

# Perplexité : La complexité émotionnelle de générer la participation des usagers dans les organisations du secteur public

*Anne Pässilä et Russ Vince*

## ABSTRACT

Les organisations de service public sont pleines de sentiments et d'actions contradictoires, qui invitent les utilisateurs à participer ou les en dissuadent. Dans cette recherche, des méthodes basées sur les arts ont été utilisées pour étudier les dynamiques émotionnelles et organisationnelles qui font partie intégrante du développement et de l'évitement de la participation des jeunes aux services qui leur sont destinés. L'énigme théorique qui motive cette étude concerne la manière d'identifier et de s'engager dans les émotions, les tensions et les défenses intégrées dans les services destinés aux jeunes qui, simultanément, encouragent et découragent la participation. L'argument principal est que le fait de s'engager dans la perplexité (la complexité émotionnelle) au sein du système est un facteur clé pour améliorer la compréhension de la participation à la fois par les prestataires et les utilisateurs. L'étude aborde une lacune dans les connaissances sur les défenses individuelles et sociales contre la participation, ainsi que sur la manière de soutenir la participation en travaillant sur ces défenses. L'article contribue à la théorie psychodynamique des systèmes en reliant les défenses sociales et les émotions mixtes afin de mieux comprendre la complexité émotionnelle des tentatives d'implication des jeunes dans les services qui leur sont destinés. La perplexité est présentée comme une heuristique permettant de s'engager dans

## KEYWORDS

Perplexité  
Participation  
Psychodynamique  
des systèmes  
Défenses sociales  
Émotion dans  
les organisations  
Recherche basée  
sur les arts  
Organisations  
du secteur public  
Pédagogie par l'art.

## Anne Pässilä

PhD, MA, professeur d'art dramatique et universitaire, est chercheur principal à l'école d'ingénierie et de sciences de l'université de technologie de Lappeenranta-Lahti (LUT), en Finlande, et chercheur principal invité à l'université de Chester, RECAP, au Royaume-Uni. Elle est pionnière dans la conception et l'application d'approches de recherche basées sur les arts (ABR) et de méthodologies basées sur les arts (ABM) dans la gestion technologique et industrielle ainsi que dans les contextes d'engagement communautaire.

[anne.passila@lut.fi](mailto:anne.passila@lut.fi)

## Russ Vince

Professeur émérite en Leadership et Changement à la School of Management, University of Bath (Royaume-Uni) et professeur honoraire de management à l'université de St Andrews (Royaume-Uni).

Ses recherches portent sur l'apprentissage et l'enseignement de la gestion, la réflexion dans les organisations, les émotions dans les organisations et les institutions, le développement du leadership et l'étude psychodynamique des organisations.

Ses recherches ont été publiées dans : *Academy of Management Review*, *Academy of Management Learning and Education*, *Journal of Management Studies*, *Organization Studies*, *Human Relations*, *British Journal of Management et Management Learning*.

[rv212@bath.ac.uk](mailto:rv212@bath.ac.uk)

la tension permanente entre l'évitement et l'amélioration. La pédagogie par l'art fournit un moyen de développer la participation des utilisateurs dans les organisations de services publics.

## FINANCEMENT

Cette recherche a été entreprise dans le cadre du projet « Arts-Equal », financé par le Conseil de recherche stratégique de l'Académie de Finlande dans le cadre de son programme Equality in Society (projet n° 293199 Arts in Health, Welfare and Care research team) et par le biais du projet Innovation Booster, financé par Business Finland (une organisation gouvernementale finlandaise pour l'innovation).

## REMERCIEMENTS

Cet article a été rédigé dans le cadre du projet Suburban Program 2020-2022 du ministère finlandais de l'environnement, Expériences de développement basées sur les résidents et collecte de données à plusieurs niveaux à Mukkula, une banlieue de Lahti, en Finlande. Nous remercions Maxim Voronov pour ses commentaires sur les versions antérieures de ce document. Nous avons reçu d'excellents commentaires et encouragements de la part des participants au 33ème colloque du Groupe européen pour l'étude des organisations, Copenhague, sous-thème 9 « The Lived Experiences of Paradoxes : Passion, défenses et exigences contradictoires ».

## INTRODUCTION

Les organisations de service public sont pleines d'émotions et d'actions contradictoires, qui à la fois invitent les utilisateurs à participer et les en dissuadent. C'est particulièrement le cas pour l'implication des jeunes dans les services qui leur sont destinés. Les recherches existantes suggèrent que la participation des jeunes est adaptée aux agendas des adultes organisateurs (Tisdall, 2008 ; Percy-Smith, 2015) et que des restrictions sont imposées à la fois sur l'étendue et les résultats de la participation des jeunes (Pells, 2010), ce qui entraîne une déception généralisée (Fung, 2015). Il a également été suggéré que les processus participatifs pouvaient s'appuyer excessivement sur des modèles généralisés et des approches instrumentales, et souffrir ainsi d'une *tyrannie des techniques* (Cleaver, 1999). Ces limites ont conduit à l'affirmation selon laquelle l'action des jeunes pour créer un rôle actif dans la société est remise en question par les structures organisationnelles mêmes qui visent à permettre cette action (Mascherini, Salvatore, Meierkord & Jungblut, 2012).

Pour explorer et répondre à cette affirmation, nous étudions les dynamiques émotionnelles et organisationnelles qui font partie intégrante du développement et de l'évitement de la participation des jeunes. Nous nous concentrons sur l'interconnexion entre l'expérience vécue par les différents acteurs du système dans lequel la participation est négociée. Nous soutenons que le fait de s'engager dans la *perplexité* (la complexité émotionnelle) au sein du système organisationnel est un facteur important pour améliorer la participation des jeunes. Nous abordons un manque de connaissances des défenses individuelles et sociales contre un engagement émotionnel à la participation, ainsi que de la manière dont la participation peut être soutenue en remarquant et en travaillant sur ces défenses.

**>> Nous soutenons que le fait de s'engager dans la *perplexité* (la complexité émotionnelle) au sein du système organisationnel est un facteur important pour améliorer la participation des jeunes.**



**Pour diverses raisons, les organisations veulent améliorer la participation des jeunes et en même temps ne le veulent pas, elles veulent à la fois la réaliser et l'éviter. Nous soutenons que le fait de s'engager dans l'expérience de ces tensions par les personnes offre des perspectives sur la manière de les aborder et de les surmonter.**

La perplexité est définie comme un état affectif de confusion qui provoque de l'hésitation, de l'inaction ou de l'évitement. Elle a des implications comportementales et organisationnelles sur la participation des jeunes au développement et à la fourniture de services. La perplexité peut décourager l'action individuelle et entretenir des sentiments collectifs de prudence qui encouragent les groupes organisationnels à se mettre sur la défensive ou à faire preuve d'esprit de clocher. Elle naît d'émotions quotidiennes - anxiété, embarras, sentiment d'incertitude ou de confusion - ressenties par les personnes en relation avec la dynamique émotionnelle et politique du système dans lequel elles se produisent. La perplexité découle de la confusion et de l'incertitude et en crée dans les organisations. Elle est caractéristique de l'expérience des prestataires et des bénéficiaires de services au sein du système, mais de manière différente. Nous soutenons que les réflexions sur les émotions et les dynamiques organisationnelles qui résultent de la perplexité sont importantes pour construire un service public pertinent et centré sur l'usager.

En utilisant des méthodes de recherche basées sur les arts, nous avons étudié les tentatives de promotion de la participation mises en place pour les jeunes au sein des services publics en Finlande. Nous montrons que le désir d'impliquer les jeunes dans les services publics se traduit par des tensions persistantes et que, par conséquent, toutes les personnes impliquées font l'expérience de la perplexité dans le système. Les jeunes ressentent cette perplexité parce qu'ils sont à la fois invités à contribuer aux services et tenus à l'écart d'une participation significative. Les gestionnaires locaux ressentent cette perplexité parce qu'ils sont animés par des exigences de qualité et de

mesure et à la fois déconcertés face à leurs possibilités limitées de répondre aux problèmes réels des utilisateurs. Les dirigeants et les décideurs politiques ressentent de la perplexité parce qu'ils sont à la fois conscients de la nécessité de services holistiques et limités par des questions et des relations politiques qui fragmentent leur vision. L'examen du développement des services publics à travers la notion de perplexité révèle des tensions qui font partie intégrante des tentatives de développement. Cependant, nous suggérons également que la réflexion sur ces dynamiques interpersonnelles et organisationnelles est importante pour la mise en place de services publics.

Notre contribution théorique dans cet article est d'introduire et de développer la notion de perplexité afin de fournir un cadre conceptuel permettant de comprendre les émotions contradictoires et les dynamiques organisationnelles défensives générées par les tentatives de mise en œuvre de la participation. Les études existantes sur les défenses sociales ont identifié les enjeux interpersonnels et systémiques d'émotions telles que l'anxiété (Menzies, 1960 ; Krantz, 2010). Cependant, peu d'études explorent les interrelations entre les émotions conflictuelles et les positions politiques qui leur sont associées - par exemple, entre un désir sincère d'améliorer la participation et un comportement persistant qui la sape. Nous contribuons à la théorie psychodynamique des systèmes dans les études d'organisation en établissant un lien entre les défenses sociales et les émotions contradictoires. Notre contribution pratique consiste à positionner la perplexité comme une heuristique permettant d'aborder la tension entre l'évitement et l'amélioration. Des études menées en Finlande ont montré qu'il existe des tensions politiques et des intérêts concurrents qui influencent la conception et la fourniture de services aux jeunes (Gretschel, Paakkunainen, Souto, & Suurpää, 2014 ; Matthies, Närhi & Kokkonen, 2018). Toutefois, la complexité émotionnelle qui sous-tend les questions de participation des utilisateurs à la conception et à la fourniture de services est peu connue. Pour diverses raisons, les organisations veulent améliorer la participation des jeunes et en même temps ne le veulent pas, elles veulent à la fois la réaliser et l'éviter. Nous soutenons que le fait de s'engager dans l'expérience de ces tensions par les personnes offre des perspectives sur la manière de les aborder et de les surmonter.

>> Nous utilisons la théorie psychodynamique des systèmes (PS) pour créer un cadre conceptuel permettant de comprendre les émotions mitigées, les dynamiques organisationnelles défensives et les tensions persistantes générées par les tentatives de mise en œuvre de la participation.

### CADRE THÉORIQUE

Dans cet article, nous abordons un aspect spécifique d'un problème courant. Le désir d'améliorer la participation est souvent remis en question par les comportements et les structures mêmes qui visent à la favoriser. L'énigme théorique qui motive cette recherche concerne la manière d'identifier et d'aborder les émotions, les tensions et les défenses intégrées dans les services destinés aux jeunes qui, simultanément, encouragent et découragent la participation. Ignorer ou éviter les émotions, les tensions et les défenses qui découlent des tentatives de participation renforce l'incapacité d'une organisation à la favoriser.

Nous utilisons la théorie psychodynamique des systèmes (PS) pour créer un cadre conceptuel permettant de comprendre les émotions mitigées, les dynamiques organisationnelles défensives et les tensions persistantes générées par les tentatives de mise en œuvre de la participation. Notre optique psychodynamique nous aide à identifier les dynamiques émotionnelles et organisationnelles qui caractérisent les tensions et qui sont liées au développement et à l'évitement de la participation des jeunes. Nous nous concentrerons sur l'interconnexion entre l'expérience vécue par les différents acteurs du système dans lequel la participation est à la fois encouragée et découragée. Nous mettons l'accent sur la *connexité émotionnelle et politique* entre les différentes parties d'un système afin de mettre en évidence les éléments de perplexité qui créent des tensions persistantes. Le terme *connexité* fait référence aux : *niveaux émotionnels de connexion conscients et inconscients qui existent entre soi et les autres, les personnes et les systèmes, et qui les façonnent* (French et Vince, 1999 : 7). Les tensions représentent les complexités émotionnelles associées à l'affaiblissement de la participation des jeunes au système, et elles offrent un point de convergence pour les efforts visant à améliorer cette participation.

Nous soutenons qu'un cadre de PS ajoute aux connaissances existantes des moyens qui soutiennent une analyse approfondie des émotions et des tensions

dans les organisations où la participation des utilisateurs est souhaitée et évitée en même temps. Nous en savons déjà beaucoup sur les effets structurants des émotions dans les organisations. Par exemple, les organisations du secteur public peuvent générer des circularités de prudence et de blâme interpersonnelles et structurelles qui limitent le comportement et l'action, favorisant la création de silos défensifs (Vince et Saleem, 2004). De même, les émotions indésirables sont dissipées, recadrées ou adaptées pour normaliser le comportement et l'action dans les organisations (Ashforth et Kreiner, 2002), ce qui contribue à maintenir les relations de pouvoir établies et à saper les efforts de changement. Notre intérêt est de clarifier les complexités émotionnelles qui sont mobilisées dans les différents groupes organisationnels impliqués dans les tentatives d'amélioration de la participation. Notre cadre nous aide à conceptualiser les façons dont ces complexités peuvent être utilisées pour renforcer la capacité de réflexion et d'action.

#### *Théorie psychodynamique des systèmes*

La recherche qui adopte l'optique de la PS étudie, d'une part, *l'interaction entre les structures, les normes et les pratiques collectives, et, d'autre part les cognitions, les motivations et les émotions des membres de ces collectifs* (Petriglieri et Petriglieri, 2020 : 413). Petriglieri et Petriglieri (2020 : 413-4) définissent quatre principes des travaux sur la PS : (1) l'accent mis sur la manière dont les forces inconscientes affectent le fonctionnement humain ; (2) l'accent mis sur l'interaction entre les niveaux d'analyse individuel et collectif ; (3) une position participative à l'égard de la production de la théorie et du changement dans le domaine ; et (4) une intention subversive à l'égard de l'autorité des scientifiques détachés et de celle des dirigeants répressifs et des organisations bureaucratiques. Par conséquent, la théorie de la PS nous aide à comprendre les émotions et l'organisation de *l'intérieur vers l'extérieur* - comment les mondes internes des personnes ont un impact sur l'organisation - et de *l'extérieur vers l'intérieur* - les effets structurants d'une organisation sur les émotions, le comportement et l'action (Petriglieri et Petriglieri, 2020).



Cette optique guide les chercheurs pour conceptualiser les émotions non seulement comme internes aux individus, mais aussi comme des expériences intersubjectives générées collectivement par les relations entre soi et les autres pour créer à la fois des réponses émotionnelles à court terme et des dispositions émotionnelles plus durables (Voronov, 2014). Par exemple, Vince (2019) décrit les *fantasmes structurants* qui peuvent surgir dans les organisations et les institutions, qui maintiennent les gens ensemble dans les groupes, et montrent comment les mondes intérieurs des gens sont liés à des systèmes de conformité ou de contrôle. - : *Les gens investissent dans des fantasmes qui aident à maintenir l'ordre institutionnel, à contenir et à limiter l'intensité des émotions au sein des systèmes, ainsi que les implications des émotions dans la pratique* : (Vince, 2019 : 961).



**'Les gens investissent dans des fantasmes qui aident à maintenir l'ordre institutionnel, à contenir et à limiter l'intensité des émotions au sein des systèmes, ainsi que les implications des émotions dans la pratique'.**

La théorie de la PS aide les chercheurs à comprendre comment et pourquoi les dispositions émotionnelles collectives en viennent à dominer dans des contextes organisationnels spécifiques (Hoggett et Thompson, 2002), ainsi que comment le contraire de ce qui est prôné peut devenir la norme. Une hypothèse clé est que les dynamiques inconscientes influencent les réponses des personnes aux émotions dans les organisations ; au sein des dynamiques interpersonnelles qui sont mobilisées par l'expérience vécue de l'organisation par les personnes ; et en tant *qu'inconscient associatif* (Long, 2019 ; Long et Harney, 2013) qui est collectivement mobilisé pour éviter, minimiser et transformer les émotions. - : *Ces associations ne sont pas aléatoires mais générées par des groupes d'êtres humains qui naviguent dans leur vie à travers des environnements complexes* : (Long, 2019 : 224). Les

dynamiques inconscientes ont des effets politiques dans le sens où elles - : permettent aux gens de revendiquer leur expérience de et dans l'organisation, sans se soumettre à son contrôle ou se consumer en lui résistant :- (Petriglieri et Petriglieri, 2020 : 424). Cela peut conduire à une stabilité imaginée dans les organisations (Vince, 2002), où les conflits et les tensions sont gérés par le biais d'un fantasme sous-jacent de constance et de cohérence. Par exemple, Diamond et Adams (1999) ont observé un ministère de la protection sociale qui avait adopté une éthique de la bienveillance qui, en même temps, sapait (inconsciemment) les comportements éthiques. Les gens travaillaient dans un environnement hostile et insensible, mais qui se présentait comme agréable et collégial.

**>> Ici, nous avons étudié la possibilité que l'approche des services de la jeunesse à l'égard de la participation des jeunes ait fonctionné comme une défense sociale contre la participation.**

Dans cet article, nous nous concentrons sur un élément central du domaine de recherche extérieur-intérieur de la théorie de la PS, à savoir les *défenses sociales* contre les émotions (Hirschhorn, 1988 ; Krantz, 2010 ; Padavic, Ely et Reid, 2019). Les défenses sociales protègent les groupes d'acteurs contre les émotions inhérentes à un système et créent ainsi (au fil du temps) des limites à l'expression des émotions, au comportement et à l'action au sein de ce système. Elles permettent aux membres d'un système d'exclure les émotions indésirables, difficiles ou conflictuelles, mais ce faisant, elles réduisent les moyens par lesquels ces émotions peuvent informer et soutenir le changement. Par conséquent, les défenses sociales permettent de mieux comprendre la relation entre les émotions individuelles et collectives et les structures (politiques) qui émergent pour contenir les émotions. Ici, nous avons étudié la possibilité que l'approche des services de la jeunesse à l'égard de la participation des jeunes ait fonctionné comme une défense sociale contre la participation.

### *Les défenses sociales contre l'émotion*

Les défenses sociales sont des - : *arrangements collectifs - tels qu'une structure organisationnelle, une méthode de travail ou un discours dominant - créés ou utilisés par les membres d'une organisation comme protection contre les affects perturbateurs dérivés de menaces externes, de conflits internes ou de la nature de leur travail :-* (Petriglieri & Petriglieri, 2010 : 47). Ils s'alignent sur les mécanismes de défense individuels et relationnels, qui sont des stratégies inconscientes utilisées par les personnes pour contrôler leurs émotions. Il peut s'agir de projeter un aspect indésirable du soi ou du groupe sur les autres (Petriglieri et Stein, 2012) ou de séparer le bon grain de l'ivraie pour créer des notions idéalisées du soi ou du groupe (Gabriel, 1997). Si ces efforts peuvent offrir une protection à court terme contre les menaces extérieures et les conflits internes, ils dissimulent également la complexité émotionnelle des situations, favorisent la limitation de l'expression émotionnelle, encouragent la dépendance à l'égard d'approches rationnelles ou instrumentales du travail et mettent l'accent sur le conformisme. Par exemple, l'une des premières études à identifier le fonctionnement des défenses dans les organisations est celle de Menzies (1960) sur les services infirmiers dans un hôpital général. Elle a constaté que les approches organisationnelles de la planification et de la prise de décision conduisaient à un modèle de soins dépersonnalisé et fragmenté, à un travail ritualisé, à des relations impersonnelles avec les patients et à d'autres caractéristiques qui protégeaient les infirmières des émotions suscitées par un contact étroit avec les patients et leurs familles (Krantz, 2010).

Les défenses sociales limitent la capacité d'une organisation à s'adapter aux changements de son environnement (Petriglieri & Petriglieri, 2010). Par exemple, Fotaki et Hyde (2015) identifient des angles morts organisationnels qui se développent comme une défense contre une stratégie ou des objectifs politiques irréalistes ou défaillants. Les limites des objectifs stratégiques renforcent les angles morts par des processus de division, de blâme et d'idéalisation, et permettent ainsi aux organisations de - : *persister dans des plans d'action infructueux :-* (Fotaki et Hyde, 2015 : 441). De même, Padavic, Ely et Reid (2019) montrent comment une tentative de mise en œuvre de politiques flexibles en matière de travail et de famille a non seulement échoué à faire progresser les perspectives des femmes au sein d'une organisation, mais a également aggravé leur situation. Ils présentent un cas au sein d'une

entreprise de services professionnels pour expliquer comment la dynamique travail-famille est devenue un *-: récit hégémonique - un récit omniprésent qui préserve le statu quo et qui prévaut malgré les preuves contraires :-* (Padavic, Ely et Reid, 2019 : 61). Ce récit a été utilisé comme une défense sociale contre l'émotion et pour soutenir des groupes puissants afin de maintenir l'inégalité sur le lieu de travail. Ils montrent comment les défenses sociales ont renforcé un discours dominant qui a à la fois bloqué l'avancement des femmes au sein de l'organisation et profité aux hommes.

### *Défenses sociales et tensions paradoxales*

Un courant de travail qui relie la PS au paradoxe organisationnel soutient que les tensions activent des défenses dans les organisations (Jarrett, Vince, 2017 ; Lewis, 2000 ; Vince, Broussine, 1996). Cette perspective s'appuie sur les travaux de Smith et Berg (1987) qui soutiennent que les tensions sont omniprésentes dans les groupes et les systèmes sociaux. Ils montrent comment le cheminement d'un groupe vers la polarisation, les comportements d'autolimitation et la réduction de la capacité d'action se produit en raison de l'incapacité des membres du groupe à gérer la nature paradoxale de la vie du groupe. Les travaux de Smith et Berg sur le paradoxe dans les groupes (Smith, Berg 1987; Berg, Smith, 1990) ont donné lieu à un aperçu important de la dynamique auto-contradictoire de l'émotion dans les organisations *-: plus les membres cherchent à dissocier rationnellement les contradictions, à les séparer pour qu'elles ne soient pas perçues comme contradictoires, plus ils s'empêtront dans les liens autoréférentiels du paradoxe :-* (Vince, Broussine, 1996 : 7).

La théorie de la PS offre un cadre permettant de comprendre les tensions paradoxales résultant des émotions dans les organisations. L'optique de la PS nous aide à donner un sens aux tensions personnelles

et interpersonnelles complexes, par exemple, comment les gens se mettent en danger en tentant de se protéger (Phillips, 2014) ; comment les efforts organisationnels en faveur de la diversité peuvent saper la valeur de la différence (Levine, 2003) ; et comment les défenses sociales couvrent les disparités dans les relations de pouvoir social (Handy et Rowlands, 2017). La théorie de la PS met l'accent sur la complexité émotionnelle des relations interpersonnelles et sur les émotions partagées qui renforcent et sapent les dispositions dominantes et les structures établies. Jarrett et Vince (2017) soulignent trois hypothèses qui sous-tendent la relation entre la PS et le paradoxe organisationnel. Premièrement, la théorie de la PS aide les personnes à percevoir et à s'engager dans des relations et des pratiques conçues pour atteindre un objectif, mais qui finissent par mobiliser son contraire. Deuxièmement, les défenses sociales sont des tentatives de gestion des angoisses et des peurs du quotidien, et pourtant elles légitiment d'une certaine manière cette angoisse de façon à diminuer le désir d'agir des personnes. Troisièmement, les choses que nos émotions tentent de nous faire éviter ont une valeur. Elles peuvent fournir des connaissances organisationnelles essentielles dans notre quête de changement. Jarrett et Vince (2017) affirment qu'un intérêt pour l'interprétation partagée des dynamiques sous-jacentes attire l'attention sur les tensions qui se renforcent mutuellement, ce qui ouvre des possibilités de changement.



**La théorie de la PS met l'accent sur la complexité émotionnelle des relations interpersonnelles et sur les émotions partagées qui renforcent et sapent les dispositions dominantes et les structures établies.**

Le point central de ces opportunités est une théorie située de la perplexité dans les organisations, qui met en évidence les tensions spécifiques au contexte qui peuvent orienter le changement. La théorie de la PS fournit une base de connaissances à partir de laquelle il est possible de comprendre la perplexité au sein des organisations de service public. La recherche n'a pas encore examiné comment les défenses sociales sont utilisées pour inviter et exclure la participation des jeunes. Nous pensons que l'accent mis sur la perplexité mobilisée au sein d'un système offre une nouvelle façon de comprendre les dynamiques émotionnelles complexes au sein des organisations, ainsi que leurs effets individuels et collectifs. Dans notre contexte empirique, cela a des

implications pratiques pour l'amélioration de l'attachement émotionnel des jeunes aux services et, par conséquent, de la pertinence des services. Nous reviendrons et développerons ce point dans notre partie *discussion*.

L'adoption d'une approche fondée sur la PS permet de mieux comprendre la dynamique émotionnelle, relationnelle et politique de la participation - à la fois l'ambivalence relative des prestataires de services et les luttes menées pour faire entendre les problèmes sous-jacents des utilisateurs de services. La question fondamentale de notre recherche était la suivante : quelles sont les dynamiques émotionnelles et organisationnelles qui font partie intégrante du développement et de l'évitement de la participation des jeunes aux systèmes conçus pour eux ? Notre hypothèse était que nous ne serions pas en mesure de comprendre pleinement les possibilités et les problèmes de la participation des jeunes aux services conçus pour eux sans examiner comment les prestataires et les bénéficiaires des services sont liés émotionnellement, relationnellement et politiquement d'une manière qui subvertit le désir de soutenir la participation. Cette compréhension a conduit à trois questions plus spécifiques. Quelles sont les défenses individuelles et sociales mobilisées contre la participation des jeunes aux services destinés aux jeunes ? Nous nous intéressons aux tensions qui émergent de l'expérience vécue par les prestataires et les bénéficiaires des services. Ensuite, quelles sont les tensions qui bloquent la création d'un service public holistique avec et pour les jeunes ? Nous nous intéressons aux émotions et aux dynamiques organisationnelles qui soutiennent ces tensions. Par ailleurs, comment une meilleure prise de conscience des tensions peut-elle permettre à la participation des jeunes d'être mieux comprise et intégrée dans le système ? Nous nous intéressons aux dynamiques contextuelles qui doivent être abordées pour garantir que les organisations s'ouvrent à la participation des jeunes.



**Nous nous intéressons aux dynamiques contextuelles qui doivent être abordées pour garantir que les organisations s'ouvrent à la participation des jeunes.**

### *Contexte de la recherche*

Notre étude s'inscrit dans le contexte des changements politiques initiés par le gouvernement finlandais. Le gouvernement a établi une loi sur l'éducation et la politique de la jeunesse conçue pour soutenir la participation des jeunes (âgés de 16 à 30 ans) aux services qui les concernent. Cette loi vise également à soutenir et à promouvoir l'égalité, la croissance et l'indépendance des jeunes. Cette politique est au cœur des préoccupations du gouvernement finlandais et a été élaborée grâce à la collaboration d'un large éventail de projets de recherche financés par le Fonds social européen (FSE) de l'Union européenne, ainsi que de praticiens et d'utilisateurs de services au niveau local. L'objectif spécifique de ce projet est de développer de nouveaux modèles pour faciliter l'accès des jeunes adultes à la vie professionnelle et de répondre au besoin d'idées et de solutions nouvelles pour réduire le chômage des jeunes. Parallèlement à l'agenda politique national, les professionnels régionaux et locaux impliqués dans la prestation de services ont reconnu que : *nous ne pouvons pas continuer à faire ce que nous sommes censés faire avec les méthodes existantes* : (responsable de projet local).

Au départ, les projets financés par le FSE étaient largement axés sur la recherche de : *nouveaux types d'organisation qui seront nécessaires pour fournir des solutions et des modèles innovants afin de résoudre ce problème épique pour la jeune génération* : (coordinateur national). Toutefois, la dépendance émotionnelle sous-jacente des prestataires de services à l'égard des anciens types d'organisation constitue un problème majeur pour la mise en œuvre de nouveaux types d'organisation. Sur le plan rationnel, les nouvelles approches des problèmes persistants sont logiques. Sur le plan émotionnel et relationnel, l'établissement de liens significatifs avec les utilisateurs de services exige un engagement soutenu, ainsi que des changements significatifs dans les perspectives et les pratiques individuelles et collectives. L'étude de la perplexité générée par cette tension permet de mieux la comprendre et de travailler avec elle.

### *Conception de la recherche*

Pour mieux comprendre et aborder les tensions qui font partie des tentatives d'évolution vers des services axés sur le client, nous avons utilisé une approche de recherche basée sur les arts. Les méthodes de recherche fondées sur les arts (McNiff, 1998 ; Coemans, Hannes, 2017 ; Leavy, 2018 ; Linstead, 2018) utilisent les qualités expressives de différentes formes pour créer et transmettre du sens (Barone, Eisner 2012). Les modèles de recherche impliquent généralement que les chercheurs et les personnes interrogées s'engagent dans la création artistique comme moyen de générer des connaissances (Leavy, 2018). Les chercheurs peuvent s'appuyer sur une variété de formes de représentation pour la génération et l'analyse des données, qu'elles soient littéraires (poésie, récits, écriture expérimentale), performatives (musique, chant, danse, théâtre) ou visuelles (dessin, photographie, peinture, collage). Ces méthodes sont considérées comme particulièrement efficaces dans les recherches qui visent à saisir les émotions et les relations sous-jacentes présentes dans des contextes organisationnels spécifiques (voir Kjellstrand, Vince, 2020) ; et les enquêtes liées aux possibilités de gestion et d'apprentissage organisationnel (Black, 2020 ; Krauss, 2019 ; Springborg, Ladkin, 2018).

Nous avons utilisé une méthode basée sur les arts, appelée enquête artistique, qui : *met l'accent sur le développement d'une compréhension intersubjective ; les interprétations du chercheur et du répondant interagissent pour créer de multiples formes de signification* : (Barry, 1996 : 411). Des images théâtrales ont d'abord été utilisées pour stimuler les associations et la réflexion sur l'expérience des personnes interrogées en matière de prestation de services (voir ci-dessous). Elles ont ensuite ouvert la voie à l'expression collective, qui a consisté à écrire, peindre et jouer des récits clés de l'expérience vécue au sein des services de la jeunesse. L'enquête artistique a été considérée comme la méthode la plus appropriée pour cette partie de l'étude, et ce pour deux raisons. Premièrement, il s'agissait d'une méthode de collaboration permettant d'interagir avec des jeunes chômeurs et des professionnels des services de la jeunesse (séparément et ensemble) au cours de la période de collecte et d'analyse des données. Deuxièmement, l'enquête artistique offrait un moyen créatif de saisir l'expérience vécue par les participants des tensions inhérentes au service ;

**>> L'enquête artistique a généré des données sur les tensions présentes dans l'environnement de recherche et a fourni des formes expressives permettant de communiquer les émotions et les relations qui y sont associées.**

### *Collecte des données*

La collecte des données s'est déroulée entre septembre 2015 et juillet 2018. La conception générale de la recherche comportait trois phases qui se chevauchaient.

**Phase 1 – Négociation et test** Au cours de cette phase, la chercheuse principale (premier auteur) a passé du temps à acquérir des connaissances et à se familiariser avec le contexte organisationnel de la recherche par le biais de conversations par courriel, d'appels téléphoniques, de réunions en face à face avec des personnes clés et de réunions de groupes de discussion. Elle a tenu un journal de recherche de ces rencontres afin d'organiser ses pensées. Cela a permis de clarifier les questions de recherche, de concevoir la recherche initiale et de tester et d'affiner les méthodes artistiques au sein de groupes échantillons de jeunes, de membres de l'organisation et de praticiens des arts. Deux caractéristiques générales du contexte de recherche sont apparues. Tout d'abord, la plupart des personnes impliquées ont trouvé leurs expériences déroutantes d'une manière ou d'une autre (ces expériences les ont remplis de perplexité, ndt). Deuxièmement, différents groupes d'intérêts professionnels ont défendu des approches particulières de la conception des services, reflétant des idées, des intérêts et des agendas politiques, managériaux ou professionnels. Les idées divergent quant au type de changement nécessaire dans le processus de conception des services à la jeunesse et quant à la manière d'y parvenir. Ces différences n'ont guère contribué à améliorer ou à soutenir l'action des jeunes adultes, ni à encourager leur participation à un processus de conception favorisant l'amélioration des services.

et elle était particulièrement importante en tant que cadre à travers lequel les jeunes pouvaient communiquer sur leur expérience des services conçus pour eux. L'enquête artistique a généré des données sur les tensions présentes dans l'environnement de recherche et a fourni des formes expressives permettant de communiquer les émotions et les relations qui y sont associées.

**Phase 2 - Enquêtes artistiques** Cinq enquêtes artistiques ont été créées pour comprendre les expériences des personnes et pour générer des idées sur les relations entre les différents acteurs impliqués dans les services à la jeunesse. Ces événements de trois jours ont impliqué : des jeunes, des responsables de projets locaux, des coordinateurs nationaux, un responsable de projet régional, des experts en recherche et développement dans le domaine de l'éducation des jeunes, des animateurs de jeunesse et des décideurs politiques (nationaux et régionaux). Ils ont été enregistrés et transcrits. Dans le récit 1 (ci-dessous), nous décrivons l'expérience initiale d'un participant à l'un de ces événements.

**RÉCIT 1** - La compréhension par un participant de sa participation à la recherche - Une histoire descriptive d'une enquête artistique avec des concepteurs de services à la jeunesse

Nous avons été informés de la recherche par e-mail avant l'événement et avons eu l'occasion de poser des questions à ce sujet. Une équipe de coordinateurs nationaux nous a accueillis et nous a expliqué pourquoi la réunion était organisée de cette manière, pourquoi nous étions là et pourquoi le chercheur était là. La chercheuse a expliqué la recherche et nous avons lu des informations écrites sur l'objectif, les méthodes et la manière dont l'expérience sera documentée. Elle nous a assuré que toutes les données de la recherche étaient traitées de manière confidentielle et stockées en toute sécurité.

Nous avons posé des questions telles que - : *Quels sont les avantages de ce projet ?* - : La chercheuse a répondu - : *Pendant que je vous écoute et que je recueille vos points de vue, vous avez la possibilité de réfléchir à l'état d'avancement de votre processus de conception et de partager vos expériences et vos idées sur la manière d'améliorer les services destinés aux jeunes.* - : Elle a expliqué comment et pourquoi la réflexion est organisée à l'aide de méthodes artistiques. Certains d'entre nous riaient et nous lui avons dit que nous n'avions pas besoin de danser, de chanter ou de peindre. Elle nous a dit que la participation à toutes les étapes de l'enquête était volontaire. Il n'y a pas de mal à se retirer de la conversation et de l'action, à s'asseoir et à observer.

Nous avons discuté de la manière dont nos conversations et nos actions sont documentées et nous avons été invités à donner notre accord pour que deux membres de l'équipe de la coordinatrice nationale agissent en tant qu'assistants de recherche. Ils ont documenté le processus à l'aide de photographies et de vidéos. Le chercheur nous a dit que nous pouvions retirer notre consentement à l'utilisation de nos données maintenant ou à n'importe quelle date ultérieure. Elles ne seraient plus incluses dans la recherche en cours. Nous avons ensuite rédigé un accord. L'une d'entre nous ne voulait pas participer à la recherche et n'a pas voulu signer le formulaire de consentement. Cependant, elle voulait participer à la réflexion. Le chercheur lui a dit que c'était très bien et que son point de vue, ou des photos d'elle, ne seraient pas documentés. Elle a accepté et est restée.

Les enquêtes artistiques impliquaient l'utilisation de méthodes de collecte de données basées sur l'art et la réflexion par les participants à la recherche. Elles ont commencé par l'utilisation *d'images théâtrales*. Les images théâtrales sont une méthode visuelle permettant de générer des données sur les expériences émotionnelles, relationnelles et politiques des organisations. Les participants associent ces images à des représentations de leur expérience dans le système. Nous présentons quelques exemples de ces images (illustration 1, ci-dessous). Les participants ont pu choisir parmi une cinquantaine d'images différentes qu'ils peuvent utiliser comme représentations visuelles de leur expérience du travail. Toutes les images sont construites sur la base des cinq éléments du théâtre : l'acte, la scène, l'agent, l'agence et le but. Une bibliothèque de plus de 500 images théâtrales a été créée par une équipe comprenant le chercheur (premier auteur), un concepteur visuel, trois acteurs et un photographe.



*Six examples of 'theatrical images' used in the research*

Les enquêtes artistiques ont permis de dresser un tableau approfondi des perspectives et des expériences des concepteurs de services et des jeunes. Cela nous a permis d'élaborer une réponse à notre principale question de recherche : quelles sont les dynamiques émotionnelles et organisationnelles qui font partie intégrante du développement et de l'évitement de la participation des jeunes aux systèmes conçus pour eux ? Dans le récit 2 (ci-dessous), nous décrivons l'expérience initiale d'un participant utilisant des images théâtrales.

**RÉCIT 2** - Le point de vue d'un participant sur la collecte de données à l'aide d'images théâtrales - Récit descriptif d'une enquête artistique avec des concepteurs de services à la jeunesse (février 2016)

La chercheuse nous a demandé de nous rassembler autour d'une grande table remplie d'images. Elle nous a présenté ces images, qu'elle a appelées images théâtrales. Elle nous a expliqué comment nous pouvions les utiliser pour réfléchir au passé et au présent liés au processus de conception de services dans lequel nous nous trouvions. L'une des assistantes de recherche s'est jointe à notre groupe en tant qu'observatrice participante. Elle a enregistré et documenté notre conversation. De temps en temps, elle posait des questions détaillées.

Nous avons fait le tour de la table et regardé les images. J'ai commencé par choisir celles qui semblaient se rapporter à ce qui se passe dans mon travail. J'ai rapidement trouvé trois images théâtrales qui correspondaient à mon expérience. Ensuite, au sein du groupe, nous nous sommes raconté des problèmes liés au travail à l'aide d'images théâtrales. Nous avons parlé de nos sentiments, du sentiment d'urgence, de l'enthousiasme, des objectifs qui nous ont été fixés, des difficultés auxquelles nous sommes confrontés. Nous nous sommes demandé comment nous faisions ce que l'on attendait de nous. J'ai été soulagée d'entendre que d'autres avaient des problèmes similaires aux miens. J'ai également constaté que les villes et les centres de services n'ont pas tous les mêmes défis à relever. J'ai remarqué que le développement du service dans les différentes villes était à des stades différents. Certaines étaient déjà bien avancées, alors que j'ai l'impression que nous n'en sommes qu'au début. Nous avons identifié les défis actuels dans notre processus de conception des services. Nous avons regroupé nos images par thème et présenté nos questions brûlantes au reste du groupe. Le chercheur a consigné notre conversation sur une grande feuille de papier collée au mur.



... quelles sont les dynamiques émotionnelles et organisationnelles qui font partie intégrante du développement et de l'évitement de la participation des jeunes aux systèmes conçus pour eux ?

Après chaque enquête artistique, nous avons organisé un espace de validation. En discutant avec des collègues universitaires et des membres d'un groupe d'artistes, nous avons réfléchi aux résultats, aux processus et à l'éthique des enquêtes artistiques. Cela nous a permis d'évaluer les méthodes artistiques les plus efficaces, d'avoir une vue d'ensemble du processus et d'effectuer une première analyse des événements. Nous avons organisé six *espaces de validation* (un après l'achèvement des cinq enquêtes artistiques) avec un total de 14 collègues.

Troisième phase - Expression collective et co-création Les données issues des enquêtes artistiques ont été utilisées pour servir de base au développement d'un espace de réflexion où les émotions et les tensions pouvaient être communiquées de manière bienveillante et créative. Nous nous sommes concentrés sur la manière dont les jeunes pouvaient développer leur propre mode d'expression au sein des services de jeunesse. Pour ce faire, nous avons organisé des séances d'expression collective avec des artistes, des éducateurs et des jeunes. L'*expression collective* fait appel au théâtre, au dessin, à la vidéo et à d'autres formes de visualisation pour cocréer des performances et des images qui communiquent les principaux problèmes auxquels les jeunes sont confrontés lorsqu'ils utilisent les services de la jeunesse (nous en donnons des exemples dans les vignettes ci-dessous). Cette démarche a été suivie de sessions destinées aux professionnels des services à la jeunesse et aux chercheurs, au cours desquelles les visualisations et les perspectives des jeunes ont été utilisées comme ressources pour la réflexion et le développement.

Au total, des données ont été recueillies lors de deux sessions de test, de cinq enquêtes artistiques et de sept réunions d'expression collective. Cela a généré 162 heures de transcriptions de travaux avec 171 participants. Les données ont été saisies à l'aide d'enregistrements vidéo et audio, de notes d'observation, d'images photographiques et de dessins. Tous les enregistrements ont été transcrits (en finnois).

## » ... pourquoi tant d'acteurs différents du système étaient-ils perplexes face à leurs différents rôles en matière de participation des jeunes ?

### *L'analyse*

Nous avons eu beaucoup de données à analyser, à la fois pendant et après les collectes de données. Dans la recherche qualitative, il n'existe pas de modèle standard cohérent pour la génération et l'analyse des données, ce qui peut être un avantage car :- *ce que l'on perd en structure, on le gagne en capacité de créativité* :- (Pratt, 2009 : 861). Notre créativité était ancrée dans l'expérience de la recherche, ici et maintenant, et ce n'est que lorsque nous avons examiné toutes les données que nous avons réalisé à quel point il serait difficile de les analyser de manière inductive, c'est-à-dire en générant systématiquement des codes, en formant des catégories et en construisant des thèmes à partir des données. Par conséquent, notre stratégie d'analyse a consisté à nous *concentrer sur les énigmes* (Grodal, Anteby, Holm, 2020), c'est-à-dire à privilégier la saillance ou l'intensité des aspects clés des données et à contribuer à stimuler de nouvelles pistes de recherche. - : *Se concentrer sur les énigmes peut nous aider à acquérir de nouvelles connaissances sur une catégorie nouvelle et non théorisée qui peut être présente dans les données* :- (Grodal, Anteby, Holm, 2020 : 15).

Nous avons été intrigués par deux énigmes clés dans nos données. Premièrement, pourquoi tant d'acteurs différents du système étaient-ils perplexes face à leurs différents rôles en matière de participation des jeunes ? Cela rejoint notre

première question de recherche sur les défenses sociales contre la participation. Deuxièmement, nos données suggéraient diverses tensions associées à la participation des jeunes, en particulier entre la façon dont les jeunes interprètent leurs propres situations de vie et la façon dont le personnel professionnel interprète les choses en leur nom. Nous avons voulu nous concentrer sur les raisons de la persistance de cette tension, ainsi que sur les autres tensions qui y sont associées. Cela rejoint nos deuxième et troisième questions de recherche sur les tensions qui bloquent la participation, mais qui peuvent aussi l'encourager.

Le principal élément de créativité dans notre analyse a été de reconnaître que le codage peut être un processus à la fois itératif et relationnel (Locke, Feldman, Golden-Biddle, 2020). Nous avons combiné la collecte de données et l'analyse réflexive des participants à la recherche dans le cadre des enquêtes artistiques pour nous aider à identifier les codes et les catégories significatifs. Les codes ont été identifiés au fur et à mesure que les choses étaient nommées (Saldana, 2016) et remarquées en public dans le cadre des enquêtes artistiques et des séances d'expression collective. Par exemple, il y avait des différences marquées dans l'articulation et l'interprétation de la situation de vie, des besoins et des capacités entre les jeunes et le personnel professionnel. Des catégories sont apparues plus tard, lorsque nous avons réfléchi aux données et identifié des tensions et des déconnexions significatives qui semblaient caractériser la perplexité et soutenir notre théorisation.

En résumé, notre analyse a consisté à nous concentrer sur les éléments déroutants de nos données. Nous nous sommes penchés sur la manière dont les expériences et les situations ont été nommées et remarquées par les participants afin de coder ces éléments déroutants. Nous avons développé des catégorisations associées à des tensions persistantes et à des déconnexions du système qui semblent informer sur la manière dont la perplexité est créée dans le système. Dans le tableau 1 (ci-dessous), nous fournissons des descriptions de huit catégories ainsi que de brèves descriptions en rapport avec nos questions de recherche et les effets sur la participation.

Tableau 1 : Catégories, questions et effets sur la participation

Catégories (Principaux écarts)	Défenses sociales contre la participation (QR1)	Tensions qui entravent la participation (QR2)	Dynamiques localisées qui doivent être abordées (QR3)	Effets sur la participation	Illustration
<b>1. Différentes situations/ Différents besoins.</b>	<p>Les autorités positionnent les jeunes à travers la stigmatisation du chômage et la manière dont cela définit leurs besoins en tant que citoyens. Pour les autorités, remédier à cette stigmatisation signifie que les jeunes doivent trouver un emploi à temps plein.</p>	<p>Les jeunes veulent être traités comme des personnes et non comme des problèmes. Ils considèrent le chômage comme un état temporaire.</p> <p>Les autorités définissent la « stigmatisation » des jeunes à leur place. Ils considèrent le chômage comme le principal problème du service.</p>	<p>Aborder la différence entre la façon dont les jeunes adultes interprètent leur propre situation de vie et la façon dont les autorités l'interprètent en leur nom.</p>	<p>Les jeunes sont en retrait face à la stigmatisation prescrite.</p> <p>Les autorités renforcent une perspective limitée sur la fonction de la participation au système.</p>	<p>« <i>Ils veulent me retirer l'aide gouvernementale, eh bien, je comprends qu'ils ne veulent pas que je sois un clochard... ils veulent se débarrasser de moi/nous, car je suis un problème au sein du système</i> » (AI 1).</p>
<b>2. Différentes notions de capacité d'action</b>	<p>Les autorités s'appuient sur une rhétorique politique qui vise à : « <i>confirmer la capacité d'action des jeunes, soutenir leur croissance, les aider à devenir des jeunes indépendants et stimulants, avec un accès à la société et à l'activité, ainsi qu'à l'équité.</i> »</p>	<p>La tension entre ce qui est significatif pour les jeunes et la manière dont les autorités définissent ce qui était significatif pour eux.</p> <p>Les choix actifs des jeunes ne sont pas considérés comme légitimes.</p>	<p>Aborder les limites imposées aux rôles et aux relations des jeunes dans le système.</p>	<p>Les jeunes se sentent aliénés.</p> <p>Les autorités renforcent une perspective limitée sur la fonction de la participation dans le système.</p>	<p>« <i>Mon travail dans une organisation bénévole ne correspond pas à la définition des autorités de ce qu'est une activité utile pour un chômeur</i> » (AI 2).</p>
<b>3. Mise en œuvre autolimitée de l'identité professionnelle</b>	<p>L'identité professionnelle des autorités vis-à-vis des jeunes (« <i>nos clients</i> ») décourage la remise en question des hypothèses considérées comme acquises sur la nature du problème ou sur les approches susceptibles d'apporter des solutions potentielles.</p>	<p>Il existe une tension implicite dans la construction de l'identité professionnelle des autorités - entre les contraintes liées aux approches disponibles et la possibilité de remettre en question les hypothèses ancrées.</p>	<p>S'attaquer à l'idéalisatoin de ce qu'un jeune peut devenir grâce à l'intervention d'un professionnel ; et comment/ce que le personnel peut être dans son rôle professionnel.</p>	<p>Les jeunes sont marginalisés en tant que clients, ce qui limite les possibilités de participation.</p> <p>Les autorités ont du mal à élargir leur rôle professionnel pour encourager la participation.</p>	<p>« <i>Nous identifions les jeunes comme un problème, et cela fait partie de l'exclusion. Nous les excluons en leur demandant « quel est le problème qui vous empêche de réaliser ce que vous voulez », puis nous commençons à résoudre un autre problème. Nous ne les rencontrons pas tels qu'ils sont. Le système que nous créons est basé sur ma vision de ce que le soutien devrait être.</i> » (AI 3)</p>

<b>4. Différents langages professionnels.</b>	<p>Les autorités utilisent le langage professionnel pour se défendre contre le sens.</p> <p>Le langage (obscur) des affaires : « <i>Le centre d'orientation unique est une communauté d'entrepreneurs</i> » (AI 3).</p> <p>Le langage (paternaliste) de l'autonomisation : « <i>un outil de soutien pour la croissance, pour explorer et découvrir qui vous êtes, quelle direction je prends, ce qui m'inspire. Trouver la force et soutenir les gens.</i> » (AI 3)</p>	<p>Il existe une tension explicite entre les différents langages professionnels utilisés pour positionner les jeunes (en tant que clients) et leurs effets escomptés.</p> <p>L'un tend à éloigner les autorités des jeunes par le biais d'un jargon. L'autre tente de mobiliser des valeurs holistiques de prise en charge, mais de manière paternaliste.</p>	<p>Aborder l'utilisation de métaphores économiques (entrepreneuriales) et instrumentales (boîte à outils) pour exprimer les problèmes.</p> <p>Développer un langage associé et accessible aux jeunes dans le cadre d'un processus pédagogique d'implication et de participation.</p>	<p>Les jeunes peuvent se sentir traités avec condescendance par le langage professionnel et les interactions des autorités.</p> <p>Les autorités sont enfermées dans des platitudes qui découragent la participation.</p>	<p>« <i>Les autorités regardent souvent leur ordinateur. Elles posent des questions bizarres</i> ». (AI 2).</p> <p>Les jeunes se sentent différents lorsque les autorités « <i>parlent comme des êtres humains, sans sarcasme... et sans me baver dessus</i> ». (AI 2).</p>
<b>5. Différentes perspectives entre les organisations impliquées dans les services à la jeunesse</b>	<p>Les autorités défendent exagérément les frontières des sous-systèmes entre les différents groupes professionnels.</p>	<p>Il existe des tensions permanentes autour des méthodes de travail enracinées et de la nature compétitive du travail en commun pour cocréer des services (en particulier entre les coordinateurs et les gestionnaires de projets des équipes pluriprofessionnelles).</p> <p>Ces tensions s'ajoutent au désir exprimé d'apprendre à faire les choses différemment et de travailler ensemble en dépit des tensions existantes.</p>	<p>La co-construction d'une nouvelle approche pour travailler à travers les frontières des sous-systèmes tout en tenant compte de l'existence continue de relations professionnelles limitées et de la concurrence inter-organisationnelle.</p>	<p>Les autorités sont ambivalentes quant à la participation des différentes parties du système chargées de fournir des services à la jeunesse.</p> <p>L'ambivalence des autorités sape le potentiel de participation des jeunes.</p>	<p>« <i>Mes valeurs et pratiques professionnelles sont plus correctes et meilleures que les vôtres.</i> » (AI 3).</p> <p>« <i>La nature fondamentale de la co-création dans la construction de connaissances et de compétences multi-professionnelles est que l'équipe doit avoir la capacité de combiner la diversité, ce qui ne peut se faire qu'ensemble. Elle ne repose pas sur l'expertise d'un domaine professionnel spécifique</i> » (AI 4).</p>
<b>6. Des valeurs différentes</b>	<p>Les autorités cherchent à mettre en œuvre simultanément deux séries de valeurs au sein des services à la jeunesse (financières et sociales) sans réfléchir à l'impact de ces valeurs contrastées l'une sur l'autre.</p>	<p>Tensions entre le désir d'une gestion financière efficace des services à la jeunesse et une approche qui implique les jeunes dans la définition des hypothèses qui sous-tendent les services qui leur sont destinés.</p>	<p>Aborder le problème de la dépendance excessive à l'égard des méthodes de travail établies et de la réticence au changement qui en découle.</p>	<p>Les autorités créent des « pseudo-engagements à développer de nouvelles façons de travailler ensemble » (AI 3). La participation devient un pseudo-engagement.</p>	<p>« <i>Le discours sociétal et le discours financier sont différents : ce dernier doit masquer l'attention et la sollicitude par l'efficacité et la formation au travail</i> » (AI 3).</p>

<b>7. La perte d'une mission pédagogique</b>	<p>Les autorités sont défendues contre l'apprentissage.</p>	<p>La tension entre une pédagogie de service intégrale (mission de développement) orientée vers les jeunes en tant que citoyens actifs et une focalisation sur ce que les structures/mécanismes existants leur permettent de faire ou les empêchent de faire.</p>	<p>Co-créer et réimaginer une mission de développement par le biais de la pédagogie de l'art.</p>	<p>Les autorités sont détachées de leur propre apprentissage et, par conséquent, elles restent détachées de la mise en œuvre d'une mission pédagogique. Cela réduit l'énergie nécessaire à la participation des deux parties.</p>	<p><i>« Nous sommes en train de jeter quelque chose qui est essentiellement notre principe de base dans le travail avec les jeunes » (AI 3).</i></p>
<b>8. La mesure maintient la distance</b>	<p>Les autorités utilisent la mesure comme moyen de défense contre leur propre expérience émotionnelle de la prestation de services et celle des jeunes.</p> <p>La mesure donne aux autorités l'idée qu'elles peuvent contrôler la situation. Elle constitue un moyen de se distancier des aspects humains des problèmes qu'elles tentent de résoudre.</p>	<p>La tension entre la mesure en tant que données statistiques utiles et la mesure en tant qu'expression de la réalisation d'objectifs politiques et stratégiques.</p>	<p>La correction du déséquilibre entre la mesure et l'évaluation qualitative de la prestation et de l'expérience des services.</p>	<p>Les jeunes se sentent aliénés par l'obsession de la mesure (ils n'ont pas l'impression d'être au centre du service). S'il est difficile d'appartenir, il est difficile de participer.</p> <p>Se détacher : Les autorités ressentent comme stressante la pression exercée sur elles pour qu'elles fournissent des mesures de réussite.</p>	<p><i>« C'est toujours la même chose. Cet agent demande : Bonjour, quelle est votre situation ? » (AI 1).</i></p> <p>Sur le plan intérieur, les autorités ressentent « de l'angoisse, de la peur qui conduit à de l'insomnie » et « de la fatigue » (AI 3 et 4).</p> <p>Sur le plan extérieur, elles expriment leurs sentiments par « la satisfaction, la passion, l'enthousiasme » (AI 3 et 4).</p>

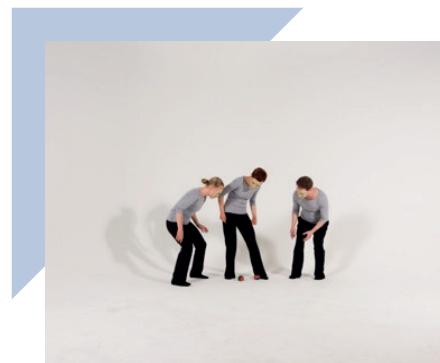
## RÉSULTATS

En utilisant nos catégories, nous avons identifié quatre thèmes pour illustrer les hypothèses qui soutiennent la perplexité au sein du système. Nous les avons affinés pour décrire les dimensions développementales de la perplexité en tant que processus d'organisation dans le contexte de la participation des jeunes. La perplexité est identifiée comme une conséquence émotionnelle et politique des tensions organisationnelles intégrées dans le développement des services. En outre, les jeunes interrogés dans le cadre de notre étude décrivent les professionnels qu'ils rencontrent (des services de la jeunesse, de la santé et des services sociaux, ainsi que de l'agence pour l'emploi et d'une institution d'assurance sociale) comme des *autorités*. Par conséquent, nous utilisons ce terme pour désigner le personnel professionnel de la même manière générique. Les citations sont présentées en italique. Nous utilisons des vignettes créées à partir des données, ainsi que des images théâtrales et des réflexions associées pour illustrer les principaux thèmes de notre analyse.

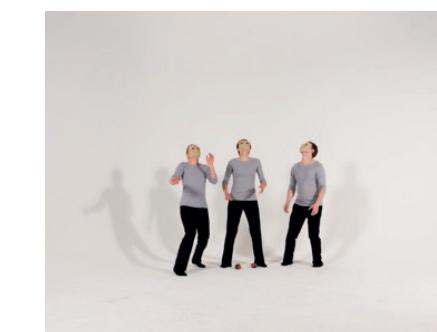
**Thème 1: Inclusion exclusive** - perspectives ou actions au sein des services de jeunesse qui sont censées inclure les jeunes chômeurs mais qui tendent à les exclure. « *L'impossibilité d'influencer* » qui en résulte a contribué à diminuer le sens de la valeur de la participation pour les jeunes.

**>> La perplexité est identifiée comme une conséquence émotionnelle et politique des tensions organisationnelles intégrées dans le développement des services.**

Les autorités ont eu tendance à mettre l'accent sur une perspective individuelle ou centrée sur la personne en ce qui concerne les responsabilités des jeunes au sein du service. Cela se traduit par des idées telles que la création d'une *vie qui a du sens et que le succès dans votre vie dépend de vos propres efforts*. Si cette perspective encourage les jeunes à être proactifs dans leur propre « réussite », elle peut aussi leur signifier qu'ils ne sont « *pas assez actifs* » ou qu'ils « *ne font pas assez d'efforts* ». Les jeunes ne commencent pas leurs interactions avec les services de la jeunesse dans cette perspective, et pourtant un message de « *ne pas être assez* » a été intériorisé et a eu un impact sur eux. Certains jeunes ont cherché à se défendre contre ce message (« *Je peux faire toutes sortes de choses* », AI 2) ; d'autres ont construit un récit de survie dans leur vie professionnelle, où des modes de travail atypiques ont été normalisés (par exemple les contrats zéro heure et le travail à temps partiel) et où n'importe quelle situation professionnelle a été considérée comme meilleure qu'aucune (« *nous voulons tous être ailleurs que dans cette situation* », AI 1).



Une attention censée inclure les jeunes, mais qui tend à les exclure.



« *Nous nous concentrons sur les jeunes... ou du moins nous devrions le faire.* »  
« *Nous tenons des discours bien intentionnés sur l'importance de l'inclusion et sur le fait que les jeunes sont le sujet et non l'objet. Mais nous restons à nos propres niveaux et dans nos propres silos.* »

« *Nous sommes très pressés, nous nous organisons avec un manque de ressources* »  
« *Nos mains sont pleines de travail et nous avons parfois l'impression que la présence des jeunes diminue, qu'elle se rétrécit. Il y a également une distance entre nous, au niveau local, et les ministères. Les ministères, en tant qu'autorités nationales, sont trop éloignés pour comprendre les besoins des jeunes.* »

Cette dynamique a été renforcée par la détermination des autorités à ne pas voir de différences sociales entre les jeunes qui utilisent le service. Par conséquent, tous les jeunes adultes sont considérés comme ayant les mêmes droits et les mêmes ressources en matière d'éducation et de formation, quels que soient leur classe sociale, leur origine ethnique ou leur sexe. La réussite des jeunes « dépend simplement de leurs efforts pour rechercher un emploi » et de l'efficacité avec laquelle les groupes transprofessionnels locaux peuvent « apporter des solutions à ces défis individuels que représente la lutte contre le chômage ». Les craintes concernant les conséquences de la prise en compte des différences sexospécifiques, sociales et culturelles encouragent la simplification des problèmes complexes auxquels le service de la jeunesse doit faire face.

Tant les jeunes que les professionnels sont conscients d'au moins certaines des tensions et frustrations sous-jacentes causées par les tentatives d'inclusion. L'un des jeunes a noté que « *les sentiments empêchent à la fois les jeunes eux-mêmes et les autorités d'agir de manière sensée, d'une manière qui serait utile à ceux à qui le service est destiné* » (AI 3). Les autorités ont constaté que l'implication des jeunes dans le processus de conception s'est réduite, que leur « *présence diminue, se réduit* » et que « *les ministères en tant qu'autorités nationales sont trop éloignés pour comprendre les besoins des jeunes* » (AI 3). Nous pensons qu'il est important de reconnaître que la recherche d'un service holistique peut elle-même conduire les autorités à l'illusion d'une manière unifiée de voir, d'exprimer et de comprendre les besoins et les points forts des jeunes adultes. Un service holistique dépend de la capacité à travailler avec les tensions implicites dans toutes les tentatives pour le mettre en place.

Tout cela contribue à donner aux jeunes le sentiment *qu'il est impossible d'exercer une influence*. Ce thème est devenu important dans le cadre du processus continu d'expression collective lorsqu'un groupe de jeunes a créé un spectacle intitulé « *l'impossibilité d'influencer le rap* ». Nous incluons un extrait d'une conversation entre le chercheur et l'un des membres du groupe, qui explique les pensées et les sentiments qui ont fait partie du rap (Vignette 1).

#### **VIGNETTE 1** « Il n'y a pas d'erreurs dans le jazz » : Une conversation sur « l'impossibilité d'influencer le rap ».

*Le chercheur (R) discute avec l'un des jeunes (YP) impliqués dans la création de « l'impossibilité d'influencer le rap ».*

YP : L'idée à la base de la création d'un morceau de rap, c'était les mots « impossibilité d'influencer » (en référence aux autorités). Le sujet avait déjà été abordé à plusieurs reprises.

R : Quel est le lien entre l'impossibilité d'influencer et vos autres activités ?

YP : Ces mots évoquent les expériences du groupe. Par exemple, la solitude et le besoin de revenir vers les gens.

R : Qui est le « je » du texte ? Quel genre de vie mène t-il/elle ?

YP : Le rap dit ce que moi et d'autres jeunes ressentons. La personne dans le rap veut devenir indépendante et grandir en tant qu'individu sans la critique des autres. « Je suis indépendant, les autres pensent que c'est solitaire, mais moi, je vois les choses de façon à ne pas être comme eux. » Dans le rap, nous parlons des pressions que nous subissons, comme les autorités qui nous demandent de faire plus d'efforts.

R : Comment cette pression est-elle représentée dans le rap ?

YP : D'autres personnes essaient de nous dire ce qu'est une bonne vie et comment je devrais vivre : aller au travail à une heure précise le matin, avoir une maison et des enfants. Le « je » du rap considère ce mode de vie comme

YP : Vous pouvez entendre la voix des jeunes qui luttent pour leur indépendance et leur identité. Le besoin d'être remarqué. On peut entendre la douleur de la voix lorsque le personnage a le sentiment de ne pas faire assez d'efforts.

R : Qu'est-ce que les services de la jeunesse pourraient apprendre et comprendre de ce rap ?

YP : La voix du rap prend position sur la facilité avec laquelle les gens imaginent que leurs propres valeurs, leur philosophie de vie et leur vision du monde sont universelles. Le service de la jeunesse pourrait apprendre que la façon dont une personne vit est un choix qui peut être fait, et non pas une « vérité » qui est donnée. Le monde est ce qu'il est, et nous pouvons trouver notre propre voie en marchant et en choisissant. On ne peut pas tout changer, mais on peut changer d'attitude. Les autorités essaient de nous soutenir et de nous aider, mais elles ne devraient pas se concentrer sur ce qui nous fait défaut ou sur nos erreurs.

J'aimerais qu'elles aient ce genre de perspective : Il n'y a pas d'erreurs dans le jazz, il y a juste des notes différentes, et chaque séquence mélodique produit de nouvelles opportunités.

**Thème 2 : Pseudo-neutralité et empathie normalisée** - processus de déshumanisation entretenus par des tentatives de neutralisation et de normalisation des services humains. Les autorités considèrent généralement les jeunes comme des utilisateurs uniques de services, ce qui limite la portée de leur participation.

Toute organisation de service public qui s'engage dans des questions sociales doit trouver des moyens de faire face aux émotions difficiles que ces questions génèrent, ainsi qu'à l'impact de ces émotions sur les façons d'être et de travailler au quotidien. Les autorités qui ont participé à notre étude ont développé ce que nous appelons la pseudo-neutralité et l'empathie normalisée. La pseudo-neutralité découle du fait que les jeunes adultes sont considérés comme un seul et même utilisateur de services. Chaque utilisateur est une personne différente avec un nom différent et des détails distinctifs dans une base de données, alors qu'ils sont traités comme le même chômeur avec le même problème. L'empathie des autorités pour les questions sociales qu'elles traitent est normalisée sur une personne au chômage, et non sur un individu spécifique. Les autorités ont simplifié les besoins des jeunes en une forme d'auto-assistance. Par conséquent, les jeunes avaient besoin de « s'affûter », tandis que les autorités pouvaient se féliciter de les avoir « aidés à assembler les pièces » et de leur avoir offert « quelqu'un sur qui s'appuyer ». Cela donne lieu à une interprétation détachée et paternaliste du rôle où, en prenant la responsabilité des jeunes, elles les déresponsabilisent également.



« Cette image représente l'idée de notre travail, de notre équipe multi-professionnelle. Nous aidons les jeunes à trouver leur voie. Le cœur de notre pratique c'est que nous sommes là pour eux, pour ces jeunes, même s'il y a tant d'autres choses à faire. La vie de nos clients peut être un puzzle et nous les aidons à en assembler les pièces. Même s'il y a parfois de la distance entre nous et le client, comme sur cette image, nous offrons un soutien, quelqu'un sur qui s'appuyer » (AI5).

La vignette 2 (ci-dessous) illustre certains aspects de l'expérience des jeunes par rapport au système existant. Les deux jeunes concernées, Lilli et Laura, expriment ce qu'elles ressentent lorsqu'elles sont « *un nom sorti de leur liste de "chômeurs à activer"* » et discutent de la manière dont la situation pourrait être différente.

**VIGNETTE 2** Notre expérience avec les services de la jeunesse - Un épisode d'une enquête artistique avec des jeunes (octobre 2016)

Deux jeunes, Lilli et Laura, sont assises ensemble. Le chercheur est assis à côté d'elles. Elles parlent de leur expérience de chômeuses et du soutien qu'elles reçoivent des services mis à leur disposition (santé mentale, chômage, services sociaux, services de la jeunesse).

**Lilli** « Je sais que les autorités ont leurs raisons d'agir comme elles le font. Il fut un temps où même leurs appels me faisaient peur. Rien n'est suffisant de leur point de vue. Même si je faisais des efforts, ce n'était pas suffisant. Je faisais les mauvaises choses. J'espère que le service pourra être plus humain et plus attentionné. J'aimerais qu'ils soient gentils avec moi et avec les autres jeunes. Je sais qu'ils font de leur mieux. Nous sommes dans le jeu de la recherche d'un emploi, n'importe quel type d'emploi, quelles que soient les conditions proposées. J'ai l'impression que nous voulons tous être ailleurs que dans cette situation ».

« Si seulement tous les employés des différentes agences se parlaient davantage. Ils veulent juste retirer mon nom de leur liste de « chômeurs à activer ». Imaginez que je puisse participer à l'établissement de mon propre profil avec l'aide des agents. Les autorités me considèrent comme un cas parmi d'autres. Pourquoi ne peuvent-elles pas avoir ce que les dentistes ont, une carte où elles peuvent voir mon historique, mais où je peux aussi écrire ma propre histoire. Je peux faire toutes sortes de choses et la carte montrerait que nous avons tous des points positifs à prendre en considération. Lorsque vous êtes épuisé, comme je l'ai été en souffrant de problèmes mentaux pendant plusieurs années, il m'en a fallu du temps pour arriver là où je suis aujourd'hui. Il est si difficile de répéter sans cesse quelle est sa situation à des personnes différentes. Cette semaine, par exemple, j'y suis retournée et j'ai dû l'expliquer à nouveau. Je me demande si je ne pourrais pas tout simplement écrire mon histoire sur un bout de papier pour ne pas avoir à la raconter à nouveau ou si mon histoire ne pourrait pas être numérisée et ainsi j'en prendrais possession et je la contrôlerais. Le service

ne doit pas nous stigmatiser. Les défis de la vie sont temporaires, comme l'était le mien. Après une étape difficile de la vie vient une autre étape qui peut être pleine de possibilités et de bonnes choses. Le service devrait avoir cela dans son ADN ».

**Laura** « Si j'ai un problème de santé mentale, je ne veux pas que ces autorités aient accès à toutes les informations me concernant. Ce sont mes affaires, mes données. J'aimerais que ce soit une image complète de moi. Comme toi, Lilli, tu es plus qu'un numéro 64 : un cas de troubles mentaux. Tu sais dessiner et peindre. Tu prends soin de ta grand-mère. Tu as des rêves. Ces données froides ne reflètent rien de tout cela. Je me demandais si les données pouvaient être créées d'une manière plus partagée. Comme si l'agent que vous avez rencontré cette semaine vous disait : « Je fais mon rapport de cette manière, est-ce que cela vous convient ? » et ensuite, si nécessaire, vous pourriez le modifier. Les données changeraient en fonction de l'évolution de votre situation de vie. Il s'agirait de « données significatives » ».

L'une des scènes des vidéos théâtralisées<sup>1</sup> des jeunes adultes développait ce thème. Elle met en scène une fonctionnaire des autorités locales qui, lors d'un entretien, regarde l'écran de son ordinateur plutôt que la jeune fille qui est en face d'elle. Elle pose la question suivante : « *Alors, quel est votre cas ?* » La jeune fille a l'impression qu'elle doit répéter sans cesse ce qu'elle a déjà dit lors de réunions précédentes, et qu'elle devra probablement continuer à répéter les choses indéfiniment. L'agent note que les données relatives à cette jeune fille ne figurent pas dans le système informatique et que, par conséquent, « *ce cas n'existe pas* ». En conséquence, l'agent dit : « *Je ne peux plus vous aider* » et lui conseille de rencontrer un autre agent. La théâtralisation montre un processus circulaire, une boucle où des jeunes sont invités à s'asseoir dans les couloirs pour attendre

<sup>1</sup> Des vidéos théâtralisées ont été créées par certains jeunes à partir de leurs réponses à une enquête artistique sur leurs expériences de rencontre avec les autorités dans des situations de service. Le lien suivant fournit un exemple : <http://www.artsequal.fi/-/virastovideo-kriittisten-ystavien-dialogiryhma> (téléchargé le 18 octobre 2018). Il est en finnois, mais nous pensons que les images se traduisent assez facilement.

leur tour d'entrer dans une pièce où différents agents ont les yeux rivés sur leur écran d'ordinateur et leur conseillent d'aller voir d'autres personnes. En fin de compte, la jeune fille se retrouve à la case départ. La chercheuse a regardé cette théâtralisation avec des professionnels expérimentés du travail de jeunesse et leur a demandé ce qu'ils voyaient des services de jeunesse dans la vidéo. Ils ont réfléchi... « *Avons-nous créé cela nous-mêmes ?* » et « *Je reconnais cela* ». Ils ont estimé que la conception des services devrait s'appuyer sur la prise de conscience de cette dynamique, des conséquences de la priorité accordée aux besoins d'un système informatique par rapport aux besoins des jeunes pour lesquels le système a été conçu. La pseudo-neutralité sape à la fois le rôle de l'agent et le sentiment de valeur du jeune.

» **La pseudo-neutralité sape à la fois le rôle de l'agent et le sentiment de valeur du jeune.**

**Thème 3 : Dispositions de la capacité d'action** - les hypothèses dominantes au sein des services pour les jeunes privilégièrent les systèmes informatiques/numériques, les systèmes de mesure et la prise en compte des pressions politiques/de performance. L'accent mis sur la technologie et les mesures réduit l'importance perçue de la capacité d'action des jeunes et implique que leur participation n'est pas nécessaire.

Nous avons constaté que les autorités étaient limitées dans leur action par une notion trop rationnelle et incrémentale des principales tâches qui définissent leur travail. Elles décrivaient ce qu'elles font comme une chaîne de services, et « *chaque séquence de la chaîne de services a une tâche spécifique* ». En outre, les différences entre les différentes parties du secteur public (travail avec les jeunes, aide sociale, soins de santé, orientation des études) s'appuyaient sur des valeurs, des normes et des pratiques différentes. Cela

signifie que les valeurs des autorités étaient remises en question par d'autres autorités, ce qui les rendait plus défensives et moins enclines à réfléchir par elles-mêmes. Dans ces conditions, il était de plus en plus difficile pour les autorités de réfléchir à leur propre action, sans parler de mieux comprendre comment soutenir l'action des jeunes. La priorité accordée aux systèmes informatiques, aux mesures et aux impératifs politiques crée une position rationalisée et défendue à partir de laquelle il devient de plus en plus difficile d'apporter des améliorations significatives ou de créer des espaces dans lesquels écouter les jeunes.

Pour certains jeunes ayant participé à l'étude, leur capacité d'action « *n'existe pas* » (AI 1) parce que les autorités se préoccupaient du système de services plutôt que de la vie des jeunes. Ce qui était significatif pour les jeunes de l'étude était l'essentiel de leurs valeurs de vie. Les émotions liées au chômage ont donc été associées aux jeunes chômeurs et non aux autorités. Les jeunes se sentaient « *perdus* » dans le système, ils avaient l'impression d'être là « *sans qu'on les remarque* » ou « *sans qu'on les entende* ». La recherche a montré que les émotions associées au chômage étaient puissantes pour toutes les personnes impliquées dans les tentatives de résolution du problème. Toutefois, dans la pratique, ces émotions étaient principalement ressenties par les jeunes chômeurs eux-mêmes.



Se sentir *perdu* dans le système : Ces sentiments empêchent les jeunes et les autorités d'agir dans le système.

« *Ce personnage, c'est moi dans ce système. Ce personnage exprime les sentiments de tous les jeunes qui n'ont pas l'impression de faire partie des gagnants.* »

« *Ce personnage représente également toutes les autorités qui entourent les jeunes. Elles sont aussi dans ce système, et elles y jouent leur rôle.* »



Plus les autorités se concentraient sur la tâche rationnelle de soutenir les jeunes dans le système, plus les jeunes se retrouvaient positionnés comme des chômeurs malheureux.

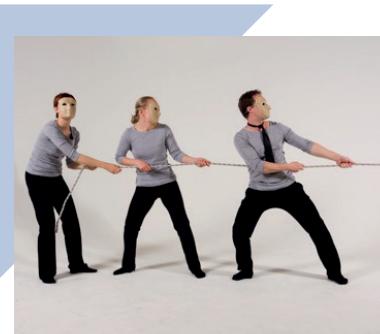
Les défenses des autorités contre les émotions ont renforcé le clivage entre prestataires et bénéficiaires. Plus les autorités se concentraient sur la tâche rationnelle de soutenir les jeunes dans le système, plus les jeunes se retrouvaient positionnés comme des chômeurs malheureux. Dans cette position, il est pratiquement impossible pour les jeunes d'agir et de participer à l'élaboration des services qui leur sont destinés. L'accent mis sur les tâches rationnelles a été amplifié par la crainte des autorités à l'égard des ministères du gouvernement central. Elles ont imaginé que les ministères demanderaient « *comment les choses se passent vraiment ici* » et ont supposé qu'ils « *se demanderaient si elles avaient jamais réussi à faire ce qu'on attendait d'elles* » (AI 3). Elles se sont inquiétées des pressions, par exemple : « *Il y a une demande tellement énorme pour diverses choses. Comment est-il possible de développer des centres d'orientation centralisés alors qu'il y a tant de gens qui veulent prendre le relais ?* » (AI 3). Ils ont peur d'échouer car leur « *mission est très exigeante* ». (AI 4). Leurs craintes et leurs préoccupations sont devenues le centre d'intérêt du service, et non les jeunes. Cela les a rendus ambivalents face au changement. Ils étaient méfiants : « *on essaie de n'insulter personne et de ne pas ébranler la hiérarchie existante* » et ils étaient soucieux à la fois de maintenir le système existant et de veiller à ce que toute nouvelle méthode de travail puisse « *s'inscrire dans le même système que celui qui a toujours existé* ». (AI 3).

La recherche a également montré aux autorités ce qui leur manquait. La vignette 3 illustre l'importance de l'action des jeunes et la contribution qu'ils peuvent apporter à l'évolution du service en faisant part de leur expérience. Il y avait une disparité entre l'approche rationnelle et distanciée des autorités vis-à-vis des jeunes et la créativité et l'enthousiasme des jeunes pour une approche différente.

### VIGNETTE 3 Identification d'un « personnage » pour représenter les jeunes : Un exemple du potentiel de la contribution des jeunes à l'expérience des jeunes dans le système

Dans les ateliers d'expression collective et de co-création, les jeunes ont réfléchi à leur participation et à leur capacité d'action dans les services de jeunesse et dans la société. Quatre jeunes femmes et la chercheuse étaient allongées sur le sol de la salle d'atelier où se déroulait la séance. Auparavant, elles avaient parlé de leurs expériences de la rencontre avec les autorités et elles avaient créé des personnages basés sur leurs expériences. Elles ont identifié plusieurs questions ouvertes du point de vue des jeunes et des autorités. Tina, l'une des jeunes, demande : « *Et si nous essayions d'identifier ce qui a été fait et dit dans le passé pour mettre au point quelque chose de solide dont nous aimerais discuter ?* » Rita poursuit : « *Il pourrait s'agir d'une sorte de manifeste qui pourrait être discuté lors d'une session avec les autorités.* » Jane suggère : « *Nous pourrions utiliser cette technique de cartographie que nous avons déjà utilisée ?* » Tina : « *Oui, dessinons un parcours de vie - ou la vie du personnage que nous sommes en train de construire - et ajoutons-y nos expériences. Par exemple, quels types de rencontres et de problèmes va-t-elle rencontrer ?* » Les jeunes femmes parlent, dessinent et utilisent les images théâtrales pour construire une carte où un personnage imaginaire représente leurs propres expériences. Cela prend du temps et lorsque le parcours est prêt, elles posent des questions et y ajoutent des faits imprévus .

**Thème 4 : La mesure des performances comme « fausse productivité »** - les autorités « nettoient » les statistiques et gèrent les émotions indésirables du système pour refléter un service qui fonctionne bien. La mesure n'implique pas, elle évalue. La participation est marginalisée par la mesure de la performance.



« *Ici nous sommes les fournisseurs de solutions. Nous essayons de résoudre un problème très difficile. La question est de savoir à qui nous apportons des solutions. Pour les jeunes, cela peut être différent des indicateurs avec lesquels nous mesurons nos actions. Il est certain que l'on obtient ce que l'on mesure. Par exemple, si vous comptez le nombre de jeunes qui ont obtenu un emploi, vous pourriez penser qu'il est bénéfique de caser ces jeunes pendant six mois dans des emplois aidés par le gouvernement afin de nettoyer les statistiques. Ne faisons-nous pas cela assurément dans le but d'aider les jeunes ?* »

» Elles ne sont pas sans savoir « *combien il est gênant et douloureux de réfléchir* » et que des efforts considérables seraient nécessaires pour modifier l'organisation de manière à encourager la participation des jeunes.

Les autorités doivent constamment produire des solutions innovantes dans un délai court et avec des ressources limitées. Elles s'appuient sur la mesure de la performance pour prouver qu'elles répondent à cette demande, car « *on obtient ce que l'on mesure* ». Les autorités étaient conscientes que ce sont leurs indicateurs qui guident leurs conceptions (et non les conceptions qui donnent naissance à des indicateurs appropriés). Elles ne cachent pas qu'elles ont créé une « *fausse productivité* » fondée sur la nécessité politique de faire en sorte que le service (paraisse) efficace (AI 3 et 4). Dans une culture politique structurée par la crainte des ministères du gouvernement central, par les préoccupations liées aux pressions exercées sur eux-mêmes et sur l'organisation, par leur peur d'échouer, par leur méfiance et leur ambivalence à l'égard du changement, il n'est pas surprenant que le comptage et l'étiquetage soient devenus leurs principaux outils d'évaluation. Cependant, les autorités ne sont pas des manipulateurs cyniques du système. Elles se mettent plutôt en position de se protéger de leurs peurs et des pressions qu'elles subissent. Elles reconnaissent qu'elles font partie d'un jeu (en quelque sorte) et qu'elles y jouent volontairement et involontairement. Elles ne sont pas sans savoir « *combien il est gênant et douloureux de réfléchir* » (AI 3) et que des efforts considérables seraient nécessaires pour modifier l'organisation de manière à encourager la participation des jeunes. Par exemple :

« *Je reconnais l'identité professionnelle qui consiste à dévaloriser les jeunes, à les marginaliser et à les traiter avec condescendance. Ce type d'identité souligne notre professionnalisme en tant qu'expert dans le soutien et l'aide aux jeunes marginalisés. Des experts qui assument la responsabilité des jeunes sans emploi. Pourquoi maintenons-nous toujours une relation aidant-assisté en affichant une inquiétude manifeste ? Comment pourrait-il en être autrement* » (AI 3).

Nous ne considérons pas ces thèmes comme une représentation inhabituelle de la dynamique émotionnelle et politique des bureaucraties du service public. En effet, nous pensons que les défenses, les tensions, les relations projectives

et l'intensité des sentiments que nous avons mis en évidence sont des aspects communs de l'expérience vécue par les gens au sein de ces bureaucraties. Cependant, nous pensons que l'importance de nos résultats réside dans la capacité à identifier le potentiel de ces dynamiques à promouvoir *ainsi qu'à empêcher la participation*. Nous allons développer ce point dans notre discussion.

## DISCUSSION

Dans cet article, nous étudions les dynamiques émotionnelles et organisationnelles qui font partie intégrante du développement et de l'évitement de la participation des jeunes aux services qui leur sont destinés. Nous soutenons que le fait d'aborder la *perplexité* au sein du système est un facteur important pour améliorer la compréhension de la participation tant par les prestataires que par les utilisateurs. Nous explorons les défenses individuelles et sociales contre la participation, ainsi que la manière dont une meilleure implication peut être soutenue en travaillant sur ces défenses à l'aide de méthodes basées sur l'art. Dans notre « récit 1 » (ci-dessus), l'un des médiateurs jeunesse, après avoir entendu parler de l'approche artistique de la recherche, a déclaré : « *nous lui avons dit (à la chercheuse) que nous n'avions pas besoin de danser, de chanter ou de peindre* ». Nos recherches suggèrent que le fait de mettre en scène les situations par la chanson ou la danse (ou peut-être dans ce cas - un rap et une vidéo) est exactement ce qu'il faut pour s'attaquer aux défenses individuelles et sociales qui s'opposent à la participation. Les sentiments que les autorités ont dû dépasser pour participer aux enquêtes artistiques reflètent les sentiments qu'elles doivent dépasser pour comprendre la participation. Pour les jeunes, une approche artistique de la recherche a fourni un espace pour trouver et communiquer leur voix individuelle et collective.

Nous suggérons que la *perplexité* constitue un point central conceptuel permettant de comprendre les émotions et les défenses générées par les tentatives de mise en œuvre de la participation. Cela peut s'appliquer à une tension persistante au sein des services destinés aux jeunes, entre un désir sincère d'améliorer la participation et des réponses émotionnelles et des comportements qui la sapent. Nous pensons que l'accent a trop été mis sur des approches rationnelles et instrumentales de l'implication des jeunes dans les services, et que cela sape ce qui est possible. Nous pensons que l'exploration de la *perplexité* du système peut nous aider à comprendre à la fois la théorie et la pratique dans le contexte de la participation des jeunes. Notre analyse a permis d'identifier deux domaines de développement théorique. Il s'agit des émotions mixtes qui perpétuent les tensions et renforcent les défenses, et des moments d'engagement émotionnel spécifiques au contexte où les défenses peuvent être transformées. Notre construction théorique est liée à un troisième domaine de développement, qui est le potentiel de la *perplexité* en tant qu'heuristique basée sur la pédagogie des arts. Nos méthodes fondées sur les arts ont alimenté cette heuristique, créant des opportunités d'apprentissage participatif comme moyen d'apprentissage de la participation.

### Perplexité et émotions contradictoires

Nous avons inventé le terme de *perplexité* pour représenter la complexité émotionnelle de l'expérience vécue par les personnes vis-à-vis des organisations de service public. Notre approche est liée à d'autres qui ont identifié la complexité émotionnelle et les émotions mixtes comme des domaines de développement scientifique (Ashkanasy, Humphrey, Huy, 2017 ; Rothman, Melwani, 2017). Askanasy, Humphrey et Huy (2017 : 178) définissent la complexité émotionnelle comme : *l'expérience simultanée d'au*

moins deux états émotionnels différents au cours du même épisode émotionnel :-. Notre approche est différente et plus systémique. Nous comprenons la perplexité comme impliquant des émotions mixtes (comprenant souvent plus d'un état émotionnel) qui sont liées à des politiques ou à des relations de pouvoir spécifiques au contexte qui contribuent à maintenir des dispositions structurelles et comportementales autolimitatives. La perplexité est une façon de représenter l'interaction continue entre les émotions des personnes et les structures organisationnelles dans lesquelles elles sont contenues. Par exemple, nous illustrons la manière dont les expériences vécues par les jeunes, les gestionnaires locaux, les dirigeants et les décideurs politiques sont liées par la complexité émotionnelle de leurs expériences différentes (mais liées). Celles-ci façonnent et sont façonnées par des défenses individuelles et sociales qui créent et entretiennent la perplexité au sein du système.

Dans les organisations que nous avons étudiées, les émotions mitigées dans un contexte ouvertement politique ont conduit à l'impulsion d'un contrôle excessif et à la banalisation de la participation des jeunes. Les autorités pouvaient utiliser leur pouvoir professionnel pour projeter la peur, l'ambivalence et l'attitude défensive sur les jeunes sans s'approprier ces sentiments, ou sans avoir à reconnaître les réponses des jeunes et à s'y engager. Plus précisément, nous avons constaté que les tensions inhérentes aux tentatives de développement de services avec et pour les jeunes généraient des perplexités qui sapent la participation significative des jeunes. Les autorités avaient des sentiments mitigés à l'égard de la participation des jeunes, par exemple parce qu'elle rend plus complexe un travail exigeant. Les jeunes avaient des sentiments mitigés quant à la participation dans des situations où ils ne pensaient pas qu'elle ferait une différence.

L'une des possibilités offertes par l'idée de perplexité est que ces sentiments concernent des aspects contextuels *de la relation* entre les

>> **La perplexité est une façon de représenter l'interaction continue entre les émotions des personnes et les structures organisationnelles dans lesquelles elles sont contenues.**

les exclure. Dans notre étude, les émotions mitigées ressenties par les autorités se sont ajoutées à l'expérience émotionnelle des jeunes à l'égard des services. Nous avons identifié un processus de défense sociale spécifique au contexte contre la participation des jeunes, basé sur quatre tensions interdépendantes. Les autorités projettent leurs craintes sur les jeunes pour se défendre contre l'inclusion et les efforts qu'elle implique. Les jeunes intérieurisent et réinterprètent ces craintes à travers leurs propres expériences des services. Les défenses sociales sont renforcées en positionnant les jeunes comme un seul utilisateur de services afin de simplifier les émotions et les expériences au sein du système. Ces défenses sont encore renforcées par l'exagération des aspects techniques et la sous-estimation des aspects relationnels des services. Nous qualifions le résultat de ce processus de *fausse productivité* car il conduit à des jeux politiques avec la mesure des performances et il sape l'engagement productif avec et de la part des jeunes. Ce processus entrave considérablement la participation.

Un aspect important de notre contribution à la théorie psychodynamique des systèmes est que nous associons les défenses sociales à des émotions mitigées. Nous offrons ainsi une image plus complexe (plus perplexe) du fonctionnement des défenses et des émotions dans les organisations. Dans notre étude, les défenses sociales n'émergent pas seulement contre les angoisses générées à l'intérieur et par le système. Elles sont créées et soutenues par un mélange d'émotions (par exemple, la peur, l'ambivalence, le désir d'aider), liées à des relations de pouvoir spécifiques au contexte (par exemple, les quatre tensions

interconnectées que nous avons identifiées) et renforcées par des structures d'autolimitation (par exemple, la *fausse productivité* et le *pseudo-engagement*). Si nous voulons mieux comprendre comment les individus et les collectifs sont émotionnellement liés dans les organisations, nous pensons que la perplexité, telle que nous la définissons, peut offrir un point central à travers lequel analyser la connexité entre l'émotion et le pouvoir, les personnes et les systèmes.

En termes de recherche future, nous pensons que la perplexité étend la notion de complexité émotionnelle au-delà de l'idée qu'elle représente l'expérience simultanée d'au moins deux états émotionnels différents (Askanasy, Humphrey, Huy, 2017). Notre recherche propose que la complexité émotionnelle implique l'expérience de différents états émotionnels, mais aussi que ces états sont intimement liés à des relations sociales spécifiques au contexte. Cela suggère une nouvelle voie de recherche dans le domaine des émotions et des organisations. Elle montre l'importance d'étudier les émotions mixtes. Les recherches existantes ont eu tendance à se concentrer sur l'impact d'émotions uniques sur l'ordre organisationnel et institutionnel. Par exemple, la *honte* dans le contexte du ministère chrétien (Creed et al, 2014) ; la *peur* dans les cuisines de haute-gastronomie (Gill, Burrow, 2018) ; et la *colère* dans les organisations de défense des droits de l'homme (Rodgers, 2010). Cependant, les émotions sociales - les émotions qui sont particulièrement pertinentes pour l'état des relations sociales, qui maintiennent les groupes ou les communautés ensemble dans des processus et des relations distincts (Creed et al, 2014) - ne sont pas vécues de manière isolée, même si elles sont essentielles pour aider à coordonner et à maintenir les relations. Il nous semble qu'il sera important d'en savoir plus sur la manière dont les émotions mixtes font partie intégrante de notre expérience vécue des organisations, ainsi que sur la manière dont elles sont liées à des émotions sociales telles que la *honte*, la *peur* ou la *colère*. Une question clé pour l'étude des émotions mixtes dans le présent document est la suivante : que doivent rechercher les chercheurs pour identifier la perplexité ? Dans les lignes qui suivent, nous nous pencherons sur la question de la perplexité.

>> Si nous voulons mieux comprendre comment les individus et les collectifs sont émotionnellement liés dans les organisations, nous pensons que la perplexité, telle que nous la définissons, peut offrir un point central à travers lequel analyser la connexité entre l'émotion et le pouvoir, les personnes et les systèmes.

#### *Engagement émotionnel : Identifier les moments « Härdelli<sup>2</sup> » ou « Hässäkkä »*

La recherche qualitative sur les émotions et l'expérience vécue dans les organisations recherche les *moments marquants* qui sous-tendent l'apprentissage des participants (Corlett, 2013 ; Cunliffe, 2002). En racontant et en se remémorant ensemble leurs expériences, les participants à la recherche prennent conscience de leurs façons de parler, d'agir et d'être (Cunliffe, 2002), révélant ainsi les tensions, les différences et les défenses dans un contexte organisationnel spécifique, et ouvrant la voie à l'apprentissage et au changement. Les approches fondées sur les arts sont particulièrement utiles pour identifier les moments de sentiment et de connaissance (Linstead, 2018). Ces moments peuvent être esthétiques (nous sortons de nous-mêmes et sommes entraînés dans un sentiment, une sensation ou un affect associé) ; poétiques (réalisations puissantes de l'importance de l'expérience - directe ou rappelée) ; éthiques (un moment de connexion avec l'expérience de l'autre et un sentiment de responsabilité à son égard) ; et politiques (le moment où « *la différence devient visible, audible ou tangible en tant qu'inégalité, divergence d'intérêts, et disparités de pouvoir, voire suppression et oppression* - soulèvent des questions de conflit et de changement », Linstead, 2018 : 333, *italiques dans l'original*).

Nous ne doutons pas que les organisations du secteur public que nous avons étudiées souhaitent véritablement briser les structures cloisonnées et préparer les jeunes à acquérir des compétences utiles dans leur future vie professionnelle. Cependant, pour améliorer la participation et se concentrer sur le développement de services pour les jeunes, il est nécessaire d'écouter

<sup>2</sup> Härdelli est un mot finlandais qui se traduit (plus ou moins) par agitation ou désordre. En termes de situation, il peut être compris comme un imbroglio (- : une situation indésirable, difficile et confuse, pleine d'ennuis et de problèmes : - Cambridge Online Dictionary). Il est également lié au mot finlandais hässäkkä, qui se traduit par tracas.

et de prendre au sérieux les expériences des jeunes qui tentent de participer au système. Cela est plus difficile que les membres de l'organisation ne l'ont imaginé jusqu'à présent. Nous avons identifié les processus d'inclusion exclusive, de pseudo-neutralité, de restriction de la capacité d'action et de fausses productivités comme quatre éléments clés qui maintiennent les limites de la participation et qui découlent de l'interaction entre l'émotion et la politique organisationnelle. Nos recherches suggèrent que l'identification de la perplexité, où qu'elle soit vécue, est en partie le résultat de la reconnaissance de ce que nous appelons les moments « härdelli ».

Nous utilisons le mot finlandais *härdelli* pour deux raisons. Premièrement, le contexte de notre recherche est le secteur public en Finlande, et nous pensons que l'expression *moment härdelli* sera facilement comprise par les praticiens et les jeunes dans ce contexte. Deuxièmement, nous n'avons pas trouvé d'équivalent en anglais pour décrire les situations dans lesquelles les autorités craignent que leur désir apparent de faire progresser la participation ne perturbe leur travail au point de le compromettre. Certes, le terme *imbroglio* décrit des situations indésirables et confuses qui suscitent la perplexité, mais ce n'est pas un mot couramment utilisé et il semble davantage destiné aux universitaires qu'aux praticiens.

**>> Nos recherches suggèrent que l'identification de la perplexité, où qu'elle soit vécue, est en partie le résultat de la reconnaissance de ce que nous appelons les moments « härdelli ».**

**>> Les méthodes artistiques ont offert aux jeunes la possibilité d'exprimer leurs expériences liées à la confusion du système de services.**

L'éducation des jeunes a eu tendance à se concentrer sur l'apprentissage informel (donner un sens au monde, améliorer les relations) plutôt que sur les perspectives des jeunes sur le contexte organisationnel apparemment incompréhensible dans lequel ils se trouvent. Les méthodes artistiques ont offert aux jeunes la possibilité d'exprimer leurs expériences liées à la confusion du système de services. Comme nous l'avons indiqué dans notre section sur les résultats, les groupes de participants ont utilisé la vidéo pour explorer leur expérience du pouvoir et de l'impuissance. Ils ont scénarisé, joué, filmé et monté la vidéo eux-mêmes. Dans l'exemple que nous avons fourni, un groupe de jeunes a habilement filmé une boucle sans fin d'instructions répétitives qu'ils sont obligés de suivre lorsqu'ils essaient de naviguer dans le système de services. Depuis sa réalisation, cette vidéo a été utilisée comme un artefact avec les éducateurs et les responsables de la jeunesse pour une réflexion critique sur l'organisation des services de la jeunesse et la participation des jeunes. La vidéo sert à illustrer la complexité émotionnelle de l'expérience des jeunes et à stimuler la réflexion sur la conception et la fourniture des services.

Nous avons soutenu que l'accent mis sur la perplexité mobilisée au sein d'un système offre une nouvelle façon de comprendre les dynamiques émotionnelles complexes au sein des organisations, ainsi que leurs effets individuels et collectifs. Dans notre contexte empirique, cela a des implications pratiques pour l'amélioration de l'attachement émotionnel des jeunes aux services et, par conséquent, de la pertinence des services et de leur participation à ces derniers. Notre analyse a également montré que les émotions mitigées qui donnent lieu à des tensions peuvent être productives. Par exemple, au lieu que les autorités déterminent la nature bureaucratique des services, l'accent peut être mis sur la mesure dans laquelle les voix des jeunes peuvent déstabiliser les pratiques établies. De ce point de vue, les tensions sont susceptibles à la fois de contribuer à entretenir la confusion et de fournir un moyen de transformer cette confusion. L'étude de l'expérience émotionnelle des jeunes vis-à-vis des services publics a conduit à la création d'une pédagogie par l'art susceptible d'améliorer et de soutenir leur participation au développement de services qui leur sont destinés. La *pédagogie par l'art* est un processus créatif qui permet d'imaginer différentes façons de favoriser la participation et de percevoir les différences d'expérience et d'attentes que les jeunes apportent à la participation. Cela ne signifie pas que les tensions résultant des différents rôles (utilisateur de service, gestionnaire local, responsable politique) sont supprimées. Elles sont plutôt reconnues comme faisant partie de la manière dont la participation des jeunes est à la fois encouragée et découragée.

**>> La pédagogie par l'art est un processus créatif qui permet d'imaginer différentes façons de favoriser la participation et de percevoir les différences d'expérience et d'attentes que les jeunes apportent à la participation.**



Il est important de trouver des moyens de maintenir la communication ouverte pour préserver l'équilibre entre les différentes perspectives au sein du système.

Nous ne sommes pas certains qu'une approche parvienne à faire entendre et à prendre au sérieux les expériences des jeunes au sein du système. Cependant, nous avons constaté que la *pédagogie par l'art* offre un moyen d'encourager la prise de parole et d'améliorer la participation. L'une des valeurs de la *pédagogie par l'art* en tant qu'approche du développement de la participation est qu'elle offre un espace créatif pour identifier les contradictions émotionnelles et politiques inhérentes aux systèmes auxquels participent les autorités et les jeunes. Concrètement, elle invite et encourage toutes les personnes impliquées à explorer la manière dont leurs différentes expériences sont liées à des besoins stratégiques, des ressources et des résultats différents. Nous pouvons voir le potentiel de développement de stratégies doubles - des approches apparemment contradictoires de la prestation de services qui sont mobilisées simultanément (Heracleous, Wirtz, 2014). Une telle approche implique de prendre le risque de croire que les jeunes apportent une contribution significative à la nature des services dont ils ont besoin. Cela permettrait également de commencer à résoudre les problèmes persistants liés à l'impulsion de contrôle des autorités et à la banalisation de la participation des jeunes qui en découle. Il est important de trouver des moyens de maintenir la communication ouverte pour préserver l'équilibre entre les différentes perspectives au sein du système.

Il existe de nombreux guides instrumentaux sur la participation dans les organisations. Nous nous garderons bien de prétendre que nous avons également élaboré un guide. Nous pensons avoir développé une heuristique qui offre aux praticiens la possibilité de s'engager ouvertement dans les contradictions et les tensions permanentes de la conception et du développement des services.

Nous recommandons la *pédagogie par l'art* comme processus de révélation et de négociation des questions clés de la participation des jeunes, sans prétendre que ce processus résout ces questions. Nous mettons l'accent sur les conversations entre les autorités et les jeunes qui maximisent la possibilité d'apprendre à agir, à se comporter et à s'organiser différemment. Nous sommes conscients des enjeux politiques, tant nationaux que locaux, qui peuvent facilement compromettre la mise en œuvre pratique de la participation des jeunes à la conception et au développement des services. Nous suggérons que l'une des valeurs de la pédagogie par l'art en tant qu'approche du développement de la participation est qu'elle fournit un espace créatif pour identifier les moments où les autorités et les jeunes adultes se sentent confus, mal à l'aise et perturbés dans et par les systèmes auxquels ils participent.

La recherche a eu des retombées positives pour les autorités et les jeunes. Tout d'abord, une meilleure prise de conscience des tensions qui sous-tendent la politique gouvernementale en matière de participation des jeunes a fourni un contexte et une méthode de réflexion et de dialogue. Par exemple, l'un des coordinateurs régionaux a noté que :

*« Votre propre motivation et votre conviction que nous trouverons des solutions innovantes sont constamment mises à l'épreuve. Mais ce type de réflexion basée sur les arts nous a permis d'imaginer ensemble des scénarios futurs et de nous sentir moins paralysés lorsque nous naviguons dans des situations difficiles. J'avais des doutes sur cette séance et sur la manière d'organiser le dialogue entre nous. Mais j'ai le sentiment que nous avons réussi à discuter, à écouter et à partager nos peurs et nos rêves de manière à la fois sérieuse et ludique »*

(Expression collective, juin 2018).

Pour la première fois, les prestataires de services et les jeunes ont eu accès à un processus leur permettant de donner un sens aux services ensemble et de réfléchir aux possibilités de développement. Deuxièmement, la recherche a souligné l'importance d'intégrer les *processus d'apprentissage* dans le

>> Nous suggérons que l'une des valeurs de la *pédagogie par l'art* en tant qu'approche du développement de la participation est qu'elle fournit un espace créatif pour identifier les moments où les autorités et les jeunes adultes se sentent confus, mal à l'aise et perturbés dans et par les systèmes auxquels ils participent.

développement des services et a montré la pertinence de la collaboration avec les services éducatifs (enseignement professionnel, université ouverte et enseignement secondaire). L'accent a été mis davantage sur les parcours d'apprentissage qui soutiennent les possibilités de formation continue tout en mettant l'accent sur l'obtention d'un emploi. Enfin, l'idée de l'expression collective a été élargie pour fournir des activités artistiques de jeunes à jeunes. Certains jeunes, ainsi qu'un artiste, ont créé un groupe d'activistes qui a reçu un financement du gouvernement finlandais. Le groupe organise un festival urbain (été 2021) dont l'idée centrale est de permettre aux jeunes de réfléchir et de parler de la société finlandaise par le biais de processus artistiques. L'artiste travaille en tant que mentor pour le groupe d'activistes. Elle insiste sur le fait que :- *Je suis là pour aider et soutenir le groupe, pour l'aider à trouver des moyens d'organiser des processus participatifs pour d'autres jeunes.* :- De tels développements sont encourageants. Cependant, les organisations de service public ne cesseront pas d'être des environnements complexes, défendus et hautement politisés. Il n'y a pas de solutions faciles, et la participation reste un défi qui nécessite de l'engagement plutôt que de l'évitement.

## CONCLUSION

Le désir d'améliorer la participation peut être remis en question par les comportements et les structures organisationnels mêmes qui visent à la favoriser. L'énigme théorique que nous avons abordée dans cet article concerne la manière d'identifier et de s'engager dans les émotions, les tensions et les défenses intégrées dans les services qui encouragent et découragent simultanément la participation. Nous avons inventé le terme de *perplexité* pour représenter la complexité émotionnelle mobilisée par une tentative d'encourager la participation des jeunes au sein des services conçus pour eux. Notre analyse encourage les chercheurs et les praticiens à explorer les défenses individuelles et sociales contre la participation. La perplexité fournit un point central conceptuel qui permet d'aborder une tension persistante au sein des services destinés aux jeunes, entre un désir sincère d'améliorer la participation et des réponses et comportements émotionnels qui la sapent. On a trop insisté sur les approches rationnelles et instrumentales de l'implication des jeunes dans les services, ce qui compromet ce qui est possible. L'attention portée aux émotions contradictoires qui perpétuent les tensions et renforcent les défenses est un élément important pour les surmonter. Cette attention conduit à des moments d'engagement émotionnel spécifiques au contexte, au cours desquels les défenses peuvent être transformées. Nous positionnons la notion de perplexité comme une heuristique basée sur la pédagogie par l'art, qui crée des opportunités d'apprentissage participatif en tant que moyen d'apprentissage de la participation.

---

Guide des méthodes et pratiques de la recherche :  
*Using Arts-based Methods in Science Communication.pdf*



## References

- Ashforth, B. E. and Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12: 215-235.
- Ashkanasy, N.M., Humphrey, R.H. and Huy, Q.N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42(2): 175-189.
- Barone, T. and Eisner, E. (2012). *Arts based research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barry, D. (1996). *Artful Inquiry: A Symbolic Constructivist Approach to Social Science Research*. Qualitative Inquiry, 2(4): 411-438.
- Berg, D.N. and Smith, K.K. (1990). 'Paradox and groups.' In J. Gillette and M. McCollum (Eds.) *Groups in Context*, 106-132 Reading, MA: Addison-Wesley.
- Black, Y. (2020). 'The play's the thing': A creative collaboration to investigate lived experiences in an urban community garden. *Management Learning*, 51(2): 168-186.
- Cleaver, F. (1999). Paradoxes of Participation: Questioning participatory approaches to development. *Journal of International Development*, 11: 597-612
- Coemans, S., Hannes, K. (2017) Researchers under the spell of the arts: Two decades of using arts-based methods in community-based inquiry with vulnerable populations. *Educational Research Review*, 22: 34-49.
- Corlett, S. (2013). Participant learning in and through research as reflexive dialogue: Being 'struck' and other effects of recall. *Management Learning*, 44(5): 453-469.
- Creed, W. E. D., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A., & Smith-Crowe, K. (2014). Swimming in a Sea of Shame: Incorporating emotion into explanations of institutional reproduction and change. *Academy of Management Review*, 39(3): 275-301.
- Cunliffe, A.L., (2002). Reflexive dialogical practice in management learning. *Management Learning*, 33(1): 35-61.
- Diamond, M. A., & Adams, G. B. (1999). The psychodynamics of ethical behavior in organizations. *American Behavioral Scientist*, 43: 245-263.
- Fischer, F. (2006). Participatory Governance as deliberative empowerment: the cultural politics of discursive space. *American Review of Public Administration*, 36(1): 19-40.
- Fotaki, M. and Hyde, P. (2015). Organizational blind spots: Splitting, blame and idealization in the National Health Service. *Human Relations*, 68(3): 441-462.
- French, R. and Vince, R. (1999). *Group Relations, Management and Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4): 513-522.
- Gabriel, Y. (1997). Meeting God: When organizational members come face to face with the supreme leader. *Human Relations*, 50: 315-342.
- Gill, M. J. & Burrow, R. D. (2018). The function of fear in institutional maintenance: Feeling frightened as an essential ingredient in haute cuisine. *Organization Studies*, 39(4): 445-465.
- Gretschel, A., Paakkunainen, K., Souto, A. & Suurpää, L. (2014) Johdanto (Introduction). In A. Gretschel, K. Paakkunainen, A. Souto & L. Suurpää. (Eds.) 'Nuorisotakuun arki ja poliitikk'. Nuorisotutkimusverkosto/ Youth Research Network Nuorisotutkimusseura/ Youth Research Association. Julkaisuja/ Publications 150, Verkkojulkaisuja/On-line Publication 76, Helsinki, Finland (ISBN 978-952-5994-59-9).

- Grodal, S., Anteby, M. & Holm, A. L. (2020). Achieving Rigor in Qualitative Analysis: The Role of Active Categorization in Theory Building. *Academy of Management Review* (in press: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0482>)
- Handy, J., & Rowlands, L. (2017). The systems psychodynamics of gendered hiring: Personal anxieties and defensive organizational practices within the New Zealand film industry. *Human Relations*, 70: 312-338.
- Heracleous, L. and Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through mastering paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2): 150-170.
- Hoggett, P. and Thompson, S. (2002). Toward a Democracy of the Emotions. *Constellations*, 9(1): 106-126.
- Hirschhorn, L. (1988). *The Workplace Within: The psychodynamics of organizational life*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Jarrett, M. and Vince, R. (2017). 'Psychoanalytic theory, emotion and organizational paradox'. In Marianne W. Lewis, Wendy K. Smith, Paula Jarzabkowski, and Ann Langley (Eds.) *The Handbook of Organizational Paradox: Approaches to Plurality, Tensions and Contradictions*. Oxford: Oxford University Press.
- Kjellstrand, I. and Vince, R. (2020). A Trip Down Memory Lane: How photograph insertion methods trigger emotional memory and enhance recall during interviews. In T. Russell Crook, Jane Lê and Anne Smith (Eds.) *Research Methods in Strategy and Management*, 12: 39-53 Emerald Publications.
- Krantz, J. (2010). Social defences and twenty-first century organizations. *British Journal of Psychotherapy*, 26: 192-201.
- Krauss, A. (2019). Unlearning institutional habits: An arts-based perspective on organizational learning. *The Learning Organization*, 26(5): 485-499.
- Leavy, P. (2018). *The Handbook of Arts-Based Research*. New York: The Guilford Press.
- Levine, D. P. (2003). The ideal of diversity in organizations. *American Review of Public Administration*, 33: 278-294.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Towards a more comprehensive guide, *Academy of Management Review*, 25(4): 760-774.
- Linstead, S. (2018). Feeling the reel of the real: Framing the play of critically affective organizational research between art and the everyday. *Organization Studies*, 39(2-3): 319-344.
- Locke, K., Feldman, M. & Golden-Biddle, K. (2020). Coding Practices and Iterativity: Beyond templates for analyzing qualitative data. *Organizational Research Methods* (in press: <https://doi.org/10.1177/1094428120948600>)
- Long, S. (2019). The unconscious won't go away - especially in organizations. *Organizational and Social Dynamics*, 19(2): 218-229.
- Long, S. & Harney, M. (2013). The associative unconscious. In: S. Long (Ed.), *Socioanalytic Methods* (3-22). London: Karnac.
- Matthies, A-L, Närhi, K. & Kokkonen, T. (2018). The Promise and Deception of Participation in Welfare Services for Unemployed Young People. *Critical Social Work*, 19(2): 2-20.
- Mascherini, M., Salvatore, L., Meierkord, A & Jungblut, J. Eurofound (2012). *NEETs – Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- McNiff, S. (1998) *Art-based Research*. London: Jessica Kingsley Publisher.
- Menzies, I. E. P. (1960). A case study of the functioning of social systems as a defense against anxiety: A report on a study of the nursing system in a general hospital, *Human Relations*, 13: 95-121.
- Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. 2019. Explaining the persistence of gender inequality: The work-family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. *Administrative Science Quarterly*, 65(1): 61-111.
- Pells, K. (2010). 'No One Ever Listens to Us': Challenging obstacles to the participation of children and young people in Rwanda. In B. Percy-Smith and N. Thomas (Eds.) *A Handbook of Children and Young People's Participation*. London: Routledge.
- Percy-Smith, B. (2015). Negotiating active citizenship: Young people's participation in everyday spaces. In: *Politics, Citizenship and Rights. Geographies of Children and Young People* (7). London: Springer. (ISBN 9789814585569).
- Petriglieri, G.P and Petriglieri, J.L. (2020). Return of the Suppressed: A systems psychodynamic approach to organization studies. *Academy of Management Annals*, 14(1): 411-449.
- Petriglieri, G. and Petriglieri, J. L. (2010). Identity workspaces: The case of business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1): 44-60.
- Petriglieri, G. and Stein, M. (2012). The unwanted self: Projective identification in leaders' identity work. *Organization Studies*, 33(9): 1217-1235.
- Phillips, A. 2014. *Becoming Freud*. Yale University Press.
- Pratt, M. (2009). From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52/5: 856-862.
- Rodgers, K. (2010). 'Anger is why we're all here': Mobilizing and managing emotions in a professional activist organization. *Social Movement Studies*, 9/3: 272-291.
- Rothman, N.B. and Melwani, S. (2017). Feeling Mixed, Ambivalent and in Flux: The social functions of emotional complexity for leaders. *Academy of Management Review*, 42/2: 259-282.
- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers (3rd Edition)*, London: Sage.
- Smith, K.K. and Berg, D.N. (1987). *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tisdall, E.K.M. (2008). Is the Honeymoon Over? Children and Young People's Participation in Public Decision-Making. *International Journal of Children's Rights*, 16: 419-429.
- Vince, R. (2019). Institutional Illogics: The unconscious and institutional analysis. *Organization Studies*, 40(7): 953-973.
- Vince, R. (2002). The politics of imagined stability: A psychodynamic understanding of change at Hyder plc, *Human Relations*, 55: 1189-1208.
- Vince, R. and Saleem, T. (2004) The Impact of Caution and Blame on *Organizational Learning, Management Learning*, 35/2: 131-152.
- Vince, R. and Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17(1): 1-21.
- Voronov, M. (2014). Toward a toolkit for emotionalizing institutional theory, In Neal M. Ashkanasy, Wilfred, J. Zerbe and Charmine E. J. Hätel, *Emotions and the organizational fabric*, Bingley, Emerald: 167-196.