



ELSEVIER

ScienceDirect

Critical Perspectives on Accounting

journal homepage: www.elsevier.com/locate/ycpac

Full length article

Atmosphère de la mesure, outils consommables et vie affective du néolibéralisme

Élodie Allain^{a,1}, Célia Lemaire^{b,*,1}, Gulliver Lux^{c,1}^a Département de sciences comptables de HEC Montréal, Montréal, Québec, Canada^b Université Jean-Moulin Lyon 3, iaelyon School of Management, UR Magellan, Institut universitaire de France (IUF), Lyon, France^c Département des sciences comptables, École des Sciences de la Gestion de l'UQAM, Montréal, Québec, Canada

H I G H L I G H T S

- Les atmosphères sont des affects collectivement partagés dans des espaces donnés.
- L'omniprésence des outils comptables nourrit une atmosphère de la mesure.
- Dans une atmosphère de la mesure, la quantification perdure dans le temps et l'espace.
- Le caractère consommable des outils installe l'espoir d'une meilleure mesure.
- L'espoir en la mesure nourrit la vie affective du néolibéralisme.

I N F O A R T I C L E

Disponible sur internet le xxx

Mots clés :

Réforme néolibérale

Outils comptables

Affects collectifs

Atmosphère de la mesure

Espace

Espoir

R É S U M É

Cet article traite des liens entre outils comptables, affects et néolibéralisme. Pour comprendre comment les outils comptables participent à la vie affective du néolibéralisme, nous avons mené une recherche qualitative longitudinale portant sur le secteur de la santé et des services sociaux au Québec. Plus particulièrement, nous avons examiné les liens entre les outils comptables et les affects dans le contexte d'une réforme néolibérale. Nous mobilisons le concept d'atmosphère – des affects collectifs présents dans un espace donné – pour aborder la dimension collective et spatiale des affects liés aux outils comptables. Notre étude montre que l'omniprésence des outils comptables dans les espaces nourrit une atmosphère de la mesure. Dans cette dernière, les outils sont des consommables à renouveler tandis que l'idée de la quantification, portée par l'espoir, est promue et perdure dans le temps. Notre papier invite à mobiliser plus largement le concept d'atmosphère pour mieux comprendre la dimension affective de la société néolibérale.

© 2024 Publié par Elsevier Ltd. Toute référence au présent article devra être faite à partir de la version officielle telle que publiée officiellement, en anglais, dans la revue.

* Auteur correspondant. iaelyon, iaelyon School of Management, Université Jean-Moulin, 1C, avenue des Frères-Lumière, CS 78242, 69372 Lyon, France. Adresse e-mail : celia.lemaire@univ-lyon3.fr (C. Lemaire).

¹ Contributions des auteurs : les trois auteurs cités ont apporté une contribution substantielle, directe et intellectuelle au travail et l'ont approuvé pour publication. Chaque auteur a contribué de manière égale et les auteurs sont listés par ordre alphabétique.

<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102767>

1045-2354/© 2024 Publié par Elsevier Ltd.

1. Introduction

L'idéologie néolibérale prône des valeurs de compétition, de responsabilisation individuelle, de marchandisation des services et idéalise le consumérisme et la financiarisation au nom de la construction d'un « monde meilleur » (Audier, 2012). Les individus sont enjoins à devenir des entrepreneurs de soi-même, c'est-à-dire, libres et responsables de prendre leurs propres décisions et d'en assumer les conséquences (McKinlay & Pezet, 2017).

Dans de nombreux pays du monde, des réformes néolibérales se multiplient pour améliorer notamment l'efficacité des organisations publiques de santé au nom de l'équité de traitement des patients. Or, en visant prioritairement la réduction des coûts, les conditions de travail sont détériorées, la qualité des soins diminue et les inégalités s'accroissent entre des patients aisés qui peuvent avoir recours aux soins de qualité auprès de structures privées et des plus pauvres qui doivent se résigner à recourir à des organisations publiques exsangues (Cervero-Licerias, McKee, & Legido-Quigley, 2015 ; Goodair & Reeves, 2024 ; Plourde, 2021).

Pour s'incarner dans des politiques concrètes, l'idéologie néolibérale s'appuie sur des outils comptables qui matérialisent ses valeurs et contribuent à sa diffusion (Chiapello, 2017) dans différents domaines, en particulier en santé (Wickramasinghe, 2015). Les outils comptables jouent ainsi un rôle central dans la mise en œuvre des réformes néolibérales (Arnaboldi, Lapsley, & Steccolini, 2015 ; Desrosières, 2012 ; Morales, Gendron, & Guénin-Paracini, 2014) et assoient leur pouvoir de propagation des idéologies du fait de leur matérialité, leur aura d'objectivité et leur prétendue neutralité (Cooper, 1995 ; Li & Soobaroyen, 2021).

Toutefois, malgré cette réputation d'objets purement rationnels, les outils comptables sont imprégnés d'affects (Argyris, 1953 ; Repenning, Löhlein, & Schäffer, 2022), parfois partagés (Baxter, Carlsson-Wall, Chua, & Kraus, 2019) qui circulent au sein de collectifs (Boedker & Chua, 2013). Les affects sont composés des émotions, qui sont de courte durée, dirigées vers quelque chose ou quelqu'un, et des sentiments et humeurs, qui sont des états généraux latents et moins intenses que les émotions et auxquels aucune cause ou cible clairement identifiable n'est associée (Ekkekakis, 2012). En nous appuyant sur les travaux de Repenning et al. (2022), nous considérons que le concept « d'affect » permet d'englober l'ensemble des réactions de nature émotionnelle aux environnements physiques et sociaux des individus, y compris dans notre cas les outils comptables. De plus, nous inscrivons notre définition des affects dans la perspective dite « construite » (Barrett & Westlin, 2021). Cette perspective permet de souligner que les affects ne sont pas indépendants, innés ou biologiques, mais qu'ils proviennent des interactions entre les individus ainsi que des interactions entre l'individu et son environnement (Brennan, 2004). Dans cette perspective, des affects dits « collectifs », c'est-à-dire, des affects individuels partagés qui se propagent entre les individus par contagion (Bissell, 2010), peuvent également émerger. Afin d'appréhender la dimension affective des outils comptables dans sa composante spatiale, encore sous-explorée en comptabilité (Graham & Mcphail, 2024), nous avons choisi un cadre d'analyse qui provient de la recherche critique en géographie.

Le géographe Ben Anderson utilise le concept d'atmosphère dans son étude de la vie affective du néolibéralisme pour comprendre l'émergence et l'évolution de cette idéologie. L'atmosphère désigne des affects collectifs (Bissell, 2010) présents dans un espace donné (Ash, 2013). Les atmosphères, qui se forment dans un espace géographique donné, peuvent être façonnées par différentes interventions humaines y compris des objets. Ces objets teintent les lieux et participent de l'émergence et de la circulation des affects (Borch, 2010 ; Marsh & Śliwa, 2022). La vie affective est le processus de création et d'évolution de ces atmosphères.

L'objectif de notre article est de répondre à la question suivante : comment les outils comptables participent-ils à la vie affective du néolibéralisme ? Le recours au concept d'atmosphère permet une analyse de phénomènes habituellement étudiés indépendamment dans la littérature comptable : le rôle des outils comptables dans le projet néolibéral (Chiapello, 2017) et les affects suscités par ces outils (Repenning et al., 2022). Le concept d'atmosphère, parce qu'il lie les notions d'espace, d'objets et d'affects collectifs (Anderson, 2016 ; Marsh & Śliwa, 2022), nous permet de faire le lien entre les objets comptables ainsi que la production et la circulation d'affects qui nourrissent la vie affective du néolibéralisme.

Notre terrain d'étude est celui du secteur de la santé et des services sociaux au Québec qui a connu une importante réforme en 2015. Cette réforme qui s'inscrit dans une idéologie néolibérale (Plourde, 2021) inclut d'importantes coupures budgétaires, l'abolition de nombreux postes de gestionnaires et des fusions conduisant à une centralisation accrue. Elles incluent également la diffusion d'outils associés à la « philosophie »² Lean qui prône l'amélioration continue et repose sur un suivi systématique et continu de nombreuses mesures de performance. Nous avons collecté et analysé des données de plusieurs natures, 32 entretiens avec des gestionnaires à deux périodes différentes (2017 et 2019) et de la documentation interne. Nous avons également observé et capturé les espaces où des outils comptables étaient visibles. L'ensemble de ces données permet une compréhension du rôle des outils comptables dans la construction d'une atmosphère de la mesure et l'évolution de la vie affective du secteur de la santé entre 2015 et 2019.

Nos résultats montrent que les outils comptables participent à la vie affective du néolibéralisme en façonnant une atmosphère de la mesure, où cette dernière, omniprésente, est garante de l'espoir qui permet de maintenir le système (néolibéral) en place. Ces résultats conduisent à formuler quatre contributions principales. Premièrement, nous contribuons à la littérature en comptabilité qui s'intéresse aux affects en montrant que les outils comptables peuvent générer des affects mixtes et

² Le terme philosophie est utilisé par les promoteurs du Lean dans le sens d'une façon d'aborder le réel, nous avons ajouté les guillemets pour souligner que l'utilisation de ce terme porte à discussion.

ambivalents, notamment l'espoir. Deuxièmement, nous contribuons à la littérature qui vise à étudier le rôle des outils comptables et de la quantification dans la diffusion du néolibéralisme en montrant comment le caractère « consommable » des outils permet d'entretenir l'espoir nécessaire au maintien de sa vie affective. Troisièmement, nous contribuons à la littérature sur les atmosphères en montrant l'influence qu'exercent les outils comptables sur leurs dimensions spatiale et collective : ils entretiennent un affect partagé, l'espoir, et amplifient le pouvoir de la mesure en imprégnant les lieux. Finalement, notre article fournit un apport méthodologique en proposant des marqueurs pour reconnaître l'espoir dans les discours et ainsi faciliter l'identification de cet affect dans les recherches qualitatives.

L'article est structuré comme suit. Après cette introduction, nous présentons le cadre conceptuel et les recherches antérieures. D'une part, nous introduisons le concept d'atmosphère et son enracinement dans la vie affective du néolibéralisme. D'autre part, nous développons la littérature comptable qui étudie les liens entre néolibéralisme, quantification et affects. Nous présentons ensuite la méthodologie de recherche utilisée dans cet article. Les résultats, construits autour de l'analyse de l'atmosphère au sein des établissements de santé et des services sociaux, sont présentés en deux temps : 2017 puis 2019. Nous poursuivons avec la discussion avant de conclure.

2. Recherches antérieures et cadre conceptuel

2.1. Vie affective du néolibéralisme : atmosphères et espoir

2.1.1. Les atmosphères

Le concept d'atmosphère est utilisé pour désigner les émotions et les affects partagés dans un environnement donné (Ash, 2013), qui se propagent par contagion (Bissell, 2010). Les atmosphères présentent ainsi deux dimensions, elles sont à la fois un lieu (un périmètre géographique) et une réalité sociale construite. Elles sont donc situées tout en étant un phénomène affectif caractérisé par la circulation d'affects entre les individus. Bien que l'atmosphère efface la distinction faite entre affect et émotion (Anderson, 2009), elle est plus souvent définie au regard des affects³, notamment pour saisir sa dimension spatio-matérielle (Marsh & Śliwa, 2022) et mettre l'accent sur son caractère collectif (partagé) plus qu'individuel (Anderson, 2009).

L'atmosphère fait ainsi référence à un espace donné au sein duquel un élan collectif est mû par des affects de même valence (positive ou négative), sans pour autant que les individus ne partagent des affects, émotions ou sentiments de même nature au même moment. Par exemple, lorsque le public d'une pièce de théâtre semble éprouver une émotion commune, l'enthousiasme qui se traduit par des applaudissements, chacun ne ressent pas précisément la même émotion, mais l'atmosphère globale dans la salle est positive et ressentie comme telle par les personnes concernées. L'atmosphère est ainsi considérée comme « *le terrain commun d'où émergent les états subjectifs et leur cortège de sentiments et d'émotions* » (Anderson, 2009, p. 78). Elle est productrice d'affects qui se manifestent dans la dynamique entre les corps, les matériaux et l'espace (Marsh & Śliwa, 2022). Comme les dynamiques évoluent, les atmosphères se renouvellent continuellement, elles « *se forment et se déforment perpétuellement, apparaissent et disparaissent, à mesure que les corps entrent en relation les uns avec les autres. Elles ne sont jamais terminées, statiques ou au repos.* » (Anderson, 2009, p. 79).

2.1.2. Formation et pouvoir des atmosphères

Les atmosphères peuvent être façonnées par différentes interventions humaines, notamment à travers le choix d'objets qui favorisent l'émergence d'émotions et de sentiments variés (Borch, 2010 ; Marsh & Śliwa, 2022). Marsh et Śliwa (2022) montrent ainsi comment un assemblage particulier a permis à un collectif artistique d'opposition de construire une atmosphère positive dans un contexte de peur dans les années 1980 en Pologne. En ayant recours à des objets colorés (qui contrastent avec le gris des lieux), des bannières avec des slogans ambigus, des personnages habillés de façon absurde, de la danse et de la musique, l'intervention artistique proposée a permis de créer une atmosphère de gaieté et de joie. Les rires suscités par cet assemblage ainsi que l'invitation faite aux participants de joindre l'intervention ont contribué à la contagion d'affects positifs et ont permis une transition de la peur vers l'absence de peur.

Les atmosphères apparaissent également capables de transformer les positions (favorables ou non) d'un groupe de personnes au regard d'un objet ou d'une situation. Thedvall (2017) montre ainsi le rôle joué par l'atmosphère positive créée dans une salle de formation, sur le positionnement d'agents publics vis-à-vis d'une politique visant à intégrer le Lean : d'abord sceptiques, ces agents sont devenus enthousiastes et partisans du Lean. Plus précisément, l'article montre que les consultants Lean, en ayant recours à des exemples et des mises en situation qui laissent penser que les principes du Lean s'appliquent de manière universelle, ont réussi à susciter de l'espoir chez les agents publics qui finissent par conclure que leur scepticisme initial provenait de la (mauvaise) manière dont on leur avait présenté le Lean.

Même si les affects qui émergent des transformations opérées par les atmosphères sont en partie instables (par exemple on peut se demander si les affects positifs vis-à-vis du Lean vont demeurer au-delà de la salle de formation), les atmosphères peuvent exercer une forme de pouvoir sur les individus (Marsh & Śliwa, 2022 ; Thedvall, 2017). Elles demeurent capables d'influencer les personnes au niveau affectif et de façonner la conduite humaine (Anderson, 2009 ; Bissell, 2010).

³ Notons d'ailleurs que dans la littérature, plusieurs auteurs utilisent indistinctement les termes « atmosphère » et « atmosphère affective ».

2.1.3. *Atmosphère et vie affective du néolibéralisme*

Les atmosphères peuvent supporter l'émergence des idéologies néolibérales et des politiques, régulations et textes qui les accompagnent (Anderson, 2016). En effet, certaines atmosphères produisent des affects collectifs particuliers propices à l'implantation du néolibéralisme, aussi appelés par Anderson (2016) « vie affective du néolibéralisme ».

La vie affective est le processus de création et d'évolution de ces atmosphères. À ce titre Anderson (2016) soutient que l'étude des affects collectifs est essentielle pour comprendre comment le néolibéralisme émerge, se forme et change. L'auteur développe des exemples tels que la Société Mont-Pèlerin, l'École d'Économie de Chicago et le Thatcherisme qui montrent que les discours néolibéraux ne font pas uniquement appel à la rationalité, mais utilisent et provoquent aussi des affects chez les personnes qui en sont destinataires. Anderson (2016) introduit le concept d'atmosphère pour caractériser les conditions affectives de formation de la raison néolibérale. Il montre à travers ces exemples que le néolibéralisme est conditionné par des atmosphères. Sans faire référence explicitement au concept d'atmosphère, Gilbert et Everett (2023) montrent comment des acteurs hégémoniques (le patronat et les personnalités politiques notamment) cherchent à susciter des émotions (notamment la peur et la culpabilité) dans la population de façon à obtenir le consentement de cette dernière autour de la question de la dette publique et des choix néolibéraux qui y sont associés. Ces résultats semblent refléter qu'une atmosphère au niveau de la société (qui a, à son tour, des effets sur l'atmosphère au sein des organisations publiques) aide à faire accepter des réformes néolibérales. Les atmosphères participent ainsi de la formation de la raison néolibérale et des structures de sentiments qui les conditionnent.

Le concept d'atmosphère permet alors une lecture singulière de la néolibéralisation en ramenant les affects au cœur du processus : « s'intéresser à la vie affective du néolibéralisme est donc une façon de retracer la manière dont la raison néolibérale est attachée et investie au fur et à mesure qu'elle voyage et qu'elle est (re)formée » (Anderson, 2016, p. 735).

2.1.4. *La place de l'espoir dans la vie affective du néolibéralisme*

Si la littérature suggère que le néolibéralisme est constitué et est à la source de nombreux affects à valence négative incluant notamment la peur et l'anxiété (Anderson, 2016). Elle montre également le rôle que peut jouer l'espoir (Gilbert, 2021), un affect à valence incertaine – positive et négative (Blöser & Stahl, 2019), dans la vie affective du néolibéralisme (Berlant, 2011).

L'espoir émerge toujours dans un contexte incertain de présence ou d'absence, de réalisation ou de non-réalisation, il peut présenter une valence positive ou négative et est à ce titre ambivalent (Vazard, 2022). L'espoir se présente lorsque les individus pensent que quelque chose de mieux/de meilleur se présentera prochainement (Anderson, 2016 ; Miyazaki, 2004). Cependant, ce contexte incertain peut aussi générer du désespoir puisque les conditions qui permettent d'espérer sont strictement les mêmes que celles qui permettent de désespérer (Marcel, 1944). Par exemple, Huber (2023) montre comment certains individus, bien que soumis aux mêmes données sur le climat, du fait du caractère incertain des possibilités d'action et de changements futurs, s'inscrivent dans l'espoir tandis que d'autres individus s'inscrivent dans le désespoir. De plus, comme le souligne Lasch (1991), lorsque des personnes ont conscience que l'avenir leur réserve des déceptions, elles développent un besoin accru d'espoir, qui risque paradoxalement de les désespérer davantage. Des affects d'espoir (collectifs) sont ainsi identifiés lors de répressions, de révolutions ou de ralliements des foules (Trigg, 2020). Ces atmosphères d'espoir servent à la fois de force d'impulsion au groupe, et de force de cohésion entre les individus du groupe (Trigg, 2020). L'espoir qui participe de ces atmosphères occupe une place ambivalente dans l'espace-temps, du fait qu'il s'appuie sur un désenchantement dans un espace-temps (le présent) et sur un enchantement dans un autre espace-temps (le futur).

La littérature a montré à plusieurs reprises la place qu'occupe l'espoir dans le néolibéralisme. Berlant (2011) caractérise le contexte néolibéral de « *cruel optimism* », l'auteur Pettit (2019) parle de « *cruelty of hope* ». Plusieurs auteurs soulignent comment le projet néolibéral d'entrepreneur de soi-même se construit et s'accompagne d'un espoir dans le marché comme source d'une vie meilleure (Anderson, 2016). Par exemple, Langely (2014) montre comment les cotes de crédit servent à faire du consommateur de crédit une figure entreprenante et pleine d'espoir qui affronte avec succès ses propres dettes et les incertitudes de l'avenir liées à cette dernière. Raynor (2017) montre, à travers l'utilisation d'une pièce de théâtre, comment des mesures d'austérité et la concurrence sont acceptées par un groupe de femmes du nord-est de l'Angleterre à travers l'espoir dans le marché comme source de progrès individuel et collectif. Enfin, Raco (2009) met en évidence le rôle des réformes dans l'émergence de l'espoir. Ses résultats soulignent notamment que l'aide sociale au milieu des années 2000 au Royaume-Uni a suscité l'espoir d'un meilleur futur chez les citoyens à travers la possibilité d'une mobilité sociale.

2.2. *Quantification, néolibéralisme et affects*

2.2.1. *Quantification et néolibéralisme*

La quantification est un processus de production et de communication de nombres (Espeland & Stevens, 2008) qui s'établit en deux temps : « convenir » qui est une action de mise en accord, souvent implicite, autour de conventions, puis « mesurer » qui correspond au dénombrement de phénomènes à partir de ces conventions préétablies (Desrosières, 1993). Depuis une quarantaine d'années, à la demande des gouvernements néolibéraux, on assiste à une quantification des phénomènes sociaux qui se traduit par une prolifération d'analyses chiffrées dans tous les domaines (y compris dans les services publics comme l'éducation, la justice et la santé) devenant un phénomène social à part entière (Espeland & Stevens, 2008). Le recours aux chiffres intervient au niveau des politiques publiques comme un argument d'autorité conduisant à un gouvernement par les nombres (Supiot, 2015). Cette quantification, loin d'être neutre, permet d'agir sur le réel qui devient « *stable, mobile,*

comparable et combinable » (Rose & Miller, 1992, p. 186), elle donne de la légitimité et du pouvoir à ceux qui utilisent les données produites en les informant sur ce qu'ils doivent gouverner (Rose & Miller, 1992).

En particulier, les outils comptables et la quantification jouent un rôle central dans les réformes d'idéologie néolibérale. Ils servent d'argument dans les discours pour justifier la nécessité d'optimiser (Chiapello, 2017), et sont aussi des instruments de la mise en œuvre des réformes au travers de programmes (Morales et al., 2014) ou encore des outils de valorisation de la performance attendue des pouvoirs publics (Arnaboldi et al., 2015 ; Desrosières, 2012). Les outils comptables possèdent également un pouvoir de propagation des idéologies (notamment néolibérales) du fait de leur matérialité, leur aura d'objectivité et leur prétendue neutralité (Cooper, 1995 ; Li & Soobaroyen, 2021). Les outils comptables et la quantification qu'ils produisent, soutiennent ainsi la transformation qui s'opère en permettant une diffusion à grande échelle. Cette propagation leur confère un pouvoir de transformation des organisations (Chiapello, 2017 ; Wickramasinghe, 2015). En soutenant la quantification de l'activité humaine, ils transforment également la nature du travail (Alawattage & Wickramasinghe, 2019 ; Amslem & Gendron, 2019).

2.2.2. Affects et quantification

De nombreux travaux en comptabilité (e.g., Bourmistrov & Kaarbøe, 2013 ; Chenhall, Hall, & Smith, 2013 ; Gilbert & Everett, 2023 ; Hall, 2016 ; Repenning et al., 2022) montrent que les outils comptables, empreints de mesures, sont à l'origine de divers affects. Boedker et Chua (2013) abordent les outils comme des technologies affectives favorisant la circulation de la tristesse, de la honte et de la culpabilité. En se basant sur une étude empirique, Argyris (1953) montre que les budgets peuvent générer de l'anxiété et de la peur. Lux et Lajante (2017) soulignent également l'importance des affects dans le processus d'appropriation des outils. Ainsi, les outils de mesure ne sont pas neutres, ils sont des « *symbolic entities [...] invested with meanings* » (Clancy, Vince, & Gabriel, 2012, p. 52) qui génèrent des affects dans le cadre de leurs interactions avec les individus, et ce, dès leur création (Taffler, Spence, & Eshraghi, 2017).

Plusieurs auteurs s'intéressent plus spécifiquement à ce qui favorise la construction de différents affects autour des outils comptables. Les caractéristiques techniques de l'outil sont ainsi identifiées comme un facteur explicatif des sentiments de confort ou d'inconfort par Bourmistrov et Kaarbøe (2013). Guénin-Paracini et al. (2014) associent la peur au risque d'erreur d'audit qui pourrait être favorisée par le recours mécanique à des outils d'audit formels qui empêcheraient les auditeurs de ressentir correctement le terrain. Chenhall et al. (2013) avancent que les valeurs peuvent constituer un élément de rupture dans la perception de l'outil, notamment si les individus ont le sentiment que certains principes fondamentaux auxquels ils s'identifient ne sont pas respectés (Denis et al., 2007). Enfin, la littérature souligne le lien entre les caractéristiques des outils comptables et l'espoir. Catasús et al. (2016) mettent en avant des éléments rationnels (fiabilité de la mesure, mesure du bon phénomène, mesure visant les bons acteurs) pour expliquer la construction de l'espoir chez les individus au regard des outils de quantification. Pour leur part, Gendron et Bédard (2006), qui s'intéressent à la construction du sentiment d'efficacité au regard du comité d'audit, mettent en évidence le rôle de l'espoir dans ce processus.

Les travaux en comptabilité permettent également de rendre compte du caractère pluriel et non immuable des affects autour des outils et de la pratique des comptables. Guénin-Paracini et al. (2014) montrent par exemple comment les auditeurs peuvent passer d'un état de peur à un état de confort au sein d'une même mission d'audit, illustrant l'évolution de la valence. Certaines recherches se focalisent sur l'interaction entre individu et outil pour l'étude des affects. Catasús et al. (2016) montrent que les concepteurs et les utilisateurs d'indicateurs d'arrêts maladie peuvent passer de l'espoir au désespoir, puis revenir à l'espoir. Gilbert (2021) montre, pour sa part, en étudiant le rapport des immigrés à la gestion de leurs dettes financières, comment ces derniers, en utilisant des outils comptables, peuvent passer de l'anxiété à l'espoir.

Si la littérature en psychologie distingue les affects par leur valence (positive ou négative) et leur intensité (Feldman Barrett & Russell, 1998), la littérature en sciences comptables s'est concentrée sur les valences. Elle a plus particulièrement mis en avant les affects négatifs générés par les outils tels que l'anxiété, la peur, la colère, l'inconfort et le désespoir (Argyris, 1953 ; Baxter et al., 2019 ; Bourmistrov & Kaarbøe, 2013 ; Andiola, Bedard, & Westermann, 2019). Certains travaux montrent toutefois que les outils comptables peuvent également être la source d'affects positifs (Hall, 2016 ; Repenning et al., 2022), tels que le confort (Chua, 1996) ou la fierté (Andiola et al., 2019). Si la distinction des valences positives et négatives est au cœur de la définition des affects, certains auteurs soulèvent cependant la nécessité de ne pas toujours les mettre en opposition (Moreno, Kida, & Smith, 2002). Dans cette perspective, Repenning et al. (2022) soulignent l'existence possible d'affects mixtes (à un instant T), c'est-à-dire, d'émotions à valences opposées éprouvées simultanément par les individus, par exemple de la joie et de la peur, qui surviendraient lorsque les individus se verraient confronter à des décisions difficiles avec des buts ou des objectifs contradictoires ; type de décisions fréquentes pour les gestionnaires. Cette position peut être mise en parallèle avec l'ambiguïté de certains affects (positif, négatif ou, ni positif, ni négatif) et notamment de l'espoir. L'espoir semble a priori positif (en opposition au désespoir), du fait de son lien intrinsèque avec l'incertitude, il peut devenir un espoir teinté de peur et d'anxiété, créant ainsi des expériences émotionnelles complexes et nuancées (Vazard, 2022).

Finalement, la littérature en comptabilité souligne que les affects en lien avec les outils de quantification peuvent être lus comme des phénomènes psychologiques relationnels (Baxter et al., 2019), influencés par l'environnement, et notamment par les relations entre les individus et les collectifs d'individus. Aussi, les affects ne se produisent pas « à l'intérieur » ou « à l'extérieur » du corps, mais plutôt « entre » les corps (Hall, 2016). Baxter et al. (2019) montrent dans leur étude traitant de la mesure de performance d'un club de football que certains outils peuvent être créés autour d'un objet émotionnel fort et partagé entre les individus : un intérêt passionné (au sens de Tarde, 1902). Dans le cadre de leur étude, cet intérêt passionné est représenté par les derbies qui du fait qu'ils génèrent des attentes et émotions intenses font l'objet d'une mesure spécifique

(nombre de derbies successifs gagnés/perdus). Ainsi, le partage d'émotions (ici intenses), qui est un principe au cœur du concept d'atmosphères, est à l'origine de la création d'une nouvelle mesure. La quantification est un moyen de transformer un intérêt passionné en objectif. Boedker et Chua (2013) montrent que les indicateurs et leurs objectifs peuvent générer des émotions collectives partagées qu'il est possible d'orienter, voire de manipuler. Ainsi, un objectif de croissance du chiffre d'affaires ou un outil budgétaire peuvent conduire à une excitation collective (Boedker & Chua, 2013). Ces derniers soulignent que cette nature collective de l'affect crée la possibilité d'une « circulation des émotions » (Ibid., p. 247) qui fait notamment référence au transfert d'énergies émotionnelles d'une personne à une autre, ce que l'on retrouve dans la définition d'une atmosphère.

En conclusion, la littérature montre que le néolibéralisme s'appuie sur et nourrit une vie affective (Anderson, 2009, 2016), où les atmosphères jouent un rôle central, mais aussi que l'espoir occupe une place de choix dans le néolibéralisme (Berlant, 2011 ; Pettit, 2019). Par ailleurs, la littérature en comptabilité présente les outils comptables comme des vecteurs de néolibéralisation et comme médiateurs d'affects, notamment car ils mesurent l'activité humaine (Alawattage & Wickramasinghe, 2019 ; Amslem & Gendron, 2019). Néanmoins, alors que les objets peuvent jouer un rôle dans la production et la circulation des atmosphères (Marsh & Śliwa, 2022), à notre connaissance, la littérature en comptabilité n'a pas étudié spécifiquement la place des outils comptables dans les atmosphères. Aussi, nous proposons de rendre compte de la dynamique par laquelle les outils comptables participent à la vie affective du néolibéralisme en mobilisant le concept d'atmosphère ; ce qui nous conduira à identifier ce que nous dénommons une « atmosphère de la mesure ».

3. Méthodologie

3.1. Contexte

Cette étude a été menée dans le secteur de la santé et des services sociaux au Québec, suite à l'adoption d'une réforme majeure du secteur, en 2015. Depuis sa création en 1971, ce secteur a connu plusieurs réformes successives (Plourde, 2021). Les CLSC (Centres Locaux de Services Communautaires) ont historiquement été créés pour fournir une porte d'entrée unique au réseau de la santé (Plourde, 2021). Il s'agit d'un réseau de cliniques publiques de première ligne⁴ enraciné dans la communauté, où sont intégrés à la fois les services de santé, les services sociaux et les services d'action communautaire. Cet enracinement dans la communauté a progressivement été déconstruit à travers un processus de bureaucratisation (incluant un renforcement de la reddition de compte), de fusions d'établissements, et de centralisation du pouvoir décisionnel (Plourde, 2021). En 2000, la loi sur l'administration publique constitue un tournant en intégrant les principes du nouveau management public dans les organisations publiques québécoises (Côté, 2006). En 2003, l'une des plus importantes réformes depuis la création du système de santé et de services sociaux s'est traduite par un renforcement de la centralisation avec la création de 95 centres de santé et de services sociaux (CSSS) qui englobaient des CLSC, des Centres hospitaliers et des CHSLD (Centres d'Hébergement et de Soins de Longue Durée) (Richard, Maltais, Bourque, Savard, & Tremblay, 2007). En 2015, une autre réforme majeure, celle étudiée dans le présent article, inclut d'importantes coupes budgétaires, une abolition puis une création de moins de postes de gestionnaires, une accentuation de la centralisation et la diffusion d'outils de gestion de la performance (cf. point 4.1.2 pour le détail de cette réforme).

3.2. Collecte des données

Cette recherche a été menée à partir de données couvrant la période 2015–2019. Cette approche longitudinale (Dawson, 2013) permet d'étudier le changement (ou la stabilité) d'un phénomène, dans notre cas l'évolution des affects et des atmosphères autour de la réforme et des outils de quantification. À cette fin, nous avons suivi les trois caractéristiques (désignées ci-après avec les repères [i, ii, iii] de l'approche longitudinale développée par Menard (2002)) : collecte sur au moins deux périodes, des sujets identiques et comparables d'une période à l'autre et une analyse qui consiste à comparer des données entre deux périodes distinctes. Nos résultats s'articulent, en premier lieu, autour des données provenant de 32 entrevues avec des gestionnaires. Ces gestionnaires étant quasi-exclusivement des femmes et le secteur étant très féminisé nous utiliserons le féminin pour évoquer ces gestionnaires de façon collective. Nous avons également eu accès à des documents internes, fournis par les gestionnaires, qui nous ont permis de bien comprendre la nature des outils déployés. L'accès à des stations visuelles⁵ et à des salles de pilotage, qui ont été photographiées, a été révélateur de la manière dont les outils s'enracinent dans les lieux, et contribuent à l'atmosphère. Enfin, une revue de presse a été réalisée (notamment autour des changements politiques : 2014–2015 ; 2018–2019) afin de compléter la caractérisation du contexte et le positionnement des acteurs.

Nous avons mené deux vagues d'entrevues en 2017 puis en 2019 (i – collecte sur au moins deux périodes). Vingt-deux entrevues ont été réalisées en 2017 et 10 en 2019 dans trois centres (universitaires) intégrés de santé et de services sociaux (CI(U)SSS). Les CI(U)SSS « assurent l'accessibilité, la continuité et la qualité des services destinés à la population de leur

⁴ Dans ces cliniques, les patients peuvent accéder directement à des soins de routine.

⁵ Les stations visuelles correspondent à des visuels (graphiques, tableaux, diagrammes...) qui sont placés sur des tableaux et exposés à la vue de tous sur les lieux de travail. Les visuels représentent l'évolution de certains indicateurs de performance et servent de support à des réunions animées par les gestionnaires à intervalles réguliers (une ou deux semaines en général).

territoire. Ils constituent des points de référence où la population peut s'adresser en cas de problèmes de santé et de problèmes psychosociaux»⁶. Les CI(U)SSS forment ainsi des mégastructures organisées par région qui fournissent l'ensemble des services sociaux et de santé. Ces entretiens ont une durée cumulée d'environ 34 heures, ils ont tous été enregistrés à une exception près (Tableau 1). Toutes les entrevues ont été menées auprès de personnes qui ont occupé l'un des nouveaux postes de gestionnaire créés à la suite de l'abolition des précédents dans le cadre de la réforme de 2015. Nous avons retenu ces professionnelles pour plusieurs raisons. Les gestionnaires, en étant le lien entre le ministère et le terrain sont au cœur de l'opérationnalisation de la réforme. Nous avons interrogé les gestionnaires en suivant la temporalité de mise en œuvre de la réforme, ce qui se traduit par des premiers entretiens auprès de la haute direction (directions des finances, de la performance et des programmes en déficience intellectuelle, troubles du spectre de l'autisme et handicap physique), puis auprès de gestionnaires de terrain (des cheffes de service qui encadrent des équipes de professionnelles comme des travailleuses sociales, des psychologues, des orthophonistes.), des coordinatrices (qui supervisent une équipe de cheffes de service) et des directrices adjointes de programmes (qui supervisent une équipe de coordinatrices). Le niveau des gestionnaires de terrain est particulièrement intéressant, car il est le premier niveau hiérarchique à assurer le déploiement concret des outils et méthodes opérationnels en interaction avec des professionnels de terrain (Lux & Petit, 2016). Les gestionnaires rencontrées représentent, collectivement, des situations riches et hétérogènes (Arnaboldi & Azzone, 2010) pour illustrer et discuter la façon dont les affects des gestionnaires évoluent, façonnent et sont façonnés par les atmosphères. Notre approche satisfait les critères d'une étude longitudinale (ii – les sujets sont identiques et comparables d'une période à l'autre), puisqu'elle interroge de manière répétée les mêmes sujets (neuf parmi les 23 personnes différentes interviewées) (Menard, 2002).

Dans les deux phases, les entretiens ont abordé l'impact de la réforme de 2015 sur les outils de mesure de la performance et les pratiques associées. Nous avons ainsi utilisé un questionnaire reprenant les mêmes thèmes en 2017 et 2019. Les questions posées portaient notamment sur les outils utilisés, les conseils que les gestionnaires pourraient donner, ce que la situation leur inspire, mais aussi plus généralement sur leur perception des outils et de leur évolution. La principale différence entre les deux phases d'entretien provient du fait que des questions complémentaires ont été posées en 2019 pour inclure des références aux informations données par les répondantes en 2017.

3.3. Analyse des données

Les données secondaires provenant de la revue de presse sont utilisées pour présenter et décrire le contexte (scènes d'exposition dans les résultats) et les positions (favorable ou non à la réforme) des acteurs.

L'analyse s'est ensuite basée, d'une part, sur une analyse de discours pour chacune des périodes (2017 puis 2019) et, d'autre part, sur la comparaison des discours tenus en 2017 et 2019 sur la cohorte d'individus rencontrés deux fois (iii – l'analyse consiste à comparer des données entre deux périodes distinctes). Les données ont été traitées en utilisant des procédures qualitatives (Eisenhardt, 1989 ; Miles, Huberman, & Saldana, 2018). La démarche est interprétative et abductive : la question de recherche et le cadre d'analyse ont émergé de l'analyse des données. Dans un premier temps, nous avons sélectionné des thèmes qui nous semblaient essentiels pour comprendre la relation entre les gestionnaires et les outils de gestion de la performance développés dans le cadre de la réforme. Ces thèmes sont en partie ceux du guide d'entretien : performance, outils (nature et utilisation), impacts et perceptions des outils selon les gestionnaires. Nous avons attribué des codes à ces thèmes, puis nous avons procédé à un codage systématique de chaque entretien, en attribuant un ou plusieurs codes aux différents verbatims.

Après ce premier codage, dans une perspective similaire à Amslem et Gendron (2019), nous avons procédé de façon itérative en faisant des allers-retours entre nos données et la littérature, ce qui nous a conduit à étendre l'analyse aux concepts liés aux affects. Nous avons alors étudié l'évolution du discours des gestionnaires concernant plus particulièrement leurs affects entre 2017 et 2019 en nous inscrivant dans la théorie des émotions construites (Barrett, 2017). Cette dernière soutient que les affects sont des processus cognitifs qui s'appuient sur une réalité sociale, une interprétation, qui peut s'exprimer notamment à travers les mots et qu'il est donc possible de percevoir ces affects à travers les discours.

Nous avons codé les données une seconde fois en isolant les paragraphes qui traitaient des affects pour chaque gestionnaire, en 2017 puis en 2019. Cette recherche des affects et des situations affectives nous a permis d'identifier et de nommer les affects en nous appuyant sur les catégories affectives de Repenning et al. (2022) comme le préconisent Kouamé et Liu (2021) dans leur article traitant de l'analyse des affects dans les études qualitatives.

Les affects étaient soit clairement exprimés par les individus « *j'adore ça* », soit caractérisés par les chercheurs. Par exemple, le discours suivant « *'AU SECOURS' (la) situation (. . .) se dégrade de plus en plus* » a été codé comme un sentiment de détresse dans une perspective méthodologique similaire à ce que propose Liu and Maitlis (2014). En effet, ces derniers proposent un cadre méthodologique pour analyser les affects affichés (émotions exprimées) basés notamment sur l'analyse des discours. Les auteurs proposent l'identification de marqueurs verbaux propres à certaines émotions. Ces marqueurs verbaux peuvent être accompagnés d'autres marqueurs visibles lors des entrevues (marqueurs faciaux, vocaux et physiques). Liu et Maitlis (2014) évoquent par exemple pour les marqueurs faciaux de la colère : « *The brows are lowered and drawn together. Vertical lines appear between the brows. The eyes have a hard stare and may have a bulging appearance. Tight jaws and clenched teeth.*

⁶ Centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) | Gouvernement du Québec (quebec.ca).

Tableau 1
Liste des entretus.

Nom - code	Rôle	Formation/1 ^{re} profession	Durée (34 heures)	
			2017	2019
Emmanuel - I1	Direction adjointe performance financière et budget	Comptable	205 min	
Fabienne - I2	Direction de programme	Ergothérapeute	120 min	
Olivier - 3	Direction adjointe performance organisationnelle	Psychologue	90 min	50 min
Charlotte - I4	Conseiller déploiement des salles de pilotage	Travailleur social	90 min	
Nadia - I5	Direction des ressources financières	Comptable	95 min	55 min
Marie-Andrée - I6	Direction de programmes	Physiothérapeute	90 min	62 min
Laura - I7	Direction de la qualité, de l'évaluation et de la performance	Avocat	90 min	
Véronique - I7b	Directrice provisoire de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique	Administration	^a	76 min
Matthieu - I8	Direction adjointe et Direction de la qualité, de l'évaluation et de la performance	Sciences infirmières et gestion	45 min	
Jean - I9	Direction des ressources financières	Administration	120 min	
Caroline - I10	Direction de programmes	Physiothérapeute	117 min	
Julie - I11	Direction adjointe	Travailleur social	36 min	
Pierre - I12	Chef de service	Psychologue	27 min	
Sylvie - I13	Coordinatrice	Orthophoniste	31 min	59 min
Louise - I14	Coordinateur	Assistant social	31 min	
Juliette - I15	Direction adjointe	Psychologue	27 min	68 min
Marion - I16	Chef de service	Psychologue	46 min	
Anne - I17	Coordinatrice	Ergothérapeute	35 min	65 min
Patricia - I18	Cheffe de service	Physiothérapeute	33 min	39 min
Mélissa - I19	Chef de service	Psychoéducateur	21 min	
Marie - I20	Cheffe de service	Psychologue	21 min	50 min
Adeline - I21	Cheffe de service	Travailleuse sociale	30 min	58 min
Marie-Claude - I22	Coordinateur	Travailleur social	45 min	

^a En 2019, Véronique avait remplacé Laura (I7) au poste de directrice provisoire de la qualité, de l'évaluation, de la performance et de l'éthique.

Tableau 2

Exemple de codage des affects verbalisés sur la base de la méthodologie de Liu et Maitlis (2014).

Affects	Marqueurs verbaux	Exemples dans nos données
Colère Liu et Maitlis (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. An explicit statement of anger ("I am angry. . .") or complaints with angry effect such as yelling or raising the voice 2. The speaker may sound irrational 3. Blame others for goal-inconsistent outcome 4. Reference to a demeaning offense against me or what I care about 5. Reference to violation of expectation, things not working out as planned 6. The situation is illegitimate, wrong, unfair, contrary to what ought to be 7. Challenging behaviours 	<p>Exemple de verbatim codé avec le point 4 : « Le mépris avec lequel les gestionnaires ont été considérés par le ministre Barrette dans la Loi 10, qu'on a été considéré comme une affaire de trop qui ne servait à rien dans une organisation » (Sylvie, 2017)</p> <p>Exemple de verbatim codé avec le point 6 : « Je pense ça serait irrité le terme parce que j'ai un peu l'impression que je me fais imposer quelque chose auquel je crois partiellement. » (Sylvie, 2019)</p>
Frustration Liu et Maitlis (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direct expression of frustration 2. Unable to or delayed to do something or get something because of external obstacles 3. Référence à quelque chose qui ne fonctionne pas, qui est insatisfaisant (marqueur ajouté par les auteurs) 	<p>Exemple de verbatim codé avec le point 1 : « On a des systèmes d'information clientèle qui ne se parlent pas, y'a pas beaucoup de facilitants. Ça, c'est peut-être un aspect frustrant que tu vois qui me vient à l'esprit maintenant que j'en parle » (Caroline, 2017)</p> <p>Exemple de verbatim codé avec le point 2 : « Je n'ai pas tous les moyens en main, j'ai de la difficulté d'avoir accès aux données » (Olivier, 2017)</p>
Espoir Les auteurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expression explicite de l'espoir (« J'ai l'espoir de . . . ») 2. Expression d'un avenir meilleur et rupture temporelle : quelque chose de mieux/de meilleur se présentera prochainement. Un objet, une situation, un individu ou groupe d'individu peuvent être à l'origine de la rupture temporelle 3. Expression d'un avenir meilleur découlant de décisions difficiles avec des buts ou des objectifs contradictoires 4. Expression d'une situation incertaine (réalisation ou non-réalisation d'un événement) ou ambivalente qui amène l'individu à penser un avenir prometteur 5. Présence simultanée d'éléments de discours positif et négatif sur la situation 	<p>Exemple de verbatim codé avec le point 1 : « On a espoir que ça va être mieux qu'il y a 5 ans » (Olivier, 2017)</p> <p>Exemple de verbatims codés avec le point 2 et le point 5 : « Puis aujourd'hui on dirait que là on essaie de, on a réussi à reconstruire le salage. Puis là, ben ce qu'on souhaite c'est qu'on ait de l'air pour être capable de remettre un peu des cadres puis rééquilibrer le soutien qui a été coupé d'une façon abrupte. Parce qu'il y a des, une offre de service clinique ça ne se donne pas tout seul. Ça prend des bureaux, des ordinateurs. Ça prend euh du soutien. Ça. . . Enfin que justement. . . C'est on n'a pas fini de, de reconstruire, mais là je sens comme je vous ai dit, le salage est là, mais là, on a besoin de, de, de continuer de rééquilibrer notre soutien pour le programme. » (Marie, 2019)</p>

Ils évoquent également pour les marqueurs vocaux : *The voice may be lowered or raised beyond the limits of normal tone, pitch and volume are uneven (voice "cracks"). Words may be biting or abrupt with one word or syllable more strongly stressed.* » Ces éléments, vécus *in situ* par les chercheurs et ayant influencé leurs perceptions des discours, ont contribué aux codages des marqueurs verbaux.

Le tableau précédent (Tableau 2) reprend des propositions de marqueurs verbaux pour trois des affects soulevés dans nos résultats (la colère, la frustration et l'espoir) avec une illustration de codage de verbatim provenant de nos données.

Ce travail de codage autour des affects nous a permis d'identifier des mécanismes similaires dans les deux phases de l'étude (2017 et 2019). Pour souligner la similarité des mécanismes relatifs à la vie affective du néolibéralisme alors que l'histoire évolue, nous avons qualifié les résultats de ces deux phases d'acte I et d'acte II en référence aux normes théâtrales et de spectacles (lieu d'atmosphère et de partage d'affects, Marsh & Śliwa, 2022). Nous verrons ainsi dans les résultats que lors de chaque acte, une situation délétère accentuée par la présence d'outils provoque des affects négatifs ainsi que la présence de l'espoir d'un avenir meilleur, notamment grâce aux outils.

4. La vie affective du néolibéralisme en 2017, acte I

Cette section des résultats examine la vie affective du néolibéralisme dans le secteur de la santé et des services sociaux québécois en 2017. Elle débute par la scène d'exposition, qui décrit le contexte de la réforme majeure du système de santé en 2015. Ensuite, elle présente les affects collectifs qui en découlent dans les établissements de santé et de services sociaux et la place qu'occupent les outils dans cette atmosphère de la mesure en 2017.

⁷ La scène d'exposition désigne la mise en contexte préalable à l'action dans les pièces de théâtre.

4.1. Scène d'exposition⁷ : une réforme majeure du système de santé

4.1.1. Une population déplorant les difficultés d'accès aux soins

Au début de l'année 2014, la presse (Le Devoir⁸, HuffingtonPost⁹, Radio-Canada¹⁰) se fait le relais de l'insatisfaction de la société civile vis-à-vis du système de santé. Ces articles se basent sur les résultats d'un sondage CROP Radio-Canada et d'une enquête du *Commonwealth Fund*. Il ressort notamment que 26 % des individus se disent très insatisfaits¹¹ et que seuls 25 % jugent le système de santé « assez efficace »¹². La difficulté d'accès aux soins, notamment l'accès à un médecin de famille, ressort comme un élément clé d'insatisfaction¹³. Le rapport portant sur la performance du système de santé et de services sociaux québécois de 2014 produit par le Commissaire à la santé et au bien-être (CSBE)¹⁴ souligne également que « *C'est au Québec qu'on trouve la plus grande proportion de la population ayant déclaré avoir eu de la difficulté à accéder à des soins de routine ou de suivis au cours de la dernière année* » (p. 102)¹⁵. Dans son rapport, le CSBE suggère plusieurs pistes pour améliorer l'accessibilité, la continuité des soins et la coordination incluant (1) l'utilisation des dossiers électroniques et des technologies de transferts d'information par les médecins et (2) le développement de la pratique médicale de groupe en première ligne et l'inscription garantie à un de ces groupes aux personnes qui le souhaitent.

Lors de la campagne électorale de 2014, pour répondre à l'insatisfaction généralisée, tous les partis politiques affichent leur volonté d'améliorer l'accès aux soins de santé. Le candidat (futur ministre de la Santé), Gaétan Barette, souligne que la stratégie de son parti (Le Parti Libéral du Québec – PLQ) se distingue de celle des autres partis dans les moyens, pas dans les objectifs¹⁶. On retrouve, parmi les mesures proposées, une promesse d'accroissement du nombre d'infirmières-praticiennes et la création de 50 cliniques ouvertes en permanence. Ces mesures sont proposées pour permettre de désengorger le système de santé et favoriser l'accès à la première ligne. On retrouve également parmi les promesses du PLQ une réduction importante de la bureaucratie (conduisant à des économies supposées de près de 300 millions de dollars) visant à financer l'ensemble des mesures.

4.1.2. Coupes budgétaires, centralisation et déploiement des outils du Lean

Rapidement après la victoire aux élections d'avril 2014 (avec 41,52 % des sièges obtenus), le nouveau ministre de la Santé propose une refonte en profondeur du système de santé. Cette réforme est supportée par plusieurs conférences, communiqués et documents affirmant qu'elle met « *le patient au centre de nos décisions* » (Communiqué du ministère, 2014¹⁷) et qu'elle représente « *un changement de culture au profit des usagers* » (présentation à l'Assemblée nationale du ministre Barrette, 2014¹⁸).

Le premier grand projet du nouveau gouvernement est la restructuration du réseau de la santé. Début 2015, la loi 10 est adoptée sous bâillon¹⁹. Cette loi conduit au regroupement de 182 établissements²⁰ en 34 (13 centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS), 9 centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) et 12 établissements indépendants). Les agences régionales de santé, dont la mission était de rapprocher les services de la population et de faciliter la circulation des personnes dans le réseau de santé, sont supprimées. Avec la suppression de ce niveau institutionnel entre le ministère et les établissements de santé, les conseils d'administration des CI(U)SSS dépendent désormais directement du ministère de la Santé et des Services sociaux. Le ministre nomme le conseil d'administration et le directeur général des CI(U)SSS. Ces fusions ont ainsi conduit à la centralisation du pouvoir, à la baisse de représentativité des citoyennes et des employés dans les instances décisionnelles, et à l'affaiblissement des syndicats (Plourde, 2021).

Pour accompagner le changement de culture souhaité par le gouvernement, et notamment développer une culture de la performance axée sur l'amélioration continue, de nombreux outils associés à la « philosophie » *Lean* sont déployés dans le réseau de la santé. Parmi ces outils, on retrouve les *Kaizen*, les A3 et les tableaux de bord.

De plus, des espaces physiques sont dédiés au suivi de la mesure de la performance. Ces espaces rendent visibles l'atteinte (ou non) de la performance. Ils ont vocation à être « animés » par les gestionnaires, c'est dire que les données chiffrées

⁸ Les Québécois fort critiques de leur système de santé | Le Devoir.

⁹ Un système de santé insatisfaisant au Québec selon un sondage de Radio-Canada | HuffPost Politique.

¹⁰ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/657236/sondage-elections-systeme-sante>.

¹¹ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/657236/sondage-elections-systeme-sante>.

¹² Les Québécois fort critiques de leur système de santé | Le Devoir.

¹³ Les Québécois fort critiques de leur système de santé | Le Devoir.

¹⁴ Le CSBE est une entité indépendante qui a pour mandat d'évaluer la performance du système de santé et des services sociaux de manière transparente et impartiale.

¹⁵ Rapport CSBE 2014.

¹⁶ Santé : un accès qui a de l'allure | HuffPost Politique.

¹⁷ <https://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/salle-de-presse/communiqué-809/>.

¹⁸ <http://cdeacf.ca/actualite/2014/09/26/quebec-propose-reforme-majeure-systeme-sante>.

¹⁹ « Procédure exceptionnelle à laquelle le gouvernement a parfois recours en vue de faire adopter rapidement une motion ou un « projet de loi » (motion de procédure d'exception – Assemblée nationale du Québec [assnat.qc.ca]). « Elle détermine la durée du débat pour chacune des étapes non encore réalisées de cette étude à compter de l'adoption de la motion ». (Procédure législative d'exception – Assemblée nationale du Québec [assnat.qc.ca]).

²⁰ Ces 182 établissements incluent des centres hospitaliers (CH), des centres locaux de services communautaires (CLSC), des centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD), des centres de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ) et des centres de réadaptation (CR). On assiste donc à la fusion d'établissements fournissant des services de santé de première, de deuxième et de troisième ligne, des soins de longue durée ainsi que des services sociaux et de réadaptation.

seront discutées en équipe, périodiquement, dans ces espaces, et que des plans d'actions seront élaborés pour soutenir la performance. Au niveau de la haute direction, dans chaque établissement, une salle entière y est consacrée, ce sont les salles de pilotage stratégique. Dans le plan stratégique 2015–2020, le déploiement des salles de pilotage apparaît d'ailleurs comme un indicateur clé du déploiement de la mise en place d'une gestion axée sur l'amélioration continue. On trouve ainsi dans l'axe « Organisation efficiente », l'objectif suivant « favoriser la mise en place d'une gestion axée sur l'amélioration de la performance » dont l'indicateur est le « pourcentage des établissements ayant déployé leur salle de pilotage stratégique » avec une cible de 100 % des établissements en 2018.

Une déclinaison des salles de pilotage est mise en place, au niveau opérationnel, sous la forme de stations visuelles. Ces stations visuelles correspondent à des panneaux avec des graphiques et des tableaux de bord qui sont exposés de façon à être facilement vus par les employés (ex : dans un couloir). Les stations visuelles ont pour vocation d'illustrer, simplement, à l'aide d'un code couleur, si les objectifs ont été atteints, elles visent donc à permettre de suivre l'atteinte des objectifs.

Enfin, comme annoncé, la réforme s'accompagne de coupes budgétaires qui conduisent notamment à l'abolition de plus de mille postes de gestionnaires : « En 2016–2017, les dépenses de santé diminueront pour une seconde fois dans l'histoire du réseau sociosanitaire québécois, reculant de 1,7 % par rapport à l'année précédente²¹ » (Plourde, 2021, p. 197).

4.1.3. Des contestations limitées vis-à-vis des réformes

Plusieurs organisations œuvrant auprès d'usagers, de travailleurs et de proche aidants²², mettent l'emphase sur les desseins cachés de la réforme : « Nous affirmons que les prémisses ou les affirmations de départ sur lesquelles repose toute l'idée de la gestion-optimisation participent davantage du processus de privatisation des services publics, dogme absolu du néolibéralisme, que d'une authentique intention de les améliorer. Ces approches et modèles ont d'ailleurs été développés en même temps que s'installait un néolibéralisme de plus en plus agressif et que l'État se mettait en mode « gouvernance » plutôt qu'en renforcement de la démocratie²³. Les syndicats dénoncent quant à eux la mise en œuvre de la réforme, Daniel Boyer (président de la Fédération des travailleurs du Québec) explique : « On a autre chose à faire dans le réseau de santé que de mobiliser nos énergies, nos argentés à restructurer le réseau. Peut-on mobiliser nos argentés, nos énergies à soigner et à rendre service à la population ? »²⁴. Ce constat est partagé par le président de la Confédération des syndicats nationaux (CNS), Jean Lacharité : « On va aspirer les budgets là où ça saigne, et on risque de dénaturer les missions sociales et de faire en sorte que des jeunes en difficulté, des déficients intellectuels, etc. ne reçoivent pas les services auxquels ils ont droit, parce qu'il n'y a pas suffisamment de budgets »²⁵. Ces revendications ne semblent toutefois pas trouver d'écho important dans l'opinion publique (Schéma 1).

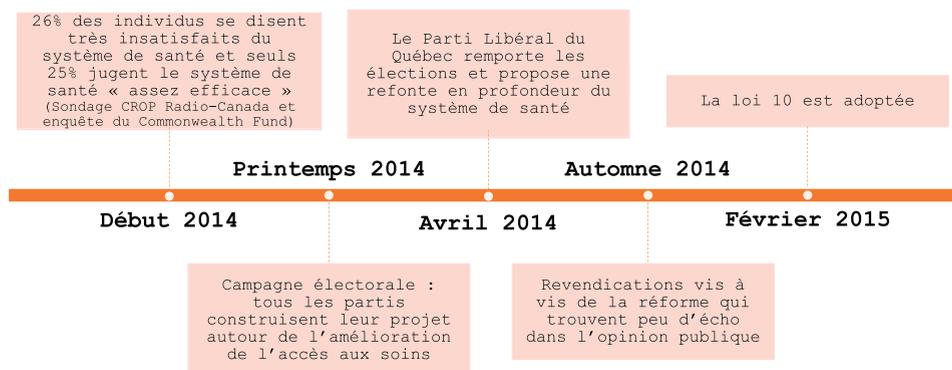


Schéma 1. Récapitulatif du contexte d'émergence de la réforme étudiée.

²¹ Institut canadien d'information sur la santé.

²² Les trois organisations sont : le RÉCIFS ou Regroupement, échanges, concertation des intervenantes et formatrices en social impliquées de manière critique face à l'organisation des services et du travail depuis l'implantation de l'approche d'optimisation, sur une base personnelle et en dehors de toute allégeance professionnelle, syndicale ou politique (voir le mémoire du RÉCIFS, www.recifs.ca) ; Ex aequo (www.exaequo.net), organisme montréalais voué à la promotion et à la défense des droits des personnes ayant une déficience motrice ; le RIOCM (www.riocm.ca) ou Regroupement intersectoriel des organismes communautaires de Montréal, instance d'action collective et de représentation des organismes communautaires auprès des différents paliers gouvernementaux. Une autre organisation, le RANQ (www.ranq.qc.ca) ou Regroupement des aidants naturels du Québec, s'est jointe à l'organisation du colloque en cours de chemin. Le RANQ a pour mission d'améliorer la qualité de vie des proches aidants au Québec.

²³ (« La Déclaration de résistance à la nouvelle gestion publique dans la santé et les services sociaux », publiée dans les Nouveaux Cahiers du socialisme, n° 12, automne 2014).

²⁴ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/693737/gaetan-barrette-fin-consultation-reforme-sante-pouvoir>.

²⁵ <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/693737/gaetan-barrette-fin-consultation-reforme-sante-pouvoir>.



Fig. 1. La salle de pilotage comme espace au sein duquel la mesure de la performance s'enracine.

4.2. Un contexte incertain porteur d'affects négatifs, terreau de l'espoir

Cette section montre la façon dont l'atmosphère de la mesure se diffuse via des outils qui imprègnent les lieux et qui, dans un contexte d'incertitude, provoquent des affects négatifs. Ce contexte incertain favorise également l'émergence de l'espoir en l'avenir.

4.2.1. De nouveaux outils qui imprègnent les lieux

Entre 2015 et 2017, la mesure commence à imprégner les lieux en s'exprimant notamment sur les murs qui sont recouverts d'indicateurs dans les pièces dédiées aux salles de pilotage. La Fig. 1 illustre l'imprégnation des lieux par la mesure. La salle photographiée est dédiée au pilotage stratégique. Il s'agit d'une pièce ronde dont les murs sont alternativement percés de fenêtres et placardés d'affiches présentant des dispositifs du Lean. On aperçoit des affiches comportant des éléments rhétoriques, des briques fondamentales de l'approche Lean (Waring & Bishop, 2010), concernant la mission, les valeurs et la vision. On peut notamment lire, concernant sa mission, que le CIUSSS offre « *non seulement une vaste gamme de services de santé et de services sociaux généraux et spécialisés, mais il s'assure de les rendre accessibles, efficaces, efficients et de qualité* ». Cette rhétorique de la performance, plaçant notamment l'efficacité et l'efficacité avant la qualité est un langage qui éloigne du travail de soin. L'une des valeurs, « *l'engagement* », est comprise dans le sens précisé entre parenthèses comme un « *désir de se dépasser* ». Ainsi, la notion de compétition est juxtaposée à celle de l'engagement, qui aurait pu être comprise dans une dimension collective et de solidarité. Notons que la collaboration est cependant présente comme autre valeur complémentaire. Par ailleurs, la « *passion* » évoquée comme valeur fondamentale résonne avec les attentes vis-à-vis de professionnelles, qui dépassent le cadre de travail classique et touchent à des sentiments très personnels. Par ailleurs, les « *fondements solides* » de la vision sont les suivants : « *excellence, innovation, milieu de travail stimulant, approche usager-partenaire* ». Ce vocabulaire managérial de l'amélioration continue par le Lean est empreint d'une rhétorique néolibérale manifeste et se retrouve distribué aux quatre coins cardinaux de l'espace comme autant de directions à emprunter par les individus.

Plus spécifiquement, le mur « mesuré » (Fig. 2) permet de faire ressortir les éléments critiques de la performance « *Ça ici, c'est le mur « mesuré », donc, on s'est donné 18 indicateurs qui sont de ce côté-là. Les 18 indicateurs, à chaque mois, quand il se passe une animation, on retient 3 indicateurs qui sont des indicateurs critiques.* » (Charlotte, 2017). Les salles de pilotage permettent de souligner visuellement les « problèmes » de performance « *Ce qu'on suit c'est l'évolution, quand ça baisse, comme ça, c'est au niveau du DI TSA DP [défiance intellectuelle, trouble du spectre de l'autisme et déficience physique] : l'accès aux services, pour priorité élevée, en service spécialisé. Là, on s'aperçoit que depuis le début de l'année, constamment, on était bien parti, mais il y a un relâchement. Fait que là, ça devient un danger. Puis ça, c'est probablement un indicateur que jeudi prochain, qui va être mis en discussion. Et puis les indicateurs sont tous sur un mur. Les indicateurs plus critiques on les met sur [les murs]. . . , on les imprime sur une feuille jaune pour qu'ils soient bien apparents.* » (Olivier, 2017).

La salle de pilotage devient un élément clé des rencontres hebdomadaires des équipes de direction. Elle structure l'espace et le déroulement des réunions puisque l'animation de la salle de pilotage est limitée à 30 minutes et fonctionne selon un plan d'action prédéfini : « *D'habitude, ça se passe dans la même pièce. Mme X ce qu'elle fait, quand on arrive à 9 h à la rencontre.*

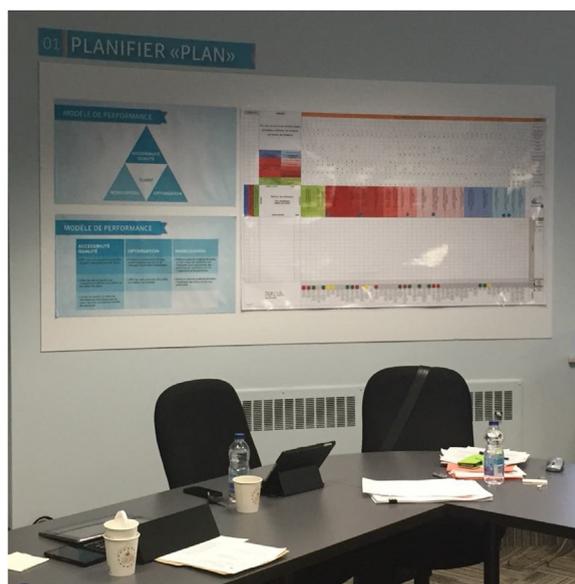


Fig. 2. Indicateurs affichés dans une salle de pilotage.

À compter de 10 h, il y a la partie « salle de pilotage ». Donc, elle se lève, elle va faire sa marche puis tout le monde se lève puis la suit dans cette partie-là de la salle. Puis, après ça, ils viennent se rasseoir autour de la table, puis ils continuent leurs choses » (Charlotte, 2017). La place prise par cet espace est importante « Habituellement, avant qu'il y ait les salles de pilotage, les gens géraient pareil. Il y avait un ordre du jour ordinaire. Et puis, ils passaient à travers des points mis à l'ordre du jour, autour de la table. Là, ce qu'on leur dit c'est que « vous allez parler de vos projets sur un mur avec des indicateurs, avec des objectifs, etc. ». Cela fait que ce bout-là, ils le font sur le mur, tout le monde vient autour. Et puis là, Y, ou Mme X, gère la partie, va sur ses indicateurs, etc., mais elle gère au mur. Après ça, quand qu'il y d'autres points ou des choses dont ils n'ont pas pu discuter, ils en discutent de façon ordinaire. » (Charlotte, 2017).

Après avoir passé en revue les indicateurs critiques, l'animation se termine sur les plans d'action, qui sont rendu visibles sur un autre mur « Dans le fond, l'animation se termine aussi . . . sur un mur, c'est le mur plan d'action pour vraiment se mettre en action et puis corriger ; ce sont des solutions à trouver, pour corriger le problème d'ici à la prochaine animation. » (Olivier, 2017).

Les salles de pilotage sont des dispositifs Lean, qui, comme l'indiquent Waring et Bishop (2010), sont assortis d'une rhétorique par laquelle le Lean est articulé et interprété, d'un rituel (une pratique sociale en action) et d'un lieu où des relations de pouvoir se jouent. Outre ces trois éléments, la dimension spatiale des salles de pilotage illustrée ici est essentielle, puisqu'elle montre à quel point les lieux sont imprégnés de mesures, incontournables pour les gestionnaires et les professionnelles, à la fois dans leur dimension visible et d'usage, puisque les échanges se réalisent autour de ces « murs » de performance. Dans ce contexte, l'omniprésence des mesures contribue à nourrir une atmosphère de la mesure.

4.2.2. Des affects négatifs autour des outils

Alors que les outils sont de plus en plus présents, ce déploiement à grande échelle s'accompagne de critiques et de frustrations. Certaines gestionnaires déplorent que les indicateurs ne permettent pas une vision globale de la satisfaction des patients. Les principaux indicateurs suivis par les gestionnaires de terrain incluent les listes d'attente (nombre de personnes en attente de soins), les délais d'attente, le nombre de visites effectuées par les professionnelles sur une période ainsi que les heures de prestations de service rendues. Certaines mentionnent qu'il manque des indicateurs plus difficiles à mesurer qui permettraient d'apprécier la satisfaction selon le point de vue du patient. Les gestionnaires considèrent ainsi que la qualité des services est bonne, mais que les indicateurs retenus ne permettent pas de le voir. La mesure de la performance actuelle conduit à un sentiment de déception : « il faut que tu atteignes tant de pour cent, c'est parce que ça ne tient pas compte de toute la réalité humaine dans lequel on est [. . .] Et puis dans l'environnement, c'est difficile de se justifier » (Adeline, 2017).

Au-delà du choix des indicateurs, les gestionnaires déplorent la lourdeur que leur suivi amène. Par exemple, Marie explique qu'elle doit passer beaucoup de temps à regarder ses cibles, notamment celles en lien avec l'accessibilité. Dans une perspective similaire, Sylvie éprouve un sentiment de regret relativement à l'augmentation du rythme de production des indicateurs attendus par le ministère.

Associé à cette lourdeur, le manque de ressources adéquates est soulevé. Pour Sylvie, la contrainte de production des indicateurs est d'autant plus forte qu'elle est concomitante avec des difficultés d'accès aux informations dans certains services, ce qui génère un sentiment d'insatisfaction : « Pour moi, comme gestionnaire, c'est vraiment un défi d'aller faire une lecture des différentes sections de mon équipe. Il y a des sections pour lesquelles [. . .] c'est plus difficile parce que le système d'information est moins avancé ». La frustration est un affect qui apparaît au cœur de la pratique « des fois les frustrations qui sont plus de « je n'ai

pas tous les moyens en main, j'ai de la difficulté d'avoir accès aux données » (Olivier, 2017) et semble généralisée : « on a des systèmes d'information clientèle qui ne se parlent pas, il n'y a pas beaucoup de facilitants. Ça, c'est peut-être un aspect frustrant que tu vois qui me vient à l'esprit maintenant que j'en parle » (Caroline, 2017).

Dans le même temps, les gestionnaires se questionnent quant aux impacts sur les employées de la transformation du réseau que suscitent ces nouveaux outils.

Tous les gestionnaires rapportent une pression accrue et une fatigue importante des équipes découlant des pratiques mises en place pour atteindre une meilleure performance. Adeline explique qu'il y a « beaucoup de pression de performance » ressentie par ses équipes : « Nous avons des équipes qui sont épuisées et tombent malades, ce qui signifie que nous n'avons plus de personnel et que nous devons être prudents ».

Les gestionnaires soulignent que ce ressenti des employées s'explique en partie par l'importance accordée à la mesure de performance. Marie explique « Là où c'est plus difficile, je vous dirais, à faire le lien avec mon équipe, c'est qu'il y a beaucoup de pression, je dirais, qui arrive par le fait de répondre aux indicateurs de résultats, de démontrer qu'on est performant, alors que dans les chiffres et au niveau du justificatif clinique, des fois, ce qui explique que le chiffre n'est pas bon, est très difficile à faire valoir. » (Marie, 2017).

Cette situation nourrit un ressenti de frustration chez les employées et les gestionnaires du fait que les indicateurs laissent penser qu'elles sont sous-performantes et fragilisent leurs équipes. Cette situation génère également un sentiment de scepticisme et d'inquiétude devant l'incertitude relative à leur capacité à justifier leur performance et à mobiliser leurs équipes.

4.2.3. Des perspectives d'avenir qui suscitent de l'espoir

Les gestionnaires mentionnent que comme pour tout projet de changement d'envergure, il faut du temps pour les mettre en œuvre et en tirer des bénéfices et qu'il faudra revenir dans deux ans pour voir les impacts réels de la réforme. Elles développent un sentiment d'espoir en réaction à leur situation actuelle. Elles se projettent dans un avenir meilleur parce que le présent est difficile : « une fois qu'on se sera habitué à la nouvelle façon de faire, une fois qu'on saura qui appeler quand on a une question, ça devrait recommencer à s'améliorer, et puis bon, on a espoir que ça va être mieux qu'il y a 5 ans » (Olivier, 2017).

Les gestionnaires ont confiance dans la capacité du *Lean management* et de ses outils à soutenir l'amélioration de la performance du réseau. Caroline souligne que « le Lean, ça a modifié, je trouve, l'organisation, [. . .], parce que j'trouve que ça nous a, ça m'a permis moi de faire atterrir une vision partout, on n'a pas tout implanté, mais on s'en va vers ça. Puis ça rejoint exactement ce que je pense qu'il faut faire » (Caroline, 2017). Patricia éprouve un enthousiasme marqué, perceptible à travers plusieurs marqueurs, notamment vocaux (intonation animée – Liu & Maitlis, 2014), mais aussi verbaux, à propos des outils : « Je suis obsédée par les outils de mesure de la performance » et « Je suis absolument convaincue que nous devons le faire, nous devons aller dans cette direction ». Louise exprime son espoir lorsqu'elle met l'accent sur le rôle que peuvent jouer les outils pour améliorer la proximité avec ses équipes « Ça, ça va être intéressant. On amène des outils de performance, d'amélioration continue encore plus proches des équipes. Ça, ça va être intéressant de voir l'impact de ça. [. . .] je pense que sur le terrain, le changement reste à venir [. . .], mais les nouveaux outils vont nous permettre d'amener un soutien tant auprès des gestionnaires, mais auprès des professionnels, des intervenants, avec des outils plus terrain qui vont leur permettre dans le fond de mieux comprendre et puis de suivre les éléments de performance » (Louise, 2017). Plus spécifiquement, des gestionnaires qui ont déployé leur station visuelle, sont satisfaites quant à la capacité des stations à les rapprocher de leurs équipes. Anne souligne également avec entrain, là aussi identifiable à travers plusieurs marqueurs vocaux (notamment proche de l'excitation : intonation animée ; rythme rapide) et verbaux : « Pour la station visuelle, c'est partagé avec les salariés, puis c'est vraiment un mode d'implication bottom-up ».

Les gestionnaires trouvent la réforme stimulante et valorisante et sont heureuses de participer au déploiement d'une nouvelle culture : « Moi, j'aimerais quand même témoigner que je me considère quand même privilégié d'être, de travailler à la construction d'une culture effectivement, puis ce n'est pas juste de livrer des tableaux ou des outils de suivi ou mettre des panneaux sur une salle de pilotage. J'ai vraiment l'impression que derrière ça, il y a toute une influence sur la culture organisationnelle aussi que la fonction permet. Et puis ça, c'est très très stimulant, très valorisant » (Olivier, 2017). Cet enthousiasme est un affect qui s'appuie sur la liberté d'initiative dont disposent les gestionnaires et la vitesse à laquelle les changements s'opèrent : « ici, c'est très très proactif. On est très proactif, c'est formidable ça. Moi, c'est pour ça que je suis venue ici d'ailleurs. C'est une des raisons qui est extrêmement stimulante. On a mis beaucoup beaucoup de choses en place, la stratégie d'amélioration continue dès le départ. On avance en même temps qu'on construit là. Alors, ça, c'est, c'est bien parce que malgré tout c'est énorme la transformation, mais ça nous permet de faire des grands pas quand même » (Marie-Andrée, 2017 – marqueur vocal : intonation animée). Les gestionnaires sont également portées par un sentiment d'espoir. Sentiment qui s'appuie sur l'idée de ruptures (changements) provenant de l'innovation dans le secteur : « j'aime beaucoup l'amélioration continue, de ne pas rester toujours dans un carcan, dans « ça fonctionne comme ça et ça fonctionnait comme ça et ça fonctionne encore comme ça ». Et moi, j'aime beaucoup qu'on puisse innover, ça amène de l'innovation, on peut penser à d'autres façons de faire, d'autres façons de travailler. » (Adeline, 2017).

Ainsi, nos résultats montrent que deux ans après la mise en œuvre de la réforme, la culture de la performance prend de l'ampleur dans les établissements de santé et renforce la place de la quantification dans l'atmosphère que l'on dénomme « atmosphère de la mesure ». Les outils du *Lean* favorisent une quantification accrue qui imprègne les lieux et supporte l'émergence d'affects partagés. Les conséquences sur les employées des transformations induites par ces outils commencent

à se faire sentir et préoccupent les gestionnaires. Elles font alors état de nombreux affects négatifs tout en s'inscrivant collectivement dans l'espoir d'un meilleur futur.

5. La vie affective du néolibéralisme en 2019, acte II

Cette section des résultats examine la vie affective du néolibéralisme en 2019. Elle débute avec la scène d'exposition qui décrit la situation délétère qui s'est installée dans le réseau de la santé. Ensuite, elle présente les affects collectifs qui en découlent dans les établissements de santé et la place qu'occupent les outils dans cette atmosphère de la mesure en 2019.

5.1. Scène d'exposition : prise de conscience de la détresse des professionnelles et changement de gouvernement

À partir de 2017, les employées commencent à faire entendre publiquement leur voix et à déplorer le manque de personnel, et ce, malgré leur devoir de loyauté²⁶. Des émotions intenses de détresse sont ainsi rapportées dans les médias : « Sur Facebook, elle [une infirmière] avait écrit « AU SECOURS » en lettres majuscules, parlant d'une « situation qui se dégrade de plus en plus » (...). « Dû au manque de personnel, plusieurs patients ont dû rester au lit pour manger leur repas, car pas assez de personnel pour subvenir aux besoins des patients ». « Une situation fâchante autant pour les patients, les familles et les employés »²⁷. Dans la même région, un *sit-in* d'infirmières a eu lieu en 2017²⁸, d'autres ont suivi au début de l'année 2018, à divers endroits de la province²⁹. Des voix se font entendre, et l'atteinte à la qualité des soins aux patients qui découle de cette situation est aussi déplorée par les employées. L'une d'elles écrit par exemple : « Je pars de mon quart la tête pleine, car j'ai laissé le patient dans un état instable, écrit-elle au sujet de l'un d'eux, et que je n'ai pas pu faire toutes mes tâches »³⁰. Les mêmes préoccupations sont relayées dans les directions de la protection de la jeunesse qui rapportent que « la charge de travail est trop lourde. Trop de dossiers à piloter »³¹, amenant parfois les travailleurs à enfreindre leur code d'éthique³². « Les cris du cœur du personnel soignant » s'accumulent³³. Les émotions négatives apparaissent ici particulièrement intenses.

Les syndicats rapportent que ce genre de témoignages est fréquent et que les professionnelles sont en détresse. L'association du personnel d'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux (APER) souligne que le constat est partagé par les gestionnaires, mais que si ces dernières aimeraient dénoncer les effets néfastes de la réforme, cela leur est difficile, car elles doivent composer avec les exigences émanant du ministère de la Santé³⁴.

Profitant des élections de 2018, la société civile, les universitaires et les candidats aux élections à venir s'emparent du sujet. Ainsi, des universitaires soulignent les enjeux autour des conditions de travail et des salaires dans le secteur : « [ces enjeux] sont intrinsèquement liés à la qualité des services »³⁵. Certains élus et candidats aux élections prennent la parole sur le sujet, comme ici une candidate députée de l'opposition « Pour offrir des soins de qualité à la population, pour que notre système soit plus efficace, il faut des employés motivés et soutenus. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, où les ressources sont manquantes, comment voulez-vous attirer de nouvelles personnes dans le métier avec des conditions de travail de la sorte ? »³⁶.

Un jeune parti (fondé en 2011), la coalition avenir Québec (CAQ), affirme avoir pris conscience des difficultés du réseau, et explique dans un document de campagne : « Quant à eux, les professionnels du réseau subissent une pression énorme. Médecins, infirmières, préposés aux bénéficiaires, tous les intervenants sont débordés. L'absentéisme et l'épuisement professionnel sont en forte hausse. La « crise des infirmières » du début de l'année 2018 est une preuve éloquent de ce ras-le-bol. »³⁷. Après les élections, une nouvelle ministre de la Santé est nommée. Il s'agit d'une ancienne gestionnaire du réseau pour qui « la première chose à faire, c'est de changer le ton au niveau du réseau de la santé pour adopter une approche collaborative et travailler en commun ». De plus, elle s'engage à améliorer les « conditions de pratique du personnel médical, en particulier les infirmières et les préposées aux bénéficiaires »³⁸.

Ce parti (la CAQ) continue à tabler sur les outils (indicateurs) pour s'assurer d'un renouveau positif pour le secteur. Dans ce même document de campagne, les indicateurs font ainsi partie des solutions proposées pour améliorer la situation du secteur : « Notre réseau de la santé et des services sociaux a donc un besoin urgent d'oxygène. Le prochain ministre de la Santé

²⁶ Les devoirs de « loyauté » et d'« allégeance à l'autorité constituée » sont exprimés dans la déclaration des valeurs de l'administration publique québécoise. Cette déclaration stipule que les individus sont tenus de défendre les intérêts de leur employeur et d'éviter de lui causer du tort, par exemple en utilisant un langage ou un comportement inapproprié ou en divulguant des renseignements de nature confidentielle.

²⁷ <https://www.lapresse.ca/actualites/sante/201806/01/01-5184141-une-infirmiere-suspendue-10-jours-pour-avoir-denonce-le-manque-de-personnel.php>.

²⁸ <https://www.lapresse.ca/actualites/sante/201806/01/01-5184141-une-infirmiere-suspendue-10-jours-pour-avoir-denonce-le-manque-de-personnel.php>.

²⁹ <https://plus.lapresse.ca/screens/5c8abef9-79dc-4c53-8579-4d5e54cd9810...7C...0.html>.

³⁰ <https://plus.lapresse.ca/screens/5c8abef9-79dc-4c53-8579-4d5e54cd9810...7C...0.html>.

³¹ <https://www.lapresse.ca/actualites/2019-05-05/il-y-a-toutes-sortes-de-monstres>.

³² <https://www.lapresse.ca/actualites/2019-12-11/les-travailleuses-sociales-se-disent-amenees-a-violer-leur-code-d-ethique>.

³³ <https://www.revuegestion.ca/dossier-sante-un-systeme-de-soins-sous-pression>.

³⁴ <https://www.ledevoir.com/societe/sante/519184/les-cadres-s-en-prennent-a-gaetan-barrette>.

³⁵ <https://www.ledevoir.com/societe/sante/535821/promesses-electorales-en-sante>.

³⁶ <https://www.lhebodustmaurice.com/elections-provinciales-2018/jacynthe-bruneau-presente-ses-engagements-en-sante/>.

³⁷ https://coalitionavenirquebec.org/wp-content/uploads/2018/08/document_orientations_sante_2018.pdf.

³⁸ <https://www.coupdoeil.info/2018/10/29/nouvellement-elue-pour-la-caq-dans-sanguinet-danielle-mccann-nommee-ministre-de-la-sante/>.

devra miser sur l'écoute et la collaboration. Il devra prioriser une saine gestion des fonds publics basée sur l'évaluation des résultats et de la satisfaction des patients en utilisant des indicateurs fiables, replacer le patient au centre des décisions et faire confiance aux gestionnaires et aux professionnels afin de rebâtir leur sentiment d'appartenance. »³⁶.

5.2. Une colère à la source d'un espoir renouvelé

Cette section montre l'évolution des affects des gestionnaires, de la frustration vers la colère, et, dans cette atmosphère de la mesure, le rôle des outils dans le maintien de l'espoir.

5.2.1. Des gestionnaires en colère et incertaines quant à l'avenir du réseau

En 2019, les gestionnaires sont en colère face à la situation déplorable qui est maintenant connue du grand public.

Au quotidien, les gestionnaires se sentent prises dans un cycle perpétuel de dégradation des conditions de travail qu'elles expriment sous forme de colère : « Plus tu demandes du temps supplémentaire, plus les gens s'épuisent plus ils risquent de tomber en maladie, se blesser, puis les autres, il y a une autre complexité, vu que c'est long à remplacer ton manque de main-d'œuvre, tant que quelqu'un est en maladie c'est une surcharge sur le reste de l'équipe. C'est tout cela qui est à gérer, à orchestrer, qui est un défi. » (Anne, 2019 – marqueurs vocaux : la hauteur et le volume sont inégaux – voix « fêlée » – Liu & Maitlis, 2014). Cette situation se reflète dans la détérioration d'une multitude d'indicateurs (arrêts maladie, absentéisme accru, démissions, accroissement du nombre d'heures complémentaires pour les équipes présentes) qui soulignent la détresse des professionnelles.

Les injonctions paradoxales auxquelles elles sont confrontées les découragent et alimentent leur colère. Les demandes du gouvernement relayées par la ligne hiérarchique des CI(U)SSS sont d'améliorer leur performance en termes d'accessibilité des soins et donc de productivité, mais dans le même temps de préserver les équipes, alors que les professionnelles sont d'ores et déjà sous pression, qu'elles sont épuisées et qu'un climat d'anxiété s'est installé. Il s'en suit un sentiment d'impuissance qui nourrit la colère par rapport à un phénomène inéluctable, sur lequel les gestionnaires n'ont que peu d'influence « Là, je ne peux pas dire que je ne suis pas inquiète par rapport à la main-d'œuvre. Sur... Et puis c'est, c'est un phénomène qui est quasiment en dehors de notre contrôle-là, mais on travaille fort pour améliorer ça. [...] Ah c'est sûr que le monde est fatigué (rires) C'est sûr que ça a conduit à beaucoup de fatigue chez nos gestionnaires. Écoute, quand on fait des sondages et tout ça, il y a eu beaucoup, beaucoup de fatigue, d'épuisement, de détresse. Parce qu'en plus de faire ça, et on vous dit « vous coupez ! », [...] Vous reconstruisez, mais avec moins de moyens qu'avant. [...] Et tout le monde a fait ce qu'il a pu, mais avec des ressources en moins qu'avant. Et c'était (souffle), c'était quasiment pas humain (rires) » (Marie-Andrée, 2019 – marqueurs vocaux : la voix est élevée au-delà des limites du ton normal ; certaines syllabes sont plus fortement accentuées ; rires visiblement nerveux).

Les craintes évoquées en 2017 s'étant réalisées, les gestionnaires sont maintenant exaspérées vis-à-vis de la réforme de 2015 et les changements qui les ont accompagnées, notamment les outils et leurs usages.

5.2.2. Des outils omniprésents qui contribuent à la colère collective

La gestion de la performance imprègne toujours plus les lieux, elle s'exprime plus directement auprès des employées puisque les stations visuelles sont maintenant pleinement déployées. « C'est déployé je vous dirai dans presque 90 % de mes équipes. (...) Donc dans le fond, moi j'ai, j'ai une salle tactique. Mes directeurs adjoints ont leur salle tactique avec les coordinateurs. Les coordonnateurs ont leur station visuelle avec leur chef. Les chefs en ont avec tous leurs personnels. [...] Maintenant, notre modèle qui a été fait pour le moment c'est notre mission qui est sur le mur. Ça, c'est partout dans le CIUSSS, c'est le même modèle partout. » (Juliette, 2019) ». Ce déploiement à grande échelle des outils de suivi de la performance dans les espaces entretient une atmosphère de la mesure (Fig. 3). En effet, elle rend omniprésente les mesures qui amplifient la détresse des employées. Marie explique comment les stations visuelles prennent de plus en plus de place, voir trop de place, alors même que ses employées sont fragiles : « Il faut ménager notre, notre personnel. Puis c'est ça qui vient les heurter, si on met des stations visuelles en place. Puis là ils viennent heurter. Enfin que c'est comment, nous on est capable de faire passer ça finalement sans leur mettre une anxiété de performance qu'ils ont déjà » (Marie, 2019).

Critiqués, les outils et leurs usages sont sources de frustration et de lassitude qui favorisent l'émergence de colère. Les gestionnaires déplorent notamment que les objectifs en termes d'accessibilité et de qualité des soins restent les mêmes alors que le volume d'activité explose (Sylvie évoque 200 à 300 % d'augmentation) et que les ressources allouées pour y répondre n'ont pas été augmentées. Ce ras-le-bol est exacerbé par le fait que ces indicateurs ne traduisent pas tous les efforts qu'elles ont déployés pour améliorer l'accès aux soins : « j'ai changé tellement de façon de faire [...] on est allé avec des partenaires pour essayer de diminuer nos listes d'attente. Mais somme toute, elles n'arrêtent pas d'augmenter. Je n'ai jamais autant pris en charge les évaluations que maintenant. On est ultra performants dans la prise en charge si on regarde le nombre de prise en charge versus avant, mais on a l'air hyper sous-performant parce qu'on n'a jamais eu une aussi grande liste d'attente » (Marie, 2019).

Les gestionnaires mentionnent également que si les indicateurs permettent de voir les enjeux RH, dont elles ont d'ailleurs déjà pleinement conscience, ils ne donnent pas de solutions pour les régler, ce n'est pas parce que les outils sont mis en œuvre que les problèmes opérationnels sont nécessairement résolus. Les outils sont par exemple jugés particulièrement inefficaces pour les aider à résoudre les problèmes de recrutement.

Les gestionnaires expriment également des sentiments de lassitude et de frustration qui nourrissent la colère vis-à-vis du recours systématique aux outils du *Lean* qui ne sont pas pour elles une solution à tous leurs maux. Cela conduit parfois à une utilisation inadaptée. « On utilisait ça à toutes les sauces. À un moment donné, on voulait résoudre un problème, ce n'était même pas une trajectoire de service, mais l'idée c'est de faire un Kaizen. Mais on n'a même pas de trajectoire, on n'est même pas

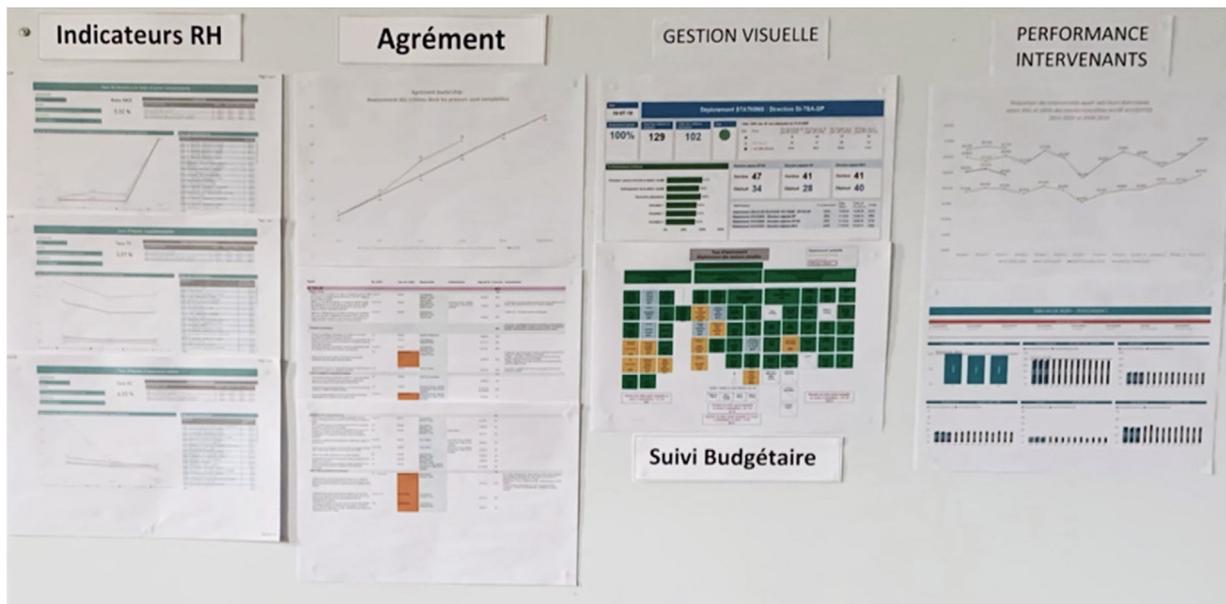


Fig. 3. Exemple de station visuelle. Sur cette station visuelle, un panneau affiché sur un mur dans un établissement, on voit de nombreux indicateurs de performance : absentisme et coût de l'assurance salaire ; nombre de rencontres (clients) par jour et semaine ; temps d'attente avant le premier rendez-vous pour les clients, etc.

capables de faire une cartographie. Tu sais, on ne peut pas faire un Lean là-dessus. . . [. . .] » (Patricia, 2019 – marqueur vocal de la frustration : volume moyen à faible en baisse – Liu & Maitlis, 2014). Elles rapportent même que dans certains cas l'utilisation du Lean s'est avérée contre-productive : « J'ai des collègues gestionnaires qui ont fait des Kaizen et après le Kaizen la situation est devenue pire. Et puis ce n'est pas parce que le Kaizen a été mal animé. » (Patricia, 2019 – marqueur vocal de la colère : la voix est au-delà des limites du ton normal, certains mots ou des syllabes sont plus fortement accentués).

Les critiques et les émotions négatives vis-à-vis des outils, qui deviennent impossibles à oublier puisqu'ils ont envahi l'espace physique et le quotidien des individus, ne conduisent cependant pas à un rejet en bloc de ces derniers. Les entretiens montrent au contraire une posture ambivalente vis-à-vis des outils jugés inadaptés et contraignants, mais malgré tout porteurs d'espoir grâce à la quantification qu'ils permettent de fournir.

5.2.3. Un espoir vif dans la quantification

Si les gestionnaires déplorent des circonstances qui ne sont pas favorables au déploiement des outils, elles gardent espoir dans la quantification pour les aider à améliorer la situation dans le réseau.

Plusieurs gestionnaires évoquent ainsi les particularités de leur contexte qui expliquent les difficultés qu'elles rencontrent avec les outils. Elles soulignent notamment le nombre trop important de professionnelles dont elles sont responsables, et précisent que la taille de leur équipe rend difficile l'animation des stations visuelles dans une dynamique participative. Cela pose aussi parfois la question de l'emplacement physique de ces stations visuelles lorsque les équipes sont dispersées sur plusieurs sites. Un autre problème soulevé est celui du temps nécessaire à consacrer à l'utilisation des outils pour en assurer la pertinence, temps dont elles ne bénéficient pas. Sylvie explique : « c'est bien beau de faire un tableau de bord avec les indicateurs encore faut-il y accorder du temps [. . .] Alors, moi je suis inquiète que mon équipe de gestion ne soit pas capable d'y accorder le temps requis. ».

Les gestionnaires considèrent néanmoins que, malgré le contexte, le fait de relever les défis qui pèsent sur le système de santé est une responsabilité qui leur incombe. Le bon fonctionnement de l'organisation dépend des individus, qui doivent continuer à faire preuve d'exemplarité. Une membre de la haute direction souligne : « Ça c'est, c'est fabuleux de voir la force de la gestion qu'il y a eu à travers ça pour reconstruire le réseau. C'est que on y croyait très fort à notre réseau (rires). Puis surtout aux soins qu'on donne. Tu sais, les gens de, du réseau de la santé, c'est souvent on dit : c'est des gens dédiés, dévoués, de cœur. Puis ben je pense que ça s'est traduit euh dans tout ça parce que ça, ça a quand même été reconstruit. » (Marie-Andrée, 2019).

Les gestionnaires ont alors un espoir en la capacité de la mesure à les soutenir dans le futur, notamment avec l'arrivée du nouveau gouvernement. La mesure demeure et se transforme, elle porte notamment sur des objets différents : « Je ne dis pas qu'il [le nouveau PDG] va jeter la performance à la poubelle. Non, mais il va, il va le traiter différemment. Et puis le discours est vraiment très, très, très centré sur « traitons bien les gestionnaires, traitons bien les employés, donnons-leur la possibilité d'exercer correctement leur travail » (Patricia, 2019).

En approfondissant l'analyse, il apparaît que les gestionnaires opèrent une séparation entre les outils et la quantification. Alors même que la limite des outils dans leur capacité à être source de solutions face aux problèmes est mise de l'avant, des gestionnaires maintiennent un espoir vif vis-à-vis de la quantification et veulent chercher par la mesure des moyens de

refléter ce qui ne va pas : « *tout le secteur de la jeunesse est très, très préoccupant. C'est une préoccupation du moment. Vraiment on vient d'ajouter de nouveaux indicateurs à cet égard-là sur la qualité des services qui sont offerts aux jeunes* » (Laura, 2019).

L'espoir dans ces nouvelles mesures s'exprime également à travers la priorisation des indicateurs RH comme le taux d'assurance salaire et le taux d'absentéisme qui reflètent le climat organisationnel dégradé que l'on souhaite améliorer. Anne, qui explique toutes les difficultés qu'elle éprouve à mobiliser ses équipes et les efforts qu'elle a faits en ce sens, conclut avec enthousiasme qu'elle a hâte de voir l'évolution de la mobilisation traduite dans un indicateur : « *il y a une mesure de la mobilisation dans notre CIUSSS là, à l'automne, j'ai hâte de voir ça parce que la mesure va être meilleure, ils ne l'ont pas mesuré il y a un an. Mais s'ils l'avaient fait, tu sais, on aurait pu tâter le pouls comme ça parce que... la mobilisation est vraiment euh... est vraiment, vraiment mauvaise comparée à ce que c'était* ». (Anne, 2019). Alors que la situation est catastrophique, cette mesure est porteuse d'espoir.

La possibilité de pouvoir trouver et mobiliser des outils plus adaptés nourrit l'espoir. Les outils deviennent ainsi « consommables », les gestionnaires invoquent une soi-disant obsolescence technique des outils actuellement utilisés pour en justifier des nouveaux. Marie-Andrée explique : « *Malheureusement, ce que j'observe, c'est que souvent on part de l'outil qui existe puis on essaie de faire fitter nos interventions à partir de l'outil. Et ça selon moi, c'est une grave erreur [...] il faut continuer d'évoluer dans notre offre de service. Donc ça, première chose, se focaliser sur le besoin, s'assurer de l'exactitude de la donnée puis comment on peut mieux servir cette donnée-là avec un nouvel outil s'il faut. Mais se permettre de balayer ce qui existait depuis des lunes.* » (Marie-Andrée, 2019). La « consommation » de nouveaux outils devient une piste de solution.

En 2019, l'espoir dans l'avenir demeure chez les gestionnaires notamment grâce à des éléments de rupture (nouveau gouvernement, nouveaux outils). À la question de l'intervieweuse qui lui demande ce que lui inspire l'avenir et lui rappelle qu'elle avait répondu espoir et inquiétude en 2017, Sylvie répond : « *Même chose. C'est drôle, je l'aurais dit, j'aurais dit à peu près. J'aurais dit espoir et crainte aujourd'hui. Oui espoir et inquiétude, même chose. Euh espoir parce que je ne suis pas une personne négative. Alors euh je m'attends à ce que, j'essaie toujours de voir le bon côté des choses. Je pense qu'il y a des choses qui vont continuer à s'améliorer et tout ça euh ne serait-ce que dans les technologies, des choses comme ça. Mais euh inquiétude parce qu'il suffit d'avoir fait un minimum d'études de ce qui nous attend dans le réseau de la santé démographiquement pour se rendre compte que on s'envoie dans le mur. (Rires)* ». Sylvie exprime ainsi comment son espoir se construit dans un contexte si difficile qu'il peut paraître désespéré.

Nos résultats montrent ainsi qu'entre 2017 et 2019, la situation dans les établissements de santé s'est dégradée, entraînant un épuisement des gestionnaires comme des professionnelles. Face à cette situation, les gestionnaires expriment leur colère vis-à-vis de la réforme et de l'usage des outils, mais la quantification qu'ils permettent reste porteuse d'espoir. La quantification est dédouanée et devient source d'espoir, espoir d'un renouveau rendu possible par l'arrivée d'un nouveau gouvernement qui saura mieux quantifier, en prenant en compte ce qui compte, notamment le bien-être des employées. En tant que garant de l'espoir, la quantification renforce une atmosphère de la mesure qui porte la logique néolibérale tout en évitant sa remise en cause notamment par l'espoir que suscite le cycle perpétuel de nouveaux outils ou de nouveaux usages.

6. Discussion

6.1. Outils comptables et affects

Notre article contribue à la littérature qui considère la comptabilité comme une technologie affective (Boedker & Chua, 2013). Tout d'abord, nos résultats rappellent que les outils de mesure ne sont pas neutres, ils sont des entités symboliques (Clancy et al., 2012) qui génèrent des affects dans le cadre de leurs interactions avec les individus, et ce dès leur création (Taffler et al., 2017). Aussi, si les outils de quantification associés à cette réforme sont ici identifiés comme pouvant distribuer et diffuser les affects dans les organisations, ils apparaissent également comme pouvant configurer et modifier, y compris de façon délibérée (Boedker & Chua, 2013), les niveaux affectifs des individus. De plus, notre étude empirique, en questionnant le rapport aux outils comptables et à leur usage au sein d'une réforme majeure du secteur de la santé et des services sociaux, met en exergue plusieurs affects. Ces derniers sont aussi bien à valence négative comme la frustration ou encore la colère, qu'à valence positive comme l'enthousiasme ou à valence mixte comme l'espoir. Notre recherche corrobore ainsi la littérature qui souligne que les outils comptables sont à la source de multiples affects (Bourmistrov & Kaarbøe, 2013 ; Chenhall et al., 2013 ; Gilbert & Everett, 2023 ; Hall, 2016 ; Repenning et al., 2022).

Nos résultats permettent de dépasser le clivage des affects en fonction de leur valence et de participer à la réflexion émergente en sciences comptables, autour des affects mixtes (au sens de Repenning et al., 2022). Premièrement, nous montrons que des affects aux valences opposées peuvent être ressentis simultanément par des individus aussi bien autour de la nature de l'outil comptables que de ses usages. Cela est notamment le cas autour des outils du Lean qui, tout en suscitant de l'enthousiasme, soulèvent des frustrations du fait d'utilisations inadaptées. Nos résultats illustrent ainsi l'existence d'affects mixtes autour des outils comptables. Deuxièmement, notre étude empirique montre comment les outils peuvent générer de l'espoir, un affect considéré comme ambivalent (Vazard, 2022), c'est-à-dire, à la fois de valence positive et négative. Nos résultats permettent ainsi de compléter la définition et l'étendue des affects mixtes autour des outils comptables. Ces affects mixtes ne sont plus forcément deux affects à valence opposée ressentis simultanément mais peuvent être des affects intrinsèquement ambivalents.

Finalement, notre recherche propose une contribution de nature méthodologique, en ce qui a trait au lien entre outils de quantification et affects mixtes. En nous appuyant sur la méthodologie proposée par Liu et Maitlis (2014) nous avons

mis en évidence, à travers l'analyse des discours, les affects provoqués par les outils comptables, montrant ainsi le potentiel de cette démarche méthodologique pour l'étude des émotions de façon qualitative dans le champ comptable. Notre étude empirique, en lien avec la littérature traitant des affects ambivalents (Vazard, 2022) et plus particulièrement de l'espoir, nous a également permis de proposer des marqueurs d'identification de cet affect (expression d'une situation incertaine, expression d'un avenir meilleur et rupture temporelle, facteurs explicatifs des ruptures – Tableau 2) permettant de poser des bases méthodologiques pour l'étude de l'affect d'espoir autour des outils de quantification, voire plus généralement pour l'étude des affects mixtes dans le champ comptable (Repenning et al., 2022).

6.2. Outils comptables et atmosphère de la mesure

Notre article contribue à la littérature sur les atmosphères en montrant l'influence des outils comptables sur les dimensions spatiale et collective des atmosphères. D'une part, nos résultats montrent que les outils comptables donnent aux affects une dimension collective (Anderson, 2009 ; Böhme, 1993). En effet, les affects vis-à-vis des outils sont relativement identiques d'un gestionnaire à l'autre et peuvent être lus comme des phénomènes psychologiques relationnels (Baxter et al., 2019). Au début de la réforme, les outils perçus favorablement contribuent à la circulation d'affects positifs entre les individus. Cette transmission affective (Brennan, 2004), cette « contagion » (Bissell, 2010) qui fait circuler les affects dans les collectifs participe à la création d'une atmosphère qui se caractérise par un espoir partagé par les gestionnaires que la situation pourrait s'améliorer dans l'avenir. Nos résultats complètent également ceux de Baxter (2019) en montrant que la quantification entretient l'espoir puisqu'il suffit de modifier les indicateurs de performance en s'orientant vers ce qui compte pour les individus (le bien-être des patients puis celui des employées) pour que l'espoir réapparaisse.

D'autre part, nos résultats soulignent la manière dont les outils, en tant qu'objets, vont progressivement imprégner les lieux et ainsi façonner l'atmosphère (Borch, 2010 ; Marsh & Śliwa, 2022). Les outils prennent de la place dans l'espace puisqu'ils sont visibles sur les murs des établissements. En rendant les indicateurs omniprésents dans le quotidien des individus, on amplifie une atmosphère de la mesure qui rappelle en permanence la situation délétère et l'importance de la mesurer. Aussi, l'outil en rendant d'une certaine façon visible et explicite les situations et faits, apparaît comme un élément important du positionnement affectif de l'individu au regard de la réforme. Notre étude longitudinale conforte ainsi l'idée que si les atmosphères sont en partie instables (Marsh & Śliwa, 2022 ; Thedvall, 2017), les outils peuvent contribuer à leur stabilité, notamment par leur inscription dans l'espace. En cela nos résultats nourrissent les réflexions sur les dimensions spatiales de la comptabilité (Graham & Mcphail, 2024). En effet, les outils comptables, en imprégnant des lieux de vie quotidien (Miller, 2001 ; Miller & Rose, 1990), comme les murs d'une salle de travail ou des couloirs, participent à la création d'une atmosphère de la mesure qui nourrit le néolibéralisme tout d'abord dans cet espace, puis dans la structure de santé et plus généralement dans la société. La comptabilité apparaît ainsi comme une technologie socio-spatiale du pouvoir (Beswick & Penny, 2018 ; Kass, 2020).

Finalement, ces résultats permettent de considérer et d'illustrer les multiples résonances des composants de l'affect autour des outils : à la fois comme émanant de corps humains, et inscrits dans l'environnement matériel (Michels, 2015) et physique (Borch, 2010). Les affects ne se produisent pas « à l'intérieur » ou « à l'extérieur » du corps, mais plutôt « entre » les corps, et lorsque les corps interagissent avec des organes non vivants, comme les technologies, les images, des dispositifs matériels (Hall, 2016) incluant des outils comptables (Miller & Rose, 1990). Les outils comptables, omniprésents dans l'espace, entretiennent un affect particulier au sein des collectifs : l'espoir, un affect particulièrement présent et propice à la vie affective du néolibéralisme (Anderson, 2016 ; Berlant, 2011).

6.3. Des outils consommables porteurs d'espoir en la mesure

Notre étude contribue à la littérature en sciences comptables en montrant que le caractère « consommable » des outils permet de créer, maintenir et renouveler l'espoir en la mesure comme solution à toutes les difficultés et tous les problèmes de la société, comme la performance des services publics (Arnaboldi et al., 2015 ; Desrosières, 2012) et renforcent ainsi la diffusion de l'idéologie néolibérale dans le secteur de la santé.

Le néolibéralisme est une idéologie qui érige les principes du capitalisme en normes incontestables, comme celui considérant la consommation comme essentielle pour les individus (Jackson, 2024). Dans un paradigme pour lequel « j'achète donc je vis »³⁹, les choses, comme les vivants deviennent des consommables : des objets de consommation qu'il est possible (souhaitable) d'acquérir et dont il faut se défaire s'ils ne répondent pas aux normes éditées par les différentes modes, notamment managériales (Malmi, 1999). Tout est consommable dans le néolibéralisme, notamment le capitalisme qui, lui-aussi, se réinvente, comme l'indiquent Boltanski et Chiapello (1999) lorsqu'ils évoquent le « nouvel » esprit du capitalisme valorisant notamment le changement permanent, l'innovation, la flexibilité, la mobilité. Ainsi, le néolibéralisme, qui a pour caractéristique d'intérioriser ses propres contradictions et d'absorber les critiques qu'il reçoit, se renouvelle sans cesse, et repose sur un changement permanent, jugé positivement. Dans ce cadre, le renouvellement des choses est la norme et les objets, notamment comptables, sont des consommables qui doivent servir une idéologie supérieure.

³⁹ En référence au collage de Barbara Kruger de 1987 intitulé *I shop therefore I am*.

Cependant, puisque « *pour que quelque chose change, il faut bien que l'essentiel demeure* » (Bourguignon, 2003, p. 27), il nous semble important d'identifier ce qui change et ce qui demeure concernant les outils comptables que nous étudions. Distinguant la dimension matérielle de l'outil de sa philosophie gestionnaire⁴⁰, nous constatons que les artefacts sont successivement sacrifiés, consommés, et c'est l'idée de la quantification qui est conservée dans le temps. Lorsque les gestionnaires déplorent les conditions, les usages, les conséquences du déploiement du Lean dans leurs services, elles remettent directement en cause l'artefact auquel elles font face quotidiennement, mais l'idée de mesure de l'activité est conservée, car souhaitée pour l'avenir. Ainsi, l'existence même de la mesure et ses fondements ne sont jamais véritablement remis en cause (Bigoni & Mohammed, 2023).

L'artefact est abandonné, rejeté, rendu obsolète, alors que l'idée de quantifier est maintenue, et, dans le même temps, dédouanée : la quantification n'est pas pointée comme un problème mais comme une solution, pour peu qu'elle prenne une forme différente (des indicateurs RH en lieu et place d'indicateurs d'accessibilité et d'activité des professionnelles). Les individus rejettent l'artefact obsolète pour pouvoir construire un espoir dans la quantification au travers de nouveaux artefacts, auxquels il sera accordé davantage de confiance. Cependant, ce rejet n'a pas d'effet profond ou durable mais permet au contraire de renforcer la dynamique de fond qui favorise l'idée de la mesure. L'identification de ce double mouvement (constance de l'idée de la mesure et outils consommables) contribue aux travaux qui mettent en évidence le pouvoir qu'ont les outils dans la propagation des transformations idéologiques (Chiapello, 2017), et en particulier du néolibéralisme (Wickramasinghe, 2015), dont nous étudions l'une des réformes ici, et qui sont favorables au consumérisme (Audier, 2022 ; Foucault, 2004 ; Haber, 2013).

Ce processus se construit donc à la fois sur la dissociation entre l'artefact et l'idée de la quantification et sur les affects. En effet, les émotions négatives sont très présentes dans les retours des professionnelles mais elles ne sont pas dirigées vers la quantification. La quantification est souhaitable, elle provoque des affects positifs puisque ce sont toujours les circonstances qui sont considérées comme non propices au déploiement correct de la mesure dans des outils.

6.4. Une atmosphère de la mesure, un espoir néolibéral

Finalement, notre papier montre que les outils comptables participent à la vie affective du néolibéralisme en diffusant simultanément une atmosphère de la mesure et l'espoir. Alors que dans l'exemple de Marsh et Śliwa (2022) lors de manifestations en Pologne, l'atmosphère de peur a laissé place à une absence de peur par le recours à des assemblages d'objets qui ont favorisé l'émergence de nouveaux affects ; notre cas montre que les outils comptables favorisent la constitution d'une atmosphère de la mesure. En particulier, l'omniprésence des indicateurs issus de la démarche Lean produisent une normalité du recours à la mesure pour évaluer la performance des services du CIUSSS. Les gestionnaires jouent le jeu de la mesure, par dépit ou par goût, c'est le moyen pour elle de ne pas se focaliser sur les aspects négatifs de leur environnement, qui font pourtant légion. En alertant l'opinion public sur l'urgence de la situation dans le secteur de la santé et des services sociaux, le ministère a provoqué de la peur chez les professionnelles, alertées et mobilisées pour trouver des solutions à leur niveau. Puisque la réforme prévoyait le déploiement du Lean comme une solution pour éviter les gaspillages et retrouver une performance viable, les professionnelles se sont emparées de cet outil de mesure ; et les affects liés à l'idée de mesurer étaient très positifs. Ainsi, la peur originelle a été un vecteur fort pour imposer comme une évidence l'importance du recours à la mesure et provoquer des affects positifs à son égard. Comme dans le cas évoqué par Gilbert et Everett (2023), où la peur et la culpabilité servaient de levier pour faire accepter des réformes néolibérales, le recours aux affects a contribué à favoriser la diffusion du néolibéralisme. En retraçant « *la manière dont la raison néolibérale est attachée et investie au fur et à mesure qu'elle voyage et qu'elle est reformée* » (Anderson, 2016, p. 735), notre cas montre ainsi par quels procédés une atmosphère de la mesure favorable au néolibéralisme contribue à une vie affective du néolibéralisme.

L'espoir joue un rôle particulier dans ce processus : le ministère joue sur l'inquiétude associée au dévouement des professionnelles et sur l'espoir d'un meilleur avenir grâce à la mesure pour déployer de nouveaux dispositifs de mesure, qui sont vus comme potentiellement providentiels. Les termes mêmes du Lean tels que l'amélioration continue, la qualité et l'efficacité donnent de l'espoir dans la résolution des problèmes (Thedvall, 2017). Notre recherche montre qu'au-delà du langage Lean, ce sont les évolutions possibles des outils qui suscitent de l'espoir : parce qu'ils ont la capacité de se renouveler, de se consumer pour se réinventer, les outils sont des leviers d'espoir.

Le contraste saisissant entre l'inquiétude justifiée d'un délitement du système de santé et les attentes vis-à-vis d'une mesure qui vienne résoudre toutes les difficultés, correspond au mouvement de désenchantement passé associé au réenchantement futur, décrit par Anderson 2006, et constitue un terrain favorable au développement de l'espoir chez les professionnelles. Cet espoir cruel (Pettit, 2019), fréquemment présent dans les régimes néolibéraux, est visible ici lorsque les professionnelles contribuent au nouveau système de mesure et y adhèrent pleinement. L'espoir dans les outils contribue au néolibéralisme notamment en s'appuyant sur des individus responsabilisés pour la réussite des projets du secteur au sein duquel elles sont considérées comme des gagnantes (elles ont gardé ou retrouvé un emploi après les coupures de poste). Les gestionnaires participent avec un enthousiasme renouvelé à une transformation du système de santé qui intègre la logique de marché dans l'espoir d'améliorer la situation actuelle (Anderson, 2016). Elles ont le sentiment de favoriser ce qui est juste pour l'ensemble du secteur. Elles s'impliquent personnellement, expriment leur fierté de participer et apportent leurs

⁴⁰ Provisoirement et uniquement à des fins analytiques et non parce que nous pensons que les deux dimensions puissent être scindées durablement.

compétences propres et leur compréhension de l'intérêt des outils d'amélioration de la performance pour la transformation du secteur. L'espoir porté par les outils comptables est ainsi un levier d'orientation des conduites individuelles nourrissant le néolibéralisme, et l'inclinaison idéologique se réalise par le truchement d'individus « libres » et volontaires (McKinlay & Pezet, 2017) bien qu'inconscients de leur propre contribution.

7. Conclusion

Notre papier examine comment les outils comptables participent à la vie affective du néolibéralisme. Nos résultats montrent que les outils comptables participent à la vie affective du néolibéralisme en façonnant une atmosphère de la mesure, où cette dernière, omniprésente, est garante de l'espoir qui permet de maintenir le système (néolibéral) en place. Les outils comptables provoquent et entretiennent l'espoir au sein des collectifs constitués d'individus libres auxquels on promet le succès au prix d'une responsabilité accrue. Ils permettent ainsi d'alimenter le processus de néolibéralisation grâce à la place qu'ils occupent dans la vie affective du néolibéralisme.

Notre papier présente quatre apports. Premièrement, le papier contribue à la littérature comptable qui s'intéresse aux liens entre outils et affects (Boedker & Chua, 2013 ; Repenning et al., 2022) en montrant comment les outils produisent de multiples affects, et plus particulièrement des affects mixtes et ambivalents, notamment l'espoir. Deuxièmement, le papier enrichit la littérature qui aborde le rôle de la quantification dans la néolibéralisation en mettant en évidence le caractère consommable des outils qui favorise ce processus. Ce caractère consommable installe l'espoir en une (meilleure) mesure future conduisant à un perpétuel développement de « nouveaux » outils et de « nouvelles » mesures. Troisièmement, le papier enrichit la littérature qui s'intéresse au rôle des atmosphères dans la vie affective du néolibéralisme (Anderson, 2009) en montrant comment les outils, en participant à la construction d'affects collectifs et en imprégnant les lieux, vont façonner une atmosphère de la mesure imprégnée d'espoir. Quatrièmement, notre article fournit un apport méthodologique en proposant des marqueurs pour qualifier l'espoir dans les discours.

En analysant le lien entre outils comptables et affects avec le concept d'atmosphère, le papier offre de multiples perspectives de recherche. Il invite tout d'abord à poursuivre l'utilisation du concept d'atmosphère en intégrant l'espace/le lieu dans la compréhension des relations entre outils et affects collectifs (Anderson, 2009 ; Ash, 2013). D'autres études longitudinales, ainsi que des ethnographies permettraient de développer notre compréhension du rôle de l'espace de manière plus complète. Des études pourraient également s'intéresser à la reconstruction des atmosphères autour des nouveaux outils technologiques, dans le contexte par exemple de la télémédecine ou des diagnostics à distance qui contribuent à la multiplication des lieux d'interaction entre professionnels ou avec les patients. Ensuite, il permet d'envisager, à travers les apports méthodologiques, des développements de recherches qualitatives traitant des affects dans le champ comptable (Repenning et al., 2022). Plus particulièrement, il ouvre la voie à l'étude des affects mixtes et ambivalents et notamment l'espoir par l'identification de marqueurs de cet affect dans les discours. Enfin, aborder la dimension affective des outils comptables permet plus largement de s'interroger sur leur contribution aux idéologies, notamment néolibérales (Audier, 2012 ; Chiapello, 2017) et invite à rendre visibles, à exposer, et à afficher les fondements ontologiques et philosophiques de ces outils. Si ces derniers sont fréquemment perçus par le grand public comme des techniques neutres, rationnelles et objectives, la littérature critique souligne que leur matérialité concrétise les idéologies tout en les diffusant, comme nous le montrons notamment au travers de mécanismes affectifs. Mobiliser les affects dans cette réflexion alimenterait les échanges autour de la façon d'aborder cette question au-delà de la sphère des chercheurs critiques, notamment avec les étudiants et le grand public.

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes présentes virtuellement à la Conférence *Alternative Accounts* à Toronto en avril 2021 et à la première Conférence francophone sur la recherche en comptabilité critique & interprétative qui a eu lieu à Toulouse en juillet 2021 ; aux personnes qui ont assisté à la présentation à l'université Laval à Québec en octobre 2023 lors de l'événement commun au LIRSE, à la faculté des sciences de l'administration et à l'école de comptabilité ; ainsi que les collègues de nos institutions respectives qui ont suggéré des améliorations pour l'article. Finalement, nous tenons à remercier les réviseurs et l'éditeur de CPA, Jérémy Morales, pour leurs suggestions et conseils.

References

- Alawattage, C. G., & Wickramasinghe, D. (2019). *Strategizing management accounting: Liberal origins and neoliberal trends*. Routledge. <https://abdn.pure.elsevier.com/en/publications/strategizing-management-accounting-liberal-origins-and-neoliberal>
- Amslem, T., & Gendron, Y. (2019). From emotionality to the cultivation of employability: An ethnography of change in social work expertise following the spread of quantification in a social enterprise. *Management Accounting Research*, 42, 39–55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.06.001>
- Anderson, B. (2009). Affective atmospheres. *Emotion, Space and Society*, 2(2), 77–81. <https://doi.org/10.1016/j.emospa.2009.08.005>
- Anderson, B. (2016). Neoliberal affects. *Progress in Human Geography*, 40(6), 734–753. <https://doi.org/10.1177/0309132515613167>
- Andiola, L. M., Bedard, J. C., & Westermann, K. D. (2019). It's not my fault! Insights into subordinate auditors' attributions and emotions following audit review. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 38(1), 1–27. <https://doi.org/10.2308/ajpt-52132>
- Argyris, C. (1953). Human problems with budgets. *Harvard Business Review*, 31(1), 97–110.
- Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). Constructing performance measurement in the public sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(4), 266–282. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.016>

- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Ash, J. (2013). Rethinking affective atmospheres: Technology, perturbation and space times of the non-human. *Geoforum*, 49, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.05.006>
- Audier, S. (2022). Néolibéralisme, inégalités et enjeux écologiques. *Cités*, 89(1), 27–49. <https://doi.org/10.3917/cite.089.0027>
- Audier, S. (2012). *Néo-libéralisme(s) : Une archéologie intellectuelle*.
- Barrett, L. F. (2017). *How emotions are made: The secret life of the brain*. Houghton Mifflin Harcourt (pp. xv, 425).
- Barrett, L. F., & Westlin, C. (2021). Navigating the science of emotion. In H. L. Meiselman (Ed.), *Emotion measurement*. Woodhead Publishing (pp. 39–84).
- Baxter, J., Carlsson-Wall, M., Chua, W. F., & Kraus, K. (2019). Accounting and passionate interests: The case of a Swedish football club. *Accounting, Organizations and Society*, 74, 21–40. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.08.002>
- Berlant, L. (2011). *Cruel optimism*. Duke University Press.
- Beswick, J., & Penny, J. (2018). Demolishing the present to sell off the future? The emergence of ‘financialized municipal entrepreneurialism’ in London. *International Journal of Urban and Regional Research*, 42(4), 612–632. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12612>
- Bigoni, M., & Mohammed, S. (2023). Critique is unsustainable: A polemic. *Critical Perspectives on Accounting*, 102555. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102555>
- Bissell, D. (2010). Passenger mobilities: Affective atmospheres and the sociality of public transport. *Environment and Planning D: Society and Space*, 28(2), 270–289. <https://doi.org/10.1068/d3909>
- Blöser, C., & Stahl, T. (Eds.). (2019). *The moral psychology of hope*. Rowman and Littlefield International. <https://www.rowmaninternational.com/book/the-moral-psychology-of-hope/3-156-ae1c0ee-b6dc-42f8-b452-afe8263bbe4d>
- Boedker, C., & Chua, W. F. (2013). Accounting as an affective technology: A study of circulation, agency and entrancement. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 245–267. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.05.001>
- Böhme, G. (1993). Atmosphere as the fundamental concept of a new aesthetics. *Thesis Eleven*, 36(1), 113–126. <https://doi.org/10.1177/072551369303600107>
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Borch, C. (2010). Organizational Atmospheres: Foam, affect and architecture. *Organization*, 17(2), 223–241. <https://doi.org/10.1177/1350508409337168>
- Bourguignon, A. (2003). « Il faut bien que quelque chose change pour que l’essentiel demeure » : la dimension idéologique du « nouveau » contrôle de gestion. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(3), 27–53.
- Bourmistrov, A., & Kaarboe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research*, 24(3), 196–211. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.001>
- Brennan, T. (2004). *The transmission of affect*. Cornell University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt5hh05z>
- Cervero-Liceras, F., McKee, M., & Legido-Quigley, H. (2015). The effects of the financial crisis and austerity measures on the Spanish health care system: A qualitative analysis of health professionals’ perceptions in the region of Valencia. *Health Policy (Amsterdam, Netherlands)*, 119(1), 100–106. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.11.003>
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2013). Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society*, 38(4), 268–287. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.06.002>
- Chiapello, E. (2017). Critical accounting research and neoliberalism. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 47–64. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2016.09.002>
- Chua, W. F. (1996). Teaching and learning only the language of numbers – monolingualism in a multilingual world. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(1), 129–156. <https://doi.org/10.1006/cpac.1996.0019>
- Clancy, A., Vince, R., & Gabriel, Y. (2012). That unwanted feeling: A psychodynamic study of disappointment in organizations. *British Journal of Management*, 23(4), 518–531. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00780.x>
- Cooper, C. (1995). Ideology, hegemony and accounting discourse: A case study of the national union of journalists. *Critical Perspectives on Accounting*, 6(3), 175–209. <https://doi.org/10.1006/cpac.1995.1019>
- Côté, L. (2006). L’expérience québécoise en matière de réforme administrative : La loi sur l’administration publique. *Canadian Public Administration*, 49(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2006.tb02015.x>
- Dawson, P. (2013). The use of time in the design, conduct and write-up of longitudinal processual case study research. In *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organisation and Business Studies*. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9780857936783/9780857936783.00023.xml>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations – HUM RELAT*, 60. <https://doi.org/10.1177/0018726707075288>
- Desrosières, A. (1993). *La politique des grands nombres*. La Découverte.
- Desrosières, A. (2012). Est-il bon, est-il méchant ? Le rôle du nombre dans le gouvernement de la cité néolibérale. *Nouvelles perspectives en sciences sociales : revue internationale de systémique complexe et d’études relationnelles*, 7(2), 261–295. <https://doi.org/10.7202/1013061ar>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Ekkekakis, P. (2012). Affect, mood, and emotion. In *Measurement in sport and exercise psychology*. <https://doi.org/10.5040/9781492596332.ch-028> (pp. 321–332)
- Espeland, W. N., & Stevens, M. L. (2008). A sociology of quantification*. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie*, 49(3), 401–436. <https://doi.org/10.1017/S0003975609000150>
- Feldman Barrett, L., & Russell, J. A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), 967–984. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.4.967>
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la Biopolitique : Cours au Collège de France (1978–1979)*. EHESS Gallimard Seuil. <https://www.bib.irb.hr/817720?rad=817720>
- Gendron, Y., & Bédard, J. (2006). On the constitution of audit committee effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 211–239. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.03.002>
- Gilbert, C. (2021). Debt, accounting, and the transformation of individuals into financially responsible neoliberal subjects. *Critical Perspectives on Accounting*, 77, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102186>
- Gilbert, C., & Everett, J. (2023). Resistance, hegemony, and critical accounting interventions: Lessons from debates over government debt. *Critical Perspectives on Accounting*, 97, 102556. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102556>
- Goodair, B., & Reeves, A. (2024). The effect of health-care privatisation on the quality of care. *The Lancet Public Health*, 9(3), e199–e206. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(24\)00003-3](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(24)00003-3)
- Graham, C., & Mcphail, K. (2024). *Accounting for space*. *Critical perspectives on accounting*. <https://www.sciencedirect.com/journal/critical-perspectives-on-accounting/about/call-for-papers>
- Haber, S. (2013). Le néolibéralisme est-il une phase du capitalisme ? *Raisons politiques*, 52(4), 25–35. <https://doi.org/10.3917/rai.052.0025>
- Hall, M. (2016). Realising the richness of psychology theory in contingency-based management accounting research. *Management Accounting Research*, 31, 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.002>
- Huber, J. (2023). Hope from despair*. *Journal of Political Philosophy*, 31(1), 80–101. <https://doi.org/10.1111/jopp.12283>
- Jackson, T. (2024). *Post-croissance. Vivre après le capitalisme*. (J. Blériot, Trans. ; Actes Sud).
- Kass, A. (2020). Working with financial data as a critical geographer. *Geographical Review*, 110(1–2), 104–116. <https://doi.org/10.1080/00167428.2019.1684193>
- Kouamé, S., & Liu, F. (2021). Capturing emotions in qualitative strategic organization research. *Strategic Organization*, 19(1), 97–112. <https://doi.org/10.1177/1476127020935449>

- Langely, P. (2014). Equipping entrepreneurs: Consuming credit and credit scores. *Consumption Markets & Culture*, 17(5), 448–467. <https://doi.org/10.1080/10253866.2013.849592>
- Lasch, C. (1991). The fragility of liberalism. *Salmagundi*, 92, 5–18.
- Li, X., & Soobaroyen, T. (2021). Accounting, ideological and political work and Chinese multinational operations: A neo-Gramscian perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 74, 102160. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102160>
- Liu, F., & Maitlis, S. (2014). Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202–234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01087.x>
- Lux, G., & Lajante, M. (2017). Introducing emotions in the appropriation of management tools: A propaedeutic. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 8(3), 213–233. <https://doi.org/10.1504/IJWEO.2017.088213>
- Lux, G., & Petit, N. (2016). Coalitions of actors and managerial innovations in the healthcare and social healthcare sector. *Public Organization Review*, 16(2), 251–268. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0304-4>
- Malmi, T. (1999). Activity-based costing diffusion across organizations: An exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, 24(8), 649–672. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00011-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00011-2)
- Marsh, D., & Šliwa, M. (2022). Making a difference through atmospheres: The orange alternative, laughter and the possibilities of affective resistance. *Organization Studies*, 43(4), 477–496. <https://doi.org/10.1177/0170840621989008>
- McKinlay, A., & Pezet, E. (2017). *Foucault and managerial governmentality: Rethinking the management of populations, organizations and individuals*. Taylor & Francis.
- Menard, S. (2002). *Longitudinal research*. SAGE.
- Michels, C. (2015). Researching affective atmospheres. *Geographica Helvetica*, 70(4), 255–263. <https://doi.org/10.5194/gh-70-255-2015>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Miller, P. (2001). Governing by numbers: Why calculative practices matter. *Social Research*, 68(2), 379–396.
- Miller, P., & Rose, N. (1990). Governing economic life. *Economy and Society*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1080/03085149000000001>
- Miyazaki, H. (2004). *The method of hope: Anthropology, philosophy, and Fijian knowledge*. Stanford University Press.
- Morales, J., Gendron, Y., & Guénin-Paracini, H. (2014). State privatization and the unrelenting expansion of neoliberalism: The case of the Greek financial crisis. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(6), 423–445. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.08.007>
- Moreno, K., Kida, T., & Smith, J. F. (2002). The impact of affective reactions on risky decision making in accounting contexts. *Journal of Accounting Research*, 40(5), 1331–1349. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.t01-1-00056>
- Pettit, H. (2019). The cruelty of hope: Emotional cultures of precarity in neoliberal Cairo. *Environment and Planning D: Society and Space*, 37(4), 722–739.
- Plourde, A. (2021). *Le capitalisme, c'est mauvais pour la santé*. Librairie Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Loisirs/Livre/le-capitalisme-c-est-mauvais-pour-la-sante-9782897197032/>
- Raco, M. (2009). From expectations to aspirations: State modernisation, urban policy, and the existential politics of welfare in the UK. *Political Geography – POLIT GEOGR*, 28, 436–444. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2009.10.009>
- Raynor, R. (2017). Dramatising austerity: Holding a story together (and why it falls apart. . .). *Cultural Geographies*, 24(2), 193–212.
- Repenning, N., Löhlein, L., & Schäffer, U. (2022). Emotions in accounting: A review to bridge the paradigmatic divide. *European Accounting Review*, 31(1), 241–267. <https://doi.org/10.1080/09638180.2021.1908906>
- Richard, M.-C., Maltais, D., Bourque, D., Savard, S., & Tremblay, M. (2007). La fusion des établissements de santé et de services sociaux : Revue des écrits sur ses enjeux et ses impacts. *Nouvelles pratiques sociales*, 20(1), 151–164. <https://doi.org/10.7202/016982ar>
- Rose, N., & Miller, P. (1992). Political power beyond the state: Problematics of government. *The British Journal of Sociology*, 43(2), 173. <https://doi.org/10.2307/591464>
- Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Fayard.
- Taffler, R. J., Spence, C., & Eshraghi, A. (2017). Emotional economic man: Calculation and anxiety in fund management. *Accounting, Organizations and Society*, 61, 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.07.003>
- Tarde, G. (1902). *Psychologie économique (1–2)*. Félix Alcan.
- Thedvall, R. (2017). Affective atmospheres of hope: Management model training in public reforms. *Journal of Organizational Ethnography*, 6(2), 87–99. <https://doi.org/10.1108/JOE-01-2017-0003>
- Vazard, J. (2022). *Feeling the unknown: Emotions of uncertainty and their valence*. *Erkenntnis*. <https://doi.org/10.1007/s10670-022-00583-1>
- Waring, J. J., & Bishop, S. (2010). Lean healthcare: Rhetoric, ritual and resistance. *Social Science & Medicine*, 71(7), 1332–1340. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2010.06.028>
- Wickramasinghe, D. (2015). Getting management accounting off the ground: Post-colonial neoliberalism in healthcare budgets. *Accounting and Business Research*, 45(3), 323–355. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1009358>