c'est-à-dire que les narrations locales sont plus souhaitables que les narrations régionales dans certains cas (Carr & Zanetti, 2000). Certains surréalistes n'ont jamais eu la prétention ni le souci de vouloir révéler la vérité, le labour du surréaliste est celui guidé par l'émotion, la rébellion et le nihilisme. Carr & Zanetti (2000) soulignent que Morris conçoit l'approche surréaliste comme étant une table reposant sur quatre pattes. La première patte renferme la « poésie de la chance » et signifie que l'art du langage vise « à exprimer ou à suggérer quelque chose par le rythme, l'harmonie et l'image » (Petit

Robert, 2000, P.1918) de « manière favorable ou défavorable selon laquelle un évènement se produit » (Petit Robert, 2000, p. 383); la deuxième représente la « joie de l'exagération », c'est-à-dire une « émotion agréable et profonde, sentiment exaltant ressenti par toute la conscience » (Petit Robert, 2000, p. 1377) lorsqu'une action ou une parole est exagérée; la troisième patte s'apparente au « choc de la juxtaposition » qui provoque une émotion brutale suite à l'action de juxtaposer une ou plusieurs choses sans logique apparente (Petit Robert, 2000) afin d'ébranler l'observateur ou le lecteur; et enfin, la dernière patte représente l'« invention des images », celle-ci permet à l'individu d'avoir une « vision intérieure (plus ou moins exacte) d'un être ou d'une chose » (Petit Robert, 2000, p.1262).

Le surréalisme en art se caractérise comme étant une dissociation de l'objet de la réalité pour « changer la vie » (Larousse, 2002, P. 979), c'est-à-dire qu'on tend à associer des objets ordinaires dans un contexte extraordinaire et vice-versa afin d'émouvoir l'observateur, de faire susciter l'émotion chez lui, soit par le choc, soit par le questionnement, ou toute autre forme qui se génère à partir de son analyse. Le surréalisme en littérature propose une idéologie similaire d'où l'utilisation d'un mot hors contexte peut susciter une réaction (donc une émotion) chez le lecteur.

Le surréalisme s'apparente à deux idéologies différentes (Carr & Zanetti, 2000). On compte d'abord les surréalistes emblématiques qui associent les idées sans se soucier de la précision de la représentation et ensuite, les surréalistes naturalistes de l'imaginaire qui s'expriment de façon à présenter les objets familiers dans un contexte irréel. Le sujet et

l'objet, associés de façon irrationnelle, provoquent chez l'individu une émotion en raison du contexte complètement exagéré et dénué de sens commun. Cette confrontation permet de susciter un éveil ou une présence chez l'observateur. Par exemples, voir un humain porter le monde sur ses épaules; voir un poisson nager dans le ciel; etc. sont des représentations surréalistes qui ne peuvent pas se réaliser dans notre monde physique. Pourtant Dali, Matta, Magritte et les autres ont poussé le surréalisme au premier plan de leur création. C'est justement sur l'aspect irréel que repose le courant surréaliste, l'intention de l'artiste ou de l'auteur est sous entendue. Le but du surréalisme est la provocation de l'émotion chez l'observateur ou chez le lecteur, en allant au-delà de la rationalité, il tente de connaître l'expression authentique et spontanée de l'individu. D'où l'intérêt d'explorer les techniques utilisées par les surréalistes dans l'étude des émotions sous-jacentes au projet et par ricochet à une équipe.

Les techniques surréalistes : une généralisation

On compte plusieurs techniques utilisées par les surréalistes mais deux d'entre elles sont des techniques spécifiques que l'on retrouve chez les postmodernistes en art et en gestion : la métaphore (déplacement ou condensation selon Freud) et la juxtaposition (Carr & Zanetti, 2000). Les postmodernes perçoivent ces deux techniques comme s'apparentant à la déconstruction. À la métaphorisation, s'ajoute la juxtaposition des objets sans nécessairement les lier. Il est plutôt question de les poser les uns à côté des autres. Donc, la juxtaposition et la métaphore sont des techniques postmodernes qui

s'associent aux techniques surréalistes à partir du symbolisme, de l'association, de l'image et de la relation qui en découlent.

Tel que relevé, les postmodernes et les surréalistes utilisent fréquemment la déconstruction. Cette méthode renferme à la fois la construction et la déconstruction, c'est-à-dire qu'elle représente un effort supplémentaire de concevoir la structure et de la comprendre. Un tel dualisme requière à la fois les qualités d'un architecte et d'un philosophe et lorsqu'on l'applique à un collectif, il faut interpeller aussi les qualités du sociologue aussi. La déconstruction ne construit et ne déconstruit pas littéralement, elle est avant tout une méthode destinée à comprendre la complexité d'une structure : de l'être : raison et émotions; de l'architecture : projet et création, de la philosophie : éthique et ...; de la sociologie : *Rapport à l'Autre* et ... Plus simplement dit, la déconstruction permet de comprendre et de découvrir les mécanismes qui gouvernent la structure et qui l'influence, elle la définit en relevant son sens, sa composition. Carr & Zanetti, 2000 relèvent que « The disruption of significative systems has become, arguably, the hallmark of both the surrealist and the postmodernist(/poststructuralist), with the latter particularly utilizing a technique of deconstruction » (P. 902).

Nous savons que l'utilisation de la métaphore en sciences de l'organisation est répandue. Le but de la déconstruction est de découvrir le sens caché d'une vision métaphorique, elle accorde et laisse place à la découverte ainsi qu'à la compréhension de nouvelles choses. Par exemple, Carr & Zanetti (2000) relèvent que si l'on conçoit l'organisation comme étant un organisme biologique, on utilisera des expressions comme santé

organisationnelle, fonctions organisationnelles, homéostasie, etc. pour la décrire. L'utilisation de la métaphore est considérée comme étant une forme de langage primitif, simple, familier et facilement compréhensible, elle permet de concevoir rapidement un phénomène à partir d'un mot, d'une image, etc. Le lien entre la métaphore et les techniques surréalistes réside dans le fait que la métaphore est un « procédé de langage qui consiste à employer un terme concret dans un contexte abstrait par substitution analogique, sans qu'il y ait d'élément introduisant formellement une comparaison » (Petit Robert, 2000, p. 1566). La métaphore est souvent la source d'origine d'un mot nouveau dans un contexte précis, tel que le terme « santé organisationnelle » en gestion. Les techniques surréalistes représentent un « ensemble de procédés de création et d'expression utilisant toutes les forces psychiques (automatisme, rêve, inconscient) libérées du contrôle de la raison » (Petit Robert, 2000, p. 2444).

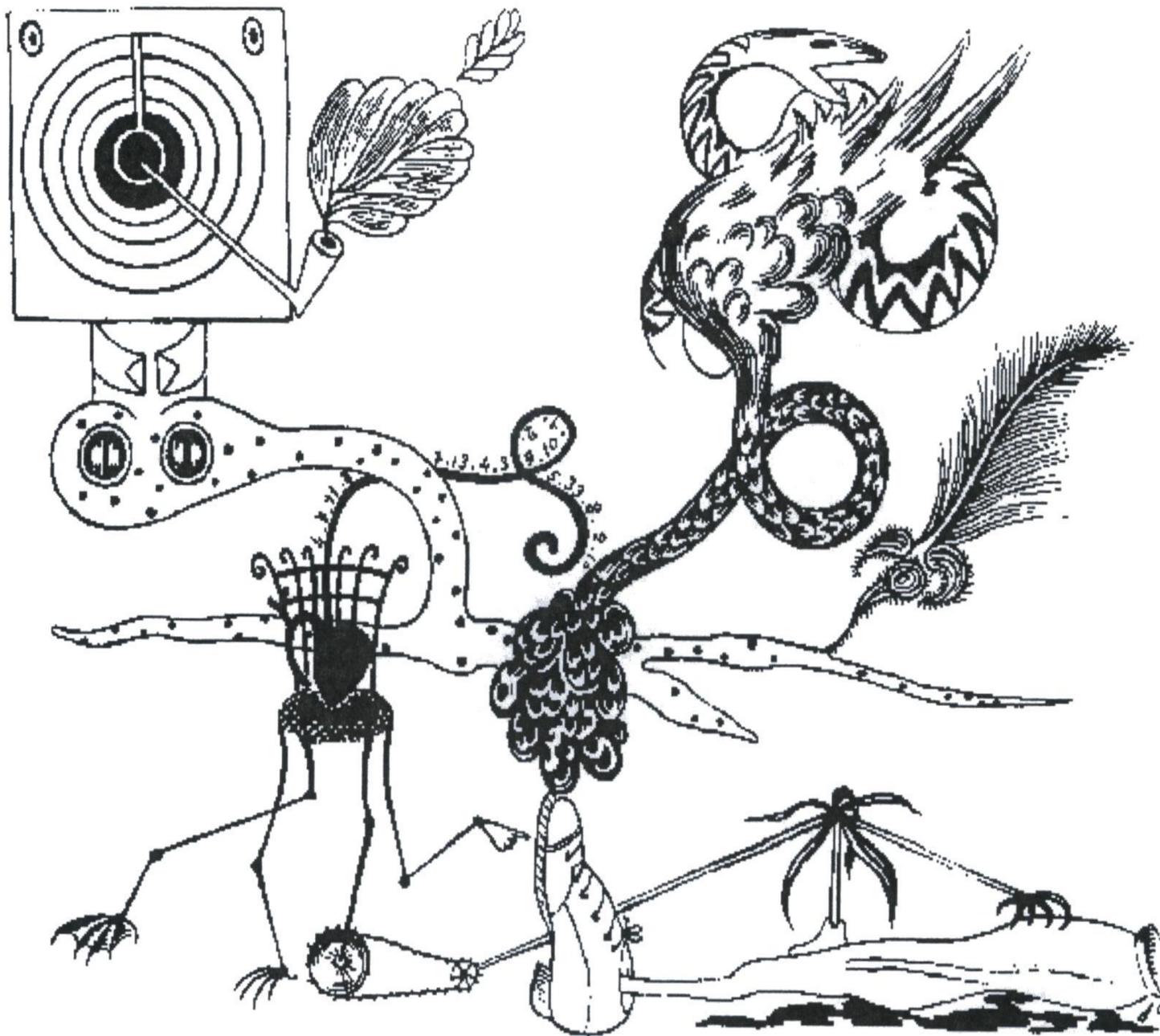
En plus de la métaphorisation et la juxtaposition, les techniques surréalistes comptent également : l'interprétation des rêves; le cadavre exquis; l'écriture automatique; le dessin et la peinture automatique; la décalcomanie; le coulage; le collage et le frottage (Carr & Zanetti, 2000). Ces techniques surréalistes méritent une attention particulière parce qu'elles leur permettent de s'exprimer autrement. Dans ce qui suit, je précise ces techniques.

La première technique d'inspiration freudienne à être utilisée par les surréalistes est l'interprétation des rêves, on tente de découvrir un sens caché dans les rêves pour connaître le parcours de l'inconscient de l'individu.

La deuxième technique est le cadavre exquis. Corti (1991) définit le cadavre exquis ainsi :

Jeu de papier plié qui consiste à faire composer une phrase ou un dessin par plusieurs personnes sans qu'aucune puisse tenir compte de la collaboration ou des collaborations précédentes. L'exemple, devenu classique, qui a donné son nom au jeu tient dans la première phrase obtenue de cette manière; le cadavre exquis boira le vin nouveau (p. 6).

Autrement dit, cette technique se réalise à l'aide de différents participants et débute avec un individu qui griffonne un premier mot sur une feuille de papier et le second participants griffonne à son tour un mot en le cachant des autres, le troisième participant poursuit à son tour et ainsi de suite. Le cadavre exquis peut aussi emprunter la forme du dessin (voir Figure 1) et poursuit le même principe que celui réalisé avec les mots, mais se structure à partir d'images illustrées par les participants. Un récit (des mots) ou un dessin (des images) s'en suit, on retrouve des associations et des relations significatives entre l'agencement des idées et des images provenant des différents participants.



Cadavre exquis. Tzara, Hugo, Knutsen, Breton

Figure 1 "Dada & Surrealist Art," by William S. Rubin, Chief Curator of the Painting and Sculpture Collection, The Museum of Modern Art, New York. Publisher: Harry N. Abrams, Inc., New York 1968⁷

La troisième technique, le dessin ou la peinture automatique, s'exerce dans les mêmes conditions que le cadavre exquis. Le dessin ou la peinture automatique se base sur la liberté individuelle (l'automatisme) lors de la création. Tel que mentionné, le surréalisme se base sur le principe de vouloir « changer la vie » et dans ce même sens, je vous cite l'exemple de Yves Tanguy : ce dernier fut choqué par une toile de De Chirico,

⁷ <http://cyberstars.com/ron-mike/ce1.htm>

toutefois ce choc lui a permis de constater à quel point la juxtaposition de la réalité pouvait suscité une émotion, une volonté de changer. Pourrais-t-on avancer que De Chirio a accordé une chance de voir la vie autrement à Tanguy ? A-il été inspiré par De Chirico, ce fondateur, (avec Carlo Carrà) du « mouvement *Pittura Metafisica* (peinture métaphysique), connu pour son imagerie fantasque et mystérieux. Les énigmatiques et oniriques tableaux de De Chirico influencèrent profondément les surréalistes de son temps » (Le Musée de l'art, 1998, p. 96). Biro et Passeron (1982) précise les raisons de son influence.

(En réalisant) au moyen de fuites presque infinies d'arcades et de façades, de grandes lignes droites, de masses immanentes de couleurs simples, de clairs et d'obscurs quasi funéraires, il (De Chirico) arrive à exprimer (...) ce sens de vastitude, de solitude, d'immobilité, d'extase (que) produisent parfois quelques spectacles du souvenir dans notre âme lorsqu'elle s'endort » (p.120).

La figure 2 représente le tableau intitulé *Le cerveau de l'enfant* de De Chirico, illustré à la Figure 2, a été acheté par Breton qui en fut fasciné, mais il a également influencé et inspiré un grand nombre de surréalistes (Tanguy, Matta, Magritte) que je présente aussi dans cette section.

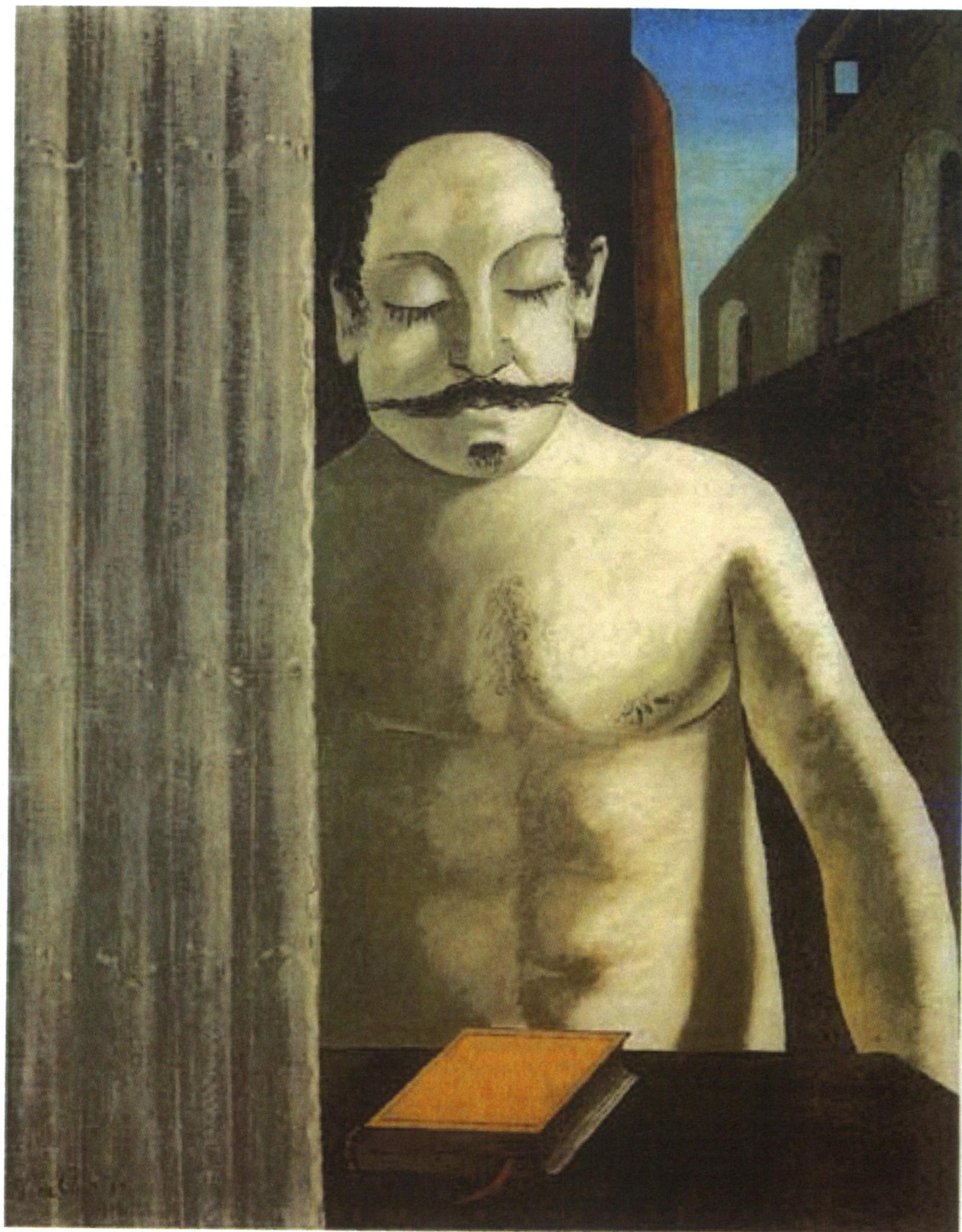


Figure 2 Le Cerveau de l'Enfant (The Child's Brain), 1914

Référence : <http://www.mcs.csu Hayward.edu/~malek/Chirico8.html>

Les œuvres de Tanguy se visualisent à l'aide des Figures 3 et 4. Dans ces figures, Tanguy fait référence à des créatures humaines, animales et végétales, on y retrouve des structures, des corps, des constructions, des peuplements, des invasions, etc. de formes complexes et imaginaires. Cet artiste place des personnages et des objets tout en tenant compte de l'atmosphère, du mouvement et du temps, le tout dans un « univers de l'absence, du silence et de l'inconnu » (Biro & Passeron, 1982, P. 397).

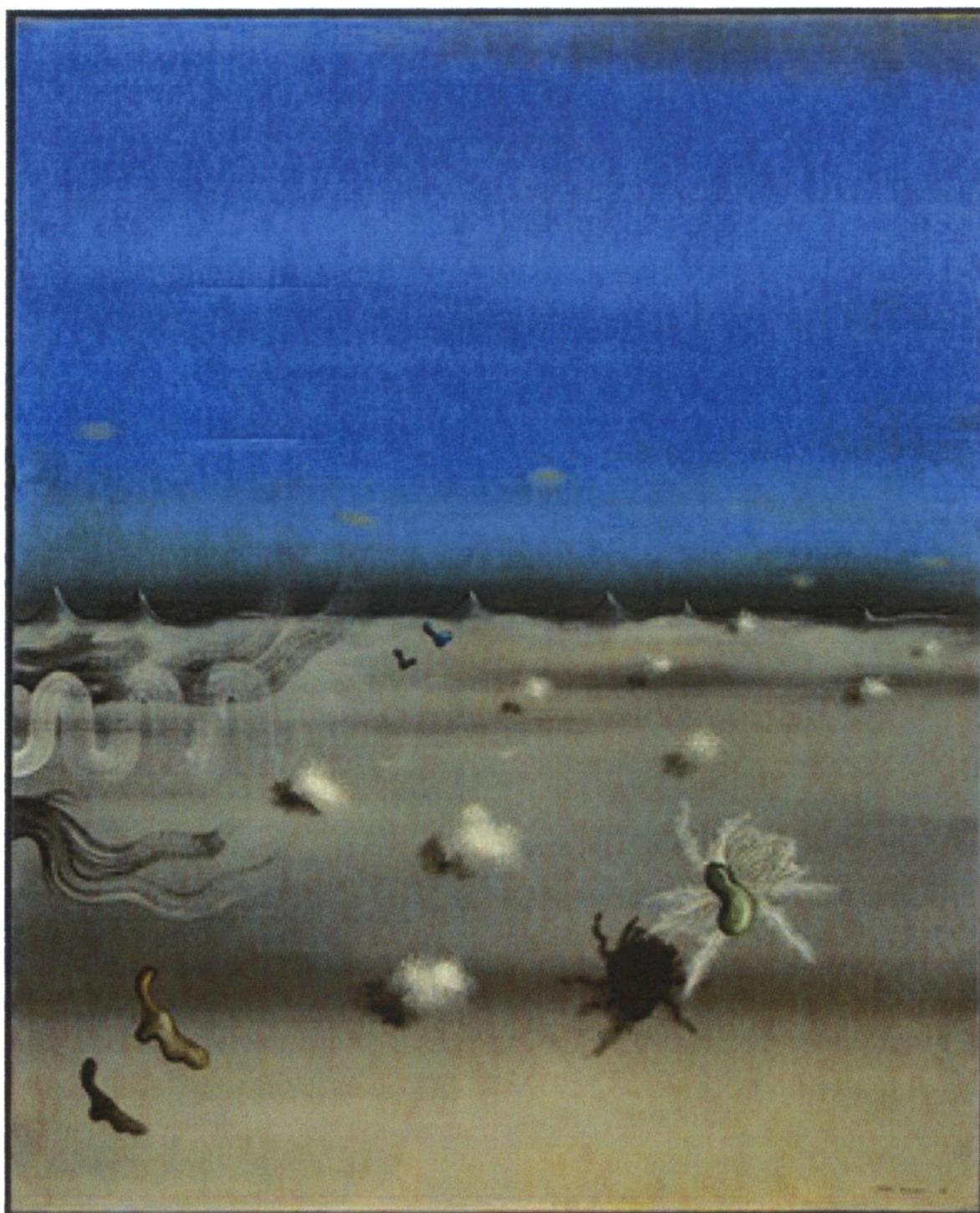


Figure 3 The Look of Amber, 1929, Chester Dale Fund, © 1997 The Estate of Yves Tanguy / Artists Rights Society, NY / ADAGP, Paris, 1984.75.1
Référence : <http://www.nga.gov/cgi-bin/pimage?64411+0+0>



Figure 4 Indefinite Divisibility, 1942, (110 Kb); Oil on canvas, 101.6 x 88.9 cm (40 x 35 in); Albright-Knox Art Gallery, Buffalo, NY, Référence : <http://www.ibiblio.org/wm/paint/auth/tanguy/tanguy.indef-divisibility.jpg>

Aux Figures 5 et 6, on retrouve les œuvres de Echaurren Matta. La Figure 6 est une reproduction d'œuvre collective réalisée par Matta et Brauner. Matta a contribué à créer les personnages tandis que Brauner, pour sa part, a contribué à l'écran et son contenu. Voilà quelques exemples d'œuvres permettant de mieux comprendre l'esprit du surréalisme dans les arts visuels.



Figure 5 L'ouverture, 1956
Référence : <http://www.fusionanomaly.net/robertomatta.html>

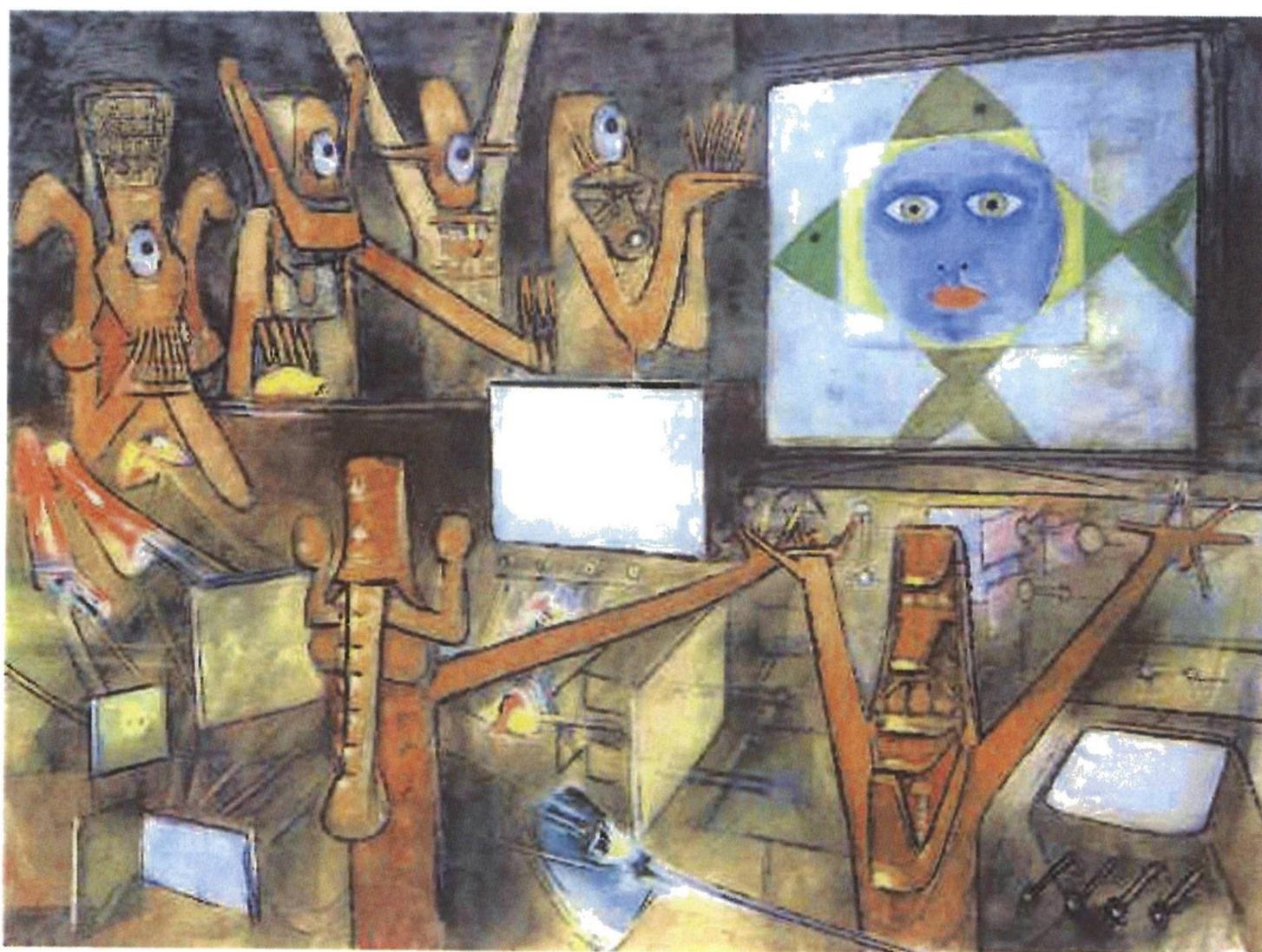


Figure 6 "Intervision", 1955, 129.5 x 195 cm. collaboration between Matta and Victor Brauner - Matta painted the figures, Brauner painted the image on the "movie screen" Référence : <http://www.fusionanomaly.net/robertomatta.html>

La quatrième technique élaborée par les surréalistes est l'écriture automatique, c'est-à-dire une « écriture spontanée sans sujet préconçu et sans contrôle rationnelle, à la base du surréalisme » (Larousse, 2001, p. 100). Elle s'exerce et se déroule exactement dans les mêmes conditions que le cadavre exquis. On demande à des individus d'écrire librement, sans penser et sans se soucier de la critique. On découvre que la première phrase est spontanée mais que les suivantes sont reliées les unes aux autres à l'aide d'éléments très intéressants, le récit se formule autour de l'inconscience des individus puisqu'ils réalisent le dessin automatique sans penser ni se soucier des autres.

La cinquième technique est celle du collage, il s'agit d'un « procédé de composition (plastique, musicale, littéraire) consistant à introduire dans une œuvre des éléments préexistants hétérogènes, créateurs de contrastes inattendus » (Larousse, 2001, p. 232).

La technique de la juxtaposition d'objets ou de matériaux différents sur une toile a été pratiquée et exploitée par André Breton, Salvador Dali et d'autres artistes renommés. Je vous inclus quelques œuvres de Dali (voir les Figures 7 et 8) puisqu'elles représentent bien ce que signifie la technique du collage.



salvador Dali

THE HALLUCINOGENIC TOREADOR 1969

Figure 7 The Hallucinogenic Toreador, 1969-70

Référence: <http://www.allposters.com/gallery.asp?aid=85097&c=c&search=1195.html>

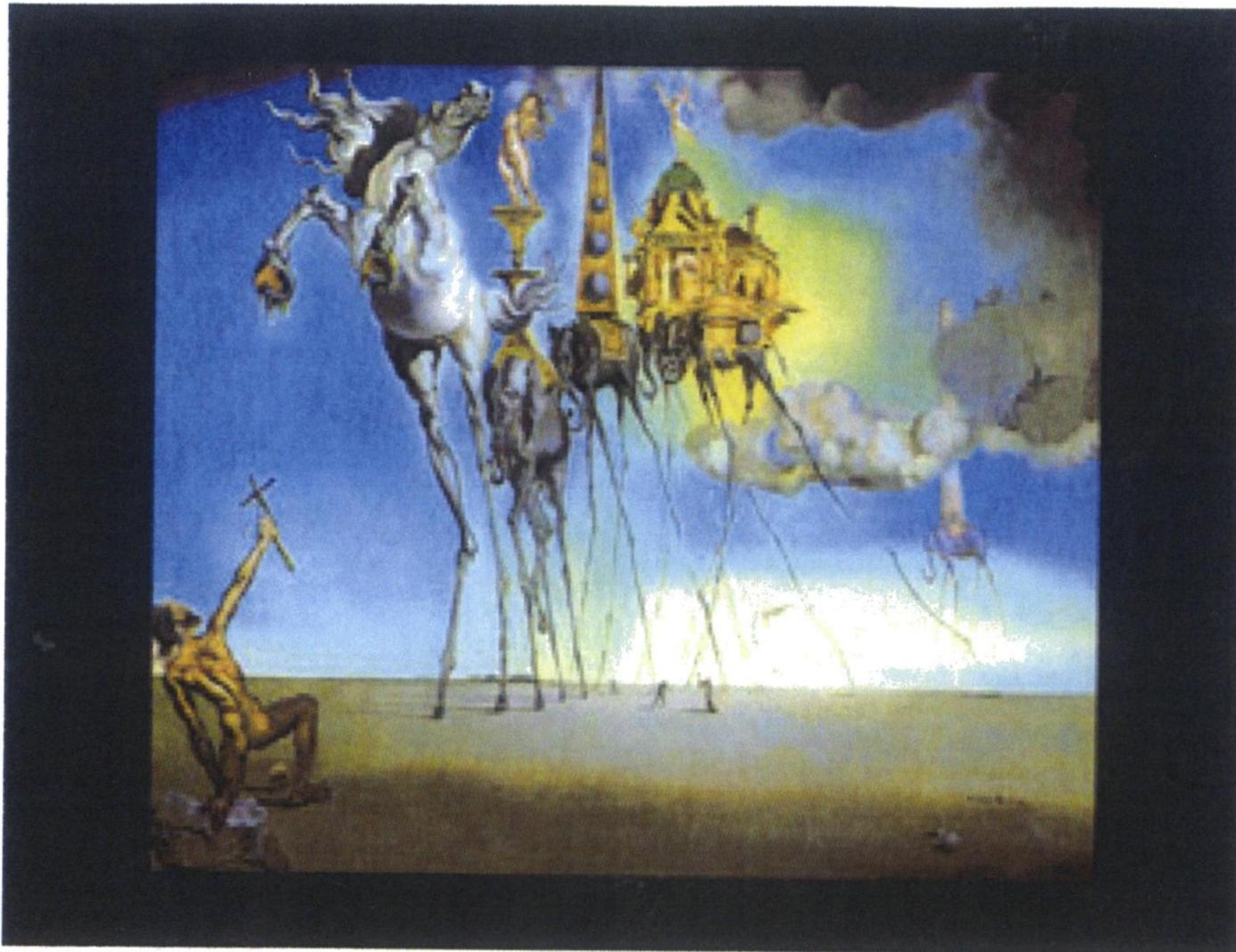


Figure 8 The Temptation of St. Anthony, 1946

Référence : <http://www.allposters.com/gallery.asp?aid=85097&c=c&search=1195.html>

Les œuvres de Dalí ont été réalisées à partir d'une volonté d'illustrer les thèses, c'est-à-dire qu'il démontre au travers de celles-ci la création et la théorie. C'est pour cette raison qu'il est reconnu comme étant un génie car « au-delà de leur caractère multidisciplinaire, ses activités relèvent d'abord, à un degré exemplaire, d'une universalité plus fondamentale : d'une union de l'art et de la vie, de l'œuvre et du comportement même du poète » (Biro & Passeron, 1983, p. 113).

Max Ernst inventa une technique appelée le frottage : « Semblable au décalquage par frottement, il s'agissait de placer une feuille de papier sur une surface rugueuse et de dessiner sur le papier pour faire ressortir la forme de l'objet en dessous » (Le Musée de

l'art, 1998, P. 150). Le frottage, qui est la sixième et avant dernière technique recensée, permet d'intensifier l'irrationalité de la pensée dans l'art. En effet, « le frottage était aussi perçu comme un moyen d'accéder au subconscient puisque l'artiste ne contrôlait plus sa propre création » (Le Musée de l'art, 1998, P. 150). Les œuvres d'Ernst reproduites aux Figures 9 et 10 ont été réalisées par la technique de frottage.

Max Ernst conçoit une œuvre nommée *La forêt* (Figure 9) dans laquelle il démontre son attachement au mystère et à l'enchantement encore une fois (puisqu'on les retrouve dans la plupart de ces œuvres). Cette œuvre, en particulier, illustre bien les techniques du frottage et de la décalcomanie.

La septième technique se nomme décalcomanie et fut pratiquée surtout par Max Ernst⁸ et René Magritte. Il s'agit d'un « procédé permettant de transporter des images colorées sur un support à décorer » (Larousse, 2001, P. 301) où un individu peint quelque chose sur une feuille et place une deuxième feuille sur celle fraîchement peinte. On sépare les feuilles pour révéler les associations, les liens, les relations qui peuvent découler d'une telle juxtaposition de supports. Les plus célèbres décalcomanies sont produites par Henri Magritte (je vous réfère aux Figures 11 et 12).

⁸ Décalcomanie : Pour Max Ernst cette technique consiste à frotter de la couleur entre deux toiles pour obtenir une "image-produit-du-hasard". Cette image sera le point de départ d'une oeuvre imprévisible et hallucinante dont l'artiste sera le premier étonné. <http://www2.centrepompidou.fr/musee/parcours-pedagogique/3-metamorphose/ernst/decalcomanie-bd.htm>



Figure 9 The Forest (La Forêt), 1927–28. Oil on canvas, 96.3 x 129.5 cm. Peggy Guggenheim Collection. 76.2553 PG 72. Max Ernst © Artists Rights Society (ARS), New York/ADAGP, Paris.

Référence :

http://www.guggenheimcollection.org/site/artist_work_md_457.html



Figure 10 La décalcomanie, 1966

Référence : http://www.voxlatina.com/vox_dsp2.php3?art=1656

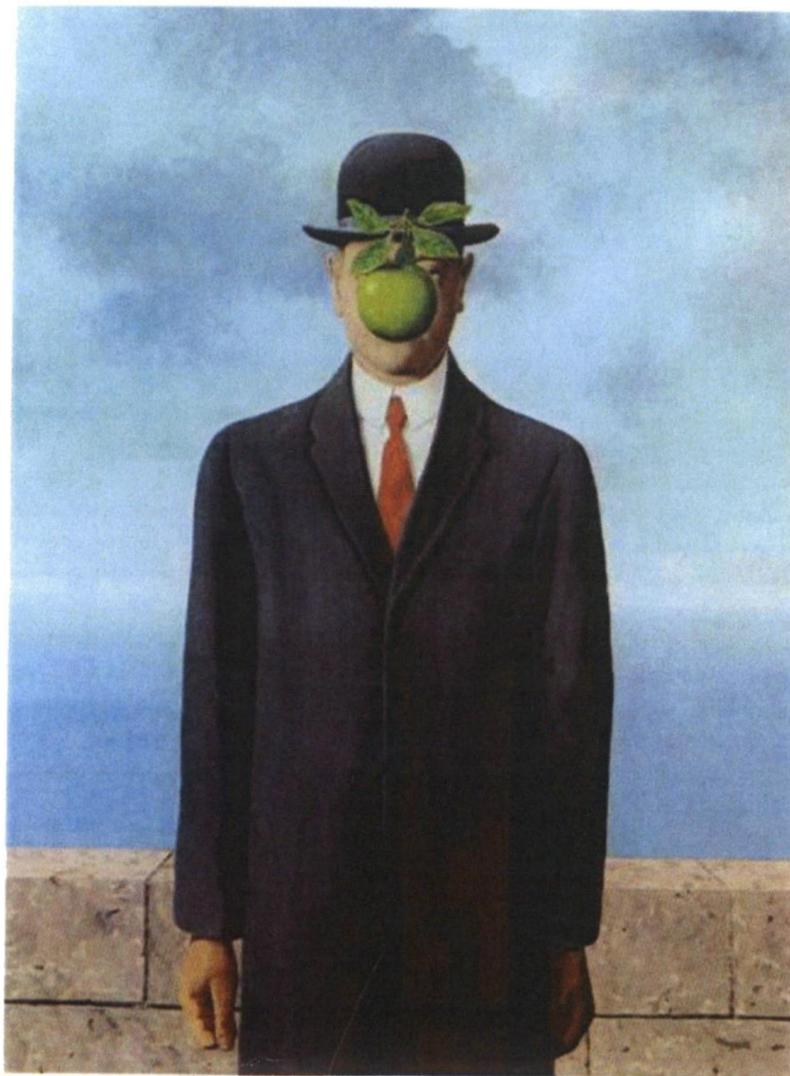


Figure 11 The Son of Man, 1964

Référence : http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Magritte_TheSonOfMan.jpg

J'aimerais souligner à l'aide de la Figure 12, l'intégration de mots par Magritte au travers de son œuvre, les mots sont nécessairement des signes au même titre que les images (je reviendrai sur ce point à la section s'intitulant Stratégie de traitement de l'information qui porte plus spécifiquement sur la sémiologie, c'est-à-dire la science des signes).



Figure 12 Querelle des universaux, 1928

Référence : <http://site.voila.fr/lacart/peintres/magritte/querelle.htm>

Le coulage représente la huitième et dernière technique utilisée par les surréalistes, elle consiste à laisser tomber des gouttes de peinture sur une toile ou tout autre support. On a tendance à associer l'expression de l'émotion de l'individu à la façon qu'il organise son œuvre.

La spécification de l'objectif de la recherche

Précédemment, j'ai souligné vouloir examiner la dynamique des émotions au sein d'une équipe de projet, et par la même occasion, explorer la pertinence de l'utilisation des techniques surréalistes lors de l'étude des émotions en cours de projet.

Les auteurs en gestion de projet s'entend pour décomposer le « projet » en plusieurs phases : la conception, la planification, la mise en œuvre, etc. Dans le cadre de la présente recherche je propose de m'attarder à la conception de projet parce qu'elle marque le début du projet et je crois que les émotions sont plus évidentes à étudier. La gestion de projet se réalise en différentes étapes, mais je ne m'attarderai ici qu'à la conception de projet parce qu'elle a plusieurs caractéristiques qui permettent d'établir que c'est un bon laboratoire pour étudier les émotions. En effet, pour O'Shaughnessy (1992), un projet « débute généralement par une problématique, un besoin spécifique, une opportunité ou une idée » (p. 31). Selon cet auteur, la génération d'idée est la plus importante phase de la définition du projet car il s'agit de rechercher « une situation dans laquelle il pourra investir capital et talent afin d'en retirer un bénéfice personnel et monétaire » (O'Shaughnessy, 1992, p. 31). Lors de la phase de la conception de projet, il y a une place importante accordée à la créativité des membres de l'organisation. Le processus de création est semé d'émotions qui alimentent la génération d'idées lors de la phase de la conception de projet.

Pour cette raison, la composante émotionnelle des membres d'une équipe lors de la phase de conception d'un projet sera explorée à l'aide de deux techniques issues des surréalistes : le cadavre exquis et le dessin (et la peinture) automatique. Je me limite à ces deux techniques parce que d'une part elles sont mieux connues et, d'autre part, elles sont plus faciles à organiser et réaliser étant données les ressources limitées que je peux consacrer à la présente recherche. Je rappelle qu'un objectif secondaire poursuivi par cette recherche est d'examiner l'intérêt du surréalisme à l'étude des émotions en gestion et en l'occurrence en gestion de projet.

CHAPITRE 3

LE FONCTIONNEMENT D'UNE ÉQUIPE DE PROJET

La postmodernité conjuguée en architecture, en philosophie et en sociologie appelle le Rapport à l'Autre. Tel que souligné, le Rapport à l'Autre repose sur un ensemble d'émotions ou de systèmes émotionnels. Les techniques du surréalisme sont des techniques que l'on associe aussi au postmodernisme et elles apparaissent être un bon outil pour étudier les émotions en contexte de la gestion de projet. Ces émotions structurent et sont structurées par le Rapport à l'Autre qui fait partie intégrante de l'équipe de projet. Le fonctionnement d'ensemble d'un système social, qu'est l'équipe de projet, est présenté dans le présent chapitre.

Cette recherche propose d'explorer l'importance des émotions en gestion de projet par l'entremise du fonctionnement d'une équipe de projet. La conceptualisation de la dynamique d'une équipe et en l'occurrence d'une équipe de projet peut s'imaginer de différente façon, je choisis de retenir le schéma conceptuel de Cohen, Fink, Gadon et Willits (1988) qui suit.

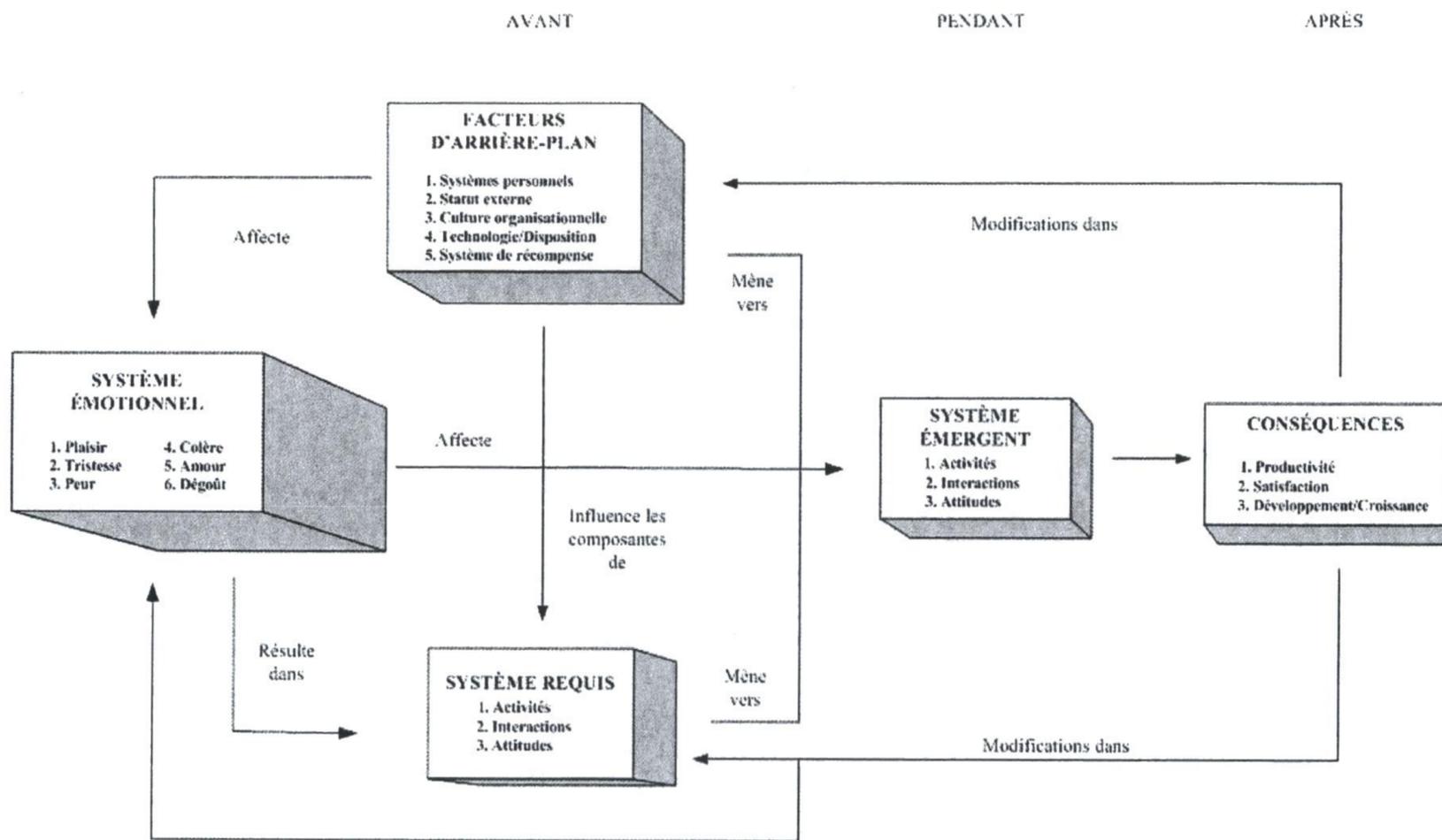


Figure 13 : Schéma conceptuel d'un système social de Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988, p. 92).

Le dit schéma porte sur le fonctionnement d'ensemble d'un système social qui s'insère dans le droit fil du fonctionnement de tout collectif social, même une équipe de gestion de projet (micro système social). Les composantes du schéma conceptuel regroupent les facteurs d'arrière-plan, le style de leadership, le système requis, le système émergent et les conséquences. Ces composantes sont expliquées de façon spécifique dans la première section du présent chapitre. Dans une seconde partie, je définie à la fois le concept d'émotion et ses différentes dimensions et je précise les liens entre un système émotionnel et les autres composantes du schéma conceptuel de Cohen, Fink, Gadon et Willits (1988).

Le schéma conceptuel d'un système social

Le schéma conceptuel du fonctionnement d'ensemble d'un système social (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988) explique la dynamique qui se déroule à l'intérieur d'un collectif, telle que l'équipe de projet. En se penchant sur les différentes composantes du schéma conceptuel d'un système social, les auteurs nous renseignent sur son fonctionnement d'ensemble.

Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) soulignent qu'un système social comprend deux éléments mutuellement interdépendants tels que les comportements et les attitudes. Selon les auteurs, « le comportement des membres est un élément directement observable au travers des interactions et des activités » (traduction libre) (p. 72). De plus, ils indiquent que les « interactions sont importantes au sein des membres d'un collectif car elles fixent les limites, les amitiés et les autres sentiments provoqués par le système social » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 72). A l'intérieur des activités du projet, les membres accomplissent des tâches, des opérations, etc., mais « ils peuvent entretenir des activités qui ne sont pas toujours directement reliés aux tâches, comme boire du café, écouter de la musique... » (Traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 72).

Les attitudes représentent l'autre élément important du système social car elles peuvent aider à « trier les autres aspects du système social tels que les perceptions, les sentiments ou les valeurs » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 72). Les

auteurs définissent ces autres aspects. Ils indiquent que les perceptions peuvent être concrétisées à partir du fait suivant : « lorsque j'aide Charley, il sourit » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 72). Les sentiments reliés au système social peuvent être simplistes comme « j'aime mon travail » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 72). Les valeurs, quant à elles, peuvent se définir de la façon suivante : « rien n'est plus important que d'être honnête dans mes transactions avec les gens qui travaillent avec moi » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 72). Les attitudes peuvent se manifester verbalement ou physiquement (langage verbal, corporel). Par exemples, les expressions faciales peuvent exprimer des émotions (les membres de l'équipe peuvent froncer les sourcils); les gestes aussi peuvent représenter des émotions (lever le pouce pour indiquer que ça va) et le ton de la voix peut indiquer qu'une personne est en colère ou elle est triste.

Des normes sont mises en place pour encadrer les comportements. Selon Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988), les normes constituent « des règles non formelles (donc non écrites), des croyances partagées par la plupart des membres du groupe au sujet du comportement approprié et atteignable afin d'être un bon membre » (traduction libre) (p. 73). Les normes (formelles ou non) déterminent le comportement acceptable ou inacceptable » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 74). Les normes définissent ce qui est requis des membres pour accomplir le projet et « lorsqu'elles sont acceptées par la plupart des membres et renforcées par ces derniers, elles ont un impact majeur sur le comportement » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 75). Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) soulignent également que

les normes peuvent prendre leur origine dans «la culture générale d'un pays ou d'une région » (traduction libre) (p. 75) ou dans la culture d'une organisation ou à partir « des membres d'un groupe partageant un contexte ou des intérêts communs – ethnique, éducationnel ou religieux » (p. 76, traduction libre). Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) concluent leur section sur les normes en mentionnant qu'elles peuvent « survenir à partir d'incidents ou d'évènements critiques dans la vie d'un groupe qui lui permettent d'apprendre 'la façon de faire les choses' » (traduction libre) (p. 76). Ils donnent l'exemple suivant afin de refléter ce qu'ils entendent par ceci :

Peut-être qu'un conflit portant sur la légitimité d'une procédure entre deux membres colériques a mené à une réprimande par leur superviseur pour s'être disputé. À partir de cette expérience, le groupe a développé une norme rigide qui insiste sur le fait que personne ne devrait ventiler ses frustrations ou son désaccord avec un autre membre du groupe en présence d'un superviseur (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 76).

S'ajoutent à ces normes un système de valeurs. Les valeurs se différencient des normes (« comportement correct » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 77) par le fait qu'elles représentent « des notions fondamentales d'un comportement idéal » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 77). Les valeurs déterminent la façon dont les membres du collectif interprètent le comportement. Par exemple, le collectif peut exiger que « ses besoins soient plus importants que les besoins individuels des membres » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 77). Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) ajoutent à ceci les exemples suivants : « le plaisir, la loyauté et l'amitié sont primordiaux, le client a toujours raison ou chacun voit à ses propres intérêts » (traduction libre) (p. 77). Les auteurs concluent la partie portant sur les

valeurs en indiquant « qu'en général, il est important d'être à l'affût et à l'écoute des valeurs pouvant être à la base du groupe car ce dernier ne les manifeste pas de façon explicite » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 77).

Donc, les normes encadrent les comportements et les valeurs définissent les attitudes. Les comportements et les attitudes permettent de comprendre et de déceler « les causes et les symptômes observables » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 77), c'est-à-dire que les membres d'une équipe de projet « ne restent pas toujours en place, ne disent pas toujours ce qu'ils pensent, n'expliquent pas pourquoi ils agissent d'une telle façon (possiblement parce qu'ils ne le savent pas) ou change de comportement ou d'attitude lorsqu'une personne les observe » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 77). Cependant, même si on observe bien ce qui se passe dans l'équipe, « on ne peut pas toujours expliquer la raison qui justifie pourquoi une équipe agit ou n'agit pas d'une manière donnée, par exemples, elle peut vouloir retarder la production, saboter la qualité, travailler volontairement des heures supplémentaires sans se plaindre, se protéger les uns les autres ou se disputer sur tout ou rien » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 77). Bref, l'équipe de projet peut s'engager à travailler de façon fonctionnelle ou non.

Les sections subséquentes abordent les composantes distinctes du schéma conceptuel dont les facteurs d'arrière-plan, le style de leadership, le système requis, le système émergent et les conséquences. Avant de les aborder, il faut retenir que le schéma conceptuel se déroule à l'intérieur d'une notion temporelle, c'est-à-dire qu'il y a trois

temps qui définissent le fonctionnement : avant, pendant et après la formation du collectif. Dans la période « avant » on retrouve les facteurs d'arrière-plan, le style de leadership et le système requis; la période « pendant » produit le système émergent et la période « après » amène des conséquences et possiblement des modifications dans l'ensemble des autres composantes du schéma conceptuel du système social.

Les facteurs d'arrière-plan

Les facteurs d'arrière-plan, une des composantes du schéma, se dressent à partir des systèmes personnels (ou internes), du statut externe (profession, « standing » social...), de la culture organisationnelle (politiques, procédures, directives), de la technologie/disposition (outils, matériel et lieux de travail) et du système de récompense (salaire, avantages, bénéfices...). J'explique les cinq (5) éléments des facteurs d'arrière-plan.

Le premier élément retrouvé dans les facteurs d'arrière-plan s'organise autour des systèmes personnels (ou internes) qui dérivent directement de chaque individu faisant partie de l'équipe. Les systèmes personnels regroupent les caractéristiques des individus comme leur personnalité, leurs histoires, leurs expériences personnelles, leur éthique, leurs structures émotionnelles (c'est-à-dire leur prédisposition à la colère, à la peur, etc.). Autrement dit, il y a autant de systèmes personnels qu'il y a d'individus dans l'équipe.

S'ajoutent aux systèmes personnels le statut externe comme deuxième élément des facteurs d'arrière-plan. Le statut externe joue un rôle important dans la dynamique de

l'équipe au début de sa formation car « chaque membre peut influencer la perception des autres individus » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 83). Par exemple, un individu peut occuper une place plus importante au sein de l'équipe parce que son statut externe (expert-conseil, avocat, médecin, etc.) impressionne certains membres. « La position externe d'un membre peut avoir un impact sur la position qu'il occupe au sein de l'équipe au début de sa composition » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 83).

Le troisième élément des facteurs d'arrière-plan touche la culture organisationnelle de l'organisation (et dans l'équipe). Au même titre que le statut externe, la culture organisationnelle influence les membres par ses politiques et ses pratiques. La culture organisationnelle dépeint la façon dont les choses sont normalement accomplies et dicte en quelque sorte le comportement requis. Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) mentionnent ceci :

La méthode de gestion employée par l'organisation peut affecter les croyances et les sentiments des membres dans la façon qu'ils abordent le groupe. Chaque organisation déterminent des normes générales et chaque groupe dans l'organisation est sujet à intégrer ou refléter ces normes d'une façon quelconque » (traduction libre) (p. 84).

Le quatrième élément abordé dans les facteurs d'arrière-plan est la technologie qui s'organise autour :

de la machinerie, des outils et du matériel requis, de la séquence des opérations, de la façon que le travail se présente et se déroule, de la rapidité et du temps requis pour le travail, des échéanciers et des interdépendances avec les autres services de l'organisation, le niveau

de bruit; et des procédures expliquant les processus reliés à l'accomplissement du travail (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 85).

La technologie influence aussi la dynamique de l'équipe parce qu'elle compte autant sur les individus que sur le matériel requis : « l'individu doit être attentif, impliqué, et capable de juger; il doit interagir, communiquer et coopérer » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 86).

Le dernier élément des facteurs d'arrière-plan porte sur le système de récompense pouvant être « formel ou informel dans l'organisation » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 87). À l'intérieur du système de récompense, les individus choisissent d'adopter un comportement souhaité afin d'en tirer quelque chose. Ce type de système influence la façon que les membres « répondent aux récompenses ou aux sanctions » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 88) :

Le système de récompense d'une organisation peut opposer le système émergent du groupe par un manque de consistance. Par exemple, les membres du groupe peuvent choisir de maintenir leur niveau de productivité à un certain niveau car s'ils produisent plus que ce que l'organisation requière, ils seront tenus à maintenir ce niveau. L'attitude des membres peut découler d'un manque de confiance dans le système de récompense de l'organisation (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 88).

Afin de boucler les éléments des facteurs d'arrière-plan, il faut mentionner qu'ils sont en lien et ont de l'incidence sur le style de leadership exercé par les supérieurs, les membres de l'équipe et les parties prenantes.

Le style de leadership

Le style de leadership des supérieurs et des membres de l'équipe a un impact non seulement sur les facteurs d'arrière-plan mais aussi sur les autres composantes du schéma (le système requis, le système émergent et les conséquences). « Le style de leadership du superviseur se base sur des suppositions sur la façon de gérer et diriger, ceci aura un impact sur les activités, les interactions et les attitudes requises » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 79). Cohen, Fink, Gadon & Willits « traite le superviseur comme une entité à l'extérieur du groupe » (traduction libre) (1988, p. 79). Pour cette raison, le style de leadership représente une composante distincte du schéma conceptuel qu'ils ont élaboré. C'est pourquoi, cette composante se situe à l'extrême gauche (tout comme vous le verrez pour le système émotionnel dans une section subséquente de ce chapitre.

Le système requis

Résultant à la fois des facteurs d'arrière-plan et du style de leadership, le système requis « (...) comprend tout ce que l'organisation requière des membres du collectif comme travail » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 78), et s'organise autour de trois éléments : les activités, les interactions et les attitudes.

L'équipe effectue des activités précises pour rencontrer les exigences de l'organisation (système externe du collectif). Les interactions (contacts et communications) et les actions requises sont déterminées entre les parties impliquées dans le projet

(l'organisation, l'équipe, les parties prenantes, etc.). Les attitudes peuvent être des sentiments requis, comme des convictions ou des impressions qu'une personne doit souscrire afin d'accepter d'accomplir le travail en question.

- ~ De la triple conjugaison « facteur d'arrière-plan, style de leadership et système requis » résulte le système émergent. Ainsi, d'une part, il y a les ressources organisationnelles et celles liées aux membres de l'équipe (système requis) nécessaires à l'accomplissement d'un projet et, d'autre part, il y a ce qui résulte de la combinaison dynamique de toutes ces ressources. À ce résultat est donné le nom de système émergent.

Le système émergent

Suivant la Figure 14, il y a trois éléments qui composent le système émergent : les activités, les interactions et les attitudes.

Le système émergent est constitué d'activités, d'interactions et d'attitudes qui se développent lors de la réalisation du projet. Dès que le projet est débuté, sur la base des ressources requises mais disponibles, les membres de l'équipe accomplissent des activités qui ont un impact sur les autres phases du projet. Évidemment, au fur et à mesure que le projet se réalise, de nouvelles activités se concrétisent. Les activités ne sont pas isolées, elles dépendent également des interactions et des attitudes des membres de l'équipe.

Par ailleurs, les interactions, au même titre que les activités, seront différentes de celles proposées par le système requis. Le système émergent crée des « relations unissant le

système interne et le système externe » (Laurin, 1973. p. 525). Plus précisément, « des sentiments favorables émergent entre les membres qui ont de fréquentes et étroites relations et, inversement, de fréquentes interactions émergent entre les membres qui s'apprécient mutuellement » (Laurin, 1973. p. 525). Autrement dit, « les membres qui s'estiment vont avoir des relations beaucoup plus fréquentes que ceux qui ne s'apprécient guère, est en quelque sorte, l'hypothèse clé concernant les éléments émergents du 'système interne' » (Laurin, 1973. p. 525).

Le système émergent compte également des attitudes différentes. Les attitudes initiales évoluent et s'ajoutent au travers du système émergent. Par exemple, l'attitude des individus de l'équipe peut prendre deux tendances : être encouragée ou punie. Chaque individu perçoit l'attitude d'autrui et l'analyse par rapport à lui-même.

Donc, le système émergent est cette constitution sans fin d'action (activités), d'interaction (relations sociales) et attitudes (positions) résultant de la combinaison des facteurs d'arrière-plan, style de leadership et système requis. Le système émergent n'a rien de statique, au contraire, il est en constante évolution, autrement dit, en constante constitution. Le temps et les événements font en sorte de dynamiser le collectif et celui-ci se réajuste en fonction du changement occasionné par les autres composantes du système (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 89). Enfin, le système émergent n'est pas sans conséquences.

Les conséquences

Les conséquences « expliquent les liens entre les facteurs d'arrière-plan, le système requis et le système émergent car elles relèvent les éléments fonctionnels ou dysfonctionnels au sein de l'organisation et des membres » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 89). Les conséquences ont évidemment un impact sur la productivité, la satisfaction, le développement et la croissance de l'équipe car elles occasionnent des modifications dans les autres composantes pour équilibrer l'ensemble du fonctionnement du système (voir les différentes flèches de la Figure 13).

La productivité

La productivité est la première dimension de la composante « conséquences » du schéma conceptuel du système social en question. La productivité est directement reliée à la réalisation du projet, où les ressources matérielles sont exploitées efficacement par les ressources humaines. Les objectifs du projet se mesurent à partir de normes de rendement et permettent de déterminer si les résultats atteints sont ceux souhaités. Si les objectifs ne sont pas atteints, alors il s'agit d'une conséquence sur l'ensemble du système social. « Les tâches, les départements, les délais, les exigences de qualité, le perfectionnisme, etc., peuvent aussi affecter la productivité » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 90). Les individus peuvent vivre des changements quant à ces derniers de différentes façons, les réactions sont multiples et imprévisibles. « L'organisation et surtout les gestionnaires ne peuvent se baser que sur la productivité et les profits pour déterminer l'état d'un projet, mais il y a d'autres facteurs importants qui

jouent un rôle déterminant comme la satisfaction des membres de l'équipe » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 90) et des clients quant au produit ou au service livré.

La satisfaction

La deuxième dimension reliée aux « conséquences », soit la satisfaction, se relie surtout aux membres et aux relations interpersonnelles qu'ils entretiennent les uns avec les autres. « Quoique la satisfaction n'entretienne pas un rôle direct avec la productivité, elle peut tout de même avoir un effet sur la réalisation du projet » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 90). Comme l'indiquent Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988), « la satisfaction peut être la seule dimension qui importe dans certaines équipes » (traduction libre) (p. 90), c'est-à-dire « qu'ils cherchent qu'à entretenir de bonnes relations dans leur quotidien » (traduction libre) (Cohen, Fink, Gadon & Willits, 1988, p. 90).

Le développement et la croissance

Le développement et la croissance des individus et de l'équipe représentent la dernière dimension de la composante « conséquences ». Tel que le soulignent Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988), « les membres de l'équipe peuvent être productifs et satisfaits, mais n'ont pas la chance d'accroître leurs habiletés ou leurs expertises, d'apprendre de nouveaux procédés car on ne leur demande de remplir que des tâches spécifiques reliés au projet » (traduction libre) (p. 90). En somme, les membres possèdent des connaissances spécifiques pour remplir les tâches qui leurs sont assignées, mais les

ressources ne sont pas toujours disponibles pour qu'ils puissent accomplir de nouvelles tâches ou de relever des défis plus importants.

Enfin, la productivité, la satisfaction et le développement et la croissance apparaissent être influencés par les émotions (Hess, 2003).

Le schéma conceptuel d'un système social et le système émotionnel

Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) ne s'intéresse pas en particulier au système émotionnel, mais font une place importante au leadership. Comment faut-il comprendre la notion d'émotion et comment se compose-t-elle ? Où se situe-t-elle dans le dit schéma conceptuel de Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) ? Voilà les questions que la prochaine section aborde.

Définitions de l'émotion et de ses dimensions

Goleman (1997) définit l'émotion comme étant « à la fois un sentiment et les pensées, les états psychologiques et biologiques particuliers, ainsi que la gamme de tendances à l'action qu'il suscite » (p. 357). On peut entendre également par émotion une « manifestation de la vie affective, généralement accompagnée d'un état de conscience agréable ou pénible » (Larousse, 1995, p. 73). Le sens courant, que l'on retrouve dans la documentation, définit l'émotion comme étant un déséquilibre physique, psychologique ou psychique. Je retiendrai les familles d'émotions les plus courantes telles que le plaisir et la tristesse, la peur et la colère ainsi que l'amour et le dégoût car ces dimensions se

manifestent dans la vie quotidienne d'une équipe de projet. Cependant, il faut noter que certaines autres émotions sont difficilement classifiables. Par exemples, Goleman (1997) soulève qu'il n'est pas toujours facile de classer certaines émotions comme la jalousie car elle « est une variante de la colère mêlée de tristesse et de peur » (p. 358). Tout dépend du contexte. Aussi, Goleman (1997) soulève que « les problèmes que pose le classement des émotions, par catégories » (p. 358) est un domaine de recherche potentiel car « on n'a pas encore répondu clairement à ces questions et le débat reste ouvert » (p. 358). Les émotions ne se classent pas aussi facilement que l'on pense parce que le contexte doit être évalué afin de déterminer dans quelle famille d'émotions elles se classent. Pour cette raison, je délimite ma recherche aux six familles d'émotions abordées précédemment. À la Figure 14, ces six familles constituent les 6 dimensions du système émotionnel.

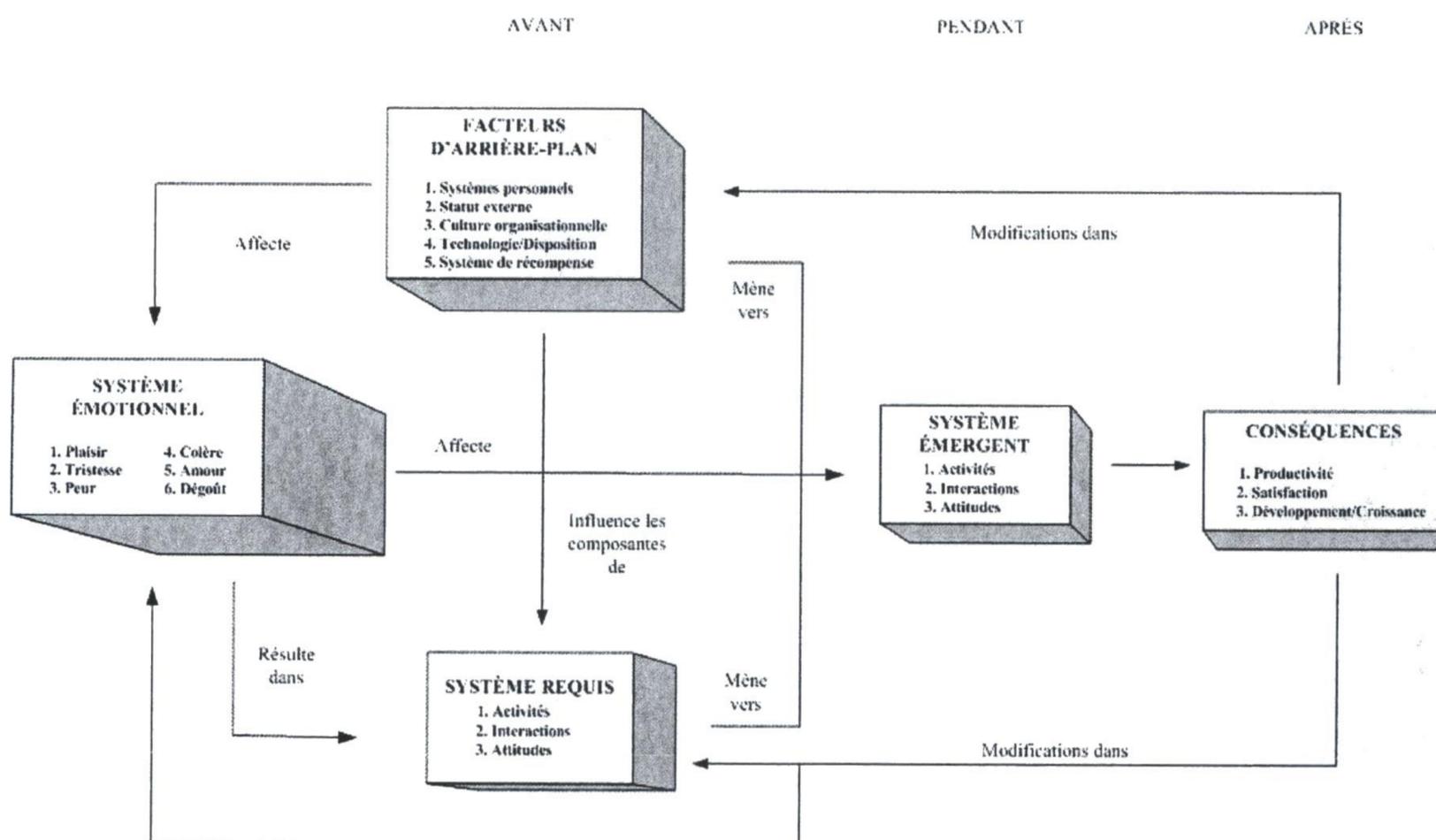


Figure 14: Le schéma conceptuel d'un système social de Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) adapté afin de tenir compte du système émotionnel

J'entends par le plaisir un « état affectif caractérisé par la satisfaction d'une inclination d'ordre sensible ou intellectuel » (Baraquin et *al*, 2000, p. 226) mais le plaisir peut également s'associer à « une jouissance sensuelle, un divertissement agréable ou la rencontre d'un objet ou d'un être, en tant qu'elle est un facteur d'épanouissement. Il est toujours lié à une impression physique ou morale » (Baraquin et *al*, 2000, p. 227). Les exemples qui me viennent à l'esprit sont : la joie de revoir quelqu'un de proche; le fait de mener et réussir un projet; être reconnu auprès de ces pairs; accomplir un rêve; etc. Goleman (1997) indique que le plaisir peut également représenté: « bonheur, joie, soulagement, contentement, félicité, délectation, amusement, fierté, plaisir sensuel, frisson (de joie), ravissement, satisfaction, euphorie, humeur fantaisiste, extase, et, à l'extrême, manie » (p. 358).

La tristesse représente un « envahissement de la conscience par une douleur, une insatisfaction, ou par un malaise dont on ne démêle pas la cause, et qui empêche de se réjouir du reste » (Petit Robert, 2000, p. 2592). La tristesse peut toucher : le départ de quelqu'un au sein de l'équipe; la mort d'un être; une mise à pied; une peine d'amour; une maladie; une souffrance; un manque d'éthique, etc. Donc, la tristesse peut être associée à : « affliction, morosité, mélancolie, apitoiement sur soi-même, solitude, abattement, désespoir, et, lorsqu'elle devient pathologique, la dépression profonde » (Goleman, 1997, p. 358).

Pour ce qui est de la peur, Larousse (2002) précise qu'elle est un « sentiment de forte inquiétude, d'alarme, en présence ou à la pensée d'un danger, d'une menace » (p. 772).

Par exemples, on peut avoir peur de l'engagement nécessité par l'équipe de projet; on peut appréhender un conflit; on peut paniquer devant les difficultés de conception ou de réalisation d'un projet. Goleman indique que la peur peut se manifester sous forme de : « anxiété, appréhension, nervosité, inquiétude, consternation, crainte, circonspection, énervement, effroi, terreur, épouvante, et, en tant que pathologie, phobie et panique » (1997, p. 358).

La définition de la colère se résume à être un « état violent et passager résultant du sentiment d'avoir été agressé ou offensé » (Larousse, 2002, p. 232). Par exemples, le fait qu'un collègue de travail n'assume pas ses responsabilités; un supérieur qui harcèle constamment un employé; une personne irritante ou constamment agressive; ces exemples illustrent bien des situations où la colère peut se manifester dans un contexte organisationnel. La colère peut aussi être associée à : « fureur, indignation, ressentiment, courroux, exaspération, tracas, acrimonie, animosité, mécontentement, irritabilité, hostilité, et, peut-être à l'extrême, haine et violence pathologiques » (Goleman, 1997, P. 357).

Quant à l'émotion de l'amour, le sens commun la désigne comme étant un « mouvement du cœur qui nous porte vers un être, un objet ou une valeur » (Larousse, 1995, p. 15). L'amour peut être également une « disposition à vouloir le bien d'un autre que soi et à se dévouer à lui » (Petit Robert, 1992, p. 42) ou encore « un attachement désintéressé et profond à une valeur » (Petit Robert, 1992, p. 42). Comment peut se vivre l'amour au sein de l'organisation ? L'individu peut vivre différentes situations où l'amour se

manifeste : au travers de la passion du métier; de l'attrance envers un projet, d'une mission, d'un membre de l'équipe; la recherche de la vérité ou le souci d'un travail bien fait. L'amour peut se percevoir comme étant : « approbation, amitié, confiance, gentillesse, affinité, dévotion, adoration, engouement » (Goleman, 1997, p. 358).

Finalement, le dégoût est la dernière émotion que je retiens lors de cette recherche, il s'associe à un « sentiment d'aversion, de répulsion provoqué par quelqu'un ou quelque chose » (Larousse, 1995, p. 310). Le dégoût peut prendre différentes formes et se manifester comme suit : une réaction face à une idée obscène à laquelle on se réfère; un éloignement volontaire; une personne difficile; un manque de goût; un manque d'éthique; et enfin, un être qui se lasse des autres. Ces exemples signalent ce que représente le dégoût. Goleman a tendance à associer « mépris, dédain, répulsion, aversion, répugnance, écoeurement » au dégoût (1997, p. 358).

Malgré l'absence du système émotionnel au sein du schéma conceptuel, il a un impact majeur sur celui-ci. À la Figure 14 est une adaptation du schéma conceptuel de Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988) qui illustre la place des émotions et le rôle qu'elles entretiennent avec chaque dimension des différentes composantes qui le composent.

Système émotionnel vs facteurs d'arrière plan et système requis

Chaque membre de l'équipe arrive avec son système émotionnel. Il y a autant de systèmes émotionnels qu'il y a d'individus. Les systèmes émotionnels sont les prédispositions à ressentir les émotions et la capacité de chaque individu à les gérer. Les émotions sont affectées par les facteurs d'arrière-plan et influencent le système requis.

Système émotionnel vs système émergent et conséquences

L'influence du système émotionnel sur le système émergent se traduit par la constitution de relations émotionnelles (positives – plaisir, amour, ou négatives – colère, dégoût) entre les membres de l'équipe. Par ailleurs, en raison des liens que je viens de présenter entre le système émotionnel et les facteurs d'arrière-plan, le système requis et le système émergent, il est possible de croire que système émotionnel n'est pas sans conséquences.

Les conséquences liées aux émotions peuvent se présenter de différentes manières. Par exemple, le fait de ne pas vouloir travailler avec quelqu'un peut être basé sur la colère ou le dégoût, ce genre de situation a un impact direct sur la productivité, en fait, un conflit peut la ralentir. La satisfaction d'un membre de l'équipe peut être affectée si elle est triste ou heureuse. Aussi, le développement et la croissance des membres de l'équipe de projet peuvent être reliés aux différentes émotions, si les membres n'ont pas la possibilité de développer de nouvelles connaissances ou de relever de nouveaux défis, alors ils peuvent se fâcher, s'attrister ou en être dégoûtés. En fait, les émotions sont à la fois de

l'ordre des facteurs d'arrière-plan, du système requis, du système émergent et du contexte.

Cette exploration conceptuelle m'a permis de relever les liens entre les émotions et les facteurs d'arrière-plan et le système requis et leurs impacts potentiels sur le système émergent et les conséquences. Au prochain chapitre, je présente le cadre méthodologique que j'utilise pour l'étude empirique de l'émotion discutée dans ce chapitre.

CHAPITRE 4
MÉTHODOLOGIE

Le Rapport à l'Autre, notion centrale du postmodernisme, caractérise et définit l'équipe de projet. Il sous-entend un système émotionnel qui se conjugue avec les facteurs d'arrière-plan, le système requis, le système émergent et les conséquences.

Les techniques utilisées par les surréalistes, qui sont reliées également au mouvement du postmodernisme en art, apparaissent être de bonnes techniques pour étudier les émotions et leurs liens avec les autres composantes dynamiques de l'équipe de projet.

Stratégie de la recherche

L'étude de cas (d'un projet) à sa phase de conception est la stratégie de la présente recherche. Stake (1998) distingue trois types d'étude de cas : l'étude de cas intrinsèque, l'étude de cas instrumentale et l'étude de cas collective, soit la combinaison des deux précédentes. L'étude de cas intrinsèque est engagée lorsqu'un chercheur veut mieux comprendre un cas en particulier. Une étude de cas intrinsèque se réalise parce que ce genre de cas est intéressant en raison de ses particularités (son aspect unique, la problématique qu'il soulève, etc.) et non parce qu'il est un bon représentant des autres cas de son espèce.

It is not undertaken primarily because the case represents other cases or because it illustrates a particular trait or problem, but because, in all this particularity and ordinariness, the case itself is of interest. The researcher temporally subordinates other curiosities so that the case may reveal its story. The purpose is not to come to understand some abstract construct or generic phenomenon, such as literacy or teenage drug use or what a school principal does. The purpose is not theory building – though at other times the researcher may do just that. Study

is undertaken because of intrinsic interest in, for example, this particular child, clinic, conference, or curriculum (Stake, 1998, p. 88).

L'étude de cas instrumentale, quant à elle, représente une occasion d'explorer une perspective ou pour raffiner une théorie. Le cas comme tel n'est pas le premier intérêt du chercheur. Il occupe un rôle secondaire, autrement dit, il est en appui à la compréhension d'un phénomène.

A particular case is examined to provide insight into an issue or refinement of theory. The case is of secondary interest; it plays a supportive role, facilitating our understanding of something else. The case is often looked at in depth, its contexts scrutinized, its ordinary activities detailed, but because this helps us pursue the external interest. The case may be seen as typical of other cases or not. (...) The choice of case is made because it is expected to advance our understanding of that other interest. Because we simultaneously have several interests, often changing, there is no line distinguishing intrinsic case study from instrumental; rather, a zone of combined purpose separates them (Stake, 1998, p. 88).

*Un projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa :
Un cas instrumental*

L'Université d'Ottawa est une grande organisation qui comprend environ 35000 étudiants ainsi qu'approximativement 8000 à 9000 employés. En raison de l'ampleur de sa clientèle et de son personnel, l'Université d'Ottawa a adopté une structure organisationnelle bureaucratique (voir Figure 15).

Ma recherche comprend des membres de l'équipe de projet provenant de deux services de l'Université d'Ottawa, soient le Service de l'information et des communications ainsi que le Service du Registraire. Comme il est illustré à la Figure 15, le Service de

l'information et des communications est sous la gouvernance directe du vice-recteur Ressources tandis que le Service du Registraire relève d'un vice-recteur associé Gestion des effectifs scolaires et registraire directement sous la gouvernance du vice-recteur Études.

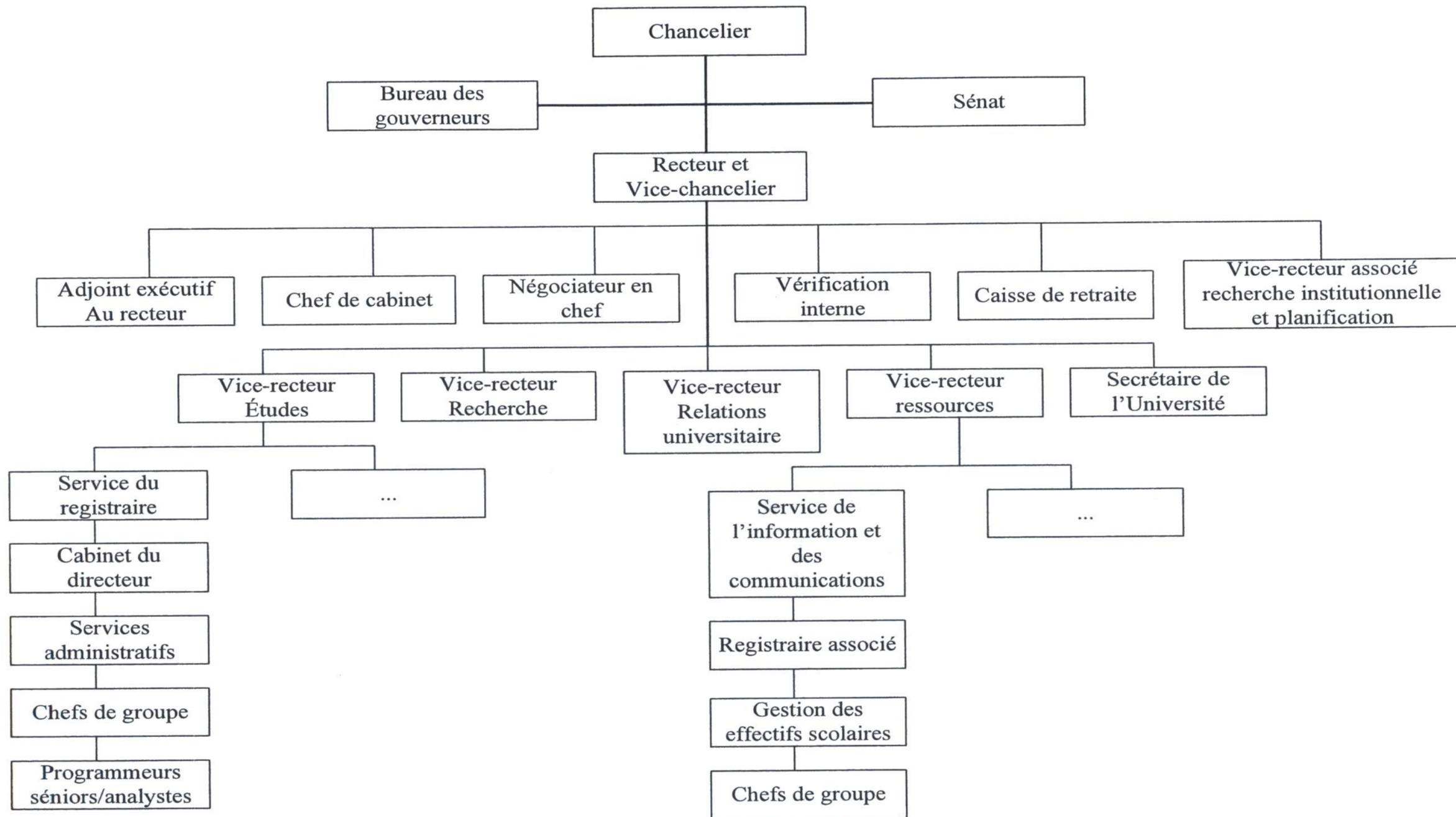


Figure 15. Adaptation de la présentation de l'organigramme de l'Université d'Ottawa retrouvé à l'adresse suivante : <http://web5.uottawa.ca/admingov/org-f.php>

Selon le message du Directeur, les grandes lignes du mandat du Service de l'informatique et des communications sont basées sur la mission d'enseignement et de recherche de l'Université d'Ottawa. Il contribue également à la prestation de services via le Web parce que ce service est convaincu de l'efficacité de cet outil pour répondre aux besoins de la communauté universitaire. Par l'entremise du Web, le service distribue de l'information et fournit ses services et par conséquent, il fournit aussi l'infrastructure (serveurs et réseaux), les modèles de sécurité, plusieurs applications (par exemple, le relevé de compte sur le Web), de l'expertise et du soutien au développement de pages et services Web. De plus, il participe au processus décisionnel de l'Université d'Ottawa en contribuant significativement à l'évolution des services Web.

Le Service du Registraire prévoyait une hausse des demandes d'admission comme suite à l'abolition de l'exigence d'effectuer une 13^e année de niveau scolaire dans les écoles ontariennes. Pour être en mesure de faire face à la hausse des demandes, un projet consistant essentiellement à mettre au point un logiciel permettant d'administrer et centraliser les admissions et les services d'étudiants au premier cycle, a été lancé. Le Service de l'informatique et des communications a participé à ce projet étant plus connu sous le nom de SIS (Student Information System). C'est autour de ce projet que s'organise la présente recherche.

Les participants

Il existe plusieurs secteurs à l'intérieur du Service de l'informatique et des communications tels que le bureau de la gestion de projet, le service administratif, la centrale des ordinateurs, le service des communications et les services à la clientèle. En ce qui concerne la présente recherche, le service administratif a été impliqué plus précisément avec la collaboration de la chef d'équipe et d'un des programmeurs sénior/analyste qui ont travaillé sur le projet mandaté par le Service du Registraire. Le Service du Registraire a également participé au projet par l'entremise de la registraire associée et du chef des inscriptions, dossiers et horaires. Cette équipe de projet composé de 4 personnes a été retenue dans le cadre de la présente recherche parce qu'elle était en phase de conception au moment de la recherche.

Déroulement

La recherche s'est réalisée sur une période de 3 mois. J'ai d'abord procédé à des entrevues préliminaires et ensuite à de l'analyse documentaire. Suite aux entrevues et à l'analyse documentaire, j'ai mené une « expérimentation » au cours de laquelle les individus ont été invités à faire connaître, par l'entremise de techniques de création surréaliste, leur expérience du processus de conception du projet SIS. Enfin, j'ai procédé à une série d'entrevues auprès des participants afin de revenir à la fois sur la façon dont ils ont vécu l'expérimentation et sur l'explication des dessins mis au point au cours de l'expérimentation.

Entrevues préliminaires et analyse documentaire

J'ai réalisé une entrevue avec le chef d'équipe, Madame Sharon Spriggs, qui agit aussi en tant que gestionnaire du projet. Cette entrevue avait comme objectif de recueillir de l'information sur le projet : but, durée, livrables, etc. L'entrevue a duré environ une heure et a été enregistrée afin de retenir le plus de détails possibles.

Les entrevues réalisées auprès des gestionnaires de projet et la documentation issue de celles-ci m'ont permis de mieux comprendre les paramètres du projet et le contexte dans lequel évolue l'équipe participant à la présente recherche.

« Expérimentation »

Je partage l'approche de Guillemin (2004) car elle soutient que la connaissance est produite à travers les pratiques, les interactions et les expériences. Elle avance un point de vue méthodologique important : les dessins sont des produits visuels qui donnent de la signification et plus concrètement, elle indique qu'au travers du processus de production d'un dessin, la personne construit simultanément de la connaissance au sujet de ce dessin. Les dessins permettent aux gens, de façon visuelle, de représenter leur conception de la réalité (ou du monde) en tenant compte de la simplicité et de la complexité de celle-ci (ou de celui-ci). Selon Guillemin (2004), les dessins sont reliés de façon complexe aux relations de pouvoir, aux expériences sociales et aux interactions technologiques. Le processus du dessin et par conséquent, le processus de la signification sont formulés et sont intrinsèquement reliés par le monde sociotechnique de la personne qui dessine.

Ainsi le dessin, et en particulier les techniques surréalistes, représentent un moyen novateur permettant d'avoir accès à l'expérience humaine que constitue la conception d'un projet.

Dans le cadre de la présente recherche, je m'en suis tenue aux deux techniques surréalistes suivantes : le dessin automatique et le cadavre exquis. La raison qui entoure le choix du dessin repose sur le fait qu'il permet « l'expression de l'individualité du praticien ou de l'artiste qui tient entre ses doigts le ou les instruments choisis : pointes métalliques, pierre noire ou de couleur, craie, crayons, fusain, pastels, plume ou pinceau et encre (...) jusqu'à l'écran d'ordinateur » (Le Petit Larousse Illustré, 2000, p. 326). Pour ce qui est du choix de retenir le cadavre exquis, je me suis centrée sur le fait qu'il s'agit d'un jeu collectif qui peut être réalisé par une équipe de projet telle que relevé dans la définition retrouvée à la page 49. Ces activités surréalistes ont été réalisées à l'intérieur de l'atelier d'arts visuels de l'Université du Québec en Outaouais au mois de mai 2004.

Lors des activités surréalistes, les participants ont été filmés et leurs réalisations ont été photographiées afin de saisir l'évolution, la transformation et l'apport de chaque participant. Un technicien a été mandaté pour filmer et photographier les activités surréalistes lors de la recherche. Ce matériel représente deux autres formes de médiums et permettent de mieux analyser l'information recueillie.

Le dessin automatique

Le dessin automatique s'apparente au cadavre exquis, sauf que sa définition retrouvée à au chapitre 2 prévoit qu'il est spontané et se déroule dans des conditions où le sujet n'est pas préconçu, il est plutôt réalisé de façon automatique. Cette technique surréaliste permet à l'individu de dessiner sans le souci d'être jugé. J'ai retenu deux façons de réaliser les dessins automatiques, les participants ont été invités, dans un premier temps, à réaliser un dessin individuel et dans un deuxième temps, de réaliser trois (3) dessins en collectif.

D'abord, le dessin automatique a tourné autour de la conception du projet en technologie de l'information sur lequel travaillait l'équipe au moment de l'expérimentation. Le dessin a été réalisé individuellement et de façon spontané. Il s'est déroulé pratiquement dans les mêmes conditions que le cadavre exquis, sauf que j'ai fourni des pastels à l'huile (médium – de marque Pentel, format de 12 pastels⁹) aux participants, deux cartons blancs de format 20 x 26 pouces (support), des punaises et des essuie-tout . J'ai retenu les pastels à l'huile parce qu'ils s'utilisent et s'étendent plus facilement que les crayons de bois, par exemple. Par contre, ils ne permettent pas de dessiner aussi précisément qu'un crayon de couleur en bois. Quant aux cartons blancs, ceux-ci sont d'une grandeur pratique et leur texture lisse permet au pastel de bien glisser sur la surface mais ils inhibent moins bien le médium qu'un support de surface plus rugueuse. Après

⁹ Les couleurs utilisées : Le jaune #1; le Vert jaune #17; l'Orange #3; Vert #21; l'Orange pâle #4; le Bleu cobalt #23; le Brun #8; le Gris #26; le Rouge #11; le Noir #28; le Bleu pâle #14 et le Blanc #29.

l'explication des consignes¹⁰ à suivre, les participants disposaient de 20 minutes pour réaliser leur dessin.

A la suite du dessin automatique réalisé individuellement, les participants ont réalisé des dessins automatiques en collectif à l'aide des mêmes outils et support que la première activité. Cependant, les conditions de réalisation étaient différentes. En fait, la procédure de réalisation a été inspirée du jeu de la chaise musicale. Au signal de la musique, les individus ont changé de place et de dessin. Les individus étaient conviés à apporter leur touche personnelle à l'image dessinée par leur collègue sur le sujet de la conception du projet (visant à la mise au point d'un logiciel de support aux admissions et aux services étudiants). Un tour complet a été exigé lors de cette activité et elle s'est terminée lorsque les participants se retrouvaient devant leur dessin initial.

Le cadavre exquis

J'ai relevé, au chapitre 2, la définition suivante du cadavre exquis « jeu collectif consistant à partir de mots que chacun écrit à son tour en ignorant ce qu'on écrit les autres joueurs » (Larousse, 2001, p. 164). En m'inspirant de ce principe, j'ai demandé aux participants de dessiner une murale consistant en une juxtaposition d'éléments reliés à la conception de projet. Les participants ont été informés que le sujet du cadavre exquis

¹⁰ Les consignes à suivre ont tournées autour de notions simples reliées aux techniques surréalistes, c'est-à-dire que j'ai expliqué aux participants que ce n'était pas un concours de dessin, qu'ils devaient essayer de représenter ce que signifie la conception de projet pour eux, etc.

doit offrir leur perspective de la conception de projet, mais cette fois de façon collective et en partageant ensemble le support durant la durée de réalisation du cadavre exquis.

Le support utilisé pour cette dernière activité surréaliste a été une lisière de papier brun de largeur-longueur de 6 x 9 pieds, convient bien à l'application de la gouache. J'ai retenu la gouache parce qu'elle se dilue à l'eau, se nettoie rapidement et est agréable à appliquer. Les participants ont tous reçu un plateau contenant les mêmes médiums et outils suivants :

- Le médium consistait en six couleurs de gouache différentes : bleu cobalt, jaune, rouge, rose fushia, noir, blanc et vert;
- Des contenants de papier vides pour réaliser des mélanges ou des combinaisons de couleurs autres que celles fournies (possibilité de faire du brun, du violet, du rose pâle, etc.);
- Deux gros pinceaux;
- Un petit pinceau;
- Une brosse à dent;
- Des éponges de formes diverses (carrés et rectangulaires) variant de 1 x 1 pouces à 1 x 2 pouces;
- Une spatule;
- Des bâtonnets de bois servaient à mélanger ou à combiner les couleurs;
- Deux verres d'eau; et,
- Des essuie-tout;

Le temps accordé pour cette dernière activité surréaliste a été le même que j'ai accordé pour réaliser les dessins automatiques, un maximum de vingt (20) minutes.

Les entrevues

Une entrevue d'environ quarante (40) à soixante (60) minutes a été réalisée auprès des participants à la présente recherche. L'entrevue poursuivait l'objectif de recueillir de l'information sur les caractéristiques des participants, la façon dont ils ont vécu l'expérimentation et les émotions ressenties au cours de celle-ci ainsi que la signification qu'ils donnaient aux dessins. En appendice A, vous trouverez un exemplaire de la grille entrevue.

Considérations éthiques

L'approbation éthique a été obtenue auprès des Comités d'éthique de l'Université d'Ottawa et de l'Université du Québec en Outaouais avant de procéder à l'expérimentation.

Après avoir obtenu l'aval du chef d'équipe, je me suis assurée que les membres de l'équipe consentaient bel et bien à participer à ma recherche.

Par ailleurs, dans les consignes aux participants avant l'«expérimentation», j'ai expliqué le déroulement des activités surréalistes. J'ai également indiqué, malgré l'évidence des appareils installés dans l'atelier, qu'ils seront filmés et photographiés lors des activités proposées afin de constater l'évolution dans le temps des dessins et du cadavre exquis

pour enrichir la cueillette de données. Enfin, j'ai souligné aux participants qu'une entrevue sera réalisée à une autre étape de la recherche. Cette entrevue servant à approfondir la compréhension des composantes retrouvées dans les dessins et le cadavre exquis sera enregistrée. Au terme de ces précisions, j'ai demandé aux participants de compléter un formulaire de consentement.

Stratégie de traitement de l'information

Dans cette dernière section, j'aborde ma stratégie de traitement de l'information. L'objectif poursuivi dans cette section porte sur l'interprétation des réalisations surréalistes qui ont été effectuées dans le cadre de l'«expérimentation». Il s'agit de saisir la portée des dessins en parcourant des étapes précises car un dessin peut donner lieu à des interprétations multiples.

Les recherches qui portent sur la technique du dessin se retrouvent principalement dans les domaines de la psychologie et de la psychanalyse de l'enfant ainsi qu'en médecine. Pour cette raison, je m'inspire de la méthodologie de recherche formulée par Guillemin (2004) pour procéder à l'analyse des dessins automatiques et du cadavre exquis produits par les participants à la recherche.

Selon une étude menée par Guillemin (2004), l'utilisation de la technique du dessin est une méthode nouvelle qui offre une perspective intéressante pour explorer la condition humaine et en particulier, la complexité des émotions associées à la maladie. Riche de

son expérience, Guillemain propose d'utiliser la méthode du dessin dans d'autres domaines de recherche.

Guillemain (2004) indique qu'il y a trois choses qui contribuent à l'analyse des images :

1. Le technologique : par exemple, en photographie, le type de caméra, la sorte de film, le processus de développement, etc.;
2. La composition : inclut le contenu, la couleur et l'organisation temporelle et spatiale des images;
3. Le social : ceci fait référence aux relations sociales, économiques et politiques ainsi qu'aux pratiques qui sont établies dans les images à l'aide des composantes visuelles produites dans les dessins.

L'interprétation des réalisations surréalistes des participants à la recherche

L'analyse du terrain de recherche porte sur l'interprétation des dessins automatiques et le cadavre exquis à l'aide des entrevues menées auprès des participants. L'analyse thématique de cette recherche porte sur la phase de la conception de projet. Je poursuis la même méthodologie proposée par Guillemain (2004), qui s'inspire de Rose (2001). Cependant, Guillemain (2004) modifie la structure de la méthodologie de Rose (2001) pour analyser les réalisations visuelles car elle se concentre spécifiquement sur les dessins. Toutefois, elle relève que Rose (2001) propose trois (3) contextes dans lesquels les significations sont formulées : la production de l'image, l'image comme telle et les lieux où les autres visualisent cette image. Ceci chevauche les modalités soulignées par Rose (2001) tels que le technologique, la composition et le social. Rose (2001) a tout de même proposé une issue à cette complexité en adressant une série de questions afin de guider l'analyse des images. Je me suis inspirée des questions présentées par Guillemain

(2004) pour élaborer ma grille d'entrevue et j'ai abordé ces questions avec les participants. Je vous dresse la liste de questions que Guillemain (2004) a relevée dans sa recherche (pp. 284-285) :

Following is a list of some questions about de production of the image:

- *The context in which the image is produced;*
- *When was it made?*
- *What events preceded the drawing, both in terms of the participant's condition and the relationship established between participant and researcher;*
- *Where was the image made?*
- *Who drew the image? Was the participant able to draw the image her- or himself, or was assistance required?*
- *What was the response of the drawer to the request to produce the image?*
- *What are the relations between the drawer and the subject of the image?*

Some questions about the image are:

- *What is being shown? What are the components of the image? How are they arranged?*
- *What relationships are established between the components of the image?*
- *What use is made of color? What colors are used? What is the significance to the drawer of the colors used?*
- *What do the different components of the image signify? What is being represented?*
- *What knowledges are being deployed?*
- *Whose knowledges are excluded from this representation? and*
- *Is it a contradictory image? (to other data collected, for example, in interviews)*

Some questions about the relationship between the image and the audience include:

- *Who was the original audience(s) for this image?*
- *Where is the viewer positioned in relation to the components of the image?*
- *What relation does this produce between the image and its viewers?*
- *Is more than one interpretation of the image possible? And*
- *How is it redisplayed?*

Cela dit, en partant du principe que les dessins représentent différentes façons d'illustrer et de communiquer les émotions en cours de conception du projet SIS de l'Université d'Ottawa. Je me suis concentrée à relever certaines émotions dans les dessins que j'ai listé au chapitre 3 et que l'on retrouve dans la case « système émotionnel » de la Figure 14. Je me suis également intéressée à identifier dans les dessins et le verbatim des entrevues, les dimensions des facteurs d'arrière plan, du système requis, du système

émergent et des conséquences (voir Figure 14). Ces cinq composantes ont également été examinées.

D'autre part, la réalisation des dessins, à l'instar du projet SIS, implique, à la fois, un travail individuel et un travail collectif. Ainsi, l'étude des interactions lors de la réalisation de l'«expérimentation» et également ce qu'en ont dit les participants discursivement, devrait me permettre de dégager un autre point de vue sur la dynamique de l'équipe et la place du système émotionnel. Pour y arriver, j'utiliserai les éléments illustrés à la Figure 14. Voyons maintenant les principaux résultats.

CHAPITRE 5
ANALYSE DES RÉSULTATS

L'étude des émotions au cœur du Rapport à l'Autre s'est faite auprès d'une équipe qui travaillait sur le projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa. Les membres de cette équipe ont été soumis à l'utilisation de techniques développées par les surréalistes. Les deux techniques retenues, soient le dessin automatique (et la peinture) ainsi que le cadavre exquis, ont conduit à la collecte de dessins et d'entrevues qui ont portées à la fois sur l'expérimentation et la conception du projet d'informatisation.

Je rappelle le caractère double de l'expérimentation auquel ont été soumis les participants. À titre de membre d'une équipe de projet qui a collaboré à la conception d'un projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa, les participants étaient invités à livrer les émotions associées à cette phase du projet. De plus, la réalisation des œuvres surréalistes était elle-même un projet empreint d'émotions. Il est difficile de faire une distinction objective des émotions associés à la conception du projet informatique et celles associées à l'expérience surréaliste. En effet, d'une part, les émotions construites au cours de l'expérience de conception du projet informatique alimentent celles de l'expérience surréaliste, mais, il est possible de croire que les émotions vécus au cours de l'expérience surréaliste apportent aux participants un nouvel éclairage sur les émotions en cours de conception du projet informatique. Ainsi, tout au long de la présentation des résultats, lorsque cela sera possible, je tenterai de distinguer des émotions que l'on peut associer spécifiquement à la conception du projet informatique de celles de l'expérience surréaliste.

Taillant dans du neuf, j'ai choisi de présenter les résultats en reprenant le plus fidèlement possible le schéma présenté à la Figure 14.

Le fonctionnement d'équipe en cours de conception de projet : résultats empiriques

Les facteurs d'arrière-plan

Dans le cadre de l'équipe de projet étudiée, les facteurs d'arrière-plan se dressent à partir de deux sections, les individus et l'organisation (voir Figure 16). Les facteurs d'arrière-plan comprenant les individus sont les systèmes personnels et le statut externe tandis que les facteurs d'arrière-plan relatifs à l'organisation s'articulent autour de la culture organisationnelle, la technologie/disposition et le système de récompense.

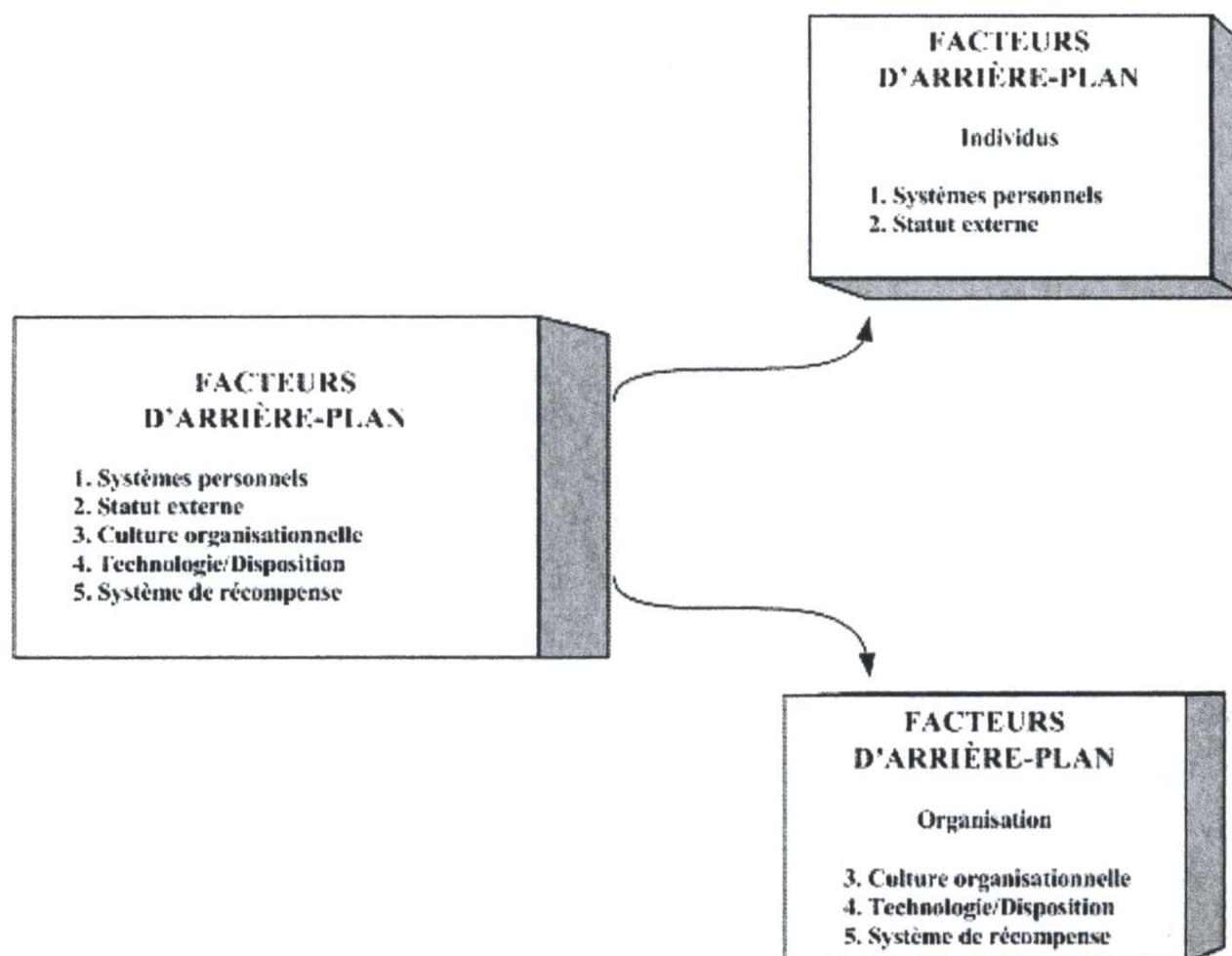


Figure 16 Les facteurs d'arrière-plan : les individus et l'organisation

Les facteurs d'arrière-plan et les individus

Les éléments répertoriés sur le terrain touchent les systèmes personnels et le statut externe. L'ensemble des dimensions de la composante « individu » a été adressé (personnalités, préférences, objectifs, compétences, croyances, valeurs et concept de soi) par tous les participants. Quant au statut externe, il se dresse à partir de deux composantes : le respect et l'appréciation.

Les éléments relatifs aux systèmes personnels semblent très importants pour tous les participants car l'ensemble des dimensions a été touché. La personnalité constitue la première dimension des systèmes personnels. Dans le dessin 1, une tête et la figure du personnage représentent la personnalité (voir Figure 17). Par exemple, trois participants (1, 2 et 3), s'attardent aux couleurs pour faire refléter la personnalité. Participant 1 indique que dans le dessin 4 (voir Figure 19) : (Il a) *retenu le vert parce que cette couleur n'a pas été utilisée, elle ne figurait pas, alors je voulais distinguer mes éléments par une autre couleur*. Tandis que participant 2 indique au travers le dessin 6 (voir Figure 21) (où le noir ne figurait pas) : *J'ai utilisé le noir parce que personne d'autre l'avait utilisé donc pour faire mon point, c'était quelque chose de différent*. Quant, au participant 3, il a choisi de souligner la singularité des personnes impliquées dans un projet en utilisant différentes couleurs (voir Figure 19).

Le participant 1 a fait allusion à la personnalité et aux préférences lors de l'entrevue et plus précisément lorsqu'on discutait du cadavre exquis (voir Figure 22). Participant 1 a indiqué avoir mélangé les couleurs lors de cette activité pour créer de nouvelles couleurs et de l'effet : *Je m'habille avec des vêtements colorés. J'aime beaucoup les couleurs et je les ai utilisées pour cette raison, j'aime les choses colorées.*



Figure 17 Dessin 1 réalisé par le participant 1

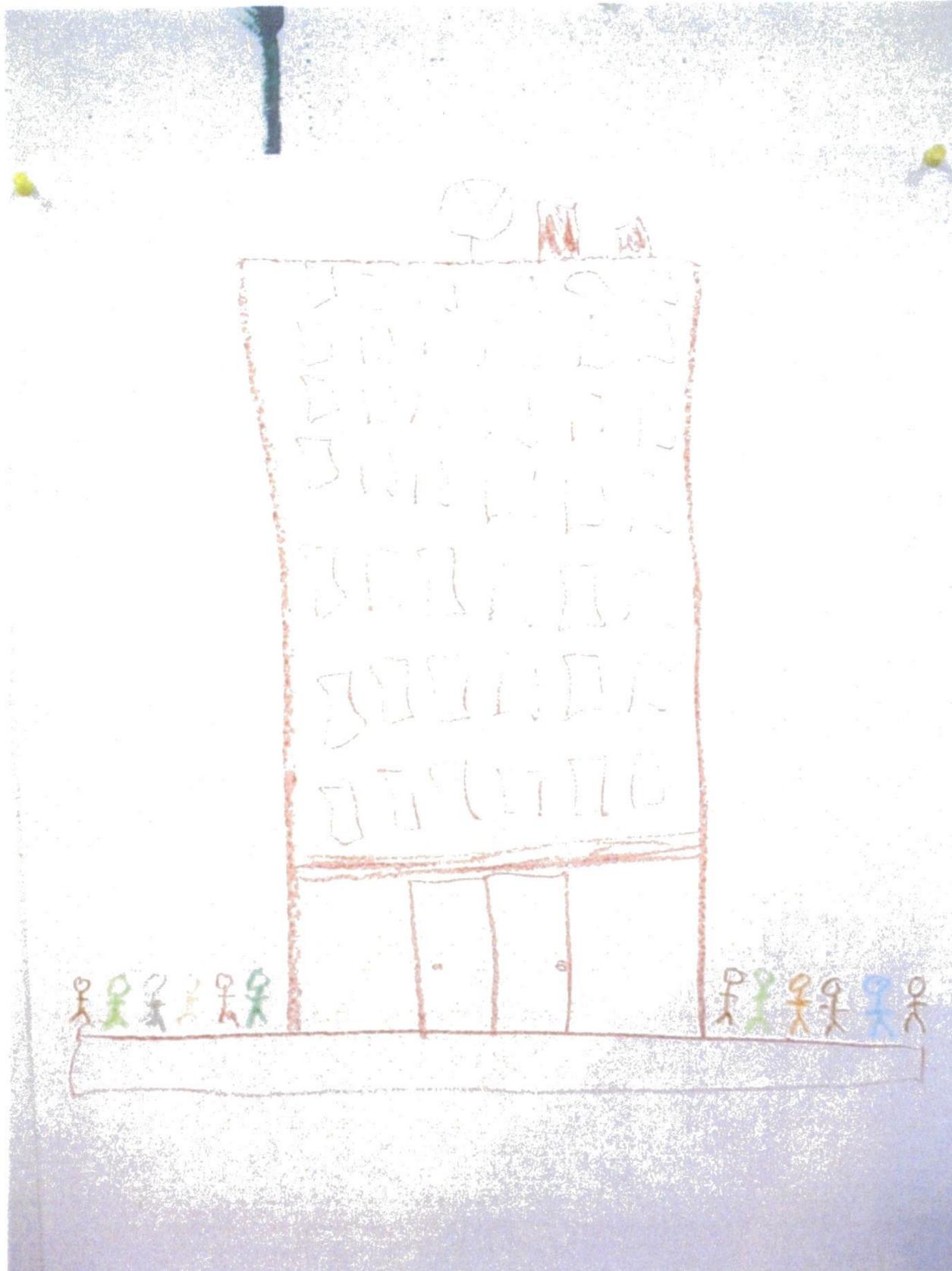


Figure 18 Dessin 3 réalisé par le participant 3

Ainsi, les participants ont voulu souligner la personnalité des personnes (la leur et celle des autres) contribuant au projet en utilisant la couleur. On retrouve ce même principe directeur dans le cadavre exquis. La singularité des personnes est représentée par des bonhommes de différentes couleurs (voir Figure 22).

Les préférences sont la deuxième dimension des facteurs d'arrière-plan. En cours d'entrevue, participant 1 souligne clairement ses préférences lorsqu'il dit : *J'aime avoir des gens qui s'y connaissent dans un domaine particulier*. Dans le dessin 4, plusieurs éléments représentent les notions trilogiques de coûts, temps et qualité sont présentes : les signes de dollars (coûts), les horloges et les soleils (temps, délais) et les pyramides (qualité).

Lors de la conception d'un projet, les objectifs personnels, en lien avec ceux du projet, se définissent dans la section des facteurs d'arrière-plan. Pour certains participants, les objectifs du projet ne sont pas toujours évidents en raison des objectifs personnels de chaque membre de l'équipe de projet. Participant 2 en fait mention : *Il faut arriver à un point où tout le monde a la même compréhension de tout ce qui comprend les idées et les processus pour commencer*. Le dessin 4 (et 5, 6 et le cadavre exquis – voir Figures 19, 20, 21, et 22) a été réalisé par l'ensemble des participants à la recherche, ceux-ci devaient se concentrer sur le thème de la conception du projet et la façon de l'illustrer. Pour cette raison, le participant 3 dévoile une difficulté à saisir les objectifs retrouvés dans le dessin 4 (voir Figure 19) car il tentait d'analyser les éléments dessinés par le participant précédant, voici ce qu'il en pense : *J'ai pensé longtemps, longtemps à ce dessin et ça ne me disait absolument rien*.



Figure 19 Dessin 4 réalisé par tous les participants

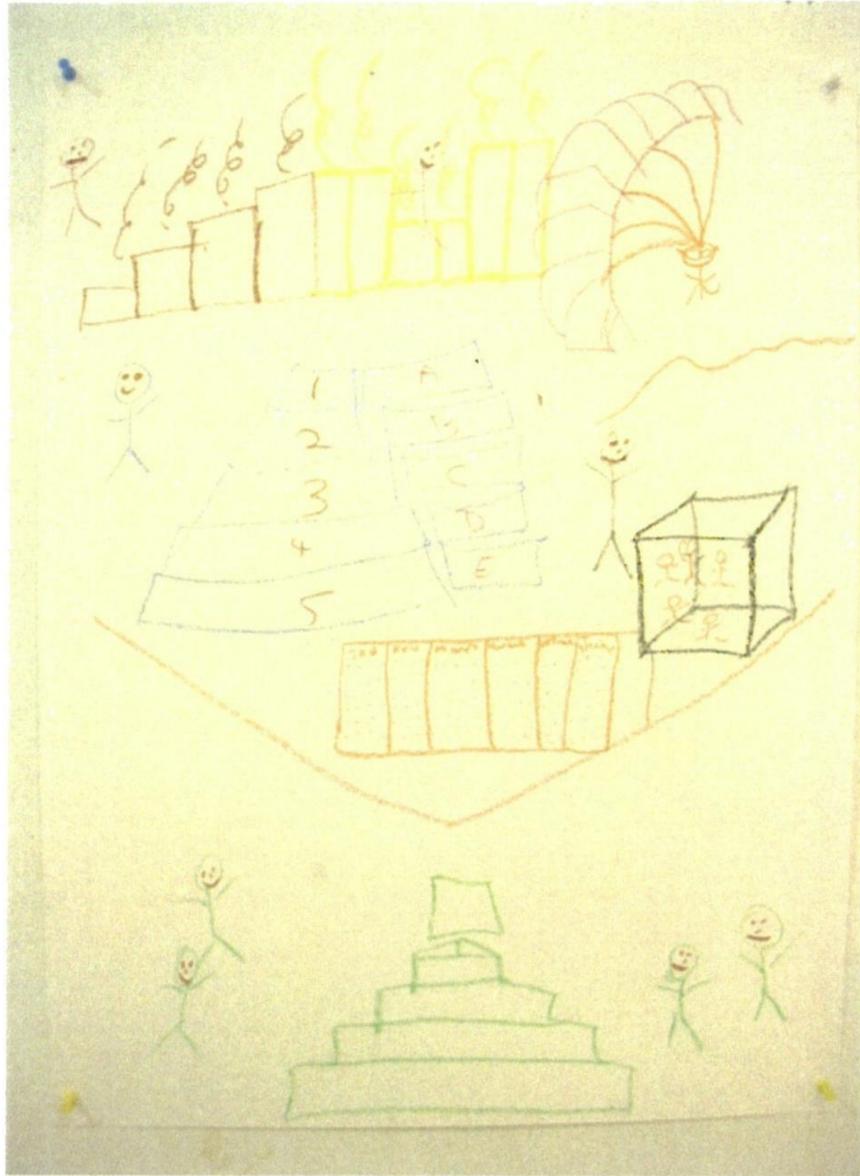


Figure 20 Dessin 5 a été réalisé par tous les participants

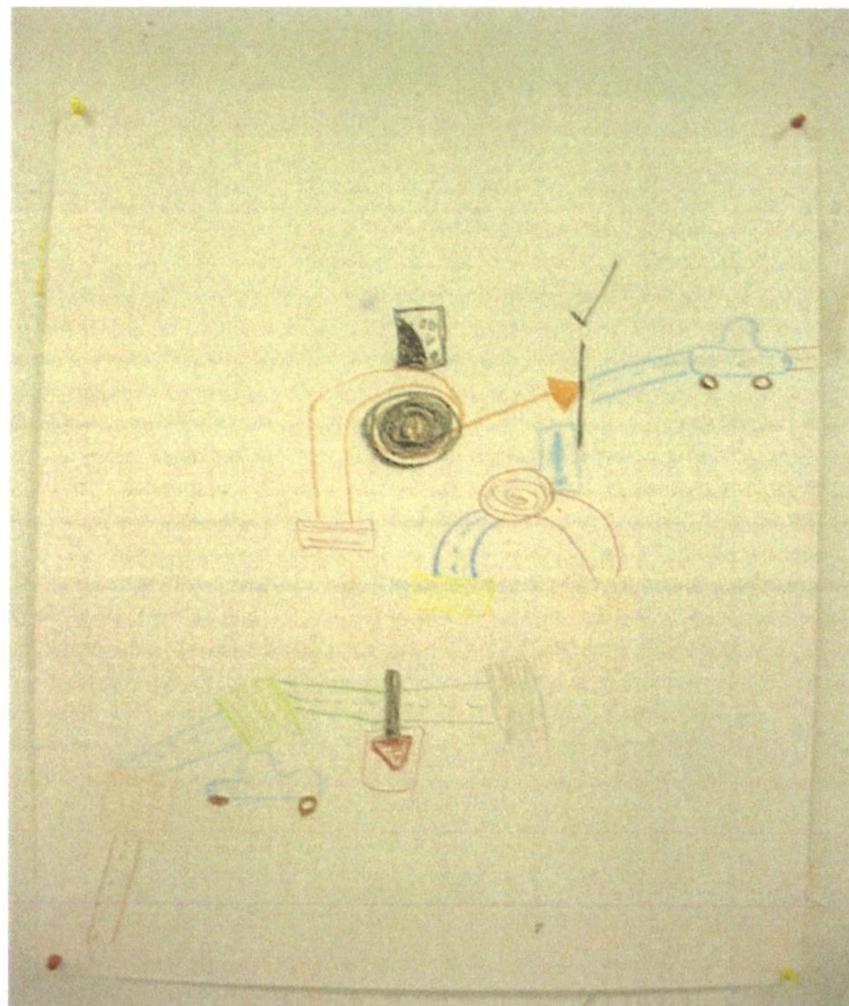


Figure 21 Dessin 6 réalisé par tous les participants

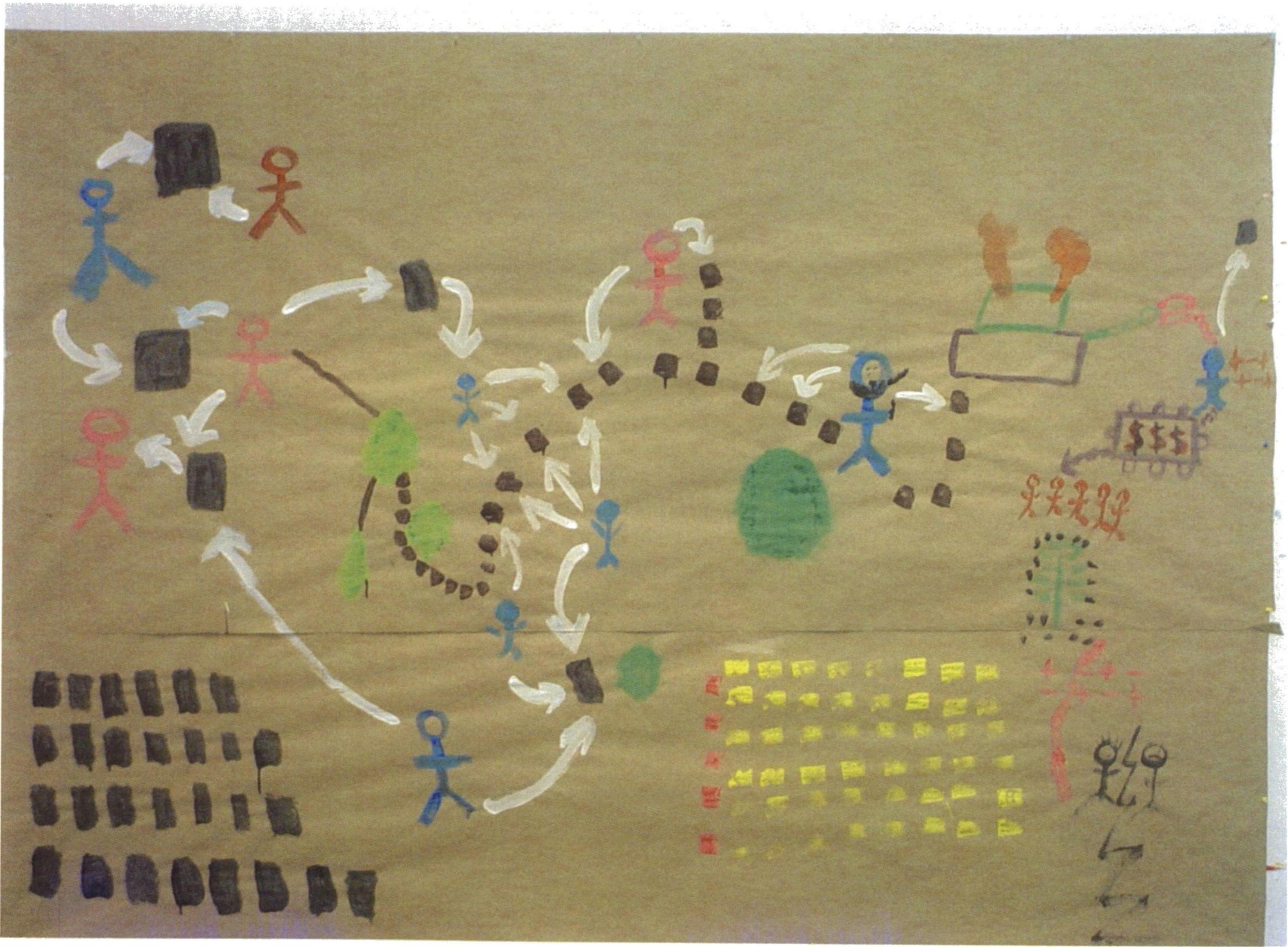


Figure 22 Cadavre exquis réalisé par tous les participants

Participant 3 a réalisé le dessin 3 (voir Figure 18), il indique que les objectifs sont toujours en arrière-plan et il explique l'expérience d'illustrer la conception de projet de la façon suivante :

*C'est quoi qu'on fait dans un projet, dans n'importe quel projet ?
A un moment ça m'est venu, on bâtit quelque chose, puis je me suis dit, comment représenter ceci dans un dessin, bien on fait une bâtisse. Au tout début d'un projet, où on définit c'est quoi le projet, pour moi ça c'est la bâtisse, ça aurait pu être une auto, n'importe quoi, un pont. Et puis, pour faire cette bâtisse là, ça prend du monde, un projet ça prend quelque chose à construire puis ça prend du monde pour le faire. C'est ça que ça représentait.*

Les compétences et les croyances faisant partie du système personnel sont également relevées quand le participant 2 indique : *C'est peut-être mon background de IT qui m'empêche de faire ça (...)*. Participant 2 souligne que les compétences lui permettent de dire : *(qu') on bâtit sur ce qu'on connaît*.

Enfin, le concept de soi constitue la dernière dimension du système personnel et se définit comme étant « ce que chacun est concrètement pour lui-même, soit de façon immédiate, soit à travers un examen approfondi » (Baraquin & al, 2000, p. 276). Les résultats obtenus pour le concept de soi ont tournés portent sur la contribution des participants 1 et 3. En fait, l'authenticité de la personne, ce qu'elle est essentiellement a été dressée à travers le dessin 6 (voir Figure 21). Participant 1 interprète ce dessin, il souligne que : *La voiture du début me représente*. Lorsque participant 3 a participé à l'entrevue qui a suivi la réalisation des activités surréalistes, il a fait référence à la distinction du participant 1 en observant le dessin 6 (voir Figure 21) : *Pour moi, c'était un projet et quant à lui, il voit un chemin par l'ajout des autos*.

L'autre élément composant les facteurs d'arrière-plan, mise à part les systèmes personnels, est le statut externe. Celui-ci se compose des dimensions suivantes : le respect et l'appréciation. L'analyse des données indique que participants 1 et 3 y font référence une fois. Il est très intéressant de constater que les membres de cette équipe de projet travaillent ensemble depuis quelques années, alors le statut externe est moins important dans ce contexte. Par contre, au sein de cette équipe, deux personnes travaillent pour le service de l'informatique et sont des programmeurs tandis que l'autre personne travaille en administration. Participant 3 mentionne lors de son analyse du dessin 4 (voir Figure 19) : *Quand j'ai regardé le dessin en premier, je me suis dit que Participant 1 ne pensait pas comme nous autres.* Même participant 1 perçoit cette distinction à deux reprises :

Participant 3 a relié ses composantes près des composantes du Participant 2, ils travaillent ensemble, je suis un peu à part. Je le vois ». (...) Ça fait longtemps que je travaille avec des analystes, des programmeurs. J'étais la seule personne « usagée », je me disais ils sont deux en informatique, ils expliquent les choses dans leur langage, dans la tête de l'analyste les visions ne sont pas toujours comprises, transmises. Mais souvent on ne connaît pas la business, on peut se faire influencer parce qu'on n'a pas ces connaissances là. Eux, les analystes, ne se soucient que de la programmation.

Veillez remarquer que dans l'énoncé précédent, le participant 1 aborde la notion du statut externe et en plus, il décrit un lien d'affection ou d'amitié. En faisant ce lien, le participant 1 décrit une émotion, ceci indique clairement une relation entre la case des facteurs d'arrière-plan et la case émotions retrouvées dans le schéma conceptuel. Nous aborderons plus loin la case émotions, en ce moment il est clair qu'un des liens existent

entre les différentes cases. Quant au participant 3, il aborde le fait qu'un projet regroupe différentes personnes, différentes les unes des autres et par conséquent, le statut externe varie en fonction de ces personnes, il dit :

J'ai juste pris cette couleur, mais mes petits bonhommes sont tous différents, par exemple, eux autres, j'ai fait exprès d'utiliser plusieurs couleurs parce que dans un projet les gens sont différents et les rôles que ces gens là jouent sont tous différents.

Ce résultat relève en particulier le lien entre deux dimensions des systèmes personnels : la personnalité et le statut externe.

Les facteurs d'arrière-plan et l'organisation

Les facteurs d'arrière-plan relatifs à l'organisation sont la culture organisationnelle, la technologie/disposition des ressources et le système de récompense.

De façon générale, l'organisation a été illustrée dans le cadavre exquis (voir Figure 22) par le participant 1, il précise que pour lui l'organisation a pris la forme d'un arbre car il se réfère plus précisément à la structure organisationnelle de la façon suivante « il se peut que je dépende des autres secteurs de l'université, donc les différentes branches de l'arbre représentent ces différents secteurs impliqués ». L'organisation est également présente dans le dessin 5 (Figure 20). Dans ce dessin, l'organisation se dresse à partir du cube ou la boîte, elle figure à partir des blocs croissants avec fumée et un cube contenant 5 individus à l'intérieur, ils semblent encadrer comme dans l'organisation. Participant 1, quant à lui, se réfère à l'organisation et au cube en mentionnant ceci : *le cube, je ne pense*

pas l'avoir fait, ça ne me dit rien, mais je vois des personnes dans un bloc, encadré, peut-être que ça représente un projet encadré avec les ressources à assigner. A partir du cube contenant les 5 individus, on peut également percevoir la signification, soit le sens que l'on donne aux choses, la domination (hiérarchie, autorité) et la légitimisation (politiques/procédures) qui composent la culture organisationnelle. En fait, participant 1, pour reprendre ses mots, a ajouté à ce dessin la pyramide et le monde (voir Figure 21). La pyramide est en lien avec la domination, la signification et la légitimisation parce qu'elle illustre à la fois la structure et la culture organisationnelle ainsi que les différents échelons ou niveaux (hiérarchie). La pyramide illustre très bien l'organisation dans son ensemble du fait qu'elle rattache la position de chaque individus (cadres supérieurs jusqu'aux cadres inférieurs composant sa hiérarchie).

*Le participant 2 navigue dans le même courant que participant 1 en indiquant que le sens du dessin représente ce qu'il pense de l'organisation et des objectifs, il soulève : *qu'on arrive à quelque chose qui ressemble à un escalier, on arrive en haut avec une même idée de ce qu'on veut faire*, et il ajoute : *ceci représente la même idée que je faisais une espèce d'escalier où un projet peut être représenté ou exprimé de toutes sortes de façons.**

*Le participant 3 se réfère aussi à la culture organisationnelle en constatant ceci : *en premier, ce que j'ai remarqué dans ce dessin là, c'est les pyramides, les piles de boîtes, ça pourraient être les tâches dans un projet alors j'ai commencé à les numéroter car dans un projet, les tâches ont souvent des numéros, des codes.* La signification de ce dessin, donc le sens des choses, pour le participant 3 a été abordée et il a décidé*

d'interpréter le dessin en fonction de la culture organisationnelle. Enfin, participant 1 a indiqué que lors de l'entrevue il a tenté d'illustrer la hiérarchie :

J'ai suivi un cours qui expliquait la hiérarchie des choses, du bas vers le haut afin d'obtenir l'approbation et pour illustrer les différents niveaux d'approbation, des démarches et des étapes à suivre pour faire approuver le projet. Je voulais aussi illustrer que j'avais déjà essayé de faire autrement, ça a moins bien été, alors il faut suivre certaines démarches de base pour réaliser un projet.

Tout comme la culture organisationnelle, la technologie/disposition est également importante pour les participants et on la retrouve à travers les dessins et les entrevues. Pour certains, l'allocation des ressources matérielles est importante et pour d'autres, c'est l'allocation de ressources humaines qui importe.

Les ressources d'allocation sont illustrées à partir du calendrier ou échéancier qui figure dans le dessin 4 (voir Figure 19). Dans ce dessin, l'importance de la disposition de ressources financières est soulignée. À l'aide des 3 signes de dollars, on a voulu représenter l'allocation de ressources financières pour réaliser le projet. Le participant 3 affirme ceci quant au dessin 4 (voir Figure 19) : *(Le) participant 1 a ajouté les trois signes de dollars alors je me suis dit que c'était quelque chose qui pouvait être liée à la gestion de projet, on peut dire dans un projet qu'un des éléments qui rentre en ligne de compte c'est l'argent et c'est là que j'ai complété mon projet.*

Les ressources humaines sont présentes aussi dans le dessin 4 (voir Figure 19). Le participant 3 fait allusion aux individus ou aux ressources humaines en disant : *J'ai*

ajouté les petits bonhommes colorés, les bonhommes c'est le même principe encore, faire un projet nécessite différentes personnes, il n'y a personne d'identique, les personnes sont toutes différentes.

Les ressources humaines octroyées à la réalisation du projet sont également omniprésentes dans le cadavre exquis (Figure 22) et tous les participants y font référence. D'abord, participant 1 dit : *Il semble y avoir beaucoup de partenaires qui ont tous des rôles à jouer et qui sont inter reliés mais différents en même temps, je me suis concentré sur les petits bonhommes.* Quant au participant 2, il mentionne la présence de plusieurs personnes : *Ça me fait penser aux acteurs, aux personnes. Les petits bonhommes représentent les personnes impliquées dans un projet ou dans l'initiation d'un projet. J'avais tendance à représenter les ressources humaines avec des petits bonhommes.*

Enfin, malgré le fait que le système de récompense est double dans ce cas car il y a le système de récompense relié au projet de l'Université d'Ottawa et celui relié à la réalisation des activités de la recherche, les participants n'y ont pas fait référence. Ceci complète les résultats obtenus pour la composante facteurs d'arrière-plan. Au Tableau 5, je fais la synthèse des résultats obtenus pour les facteurs d'arrière-plan et les individus et les facteurs d'arrière-plan et l'organisation.

Tableau 5

Sommaire des résultats aux facteurs d'arrière-plan (individus)

Facteurs d'arrière-plan	
<u>Individus</u>	
• Systèmes personnels	
○ Personnalités	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tête (Dessin 1) ➤ Figure du personnage (Dessin 1) ➤ Utilisation de différentes couleurs pour se démarquer (Dessins 3-6) ➤ Personnes de différentes couleurs (Bonhommes) (Dessin 3)
○ Préférences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mélange des couleurs (Dessin 3) ➤ Appréciation des compétences (Dessin 4) ➤ Voitures, routes, Panneaux (Dessin 4)
○ Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Même compréhension de la conception (idées, processus) ➤ Difficulté à saisir les éléments des autres (Dessin 4) ➤ Analyse et incompréhension des objectifs (Dessin 4) ➤ Construction et illustration de la conception de projet (Dessin 3)
○ Compétences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Background IT ➤ Appliquer son savoir et construire
○ Concept de soi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Voiture du début (Dessin 6) ➤ Chemins, directions (Dessin 6) ➤ Mélange des couleurs (Cadavre exquis)
• Statut externe	
○ Appréciation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Domaines de compétences différents : Informatique et administration ➤ Différente façon de concevoir (Dessin 4)

Tableau 5 (suite)

Sommaire des résultats aux facteurs d'arrière-plan (organisation)

Facteurs d'arrière-plan	
<u>Organisation</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Culture organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> ○ Signification <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisation (valeurs) (Dessins 3-5) ➤ Secteurs (Dessin 5) ➤ Structure (Dessins 3-5) ➤ Ressources (Dessin 5) ➤ Objectifs, tâches (Dessin 5) ○ Domination <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbre (hiérarchie, autorité) ➤ Branches ➤ Escalier (Dessin 5) ➤ Cube, boîte, Blocs (Dessin 5) ➤ Pyramide (Dessins 4-5) ➤ Individus (Dessins 4-5) ○ Légitimisation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Méthode (politiques) ➤ Technique (procédures) ➤ Chemins, directions, tâches, fonctions (Dessins 5-6) • Technologie/Disposition <ul style="list-style-type: none"> ○ Ressources d'allocation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Signes de dollar (Dessin 4) ➤ Calendrier, échéancier, horloges (Dessins 4-5) ○ Machinerie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Voitures (Dessin 6) ➤ Satellite (Dessin 3) ○ Matériel <ul style="list-style-type: none"> ➤ Table (Dessin 1, Cadavre exquis) ➤ Diverses ressources (Tous les dessins) ○ Humains <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonhommes colorés (Dessins 3-4-5 et Cadavre exquis) ➤ Partenaires (Dessins 3-5) ➤ Acteurs, personnes (Dessins 3-5) • Système de récompense <ul style="list-style-type: none"> ○ Formel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Admiration <ul style="list-style-type: none"> ➤ Soleils (Dessin 4) ➤ Talents ○ Informel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences <ul style="list-style-type: none"> ➤ Technique (Dessin 6) 	

Le système requis

Le système requis se compose d'activités, d'interactions et d'attitudes. Dans chacune de ces catégories se trouvent des dimensions. D'abord, il y a les activités reliées au projet, ses dimensions sont composées des actions et des tâches/fonctions. Ensuite, les dimensions reliées aux interactions sont l'échange, la relation et les comportements. Enfin, les attitudes comprennent les opinions et les sentiments. À la Figure 23, je résume le système requis et ses composantes. Au Tableau 6, je présente un sommaire des résultats du système requis.

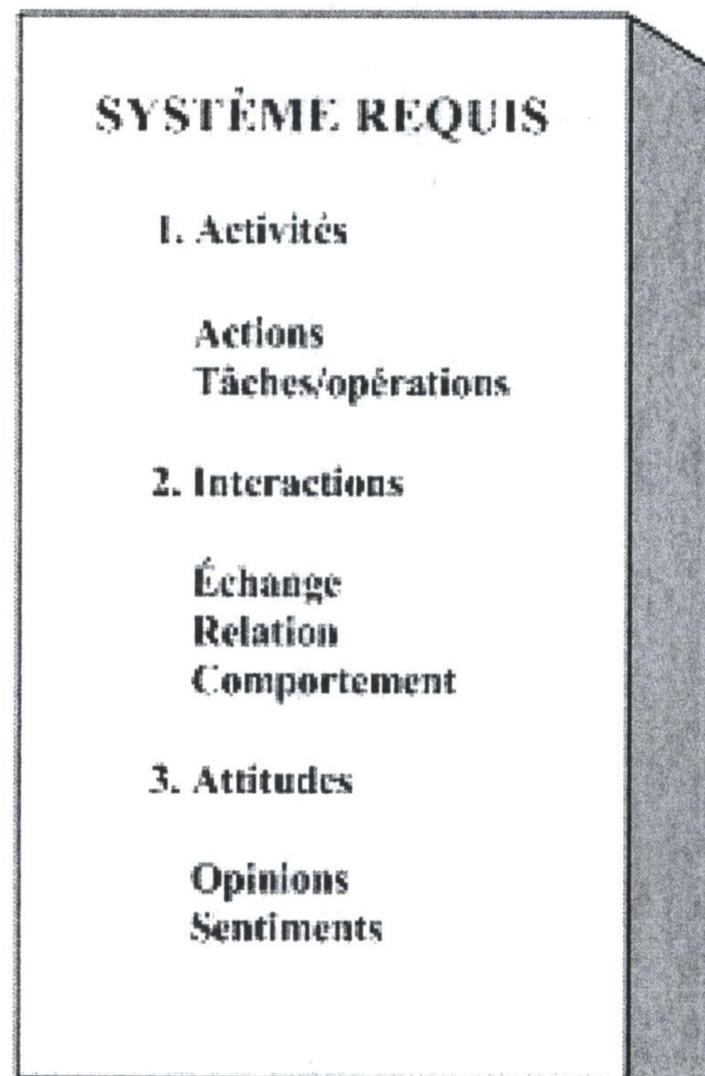


Figure 23 Le système requis

Le participant 1 aborde les composantes du système requis en indiquant que les activités de l'expérience surréaliste sont claires mais la façon qu'il s'y prendra pour les réaliser ne le sont pas : *quand j'embarque dans quelque chose du genre, je sais ce que je dois faire, mais je ne sais pas comment je vais y arriver.* De façon très intéressante, le participant 1 partage sa vision du système requis en ce qui concerne la conception d'un projet illustrée à travers le cadavre exquis :

Je vois que le dessin illustre le début de la conception du projet, quand on le met en place, on va chercher tous les partenaires et tout ce qui doit être fait. Puis aussi, je vois que ça ressemble beaucoup à un projet en marche, on est dedans, on ne sait pas toujours quoi faire, on se questionne. La conception représente pour moi tout ce qui doit être mis en place pour réaliser le projet.

Tableau 6 :

Sommaire des résultats obtenus pour le système requis

Système requis	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Activités</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Actions <ul style="list-style-type: none"> ➤ Incertitude face aux actions ➤ Organisation des ressources nécessaires ➤ Mise en place ➤ Former un groupe ➤ Difficulté à commencer ➤ Table de décision, réunion de personnes ○ Tâches/Opérations <ul style="list-style-type: none"> ➤ Blocs de tâches ➤ Série de blocs organisés, encadrés et alignés ➤ Terrain de football, de jeu ➤ Différentes couleurs indiquant la suite des idées ➤ Recommencer ➤ Étapes à suivre • <u>Interactions</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Échange <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implication des bonhommes ➤ Difficulté ➤ Complicité ➤ Maintenir la même position ➤ Bouger ➤ Bonhommes ➤ Arrêt pour regarder l'ensemble ➤ Ressources ○ Relation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonhommes colorés différemment ➤ Flèches • <u>Attitudes</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Comportement <ul style="list-style-type: none"> ➤ Retrait après un certain temps ➤ Participation ○ Sentiment <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ne pas comprendre les sentiments ➤ Incapacité d'illustrer les sentiments ➤ Frustration ➤ Obligation de suivre 	

Par contre, toujours pour le participant 1, les interactions n'ont pas été toujours faciles lors de la réalisation du cadavre exquis, il indique : *je les voyais aller, ils étaient comme des artistes de tout bord et de tout coté. Je me sentais impliquer, j'étais là à faire des petits bonhommes et à indiquer les signes de dollar (\$) pour illustrer les coûts du projet, de former un groupe, mais je vois que je n'ai pas bougé comparativement aux autres.* Enfin, le participant 1 indique que lors de l'entrevue qu'il se sentait impliqué dans le projet, mais en même temps, il se sentait à part des autres, à l'écart, en restant surtout du coté droit du support lors de la réalisation du cadavre exquis. Le sentiment, une des dimensions des attitudes, a été touché par participant 1 et l'aborde en mentionnant : *ils ne comprendront pas ce que je ressens, je me fis sur eux.* En abordant le cadavre exquis participant 1 indique : *j'ai trouvé cette activité la plus difficile parce que le participant 2 a débuté plus vite que moi parce que j'essayais de rattacher tout ça dans ma tête et puis rattacher aussi tout ce que moi je sentais à ce moment. Je sentais que je devais embarquer avec d'autre monde* ». D'après les résultats obtenus, il existe un lien entre émotion et sentiment.

Les éléments du système requis, soient les activités, les interactions et les attitudes se dégagent des propos du participant 2 lors de la réalisation du cadavre exquis et de l'entrevue. En ce qui concerne les tâches des membres de l'équipe qu'ils doivent effectuer (activités), le participant 2 précise ceci : *Je vois une table, une table de décision, une table autour de laquelle se situent plusieurs personnes, je vois des notions d'argent, un ensemble de tâches ou de blocs de travail à faire. Ensuite, une série de blocs bien organisés ou bien encadrés, alignés* (voir Figure 22). Les interactions sont aussi

présentes pour le participant 2. Il indique avoir ajouté dans le cadavre exquis (voir Figure 22) des petits bonhommes impliqués dans l'initiation du projet. Son interaction avec les autres participants a cessé après un certain moment : *Je regardais les autres ajouter des flèches, puis je n'ai pas contribué après un certain point, je regardais ce que ça donnait, où on s'en allait. J'ai arrêté un petit peu pour regarder ce que ça donnait. De même, le participant 2 aborde une des dimensions des attitudes, soit le sentiment vécu lors de la réalisation du cadavre exquis en ajoutant, lors de l'entrevue : je me sentais comme, je me demandais comment contribuer sans avoir un langage commun.*

Pour ce qui est du participant 3, le système requis prend la forme d'un terrain de football ou d'un terrain de jeu lorsqu'il regarde le cadavre exquis. Pour représenter les activités requises, il dit : *J'ai ajouté les blocs (Voir Figure 22) afin de spécifier les différentes tâches à réaliser et ensuite j'ai dessiné des bonhommes de couleurs différentes pour représenter les membres de l'équipe de projet. Je me souviens d'avoir indiqué les flèches aussi, elles permettent de comprendre où aller à la suite d'une tâche, de les relier entre elles.* Des interactions se dressent aussi au travers de cette affirmation du participant 3. Pour lui, la réalisation d'un projet est toujours dynamique et logique, à l'aide de son expérience acquise lors du projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa, il fait part de ce qui suit :

J'ai utilisé plusieurs couleurs afin de démontrer une certaine logique dans la suite des idées, des tâches et la façon qu'elles sont toutes relatives à la réalisation du projet. La conception de projet prend différentes tournures, on recommence souvent une étape, on emploie une autre façon de réaliser le projet.

Ce participant n'aborde pas les attitudes, il ne fait qu'allusion aux activités et interactions nécessaires pour accomplir le projet car pour lui le cadavre exquis : *représente les diverses composantes du projet, c'est-à-dire les tâches à accomplir, les étapes à suivre, les ressources rattachées au projet et les différentes personnes impliquées dans l'équipe de projet.*

Il existe des liens entre les facteurs d'arrière-plan et le système requis (voir Figure 14). Prenons, par exemple, le fait que l'ensemble des participants ait indiqué à un certain moment que la réalisation d'un projet nécessite différentes personnes pour remplir différentes tâches. Ainsi, il faut des ressources humaines (l'aspect technologie /disposition de la dimension organisation des facteurs d'arrière plan) pour les tâches du système requis. Mais également le statut externe et la singularité des personnes ont une incidence sur le système requis.

En effet, les systèmes personnels et le statut externe de l'individu combinés à la culture organisationnelle, la technologie/disposition des ressources et le système de récompense de l'organisation se dégagent dans les activités, les interactions et les attitudes du système requis. Plus précisément, participant 3 indique souvent qu'un projet englobe différentes personnes et pour cette raison, il a dessiné plusieurs petits bonhommes de différentes couleurs afin de faire refléter la singularité de chaque personne, pour mieux cibler la personnalité des différentes personnes, d'où la différence des couleurs pour représenter cette diversité. Chez participant 1, j'ai remarqué que celui-ci voulait distinguer ces éléments des autres, comme en utilisant une couleur qui n'avait pas été utilisée, afin

d'indiquer qu'il n'est pas comme les autres, sa personnalité fait en sorte de le rendre unique. Par ailleurs, participant 2 a clairement indiqué sa singularité en mentionnant que sa formation en informatique le rend plus logique et critique, donc il met de l'emphase sur ses compétences (un autre aspect de la singularité des individus) et sur ce qui est requis par l'organisation (système requis). Les liens entre les éléments des facteurs d'arrière-plan et ceux du système requis ont été relevés et démontrent une relation entre ce que les individus apportent à l'organisation et ce que l'organisation requière d'eux. Enfin, le statut externe a été noté par les participants : le participant 3 affirme à quelques reprises que le participant 1 est différent, c'est-à-dire qu'il n'est pas comme lui et participant 2 (tous deux sont des informaticiens). Participant 1 affirme cette distinction et confirme à son tour qu'il n'est pas comme eux, les informaticiens. Les membres de cette équipe sont dans un premier temps réunis pour réaliser un logiciel qui permet d'administrer les demandes d'adhésion d'étudiants de premier cycle et dans un deuxième temps pour réaliser les activités reliées à la présente recherche. Les membres ont été demandés à réaliser des fonctions et des tâches différentes et la dynamique des composantes facteurs d'arrière-plan et du système requis vont alimenter le système émergent de par leur singularité et ce qui est requis par l'organisation.

Le système émergent

Tel que soulevé, les facteurs d'arrière-plan influencent les composantes du système requis et ceux-ci mènent vers le système émergent, c'est-à-dire qu'il se construit à partir des facteurs d'arrière-plan, du système requis et du système émotionnel que nous abordons plus loin car cette composante du schéma conceptuel est présentée à la suite des

liens entre le système émergent et les conséquences. Lors des activités de cette recherche, le système émergent (voir Figure 24) se dresse à partir des actions individuelles (activités), des relations entretenues (interactions) et des attitudes suite à la formation de l'équipe ainsi que de son fonctionnement au travers la réalisation des activités. Afin de mieux saisir le système émergent et sa structure, j'ai indiqué à la Figure 24 ses composantes principales.

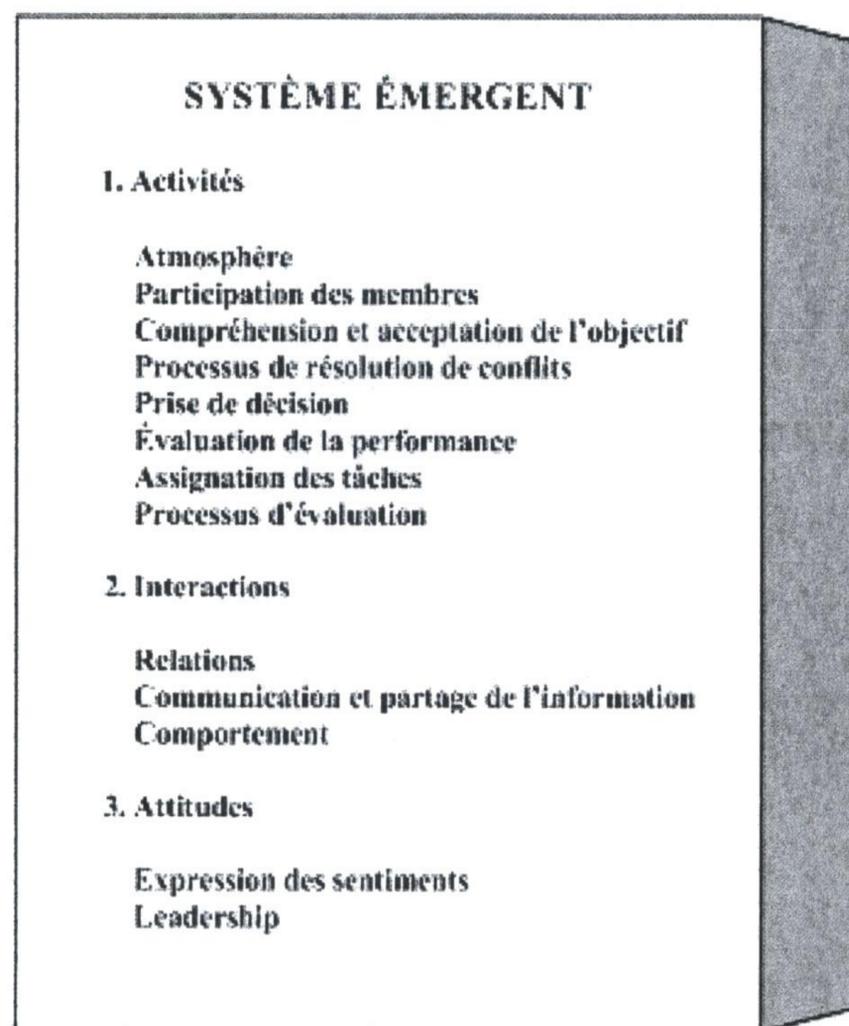


Figure 24 Le système émergent

Les activités touchent les dimensions suivantes : l'atmosphère, la participation des membres, la compréhension et l'acceptation de l'objectif, le processus de résolution de conflits, la prise de décision, l'évaluation de la performance, l'assignation des tâches et le processus d'évaluation. Les interactions comptent les relations ainsi que la

communication, le partage de l'information et le comportement tandis que la dernière composante du système émergent se compose des attitudes qui regroupent, l'expression des sentiments et le leadership exercé par les participants dans le double contexte : réalisation d'un projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa et la participation à la présente recherche.

L'atmosphère des activités surréalistes est décrite par les répondants comme agréable : ils se sont amusés à faire les dessins et le cadavre exquis. La participation des membres a été bonne mais à certains moments, la contribution était difficile au début parce qu'ils ont été demandés d'utiliser des outils différents (pastels, pinceaux, etc.) plutôt qu'un ordinateur, mais toutes les activités ont été réalisées par les 3 participants. Ce n'est qu'à partir de la dimension compréhension et acceptation de l'objectif que des mentions sont faites par les participants quant à l'expérience surréaliste. D'ailleurs, Participant 1 partage ceci :

Je vois toujours le problème et je vois comment le résoudre, mais le chemin que je prendrai pour le résoudre est inconnu. Je vois que ça ressemble beaucoup à un projet en marche, on est dedans, on ne sait pas toujours quoi faire, on se questionne. Ce n'est pas toujours facile, il peut y avoir de la rivalité, ça ne fonctionne pas toujours comme on veut.

De plus, un des participants ajoute que la contribution qui est nécessaire à la réalisation d'un projet n'est pas toujours évidente : *honnêtement, j'ai trouvé ça difficile de contribuer (car) on ne sait pas où on s'en va.* Le système émergent prend forme suite aux activités, interactions et attitudes initiales, ce n'est qu'une fois l'équipe formée et qu'elle amorce le travail d'équipe que le système émergent s'identifie. En général, les participants ont tous

tentés de comprendre les éléments ajoutés par les autres participants, ils ont essayé de déchiffrer le sens et l'intention véhiculés dans les dessins faits par les autres. Participant 2 souligne son besoin de comprendre et d'accepter l'objectif durant la réalisation d'un projet, il déclare :

J'ai tendance, comme personne, à regarder le monde travailler, de me retirer, de regarder et c'est mon habitude de vouloir faire une synthèse, de pouvoir comprendre avant de contribuer si je ne sais pas ce qu'ils font ou ce qu'ils pensent. Je regarde avant de participer. J'aime mieux me tenir à l'écart, me retirer, regarder et comprendre puis ensuite faire une synthèse. Je suis comme ça. (...) Ça commence avec des idées, on fait du travail, on fait d'autre travail qui doit être mis ensemble. On doit voir ça comme une série de problèmes à résoudre donc peut-être pas tout de suite au début, combien d'argent et de tâches sont nécessaires pour réaliser le projet. Et non à la fin de dire qu'on a l'argent pour le faire, c'est au début que c'est important avant d'engager les ressources monétaires. Peut-être parce que les flèches indiquent une direction, mais elles sont nombreuses alors on peut dire qu'on peut aller dans une autre direction.

Le processus de résolution de conflits est en lien avec une dimension du système émergent, soit les activités. Le processus de résolution de conflits a été légèrement abordé par participant 2 lors de l'entrevue en discutant plus précisément du cadavre exquis (Voir Figure 22). Il a indiqué que le cadavre exquis représentait pour lui une façon de voir *une série de problèmes à résoudre*. Le dessin 6 (voir Figure 21) a été réalisé collectivement par les participants. Ce dernier contient la notion du processus de résolution de conflits ou de problèmes. Participant 3 a interprété des éléments, qui pour lui, le représentent :

La ligne noire indique qu'il y a un gros problème, j'ai utilisé cette couleur pour évoquer les problèmes reliés au projet, soient des problèmes de ressources, ou une mauvaise conception initiale.

Le cadavre exquis a permis de déceler la prise de décision par les participants. Comme je l'ai déjà dit, pour participant 1, la prise de décision a pris la forme d'un arbre, où les branches représentaient pour lui les différentes personnes qui sont concernées dans les décisions relatives du projet, tandis que participant 2 associait la prise de décision à une table, une table de décision. La dernière dimension des activités émergentes est le processus d'évaluation, les participants ont soulevés qu'ils s'arrêtent, réfléchissent sur la conception car cette phase du projet a été mal conçue initialement, il faut la redéfinir et recommencer pour exécuter.

La communication et le partage de l'information ont été signalés par les trois participants quant au cadavre exquis. Participant 1 indique que pour lui, la table représente la communication car les gens discutent autour d'une table, il ajoute également que les membres de l'équipe sont impliqués et consultés. Participant 2 indique que la communication est très importante et qu'il se fie régulièrement sur l'échange directe afin de faire avancer le projet, mais il avoue que lors de la réalisation des dessins, ce n'était pas évident :

J'avais des doutes que ça arriverait à nous dire quelque chose. Je me demandais comment ça pourrait représenter ce qu'on faisait par exemple, sans parler parce que je suis une personne qui dépend souvent sur l'expression verbale pour pouvoir communiquer avec quelqu'un. Oui, les dessins sont utiles mais sans avoir recours à l'expression verbale, c'est très difficile.

La dernière composante du système émergent concerne les attitudes. Les attitudes n'ont pas été relevées par les participants sauf quelques exceptions. La dimension des attitudes qui a été soulevée est le leadership, par exemple, participant 3 m'informe lors de son entrevue qu'il s'en est tenu à illustrer le chemin à suivre. Ce participant a ajouté des flèches au cadavre exquis afin de guider les autres participants (ou les observateurs) sur les prochaines démarches à effectuer suite à la réalisation d'une tâche. Ce geste reflète son leadership au sein de l'équipe de projet car il semble important pour lui d'indiquer le chemin à suivre pour les autres. Au Tableau 7, je résume les principaux résultats obtenus pour le système émergent.

Tableau 7

Sommaire des résultats obtenus pour le système émergent

Système émergent	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Activités</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Atmosphère <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonne ➤ Activités amusantes ○ Participation des membres <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonne dans l'ensemble, mais parfois difficile ➤ Réalisation de dessins, d'un cadavre exquis et d'entrevues ○ Compréhension et acceptation de l'objectif <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se questionner ➤ Comment réaliser le projet ➤ Déchiffrer le sens et les intentions ➤ Déterminer la démarche à suivre ○ Processus de résolution de conflits <ul style="list-style-type: none"> ➤ Adresser le problème ➤ Rivalité ➤ Résoudre les problèmes ➤ Ressources nécessaires ○ Prise de décision <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbre (organisation), branches (secteurs) ➤ Table (où les décisions sont prises) ➤ Déterminer les coûts ➤ Allocation des ressources nécessaires ➤ Direction à suivre (flèches) ○ Évaluation de la performance <ul style="list-style-type: none"> ➤ Observation ➤ Synthèse ➤ Contribution ○ Assignation des tâches <ul style="list-style-type: none"> ➤ Délégation ➤ Contribution ➤ Réalisation ➤ Compétences ○ Processus d'évaluation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Arrêt ➤ Réflexion ➤ Mauvaise conception initiale ➤ Redéfinir la conception ➤ Exécuter • <u>Interactions</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Communication et partage de l'information <ul style="list-style-type: none"> ➤ Table de discussion, de réunion ➤ Implication et consultation des membres de l'équipe ➤ Échange direct, verbal ➤ Importance de la communication • <u>Attitudes</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Leadership <ul style="list-style-type: none"> ➤ Indiquer le chemin à suivre 	

Les conséquences

J'ai abordé le fonctionnement d'ensemble des facteurs d'arrière-plan, du système requis et du système émergent. Maintenant, il est temps de voir les conséquences et la façon qu'elle se structure dans la dernière composante du schéma conceptuel (voir Figure 14). Les dimensions des conséquences sont la productivité, la satisfaction et le développement/croissance (voir Figure 25), elles ont une incidence sur les autres composantes du schéma conceptuel, c'est-à-dire qu'elles les modifient : facteurs d'arrière-plan, système requis, système émergent et système émotionnel. Au Tableau 8, je présente les principaux résultats obtenus pour chacune des dimensions des conséquences.

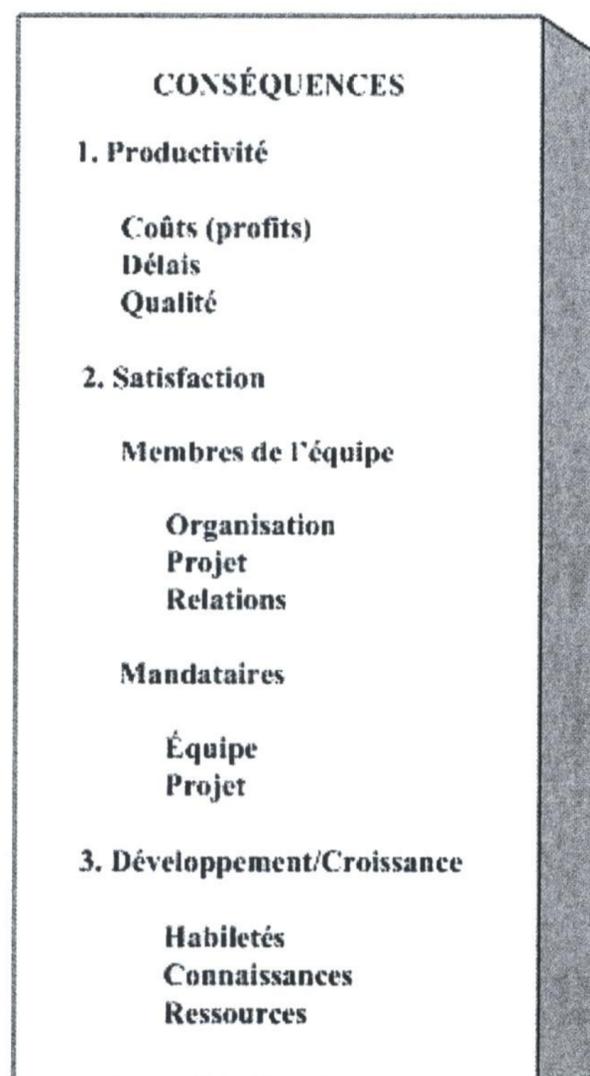


Figure 25 Les conséquences

Tableau 8

Sommaire des résultats obtenus pour les conséquences

Conséquences	
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Productivité</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Coûts (profits) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Argent ➤ Ressources ○ Délais <ul style="list-style-type: none"> ➤ Croissance du temps et de l'investissement ➤ Échéancier ➤ Horloge « Time is money » ➤ Croissance des soleils jaune et orange ➤ Évolution du temps ➤ Importance de les respecter • <u>Satisfaction</u> <ul style="list-style-type: none"> ○ Membres de l'équipe <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation <ul style="list-style-type: none"> ➤ Table de réunion ➤ Regroupement de bonhommes ▪ Projet ▪ Relations <ul style="list-style-type: none"> ➤ Flèches ➤ Client ○ Mandataires <ul style="list-style-type: none"> ▪ Équipe <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rôles différents ▪ Projet <ul style="list-style-type: none"> ➤ Approbateurs ➤ Commanditaires « sponsors » 	

D'abord, les conséquences sur la productivité portent sur les coûts, les délais et la qualité. Cependant, la qualité n'a pas été abordée lors des entrevues et n'a pas été relevée dans l'interprétation des dessins et du cadavre exquis. Dans le dessin 1 (voir Figure 17), les participants ont indiqué, en général, que les individus assis autour de la table se penchent

sur la productivité, *c'est l'idée de la croissance du temps et de l'investissement à travers le temps*, ajoute participant 1. Les délais sont importants puisqu'on peut y remarquer un échancier et une horloge. Ce fait est confirmé par participant 1 lors de l'entrevue puisqu'il précise que *les trois quarts des délais sont importants pour que le projet avance*. Évidemment en gestion de projet, cette notion trilogique de coûts, délais et qualité est des plus importantes et curieusement, même lors de la réalisation des dessins, cette notion s'est reproduite à plusieurs reprises.

Le dessin 4 (voir Figure 19) comporte également cette notion trilogique, participant 3 parle de la notion de coûts (profits) et de délais qui caractérisent le projet, il dit que *dans la conception de projet, il y a des décisions qui sont prises quant aux différentes ressources comme le temps, l'argent*, de plus, il ajoute également ceci : *pour ce qui est des horloges, j'ai dû suivre le même raisonnement que le temps c'est de l'argent, j'ai suivi la même démarche*. Le gros soleil suit d'un demi soleil et les trois horloges marquent bien l'importance des délais dans la réalisation de tout projet. Les délais sont mentionnés lors de l'entrevue de participant 2, il mentionne que *je voulais relier ça ensemble, on commence avec ça et les soleils indique l'élément de temps, l'évolution dans le temps, j'ai utilisé l'orange pour représenter le coucher du soleil, ça change de couleur. Le jaune parce que le soleil est jaune, c'est comme ça*.

La satisfaction porte sur deux éléments : les membres de l'équipe et les mandataires de l'organisation. La satisfaction des membres de l'équipe porte sur le projet et les relations qu'ils entretiennent entre eux lors de son déroulement tandis que les dimensions reliées à

la satisfaction des mandataires regroupent l'équipe et le projet. De façon unanime, les participants ont tous illustré les membres de l'équipe et les mandataires lors de la réalisation du cadavre exquis (voir Figure 22). Ils en ont parlé lors des entrevues qui ont suivies.

Participant 1 indique avoir dessiné des bonhommes autour d'une table pour indiquer l'équipe », participant 2 aussi « les bonhommes roses représentent l'informatique » et participant 3 ajoute qu'il a « dessiné des bonhommes de couleurs différentes pour représenter les membres de l'équipe de projet ». Les participants ont clairement indiqué les mandataires dans leurs propos. Participant 1 constate qu'il y a beaucoup de partenaires ayant des rôles différents à jouer mais ces rôles sont tous interreliés en même temps à l'aide des flèches à suivre. Participant 1 définit son rôle comme étant un client qui a un problème et nécessite un résultat pour y remédier, même participant 2 constate la présence des clients à l'aide des bonhommes bleus qui sont représentés dans le cadavre exquis. En parallèle, participant 2 déclare que « les bonhommes noirs peuvent représenter les approbateurs ou les commanditaires du projet, les « sponsors ». La satisfaction des membres de l'équipe et des mandataires du projet a été très difficile de relever, les participants y ont fait référence indirectement au travers du verbatim des entrevues en mentionnant qu'ils devaient parfois revoir la conception du projet parce qu'ils rencontrent des problèmes ou parce qu'ils reçoivent des nouvelles directives des autres secteurs de l'Université d'Ottawa.

Le dernier élément relié aux conséquences est le développement/croissance, mais les dimensions s'y rattachant comme les habiletés et les connaissances n'ont pas été relevées par les participants.

Les modifications engendrées par les conséquences ont été très évidentes dans le dessin 6 (voir Figure 21) et le cadavre exquis (voir Figure 22). Participant 1 fait le lien entre les conséquences et les modifications nécessaires afin de réaliser le projet, il dit (*avoir*) *ajouté l'affaire orange parce que participant 3 avait mis un blocage, pour ajouter à la complexité du chemin à suivre. Le chemin à parcourir est illustré à l'aide de la flèche, elle indique que ça avance et pour faire différent de Participant 3. La ligne noire indique qu'on frappe un mur.* Tout comme participant 1, participant 2 fait aussi allusion aux modifications requises pour le projet en cours :

Ce dessin me fait penser à une carte routière avec des ponts ou des blocs dans le chemin, des places où on tourne avant d'avancer, il faut faire attention à des places. Pour moi, ça représente peut-être le début d'un projet, toute la conception qu'on essaie de définir ou peut-être du bon début avec des indications que ça va bien après. J'ai ajouté des panneaux routiers comme le « cédez le passage », des exclamations ou quelque chose d'autre pour représenter le danger, ou des « falling rocks » par exemple, donc un danger encore. On tourne sans avoir une bonne sortie, on n'arrive pas à la fin du projet, on rencontre des problèmes qui nous font retourner au début ou repenser nos idées qui nous ont amené à ce point là. Ensuite, j'ai ajouté ceci pour indiquer le « go » le « check mark » pour représenter qu'on y va.

Les modifications sont également visibles et nécessaires pour le participant 3, si le projet continue en ne respectant pas les conditions initiales, alors il mentionne que des changements sont requis. Il précise que :

Ça c'est un peu le chemin qu'un projet prend, on fait un petit bout, on fait une tâche, un autre petit bout, puis là on bloque, puis là on débloque, puis on continue à faire un petit bout, puis un autre petit bout. On prend des chemins différents pour contourner les obstacles. Je m'en suis tenu à illustrer le chemin à suivre. J'ai utilisé plusieurs couleurs pour illustrer les différentes tâches rattachées à la réalisation d'un projet, les genres de tâches différentes. Les différentes formes et couleurs démontrent que dans un projet, il y a toutes sortes de choses qui se passent, il y a toutes sortes d'activités puis ça ne s'en va pas toujours aussi droit que l'on avait planifié. La ligne noire indique qu'il y a un gros problème, j'ai utilisé cette couleur pour évoquer les problèmes reliés au projet, soient des problèmes de ressources, ou une mauvaise conception initiale, tu fais un bout de projet puis là bien ça vire mal, on avait pas penser à ça, ça va nous prendre deux ans de plus, plus de ressources. C'est comme un obstacle majeur dans le projet.

Le système émergent et les conséquences ont évidemment quelque chose en commun puisqu'ils font partie d'un ensemble. Certains éléments dans les dessins et dans les propos soulignent les liens entre le système émergent et les conséquences (comme des liens ont été soulignés entre le système requis et les facteurs d'arrière-plan). Par exemple, les participants sont unanimes à dire qu'une mauvaise conception initiale engendre des problèmes divers tels que l'allocation de ressources, le manque de temps, etc. Plus particulièrement, la notion trilogique de coûts, délais et qualité est mentionnée très souvent par les participants. Par exemple, le participant 1 semble être beaucoup plus conscient que les autres participants de la notion trilogique en gestion de projet, c'est-à-dire coûts, délais et qualité. En fait, participant 2 confirme que participant 1 est plus préoccupé par l'argent qu'il l'aurait pensé au départ, ce n'est que suite aux activités de recherche, que participant 2 a fait ce constat. Cette prise de conscience aura fort probablement un impact sur le système émergent du projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa par la suite.

Les composantes du schéma conceptuel d'un système social de Cohen, Fink, Gadon & Willits (1988, p. 92) telles que les facteurs d'arrière-plan, le système requis, le système émergent et les conséquences ont été abordées dans ce chapitre. Maintenant, voyons en quoi consiste le système émotionnel et comment il figure dans le schéma conceptuel revisité (voir Figure 14).

Le système émotionnel

Le système émotionnel est composé de 6 dimensions : le plaisir, la tristesse, la peur, la colère et l'amour; la seule exception est le dégoût (voir Figure 26).

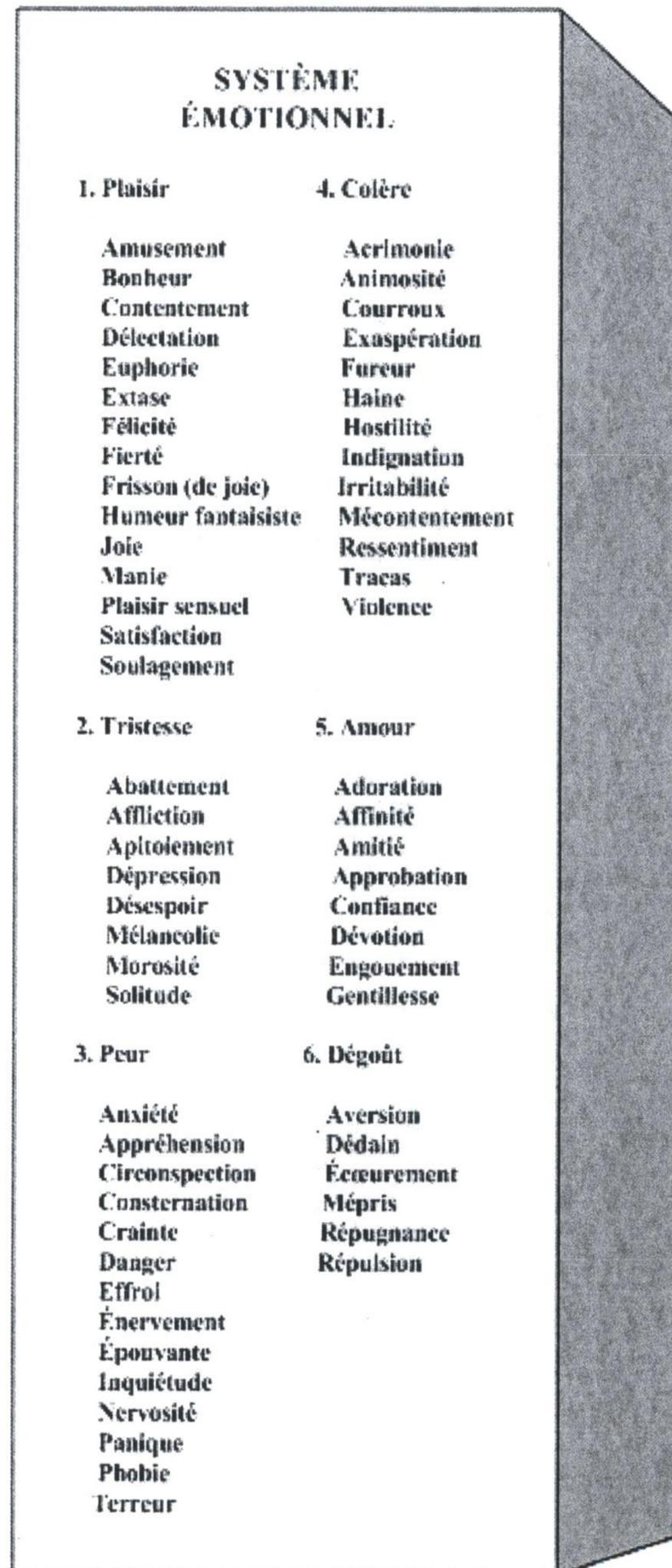


Figure 26 Le système émotionnel

Tous les dessins, sans exception, ont abordé le système émotionnel d'une manière ou d'une autre. Prenons, par exemple, le dessin réalisé par participant 1 (voir Figure 17) : dans cette illustration j'ai pu retrouver de la tristesse et de la colère de même que de la frustration. En fait, participant 1 le confirme en entrevue : *je perçois de la frustration*. Cette frustration, le participant 1 dit l'avoir illustré grâce aux cheveux irisés (voir Figure 17) : *les cheveux irisés sur la tête démontrent cette frustration et le cumul de problèmes*. Dans ce dessin, le participant a tenté d'illustrer les émotions qu'il peut vivre car il dit : *j'ai tenté de démontrer, juste au début, les émotions que je peux vivre lors de la conception du projet à l'aide des points d'interrogation et des points d'exclamation*. Les émotions de plaisir et d'amour peuvent se percevoir par l'entremise de l'ange qui y figure et participant 1 confirme cette constatation : *l'ange représente le paradis, quand le projet avance bien, les gens sont heureux*. L'amusement et le bonheur sont deux des dimensions de l'émotion plaisir, celles-ci figure dans le dessin 1 (voir Figure 17) en raison des têtes souriantes autour de la table et l'ange illustré.

Lors de la réalisation du dessin 3 (voir Figure 18), le participant 3 avoue avoir eu de la difficulté à concevoir l'illustration de la conception de projet, il indique : *je me souviens que j'ai été longtemps à regarder le carton et je me demandais comment j'allais illustrer ça, la conception d'un projet, le début d'un projet, comment un projet est formé*. Cette affirmation est peut-être liée à l'utilisation du dessin qui n'est pas familier pour le participant et relève de l'appréhension et celle-ci se classe sous l'émotion de la peur, alors il a été question de découvrir ou gérer cette émotion lors de cet exercice.

Selon le participant 2, le dessin 4 (voir Figure 19), fait référence au système émotionnel : *je pense que l'émotion se dégage de ce dessin.* Cette personne figurait le temps en utilisant le symbole du soleil : *la personne qui a ajouté le soleil avait une émotion, elle était heureuse.* On peut alors penser que le plaisir est perçu par ce participant à l'aide des soleils, mais on peut également penser que ces soleils peuvent indiquer une personne chaleureuse et aimante et par conséquent, on peut dire que l'amour s'y trouve aussi. Finalement, participant 2 révèle que lors de ce dessin : *j'ai eu un peu peur, je me demandais ce que j'allais faire avec ça.* Ce constat fait par le participant 2 lors de la réalisation d'un dessin en collectif représente un retour à la composante du système émotionnel puisque le participant s'est arrêté et a constaté un malaise, celui-ci indique clairement, de par la définition d'émotion, qu'elle est présente.

Participant 2 ajoute également avoir vécu de l'émotion lors de la réalisation du dessin 6 (voir Figure 21) parce qu'il a ressenti de : *la surprise face au dessin de participant 3, j'ai été étonné au début de comprendre tout ce que ça veut dire, comment ça se fait.* Ici, il est question de vivre des émotions au travers l'expérience de réaliser un dessin automatique en collectif et non de réaliser le projet de créer un nouveau système de gestion des admissions. Si le participant 2 a vécu de la peur en cours de projet surréaliste, le participant 1 déclare avoir vécu plusieurs émotions. Il indique :

J'ai trouvé cette activité la plus difficile parce que Participant 2 a débuté plus vite que moi parce que j'essayais de rattacher tout ça dans ma tête et puis rattacher aussi tout ce que moi je sentais à ce moment. J'ai toujours resté à droite et je me suis concentré sur les petits bonhommes contrairement à aujourd'hui où il y a les informaticiens, ils sont tous partout et ils ont plein de questions. Puis toi t'es là, ça a de l'air : programme ce qui doit être

programmé. Mais honnêtement, j'ai trouvé ça difficile de contribuer, je sentais que je devais embarquer avec d'autre monde, mais je ne savais pas où je m'en allais avec cette activité. (...) Ça fait longtemps que je travaille avec des analystes, des programmeurs. Ce n'est pas toujours facile, il peut y avoir de la rivalité, ça ne fonctionne pas toujours comme on veut. Nous trois, on travaille très bien ensemble, mais j'étais la seule personne « usagée », je me disais ils sont deux en informatique, ils expliquent les choses dans leur langage, dans la tête de l'analyste les visions ne sont pas toujours comprises, transmises. On peut vivre de la frustration, perdre patience. Pourquoi ne comprennent-ils pas ? Ils analysent, testent et programment le projet, etc. Nous en tant que client, on a un problème, on voit un résultat, on est consulté, mais souvent on ne connaît pas la business, on peut se faire influencer parce qu'on n'a pas ces connaissances là.

Le dessin 5 (voir Figure 20) a généré plusieurs éléments reliés aux émotions. Le participant 2 indique avoir dessiné des personnages un peu partout sur le dessin, mais il remarque qu'à la fin de la réalisation de ce dessin : *quelqu'un a ajouté des petits sourires aux personnages, tout le monde a de l'air content.* Si le participant 2 indique que les gens sont contents, il fait allusion au plaisir et plus spécialement au contentement et au bonheur.

Il est intéressant de noter que lors de l'entrevue menée auprès du participant 2 suite à la réalisation des activités de la recherche, celui-ci indique qu'il avait des doutes que les activités réalisées dans le cadre de cette recherche arriveraient à produire du sens, il dit : *J'avais des doutes et c'est peut-être juste ça, je n'avais pas peur, je savais qu'on était pour dessiner.* Il est vrai que le deuxième contexte de la gestion de projet n'a pas été effrayant comme tel, mais d'après l'affirmation de participant 2, on peut croire qu'il a

vécu de l'appréhension, une forme de peur. Au Tableau 9, je présente le sommaire des résultats pour le système émotionnel.

Tableau 9 :
Les résultats obtenus pour le système émotionnel

Plaisir	Tristesse	Peur	Colère	Amour	Dégoût
Amusement	Abattement	Appréhension	Exaspération	Affinité	
Bonheur	Affliction	Crainte	Indignation	Amitié	
Contentement	Apitoiement sur soi	Énervement	Irritabilité	Approbation	
Fierté	Solitude	Inquiétude	Mécontentement	Confiance	
Joie		Nervosité	Tracas	Dévotion	
				Gentillesse	

Le système émotionnel a une influence sur les autres composantes du système social (facteurs d'arrière-plan, système requis, système émergent et conséquences). Par exemple, la présence de l'émotion de la peur s'est emprise du participant 2 et a modifié son comportement face à la réalisation du dessin 4. Je rappelle les propos du participant 2 : *j'ai eu un peu peur, je me demandais ce que j'allais faire avec ça.*

Dans l'extrait d'entrevue que l'on retrouve à la page 139, le participant 1 indique clairement que le fonctionnement d'ensemble du système social se modifie en raison des émotions vécues par les participants. Lorsque le participant 1 affirme qu'il se sentait différent des deux autres lors de la réalisation du cadavre exquis, il vivait des émotions diverses et tentait en quelque sorte de les représenter. Le fait qu'il ajoute que participant

2 a commencé plus vite que lui à dessiner des éléments l'a surpris et pour cette raison, il s'en est tenu au côté droit du cadavre exquis. Il ajoute également qu'il se sentait obligé de participer avec des gens différents de lui, cette affirmation signifie davantage que les facteurs d'arrière-plan viennent influencer le système requis. La réalisation de tout projet peut s'avérer difficile en raison de tous les éléments personnels de chaque membre de l'équipe, c'est-à-dire qu'ils apportent avec eux pas seulement leurs compétences mais aussi leur bagage personnel. La complexité de l'humain fait en sorte que le fonctionnement d'ensemble du système social est très dynamique et est en évolution continue (dialectique).

CHAPITRE 6

DISCUSSION

Les techniques utilisées par les surréalistes ont permis de produire de l'information sur les émotions. Les émotions ont des liens avec les autres composantes du système social (facteurs d'arrière-plan, système requis, système émergent et conséquences) et elles forment un système dynamique. La présence des émotions dans le Rapport à l'Autre en équipe de projet rappelle certains des éléments des perspectives postmodernes en architecture, en philosophie et en sociologie. Maintenant, voyons-le avec plus de détails.

J'ai divisé ce chapitre en trois parties. Dans une première section, je vais revenir sur les résultats obtenus aux quatre composantes de l'équipe de projet imaginé comme un système social : les facteurs d'arrière-plan, le système requis, le système émergent et les conséquences (voir Figure 14). Dans une seconde section, je m'intéresse aux émotions comme système constitutif du tissu social d'une équipe de projet. Enfin, dans une dernière section, je reviens sur les forces mais également sur les faiblesses des approches surréalistes en gestion de projet.

Retour sur les quatre composantes d'un système social

Ce ne sont pas la totalité des sous dimensions de la composante « individu » et « organisation » sur lesquels les participants ont insisté. Au Tableau 10, je présente les facteurs d'arrière-plan de l'équipe formé par les participants à la recherche.

Tableau 10

Les facteurs d'arrière-plan de l'équipe formée par les participants à la recherche

Facteurs d'arrière-plan
<p><u>Individus</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les systèmes personnels varient en fonction des membres de l'équipe de projet (personnalités, préférences, objectifs, compétences et concept de soi). • Le statut externe de chaque membre de l'équipe varie (gestionnaires, analystes en informatique, chef de projet, participants). <p><u>Organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La culture organisationnelle a été définie à partir de la signification, la domination et la légitimisation que les membres de l'équipe ont soulevée (organisation, structure, secteurs, ressources, objectifs, tâches, hiérarchie, méthode, techniques et fonctions). • La technologie/disposition n'est pas passée inaperçue puisque les membres de l'équipe ont fait référence aux ressources d'allocation (signes de dollars, calendrier, échéancier), à la machinerie (voitures, satellite), au matériel (parachute, lunettes) et aux ressources humaines requises (bonhommes, partenaires, acteurs, personnes) pour la réalisation du projet. • Le Système de récompense a soulevé un aspect relié au formel, soit l'admiration (soleils, talents) et l'autre aspect relié à l'informel, les compétences (technique).

Les participants ont largement insisté, autant par leurs dessins qu'en cours d'entrevue, sur la personnalité (la leur et celle des autres). Ceci s'explique sur l'importance de la singularité au sein de l'équipe de projet, les membres sont avant tout des personnes possédant des systèmes personnels et un statut externe distincts. Cependant, les croyances et les valeurs, deux composantes pourtant importantes, n'ont pas été illustrées par les participants. Même lors des entrevues au cours desquelles j'ai demandé

d'interpréter les dessins, les participants n'ont pas souligné les croyances et les valeurs. Cela s'explique fort probablement en raison de la difficulté de les illustrer ou d'interpréter les éléments des dessins en fonction de ces deux éléments. Les participants se sont plutôt tenus à illustrer la conception de projet en général. Selon moi, il n'est pas facile d'illustrer une valeur comme l'honnêteté dans un dessin ou même de tenter de dessiner l'importance qu'un participant peut accorder au principe de la justesse.

Je rappelle que le statut externe est composé du respect et de l'appréciation. Il n'y a que l'appréciation sur lequel les participants ont insisté. Je crois que le respect est déjà établi au sein de cette équipe de projet car les participants indiquent qu'ils travaillent ensemble depuis longtemps, alors ils n'ont peut-être pas vu la nécessité d'en parler. Par contre, je crois que si le contraire avait été le cas, soit le manque de respect au sein de l'équipe, les participants en auraient parlé.

Les résultats relèvent en particulier le lien entre deux dimensions des systèmes personnels : la personnalité et le statut externe. Il est possible de croire que dans une recherche moins exploratoire on puisse relever l'inter influence entre les différents aspects individuels des facteurs d'arrière-plan.

Enfin, le concept de soi constitue la dernière dimension du système personnel. Le concept de *soi* n'a pas été touché autant que je le pensais. Une explication possible tourne autour du fait que les participants devaient illustrer la conception de projet et non le concept de soi. Il n'a pas été nécessaire pour eux d'afficher leur personnalité et leur

singularité car elles sont plutôt connues par les autres membres de l'équipe. Cependant, si les membres de l'équipe étaient des membres qui ne se connaissaient pas, alors je crois que le concept de soi aurait pris plus d'importance.

J'examine maintenant les composantes organisationnelles des facteurs d'arrière-plan de l'équipe étudié (voir Tableau 11). Les aspects de la culture en termes de signification (le sens du projet et de l'organisation) et de domination (hiérarchie) sont très présents dans les dessins. Les membres de l'équipe font partie d'une grande organisation bureaucratique qui requière l'approbation de niveaux supérieurs puisque leur mandat en découle. Quant aux aspects de la technologie et de la disposition des ressources, on a pu relever la primauté des ressources humaines et financières sur n'importe quel autre des composantes de cet aspect. La raison est simple, sans l'allocation de ressources à l'équipe, la réalisation du projet est impossible.

Enfin, le système de récompense a été presque impossible à élaborer, autant sur les composantes incluses dans le formel que l'informel : l'admiration a été relevée dans le formel et les compétences ont été mentionnées dans l'informel. Les autres composantes du système de récompense comme les salaires, la reconnaissance, les opportunités d'avancement et les responsabilités n'ont pas été relevés dans le formel; le travail acharné, le potentiel et la loyauté n'ont pas figurés dans le système de récompense informel.

Si je n'ai pas recensé la totalité des aspects des facteurs d'arrière-plan illustrés à la Figure 14, il en va autrement du système requis. Au Tableau 11, je fais la liste des composantes du système requis de l'équipe formé par les participants à la recherche.

Tableau 11

Le système requis de l'équipe formée par les participants à la recherche

Systeme requis
<ul style="list-style-type: none">• Les activités ont été composées d'actions (organisation, mise en place, formation d'un groupe), de tâches (blocs, série de blocs, étapes à suivre, recommencement) et enfin, d'opérations diverses.• Les interactions se définissent à partir de l'échange (implication, difficulté, complicité) et de la relation (bonhommes colorés, flèches) que chaque membre entretient avec l'équipe de projet.• Les attitudes se dressent à partir de comportement (participation, retrait) et le sentiment (incompréhension, frustration, obligation).

Les dimensions des trois composantes du système requis ont pratiquement été relevées dans l'ensemble des dessins, mais c'est le cadavre exquis qui a généré le plus d'information sur le système requis. Les participants ont vraiment aimé cette expérience et leur interprétation individuelle obtenue lors des entrevues a été riche d'information.

Lorsqu'on examine l'aspect « sentiment » des attitudes, on se rend compte qu'il est difficilement dissociable du système émotionnel. En effet, les sentiments exprimés par les participants prennent, entre autres, la forme d'une émotion. Je pense, par exemple, à la frustration.

J'insiste de nouveau sur le double caractère de la présente recherche. En plus de collaborer aux activités de la présente recherche, les participants sont membres d'une équipe qui réalise un projet dans le cadre de leur emploi à l'Université d'Ottawa. Le système émergent de l'équipe formé par les participants à la recherche (dont les grandes composantes forment le Tableau 12) est le résultat du système émergent du projet d'informatisation se déroulant à l'Université d'Ottawa. Cela dit, il y a tout lieu de croire que le système émergent de la présente recherche influence celui du projet d'informatisation lorsque les participants retourneront à l'Université d'Ottawa, car le système émergent dépeint par les participants concerne à la fois l'expérience surréaliste et le projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa. Parmi tous les dessins, le cadavre exquis réalisé en collectif a produit de l'information sur le système émergent dans ce double contexte.

Tableau 12

Le système émergent de l'équipe formée par les participants à la recherche

Système émergent
<ul style="list-style-type: none">• Les activités réalisées ont permis de relever plusieurs éléments comme : l'atmosphère (plaisante, activités amusantes); la participation des membres (bonne dans l'ensemble, mais parfois difficile, réalisation de dessins, d'un cadavre exquis et d'entrevues); la compréhension et l'acceptation de l'objectif (questionnement, réflexion, déchiffrer et déterminer la démarche à suivre); le processus de résolution de conflits (adresser le problème, rivalité, résoudre les problèmes, ressources nécessaires); la prise de décision (organisation, secteurs, coûts, allocation de ressources, directions à suivre); l'évaluation de la performance (observation, synthèse et contribution); l'assignation des tâches (délégation, contribution, réalisation et compétences); le processus d'évaluation (arrêt, réflexion, mauvaise conception, redéfinir la conception et exécuter le projet).• Les interactions ont été dominées par la communication et le partage de l'information. Les éléments soulevés par rapport à la communication (table de discussion, de réunion, implication et consultation des membres de l'équipe, échange direct, verbal et importance de la communication en gestion de projet).• Les attitudes ont été plus difficiles à relever, certains participants ont exercé leur leadership (indiquer le chemin à suivre).

Parmi les composantes des activités, l'atmosphère a été plus difficile à caractériser dans l'ensemble des dessins à l'aide des entrevues. Il n'est pas possible d'interpréter seulement à partir des dessins l'atmosphère qui règne au sein de l'équipe, il faut obtenir de l'information auprès des participants pour justifier si l'atmosphère est bonne ou non ou explorer une autre thématique en dessin. À l'instar de la composante sentiment de la dimension comportement du système requis, les activités partagent des aspects du système émotionnel (plaisir).

En général, les interactions ont été un sujet très discuté lors de l'interprétation des dessins et en cours d'entrevue. Les participants ont contribué leur point de vue sur les relations qui figurent dans les dessins et le cadavre exquis.

Les attitudes, la dernière composante reliée au système émergent, a été la plus difficile à mesurer. Les entrevues ont permis d'aborder les attitudes requises en cours de réalisation de projet, mais à défaut d'avoir réalisé ces entrevues auprès des participants, il aurait été impossible de les déterminer à partir des dessins et du cadavre exquis. Comment peut-on illustrer une bonne attitude ou une mauvaise attitude dans un dessin ?

Les conséquences illustrées et discutées par les participants s'organisent autour de deux dimensions : la productivité et la satisfaction. La qualité, une des dimensions de la productivité n'a pas été abordée lors des entrevues et n'a pas été relevée dans l'interprétation des dessins et du cadavre exquis directement. La seule chose que je peux ajouter au sujet de la satisfaction est que les participants ont indiqué que parfois, la réalisation d'un projet engendre des problèmes qui font en sorte de revoir la conception initiale du projet afin de les régler. Je vous résume les conséquences à l'aide du Tableau

13.

Tableau 13

Les conséquences de l'équipe formée par les participants à la recherche

Conséquences
<ul style="list-style-type: none"> • La productivité se mesure en fonction des coûts (profits, argent, ressources) les délais (croissance du temps et de l'investissement, échéancier, « Time is money », évolution, importance de respecter les délais). • La satisfaction des membres de l'équipe (table de réunion, regroupement de bonhommes) porte sur le projet et les relations nécessaires à sa réalisation (organisation, flèches, client). La satisfaction des mandataires (organisation) porte plutôt sur l'équipe et le projet. Les membres de l'équipe et les mandataires de projet jouent des rôles différents, les membres de l'équipe réalisent le projet des mandataires (approbateurs, commanditaires « sponsors »).

Le rouage des différentes composantes du système social est engendré par les modifications dans le fonctionnement d'ensemble car les conséquences provoquent une dialectique, le système social se redéfinit, alors l'équipe de projet évolue constamment durant la réalisation du projet. Ce n'est qu'à la toute fin du projet que l'ensemble du fonctionnement de leur micro système social peut être analysé à sa juste valeur. Pour cette raison, les conséquences finissent toujours par modifier les composantes du schéma conceptuel, elles entretiennent des liens directs avec l'ensemble du système social.

Dans le cadre de la présente recherche, il a été plus facile de constater les liens entre le système émergent et les conséquences que les liens entre les facteurs d'arrière-plan et le système requis, car dès qu'un des participants affirme qu'un changement a eu lieu ou doit avoir lieu pour avancer dans le projet, il est évidemment question de modifier un aspect du système émergent pour engendrer les conséquences souhaitées.

Le système émotionnel

Tous les dessins, sans exception, ont abordé le système émotionnel d'une manière ou d'une autre (voir Tableau 14). Avant d'aller plus loin, je souhaite souligner que tout au long de la présentation des résultats obtenus pour le système émotionnel, il a été impossible de classer certaines émotions avec certitude dans une des six dimensions abordées, c'est le cas de la frustration et du manque de patience car ces émotions peuvent prendre la forme de la colère, de la tristesse ou même du dégoût.

Cela dit, à la lumière des résultats obtenus, il appert que les techniques surréalistes semblent être un moyen intéressant pour recueillir de l'information sur les émotions vécues par les individus, non seulement dans le contexte de la maladie (Guillemin, 2004), mais également dans l'univers de la gestion.

Tableau 14

Le système émotionnel de l'équipe formée par les participants à la recherche

Système émotionnel
<p>Plaisir :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les participants ont indiqué avoir eu du plaisir et s'être amusés lors de la réalisation des activités.• Les figures retrouvées dans les dessins portent des sourires, les participants sont d'accord à dire que les petits bonhommes illustrés sont heureux.• Participant 1 indique clairement sa fierté face aux talents des autres participants d'illustrer la conception de projet à l'aide des éléments retrouvés dans les dessins et le cadavre exquis.• Dans certains dessins, les personnages ont les bras tournés vers le haut, alors il est possible de dire qu'ils sont joyeux (présence de joie).
<p>Tristesse :</p> <ul style="list-style-type: none">• Tous les participants ont indiqué qu'ils ont vécu de l'abattement et de l'affliction lors de la réalisation des activités surréalistes. Participant 1 mentionne qu'il s'est tenu à l'extrême droite du cadavre exquis parce que participant 3 a débuté avant lui. Quant à l'affliction, participant 3 a clairement indiqué être affecté au début, il a hésité longtemps avant d'illustrer sa conception d'un projet lorsqu'il a dessiné son dessin.• La solitude a été adressé par le participant 1. Il indique se sentir à part des autres.
<p>Peur :</p> <ul style="list-style-type: none">• Tous les participants ont appréhendé les activités surréalistes et l'ont indiqué lors des entrevues.• Certaines craintes et inquiétude ont été soulevées par participants 1 et 2.• L'énervement s'est emparée de participant 1 lors de la réalisation du cadavre exquis, il mentionne avoir resté à droite du support parce que participant 3 a débuté avant lui.• L'ensemble des participants a vécu de la nervosité.
<p>Colère :</p> <ul style="list-style-type: none">• Dans aucun cas, les participants ont réagit de façon extrême, mais l'exaspération et l'irritabilité ont été perçues. Participant 1 a affirmé en cours d'entrevue que son rôle est différent de celui des informaticiens, il doit décodé leur langage, il ne comprend pas toujours pourquoi le projet d'informatisation ne fonctionne pas.• Le mécontentement est relié directement au projet d'informatisation et non aux membres de l'équipe de projet.• Les tracas des participants ont été soulevés à l'aide de certains éléments (blocage, détour, etc.).
<p>Amour :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les participants partagent des affinités et entretiennent de bonnes relations puisqu'ils travaillent ensemble depuis longtemps.• L'approbation des autres membres de l'équipe et la confiance qu'ils entretiennent ont été dégagées à l'aide de l'interprétation des dessins et en cours d'entrevues.• Il est clairement percevable que les membres de l'équipe sont dévoués aux activités.

J'ai pu recueillir beaucoup d'information concernant le système émotionnel de l'expérience surréaliste. J'ai recensé beaucoup moins d'information sur le système émotionnel associé aux travaux de conception d'un projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa. Par exemple, le fait de s'engager dans une expérience surréaliste a affecté les participants puisqu'ils sortaient d'un terrain connu, soit la gestion de projet proprement dite. Autrement dit, les participants se sentent à l'aise de travailler sur la réalisation du système de gestion des admissions, mais ils sont déconcertés lors de la réalisation de nouvelles tâches associées à la réalisation des dessins automatiques et du cadavre exquis.

Enfin, les résultats indiquent clairement que le fonctionnement d'ensemble du système social se modifie en raison des émotions vécues par les participants.

Les approches surréalistes en gestion de projet :

les forces et les faiblesses comme méthodologie de recherche

Dans un premier temps et dans une note positive, les dessins m'ont permis d'explorer des éléments que l'entrevue ou l'observation ne m'a pas permis d'étudier. J'ai obtenu de l'information pertinente sur le système émotionnel, mais j'ai également pu obtenir de l'information sur les composantes du schéma conceptuel de Cohen, Gadon, Fink & Willits (1988). L'interaction entre les personnes en cours de réalisation des dessins et du cadavre exquis m'a aussi permis d'apprendre des choses sur le fonctionnement d'ensemble d'un micro système social comme celui d'une équipe de projet dans un contexte double (réalisation du projet d'informatisation à l'Université d'Ottawa et

réalisation des activités surréalistes dans le cadre de cette recherche). A l'aide du schéma conceptuel de Cohen, Gadon, Fink & Willits (1988), j'ai étudié ses composantes avec grand souci et j'ai présenté les résultats en relevant le fonctionnement de l'équipe de projet à l'intérieur de ce double contexte. J'ai aussi pu explorer différentes dimensions de la conception d'un projet et surtout la sous dimension de la génération d'idées multiples au sujet de la conception et les éléments générés afin de la représenter à travers les dessins et le cadavre exquis.

La dynamique de l'équipe est vue sous un nouveau jour à l'aide de l'application de l'outil méthodologique de dessin surréaliste. J'ai demandé aux membres de réaliser un projet dans un contexte complètement différent de celui qu'ils connaissent à l'Université d'Ottawa. La dynamique de cette équipe a été abordée par les participants lors des entrevues et m'a permis de constater le fonctionnement différent des membres quant à la réalisation d'activités nouvelles.

Les techniques de dessins surréalistes représentent une méthode utile pour connaître les perceptions (ou briser la glace) au sein des membres de l'équipe de projet. Autrement dit, les dessins automatiques et le cadavre exquis sont des activités à exploiter comme briseur de glace ou « icebreaker » lors de la formation d'une équipe de projet. La tenue d'activités non reliées à l'exécution d'un projet formel permet aux membres de l'équipe de travailler ensemble mais dans un contexte autre. Essentiellement, l'outil méthodologique surréaliste permet aux membres de l'équipe de constater informellement le fonctionnement de leur équipe, chaque personne a la possibilité de connaître son

positionnement et de personnaliser sa contribution à travers les activités menées par l'équipe si l'objectif est énoncé et clair et si les thématiques sont plus variées.

Dans un deuxième temps, j'ai rencontré des difficultés en cours de route. D'une part, lors de la classification des éléments retrouvés dans les dessins et le cadavre exquis et d'autre part, lors de la l'interprétation du système émotionnel.

La difficulté de classier les éléments des dessins et du cadavre exquis repose possiblement sur la peur ou la réticence des participants à discuter de l'émotion en gestion de projet. Cette difficulté peut expliquer le manque de développement de leur part sur le concept de l'émotion en cours d'entrevue, plus spécifiquement lors des questions directes et au moment d'interpréter les dessins et le cadavre exquis. Je m'attendais à recueillir beaucoup plus d'information à ce sujet. C'est peut-être relié au choix du mode de dessin : équipe ou individuelle, surréaliste ou traditionnel.

L'autre difficulté majeure que j'ai rencontrée a été la classification des émotions comme telle. L'interprétation, par exemple, du système émotionnel est davantage celui du contexte de l'expérience surréaliste que celui de la conception du projet informatique. Le problème de classier les émotions au sein des grandes familles (plaisir, tristesse, peur, colère, amour et dégoût) a été vécu. J'ai rencontré le problème soulevé par Goleman (1997) quant à classier certaines émotions comme la jalousie, la frustration, le manque de patience, etc. Ces exemples d'émotions ne se classent pas facilement dans une grande famille, elles peuvent se classer dans 2 ou 3 grandes familles. Par exemple, classe-t-on la

frustration dans la colère, la tristesse ou dans les deux ? C'est le même cas pour la jalousie.

La dernière difficulté que j'ai rencontrée au cours de cette recherche est reliée à l'équipe de projet. L'équipe de projet en question a été composée de 3 participants (l'équipe initiale est composée officiellement de 4 membres, mais un d'entre eux s'est désisté à la dernière minute). La taille de l'équipe aurait pu être plus grande afin d'obtenir des résultats plus probants que ceux obtenus. Évidemment, une plus grande équipe aurait engendré une organisation différente, plus d'entrevue à réaliser et un certain nombre supplémentaire de dessins à réaliser et interpréter. Cependant, augmenter la taille de l'équipe n'assure pas nécessaire plus l'information sur le système émotionnel.

Dans un dernier temps, si je devais refaire l'expérience, je m'attarderais sur l'étude de classification des émotions et je développerais une grille beaucoup plus élargie et exhaustive afin de tenir compte de la difficulté reliée à la classification actuelle des émotions. Je crois que l'aspect de définir adéquatement les différentes émotions est nécessaire pour élaborer une classification juste et pertinente des différentes familles d'émotions. Enfin, j'aurais retenu un plus grand nombre de familles d'émotions pour faciliter la classification lors de l'analyse et l'interprétation des résultats.

CONCLUSION

Les limites de la présente recherche se dressent à partir de la contrainte de temps à accorder à la partie recherche d'émotions et les contraintes établies par le programme de maîtrise en gestion de projet. La rédaction d'un mémoire de recherche nécessite des limites spécifiques d'un sujet. Dans le cas de cette recherche, je me limite à étudier six (6) familles d'émotions, soient celles comptant le plaisir, la tristesse, la peur, la colère, l'amour et le dégoût. Malheureusement, je n'ai pas réussi à relever beaucoup d'information au sujet des émotions, malgré le double contexte marquant la recherche.

La contribution pratique de cette recherche au champ de la gestion de projet s'articule autour de la façon dont les membres de l'équipe interagissent entre eux. Le fonctionnement d'ensemble de leur micro système social a été abordé exhaustivement et la complexité qui entoure les interactions individuelles a été analysée. Cette analyse permet de constater l'émergence du système émotionnel de l'équipe à travers les autres composantes du schéma conceptuel dressé au départ par Cohen, Gadon, Fink & Willits (1988). Le Rapport à l'Autre est au cœur de l'équipe de projet en se reposant sur un ensemble d'émotions.

La contribution scientifique de cette recherche a permis d'étudier les émotions en contexte de gestion de projet par l'entremise d'une équipe, sujet à ma connaissance peu ou pas étudié à ce jour. De plus, j'ai eu l'occasion d'explorer la contribution de certaines

techniques utilisées par les surréalistes (dessin et peinture automatique, cadavre exquis) à l'étude des émotions en gestion de projet.

Possible, les futures recherches en gestion de projet porteront sur l'étude des émotions et elles s'attarderont spécifiquement sur la classification des émotions dans ce champ de pratique pour mieux les saisir et les comprendre. Une meilleure classification des émotions permettrait une meilleure compréhension du rôle qu'elles jouent au sein d'une équipe de projet. En conséquence, la gestion de projet serait vue sous une perspective différente, c'est-à-dire aborder ce champ sous un regard postmoderne.

RÉFÉRENCES

ARTISTS RIGHTS SOCIETY (ARS), New York, Le Cerveau de l'Enfant (The Child's Brain) récupéré le 16 avril 2007 de <http://www.mcs.csu Hayward.edu/~malek/Chirico8.html>

BARAQUIN, N. & al (2000), *Dictionnaire de philosophie*, Armand Colin, Paris

BIRO, Adam & PASSERON, René (1982), *Dictionnaire général du surréalisme et de ses environs*, PUF

BOISVERT, Yves (1995). *Le postmodernisme*, Les Éditions du Boréal, Québec

BOISVERT, Yves (1996). *Le monde postmoderne : analyse du discours sur la postmodernité*, Éditions L'Harmattan, Paris

BOUTINET, J.-P. (2006). L'ancrage post-moderne du management par projet. Dans G. Olivier. *De nouvelles figures du projet en management*. ENS, Paris.

CARR, Adrian N. & ZANETTI, Lisa A., (2000), *The emergence of a surrealist movement and its vital « estrangement-effect » in organizational studies*, Human Relations, New York

COHEN, Allan R. *et al*, (1988), *Effective behavior in organizations: learning from the interplay of cases, concepts, and student experiences / Allan R. Cohen... [and al.] - 4th ed.*, Homewood, Ill. : Irwin, 1988

CORTI, José (1991), *Dictionnaire abrégé du surréalisme*, Gazette des Beaux-Arts, Mayenne, France

DALI, Salvador (1969-70), *The Hallucinogenic Toreador*, récupéré le 16 avril 2007 de <http://www.allposters.com/gallery.asp?aid=85097&c=c&search=1195.html>

DALI, Salvador (1946), *The Temptation of St. Anthony*, récupéré le 16 avril 2007 de <http://www.allposters.com/gallery.asp?aid=85097&c=c&search=1195.html>

DUROZOÏ, G. & ROUSSEL, A. (1997), *Dictionnaire de la philosophie*, Nathan, Paris

DOMAGALSKI, Theresa A. (1999), *Emotions in organizations: Main currents*, Human Relations, New York, June

ERNST, Max (1927-28), *The Forest (La Forêt)*, Oil on canvas, 96.3 x 129.5 cm. Peggy Guggenheim Collection. 76.2553 PG 72. Max Ernst © 2005 Artists Rights Society (ARS), New York/ADAGP, Paris, récupéré le 16 avril 2007 de http://www.guggenheimcollection.org/site/artist_work_md_45_7.html

GAREL, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74, 77-89.

GOLDMAN, Daniel, (1997), *L'intelligence émotionnelle, comment transformer ses émotions en intelligence*, traduit de l'américain par Thierry Piélat, Éditions Robert Laffont

GUILLEMIN, Marilys, (2004), *Understanding illness: Using drawings as a research method*, Qualitative Health Research, Vol. 14, No. 2, February 2004, 272-289

HAZERBROUCQ, Jean-Marie, BADOT, Olivier (1996), *Le management postmoderne*, Les Presses Universitaires de France, Paris

HESS, U. (2003). *Les émotions au travail*. Rapport bourgogne, Québec : Cirano.

LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ (1989) Les Éditions Françaises Inc., Paris

LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ (2002) Les Éditions Françaises Inc., Paris

LAROUSSE (1995), *Dictionnaire de la philosophie*, Les Éditions Françaises Inc., Paris

LAROUSSE (2001), *Dictionnaire Le Petit Larousse illustré*, Les Éditions Françaises Inc., Paris

LAURIN, P. (1973), *Le management : textes et cas*, MacGraw Hill, Montréal

LE MUSÉE DE L'ART (1998), Plaidon Press Limited of Regent's Wharf, Londres

LE PETIT ROBERT (2000), Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Dictionnaires Le Robert, Paris

LYOTARD, Jean-François (1979), *La condition postmoderne*, Éditions de Minuit, Paris, 109 pages

MAGRITTE, René (1966), *La décalcomanie*, récupéré le 16 avril 2007 de http://www.voxlatina.com/vox_dsp2.php3?art=1656

MAGRITTE, René (1964), *The Son of Man*, récupéré le 16 avril 2007 de http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Magritte_TheSonOfMan.jpg

MAGRITTE, René (1928), *Querelle des universaux*, Huile sur toile, 53,5 x 72,5 cm
© Adagp, Paris 2005, récupéré le 16 avril 2007 de <http://www.centrepompidou.fr/education/ressources/ENS-surrealisme/ENS-surrealisme.htm>

MATTA ECHAURRAN, Roberto (1956) *L'ouverture*, 111 x 145 cm., récupéré le 16 avril 2007 de <http://www.fusionanomaly.net/robertomatta.html>

MATTA ECHARRAN, Roberto (1955), *Intervision*, 129.5 x 195 cm., collaboration between Matta and Victor Brauner -- Matta painted the figures, Brauner painted the image on the "movie screen", récupéré le 16 avril 2007 de <http://www.fusionanomaly.net/robertomatta.html>

O'SHAUGHNESSY, William (1992), *La faisabilité de projet, une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, Les Éditions SMG, Trois-Rivière, Qc

RON & MIKE'S ART PAGE, ©2006 BROMG, Cadavre exquis récupéré le 16 avril 2007 de <http://cyberstars.com/ron-mike/history.htm>

ROSE, Gillian, (2001), *Visual methodologies: An introduction to the interpretation of visual materials*,

ROULEAU, L. (2007). *Théorie des organisations*. Québec : PUQ.

SOURIAU, Étienne, (1999), *Vocabulaire esthétique*, PUF, Paris

STAKE, R.E. (1998), Case studies. Dans DEUZIN, N.K et LINCOLN, Y.S. (éds). *Strategies of qualitative inquiry* (pp.86-109), Newbury Park : Sage

TAYLOR, C. (2005), *Le malaise de la modernité*, Paris : Cerf

TANGUY, Yves (1929) *The Look of Amber*, Chester Dale Fund, © 1997 The Estate of Yves Tanguy / Artists Rights Society, NY / ADAGP, Paris, 1984.75.1 récupéré le 16 avril 2007 de <http://www.nga.gov/cgi-bin/pimage?64411+0+0>

TANGUY, Yves (1942) , *Indefinite Divisibility*, 1942, (110 Kb); Oil on canvas, 101.6 x 88.9 cm (40 x 35 in); Albright-Knox Art Gallery, Buffalo, NY, récupéré le 16 avril 2007 de <http://www.ibiblio.org/wm/paint/auth/tanguy/tanguy.indef-divisibility.jpg>

THAMES & HUDSON (2004), *Dictionary of Art Terms*, second edition, Thames and Hudson limited, London

La grille d'entrevue

Le cadavre exquis :

1. Qu'évoque pour vous ce dessin (montrer le dessin à la personne) ?
2. Lors de l'expérience, quels événements ont inspiré votre contribution au cadavre exquis?
3. Quel a été votre réaction face à cette demande de dessiner en collectif?
4. Pouvez-vous m'expliquer les relations que vous avez créées à partir du sujet relié au cadavre exquis, c'est-à-dire la phase de la conception de projet ?
5. Qu'évoque pour vous ce cadavre exquis (montrer à la personne le cadavre qui a été construit collectivement) ?
 - A quel(s) événement(s) de la conception de projet fait référence cette image collective ?
 - Pouvez-vous me raconter cet (ces) événement(s) ? (Vérifier les éléments rattachés au modèle d'Homans et relancer le répondant pour faire le tour de ces éléments; vérifier les émotions associés aux composantes de cet (ces) événement(s)).
6. Décrivez-moi les composantes du dessin ? Décrivez leur organisation dans l'espace ?
7. Quelles relations sont établies entre les composantes du dessin ?
8. Quelles couleurs ont été utilisées ? Pourquoi avoir choisi une couleur plutôt qu'une autre?
9. Que signifient les différentes composantes du dessin ? Qu'est-ce qui se dresse ou est représenté ?
10. Quelles connaissances sont illustrées ou déployées ?
11. A-t-on éliminé ou modifié les contributions de quelqu'un dans ce dessin ? Si c'est le cas, pourquoi?
12. Croyez-vous que cette image est contradictoire ?
13. Pouvez-vous produire plusieurs interprétations de ce dessin et si oui, lesquelles?

Le dessin automatique :

1. Que représente ce dessin (lui montrer le dessin que la personne a fait)
 - A quel(s) événement(s) de la conception de projet fait référence ce dessin?
 - Pouvez-vous me raconter cet (ces) événement(s) ? (Je vérifie les éléments rattachés au modèle d'Homans et je relance le répondant pour faire le tour de ces éléments; je vérifie les émotions associés aux composantes de cet (ces) événement(s)).
 - Pourquoi avoir utilisé ces objets, ces formes, ces personnes et ces couleurs?
2. A votre avis, à quel(s) événement(s) de la conception du projet fait référence ce dessin (je montre à la personne l'un à l'autre les dessins mis au point au cours de l'exercice collectif) ?
 - Pouvez-vous me raconter cet (ces) événement(s) ? (Je vérifie les éléments rattachés au modèle d'Homans et je relance le répondant pour faire le tour de ces éléments; je vérifie les émotions associés aux composantes de cet (ces) événement(s)).
 - Par rapport à la conception du projet de technologie de l'information, quels sentiments évoquent pour vous les couleurs et les formes du dessin ? (Je demande la même question pour chaque dessin).
 - Quels détails avez-vous ajouté à ce dessin ? (Je montre les dessins individuellement et je pose cette question pour chaque dessin).
 - A quoi fait référence cet ajout ?
 - Pourquoi avoir fait cet ajout ?
 - Qu'avez-vous ressenti lorsque vous avez ajouté ou transformé le dessin ?
 - Pourquoi avoir retenu la ou les couleur(s) ?
3. Avez-vous appris quelque chose sur les personnes qui ont participé aux activités ?
4. Avez-vous appris quelque chose sur la dynamique de l'équipe ?
5. Avez-vous appris quelque chose sur les rôles entre les autres membres de l'équipe?
6. Avez-vous appris quelque chose de particulier lors de cette expérience ?
7. Trouvez-vous que c'est un moyen utile de connaître les gens avec qui vous travaillez, c'est-à-dire de connaître la dynamique propre à chaque membre de l'équipe ?