

Université de Montréal

(Dés)organiser, opposer, différencier :  
les tensions dialectiques dans les organisations alternatives

Par  
Félix Bourget Careau

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en sciences de la  
communication, option communication organisationnelle

Mai 2023<sup>†</sup>

© Félix Bourget Careau, 2023

Université de Montréal

Département de communication, Faculté des arts et des sciences

---

*Ce mémoire intitulé*

**(Dés)organiser, opposer, différencier :  
les tensions dialectiques dans les organisations alternatives**

*Présenté par*

Félix Bourget Careau

*A été évalué par un jury composé des personnes suivantes*

**François Cooren**

Président-rapporteur

**Kirstie McAllum**

Directrice de recherche

**Boris Brummans**

Membre du jury

## Résumé

Les organisations alternatives (OAs) s'opposent au quotidien à des formes traditionnelles d'organisation du travail. Les valeurs de solidarité, d'autonomie, d'engagement et d'inclusion constituent généralement leur raison d'être. Par conséquent, les profits s'imposent comme un moyen de répondre adéquatement à ces valeurs plutôt que comme une fin en soi. Ce positionnement fait en sorte que les OAs entrent fréquemment en dissonance avec des éléments structurels et idéologiques du système sociopolitique et économique capitaliste néolibéral. Les tensions dialectiques représentent un cadre théorique pertinent pour comprendre comment les membres d'OAs vivent et gèrent ces éléments qui entrent en opposition de manière dynamique dans les discours. L'analyse, basée sur des entretiens avec onze membres d'OAs, révèle quatre tensions principales : une tension interne/externe, une tension individuelle/collective, une tension rigidité/flexibilité et une tension inclusion/exclusion. Les tensions laissées ouvertes, lorsqu'on ne cherche pas à les résoudre hâtivement, peuvent stimuler le dialogue et favoriser le partage, l'implication des membres et l'innovation sociale. Toutefois, l'ambiguïté et le désordre dans le sens et les interprétations constituent également un terrain propice à l'émergence de hiérarchies informelles et d'un contrôle normatif dont la force coercitive se trouve dans les valeurs fondamentales défendues.

**Mots clés :** Organisation alternative, communication organisationnelle, dialectique, tension, discours, contrôle normatif, ambiguïté

## Abstract

Alternative organizations (AOs) oppose themselves from traditional forms of work organization on a day-to-day basis. Values of solidarity, autonomy, social responsibility and inclusion generally guide how organizing occurs. Consequently, members of AOs accept profits only insofar as they enable the organization to live out these values rather than as an end in themselves. This perspective is frequently in dissonance with the ideology and practices of the neoliberal socio-political and economic system. Dialectical tensions represent a relevant theoretical framework for understanding how those who work in AOs experience and manage these tensions, which play out dynamically in organizational interactions and discourses. The analysis, based on interviews with eleven members of AOs, reveals four main tensions: an external/internal tension; a rigidity/flexibility tension; an individual/collective tension; and an inclusion/exclusion tension. When tensions are left open, rather than being quickly resolved, they can stimulate dialogue and foster sharing, inclusiveness, and social innovation. However, paradoxes, ambiguity, and disorder in meaning and interpretations are also a breeding ground for informal hierarchies and normative control whose coercive force is found in the core values defended.

**Keywords:** Alternative organization, organizational communication, dialectic, tension, discourse, normative control, ambiguity

## Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Leur appui, leur compétence et leurs encouragements ont été essentiels tout au long de ce parcours. Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères à :

Kirstie pour sa guidance précieuse et ses conseils éclairés. Ton expertise, ta disponibilité et ta patience ont été d'une importance capitale pour mener à bien ce projet. Ton aide continue m'a permis de repousser mes limites et de donner le meilleur de moi-même.

Mes collègues et amis qui m'ont soutenu tout au long de cette aventure académique en pleine pandémie. Vos encouragements et vos discussions stimulantes ont été importants pour moi.

Ma famille, pour leur amour inconditionnel, leur assistance sans faille et leur compréhension. Vos encouragements constants ont été une source de motivation tout au long de mes études.

Enfin, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers tous les participant.es qui ont généreusement partagé leur expérience et donné de leur temps en acceptant de participer à ce mémoire. Votre apport a contribué à façonner ce travail et à le rendre possible.

*« La contradiction est simultanément ce qui détruit la pensée, parce qu'en elle le sens s'abolit, et ce par quoi la pensée s'accomplit et s'anime, parce qu'elle lui confère son dynamisme, sa processualité. Aussi, le rapport du rationnel à la contradiction est-il forcément double : il est de répulsion et d'attraction. L'esprit fuit la contradiction qui le rejette, mais c'est précisément ce qui le met en branle. »*

Guillaume Morano, Dictionnaire paradoxal de la philosophie, 2022

# Table des matières

Résumé .....	2
Abstract .....	3
Remerciements .....	4
Table des matières .....	6
Liste des tableaux .....	8
Chapitre 1. Introduction .....	9
Chapitre 2. Revue de littérature.....	12
2.1 Qu'est-ce qu'une organisation alternative ? .....	12
2.2 L'organisation alternative est différente .....	14
2.3 L'organisation alternative est centrée sur les valeurs .....	15
2.4 L'organisation alternative est politique .....	17
2.4.1 Les processus de contrôle et de structuration.....	18
2.5 L'organisation alternative est une dissonance organisée.....	21
Chapitre 3. Cadre théorique.....	24
3.1 Les tensions dialectiques .....	24
3.2 Gestion des tensions .....	25
3.2.1 Ça ou ça (either-or) .....	26
3.2.2 Ça et ça (both-and).....	27
3.2.3 Plus que ça (more than).....	28
3.3 La tension ordre/désordre et la tension clarté/ambigüité.....	30
3.4 Problématisation .....	34
Chapitre 4. Méthodologie.....	37
4.1 Paradigme .....	37
4.2 Approche analytique adoptée .....	38
4.3 Méthodes de collecte de données .....	40
4.4 Recrutement.....	42
4.5 Participants .....	43
4.6 Stratégie analytique .....	49
Chapitre 5. Résultats .....	54
5.1 Externe/interne.....	55
5.1.1 Impératifs externes/valeurs internes.....	55

5.1.2 Action externe/pratique interne.....	59
5.1.3 Pratique/administratif.....	63
5.2 Flexibilité/rigidité .....	69
5.2.1 Expérimentation/spécialisation .....	70
5.2.2 Polyvalence/assignation .....	72
5.3 Individuel/collectif.....	73
5.3.1 Indépendance/dépendance .....	73
5.3.2 Engagement/désengagement.....	81
5.4 Inclusion/exclusion .....	92
Chapitre 6. Discussion.....	103
6.1 Les tensions dialectiques dans les OAs .....	104
6.1.1 Externe/interne .....	104
6.1.2 Flexibilité/rigidité .....	107
6.1.3 Individuel/collectif.....	107
6.1.4 Inclusion/exclusion .....	108
6.2 La gestion des tensions dialectique .....	109
6.2.1 Ça ou ça.....	109
6.2.2 Ça et ça.....	112
6.2.3 Plus que ça .....	114
6.2.4 Stratégies récurrentes .....	116
6.3 Le rôle du contrôle normatif dans la gestion des tensions dialectiques.....	117
6.3 Limites et contributions .....	122
6.3.1 Limites .....	122
6.3.2 Contributions.....	123
Références .....	126
Annexes I : Grille d'entrevue .....	130
Annexe II : Courriel de sollicitation.....	131
Annexe III : Formulaire d'information et de consentement.....	132

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les stratégies de gestion des tensions .....	30
Tableau 2 : Description des organisations.....	47
Tableau 3 : Premier codage intuitif.....	50
Tableau 4 : Deuxième ronde de codage : à la recherche des tensions.....	51
Tableau 5 : Les principales tensions dialectiques .....	104

## Chapitre 1. Introduction

Des études en communication organisationnelle remettent en question certaines façons traditionnelles d’appréhender les organisations. Notamment, elles démontrent, par des données qualitatives provenant d’observations sur le terrain, que les organisations ne sont pas aussi ordonnées, stables, rationnelles, cohérentes et apolitiques qu’elles ont souvent été dépeintes. C’est le cas d’études portant sur les organisations alternatives qui constatent que les membres de ce type d’organisation composent au quotidien avec de nombreuses dissonances entre des valeurs, idées et règles sociales parfois contradictoires. Ces organisations — telles que des coopératives et des associations — favorisent généralement des structures souples, horizontales et décentralisées, encouragent la participation et l’autonomie de tous les membres et assument des positions résolument politiques et parfois militantes. En expérimentant de nouvelles pratiques de travail, en tentant de s’organiser conformément aux valeurs des membres et en s’opposant à des structures de travail traditionnelles ou bureaucratiques, les membres des organisations alternatives sont confrontés au quotidien à la nature désordonnée, incohérente et instable des organisations.

L’organisation alternative demeure un type d’organisation marginal par rapport aux organisations bureaucratiques. À titre d’exemple, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité détermine qu’il y a environ 3 000 coopératives et mutuelles au Québec en 2021. Toutefois, ce ne sont pas toutes les organisations alternatives qui se définissent publiquement comme telles. De plus, celles qui se définissent de la sorte ont parfois, en pratique, plus de caractéristiques en commun avec les organisations traditionnelles ou bureaucratiques. Par exemple, le changement de vocabulaire, comme le titre des rôles, ne se traduit pas toujours par un changement significatif de la nature des rôles (Cheney, 2014). Les titres des rôles, règles, structures internes et autres

composantes de l'organisation se confondent toujours en partie avec d'autres éléments provenant d'une organisation traditionnelle du travail. Pour cette raison, les organisations alternatives sont nécessairement hybrides (Reedy et al., 2016). Il faut également noter qu'on retrouve ces organisations dans une variété de domaines d'activité comme la restauration, les soins de santé, l'ingénierie, la communication ou le service social. Pour toutes ces raisons, le référencement des organisations alternatives est impossible à réaliser avec précision.

Bien que les organisations alternatives soient étudiées depuis plus de 40 ans (par exemple, Rothschild-Whitt, 1979), il est possible de constater une récente augmentation de recherches scientifiques sur le sujet, particulièrement dans le domaine de la communication organisationnelle (Del Fa et Vasquez, 2019; Dorion, 2017; Husted, 2021). Cela s'explique en partie par un engouement autour de recherches qui s'intéressent à l'émancipation et au bien-être des travailleurs en observant les pratiques concrètes de ceux et celles qui les remettent en question sur le terrain (Ashcraft, 2006). Les études récentes semblent également reconnaître l'importance d'étudier les organisations alternatives afin de comprendre les processus communicationnels qui permettent ou contraignent les membres dans leurs tentatives d'ouvrir le dialogue et de favoriser la participation citoyenne et démocratique en organisation et en société.

Finalement, mes intérêts personnels de chercheur en communication organisationnelle m'amènent à explorer les thèmes de la coopération, des tensions et du contrôle dans les organisations. Je m'intéresse de façon générale au bien-être au travail et aux conditions qui rendent le travail épanouissant et agréable. Je veux en savoir plus sur les pratiques adoptées et sur la perspective singulière des travailleurs qui tentent d'introduire une participation directe de tous les membres de l'organisation aux prises de décisions. Les organisations alternatives décrites comme des « dissonances organisées » représentent pour moi un terrain d'étude riche en données

pertinentes et encore relativement peu explorées et interprétées dans des études qualitatives, interprétatives et critiques.

Le mémoire est divisé en six parties. En élaborant à partir de la question générale « qu'est-ce qu'une organisation alternative ? », j'ai réalisé une revue de littérature qui m'a permis de dégager quatre perspectives, représentant chacune une façon particulière, mais complémentaire, d'appréhender ce qu'est une organisation alternative. L'existence de tensions et d'oppositions dans les définitions des organisations alternatives m'a poussé à choisir comme cadre théorique celui des tensions dialectiques, qui me semblait le plus pertinent pour voir comment ces quatre perspectives entrent en relation et pour poursuivre les recherches les plus récentes en communication organisationnelle. Je présenterai par la suite la méthodologie mobilisée, qui combine l'analyse thématique et l'analyse des discours, et je poursuivrai en présentant la collecte des données réalisée à partir d'entrevues semi-directives. Mon analyse tente de répondre à trois questions plus précises qui dérivent du questionnement initial, de la revue de littérature et du cadre théorique. Dans un premier temps, elle cherche à expliquer (Q1) **comment les membres d'une organisation alternative décrivent et conçoivent les tensions dans leurs discours?** Dans un deuxième temps, elle tente de comprendre (Q2) **comment des stratégies sont mobilisées par les membres pour composer avec les tensions?** Dans un troisième temps, elle cherche à explorer (Q3) **quel est le rôle du contrôle normatif dans le choix et la mise en pratique des stratégies de gestion des tensions?** Finalement, la discussion permettra de revenir sur les résultats en insistant sur les liens qui peuvent être établis avec les études mobilisées dans la revue de littérature.

## Chapitre 2. Revue de littérature

### 2.1 Qu'est-ce qu'une organisation alternative ?

La notion d'organisation alternative (OA) est difficile à définir. D'abord, plusieurs autres termes sont mobilisés dans la littérature pour la désigner. On retrouve par exemple les termes organisation collectiviste, sociale, centrée sur la valeur, post-bureaucratique, hybrides ou réseau (Ashcraft, 2006; Rothschild-Whitt, 1979). Ensuite, on retrouve ces organisations dans une grande variété de formes et de secteurs d'activités. Par conséquent, certains termes désignent des organisations aux configurations particulières, comme des coopératives, des associations et des cogestions participatives. Puisque chaque organisation aura une façon unique de se concevoir et de se performer, il est difficile de généraliser des caractéristiques qui seraient propres à chacune d'entre elles (Cheney, 2014).

Plusieurs études soutiennent que le caractère alternatif de l'OA est un processus en négociation permanente. Les OAs auraient la volonté de laisser les questions ouvertes pour remettre en question les croyances, préjugés et traditions qui seraient ancrés dans la culture et les pratiques organisationnelles ainsi que dans l'imaginaire collectif. Cheney (2014) souligne à cet effet que la première attitude à la base de ce type d'organisation consiste à ne pas imposer des attentes ou des préjugés quant à comment et de quelles façons l'organisation devrait se (re)produire. Parker et al. (2014) proposent pour leur part que ces questions laissées ouvertes nécessitent de tolérer les contradictions : « Contradiction is not something to be feared or eliminated (...), as if the 'one best way' could be described once and for all » (p. 632). Une organisation en permanente redéfinition est également considérée plus proche de la nature humaine ambiguë, changeante, instable et contradictoire (Cludts, 1999).

Ainsi, le caractère alternatif de l'organisation est un processus qui implique une négociation continuellement renouvelée entre les membres et une tolérance aux oppositions et aux contradictions générées dans les discussions. Il ne s'agit pas d'un but à atteindre, d'une finalité, mais bien d'un processus dans lequel s'actualisent l'autonomie et la solidarité. À ce sujet, Del Fa et Vasquez (2019) indiquent que l'autonomie des organisations et de leurs membres est à la fois possible et impossible : c'est « possible because it is never quite complete (it is a form of hope), but it is also impossible because autonomous social movements are embedded in social, economic, cultural and political relations that shape what they are » (p. 562). Le caractère alternatif de l'organisation est de la même façon (im)possible, il est possible en tant que processus et impossible en tant que finalité, n'ayant aucune destination précise qui ne serait pas susceptible d'être renégociée. Cet idéal est présent dans les interactions; il guide l'organisation à travers la gestion des tensions dialectiques qu'elle rencontre. À ce propos, Rothschild-Whit (1979) compare l'idéal alternatif à un idéal démocratique, en démontrant que l'idéal bureaucratique est tout aussi (im)possible : « Just as the ideal of bureaucracy, in its monocratic pure type, is probably not attainable; so the ideal of democracy, in its pure and complete form, is probably never achieved. In practice, organizations are hybrids » (p. 510).

Afin d'approfondir ce qui constitue et caractérise une OA, cette étude se propose d'identifier quatre perspectives complémentaires. Dans un premier temps, l'OA se constitue en se comparant, en s'opposant et en se différenciant de courants dominants et majoritaires, ce qui la porte souvent à se définir par rapport à **ce qu'elle n'est pas**. Dans un deuxième temps, elle tire sa raison d'être de **valeurs fondamentales**, qui sont considérées comme étant plus importantes que son succès matériel et social. Dans un troisième temps, elle tend à reconnaître et assumer sa **nature politique** et se constitue avec la volonté de faire participer tous les membres de façon équitable et

démocratique, en remettant en question les relations de pouvoir hiérarchiques telles qu'on les retrouve dans les bureaucraties. Dans un quatrième temps, l'organisation alternative est constituée de **dissonances**. Des notions, valeurs, idées et pratiques s'opposent et se complètent de façon dynamique au gré des interactions. Elles semblent souvent tolérées et perçues comme des occasions de laisser le dialogue ouvert en favorisant la réflexion et la participation. Chacune des sections se propose d'explorer et d'évaluer la pertinence de ces approches.

## **2.2 L'organisation alternative est différente**

Une première approche consiste à déterminer à quoi l'OA se propose d'être une alternative. Il s'agit de la définir par la négative, par rapport à ce qu'elle n'est pas. En général, l'OA diffère et s'oppose au système sociopolitique et économique dominant et à son idéologie associée, qu'on peut qualifier d'« idéologie dominante » et d'« idéologie hégémonique » (Del fa et Vasquez, 2019; Mumby, 1987; Reedy et al., 2016). Le mot *hégémonique* renvoie à sa nature globalisante et fortement ancrée dans la culture et le système qui règle la vie quotidienne en société. Le concept d'*idéologie dominante* représente un système de valeurs, de croyances, de conceptions du monde, de pratiques de travail et de configurations organisationnelles qui sont véhiculées à travers les organisations, les médias, les publicités et les contenus culturels produits au sein d'un même système sociopolitique et économique. Dans le cas actuel, l'idéologie dominante est ancrée dans un système capitaliste dans sa forme néolibérale et globalisante (Mumby, 1987; Reedy et al., 2016).

Ainsi, on peut étudier les OAs par rapport à leur opposition à l'idéologie dominante et à certaines de ses représentations sociales, comme la bureaucratie, la hiérarchie, le patriarcat, le libre marché et la privatisation (Reedy et al., 2016). À ce titre, certains chercheurs définissent les OAs comme des organisations contre-hégémoniques, « anti-establishment » ou anti-capitalistes (Ashcraft,

2006; Reedy et al., 2016). Les membres d'OA seraient eux-mêmes portés à prendre des décisions en se référant aux idées, valeurs et pratiques auxquelles ils tentent de s'opposer, de se différencier ou de remettre en question (Dorion, 2017). Toutefois, le fait de définir l'OA sur le plan de l'opposition contraint à l'utilisation des bases conceptuelles relatives aux phénomènes opposés (Del Fa et Vasquez 2019; Dorion, 2017; Wachhaus, 2011). Cette position peut restreindre la portée des réflexions à des références idéologiques dominantes et hégémoniques qui pourraient être dépassées en recadrant les phénomènes étudiés (Wachhaus, 2011). Elle ne permet pas de comprendre la nature dynamique des identités qui se définissent simultanément dans, malgré, contre et au-delà du capitalisme (Del Fa et Vasquez, 2019).

C'est pourquoi Del fa et Vasquez (2019) mobilisent le terme « différenciation », qui désigne un mouvement d'oscillation entre « être contre » et « être différent ». La « différenciation » indique qu'un élément présent sera toujours associé à un élément absent qui lui diffère dans le temps et dans l'espace. Ainsi, la négociation du caractère alternatif de l'OA implique nécessairement un mouvement ou une action de « différenciation » qui s'actualise dans les interactions. Il s'agit alors de porter attention à la fois aux termes utilisés et au sens qui se construit dans le processus dynamique et interactionnel par lequel ils diffèrent avec d'autres termes.

### **2.3 L'organisation alternative est centrée sur les valeurs**

Ce mouvement de « différenciation » peut s'observer à travers une deuxième approche qui consiste à s'intéresser à la place prédominante des valeurs et des idées qui sont véhiculées au cœur de ces organisations. Rothschild-Whitt (1979) oppose l'*action instrumentale-rationnelle* typique des bureaucraties à l'*action centrée sur les valeurs* poursuivie par les OAs, qu'il définit en reprenant une citation de Weber (1968) : « a belief in the value for its own sake (...) independent of its prospects of success » (p. 24). Les valeurs sont de cette façon au cœur de la

raison d'être de l'organisation et se suffisent à elles-mêmes. Il convient donc d'observer attentivement quelles sont ces valeurs et comment elles sont représentées dans les discours.

Parker et al. (2014) circonscrivent trois valeurs principales : l'autonomie, la solidarité et la responsabilité. D'abord, l'**autonomie** implique le respect de l'individu et de sa liberté d'action.

Reedy et al. (2016) s'intéressent au concept d'« individuation », qui permet de comprendre la réalisation personnelle comme étant indissociable de la participation à l'organisation. Il s'oppose à l'individualisation dans lequel l'individu développe ses compétences dans un rapport compétitif avec les autres :

The individuated self has the capacity to pursue their own projects in collaboration with others. (...) individuation may provide a way of reconsidering the relation between identity and organization by moving beyond an individualized narrative of career that cultivates constant entrepreneurial activity and associated forms of self-discipline. (p. 1556)

Selon Cludts (1999) et Reedy et al. (2016), l'individualisation nous incite à nous comprendre en dehors du travail réalisé collectivement. Dans ce contexte, la participation ne permet pas à l'individu d'accomplir ses objectifs personnels : ceux-ci doivent être poursuivis en dehors du travail et de l'organisation (Cludts, 1999). L'individuation implique plutôt de réfléchir ensemble, sur le terrain, aux problèmes, désirs, ambitions et objectifs de chacun, en célébrant les différences. Selon Cludts (1999), la réalisation d'objectifs personnels à travers le collectif est une étape obligatoire pour atteindre une véritable participation.

Une seconde valeur reliée à l'autonomie est celle de la **solidarité**. Elle englobe les valeurs de coopération, de communauté et d'égalité. Ces valeurs demandent du temps et de l'effort dans une volonté d'éviter de (re)produire des relations de pouvoir autour de notions qui sont rediscutées, renégociées, remises en question par tous les individus de la collectivité (Rothschild-Whitt,

1979). En favorisant l'émergence des réseaux basés sur la solidarité de l'ensemble des membres plutôt que des structures formelles basé sur l'autorité de quelques-uns, ces organisations peuvent aider et inspirer d'autres organisations animées par cette valeur (Kokkinidis, 2015).

Aux valeurs d'autonomie et de solidarité s'ajoute finalement celle de **responsabilité**, qui implique le respect des humains et de leur environnement. Cette responsabilité et ce respect se manifestent entre autres dans des comportements du « care », définis comme « a wanting to the other to grow » (Nodding, 2015, p. 88). Noddings (2015) établit également une distinction entre le « caring for » et le « caring about ». Elle utilise la notion « caring for » pour parler d'une relation de soin qui implique une personne soignante et une personne soignée. Le « caring for » caractérise précisément les rôles du domaine de la santé (docteur, infirmier-ère, psychologue, thérapeute) et du domaine de l'éducation (professeur, tuteur). La notion de « caring about » désigne plus largement le souci du bien-être et de l'épanouissement des autres qu'on retrouve dans tous les secteurs d'activité (Noddings, 2015). Il permet de réfléchir à l'ensemble des comportements qui sont autant de caractéristiques essentielles au développement d'un environnement propice à l'émergence de réseaux solidaires. On retrouve, par exemple, l'écoute active, la confiance, l'encouragement, la reconnaissance, le partage des valeurs, la tolérance et le pardon (Houghton et al., 2015). Un environnement caractérisé par un ensemble de comportements dirigés vers un « caring about » pourrait permettre d'éviter l'émergence de relations de pouvoir abusives.

## **2.4 L'organisation alternative est politique**

Les valeurs d'autonomie, de solidarité et de responsabilité sont défendues et mises au défi au quotidien à travers des pratiques organisationnelles qui témoignent de la nature politique de l'organisation alternative. Les membres d'OAs semblent partager la position de chercheurs des

sciences de l'organisation, particulièrement ceux du courant de recherche critique, selon laquelle toutes les organisations sont de nature politique puisqu'elles produisent et maintiennent des structures et des relations de pouvoir. Les intérêts de certains sont préservés au détriment des autres, et les ressources sont distribuées inégalement à travers la division du travail en fonction des rôles et des départements (Mumby, 1987).

Mumby (1987) démontre à ce propos que les sciences de l'organisation ont longtemps été influencées par un « biais du management », un souci de préserver les intérêts des gestionnaires qui souhaitent conserver une image rationnelle et objective de leur entreprise. En maintenant l'illusion que les décisions des cadres sont prises de façon rationnelle, par des calculs mathématiques et en fonction de données quantifiables, les intérêts politiques sont effacés, masqués parmi les représentations. Pourtant, selon Cludts (1990), cette image de consistance masque le fait que la confusion, les consensus et les dissensus peuvent exister simultanément dans des processus dynamiques.

Afin d'éviter les abus de pouvoir dans l'intérêt de certains sous-groupes de l'organisation, les OAs cherchent généralement à distribuer le pouvoir équitablement entre chacun des membres. La prochaine sous-section traite des processus de structuration et de contrôle qui résulte de cette volonté politique.

#### ***2.4.1 Les processus de contrôle et de structuration***

Selon certains auteurs, les processus de contrôle et de structuration de plusieurs OAs prendraient parfois la forme d'un réseau, et seraient particulièrement propices à la formation d'un contrôle normatif et d'une hiérarchie informelle. D'abord, plusieurs OAs favoriseraient la souplesse d'un réseau par rapport à la rigidité des structures formelles (Rothschild-Whitt, 1979; Husted, 2021;

Reedy et al., 2016). Contrairement à une structure établie par une forme d'autorité légitimée, le réseau peut émerger spontanément de l'urgence d'une situation qui demande une action immédiate. Il peut également se former progressivement par la répétition des interactions au quotidien, entraînant la création de modèles de communication dans lesquelles les « actors are drawn together by the anticipated payoffs of mutual support and gradually form and maintain horizontal connections through iterative rounds of communication and exchange » (Wachhaus, 2011, p. 35). Les membres d'une organisation peuvent participer à plusieurs réseaux simultanément; l'imbrication de plusieurs d'entre eux leur assure solidité et fiabilité (Rothschild-Whitt, 1979). Une OA aura de la même façon avantage à faire partie d'un réseau d'autres OAs, leur assurant ainsi une fonction de filet social (Rothschild-Whitt, 1979). Selon Wachhaus (2011), les réseaux dépendent fortement de la qualité du contexte social, en particulier de la proximité des échanges interpersonnels et des relations de confiance. Il remet en question l'utilité d'établir un réseau sans cultiver un contexte propice à son épanouissement. Ainsi, une organisation qui voudrait s'émanciper des structures hiérarchiques pourrait tenter de mettre en place un environnement propice à l'émergence spontanée de réseaux, en s'intéressant à ses caractéristiques les plus enclines à assurer leur qualité. Parmi ces caractéristiques, on peut retrouver celles attribuées à la notion du « care about », un « prendre soin de l'autre ».

Cependant, lorsqu'un contrôle assuré par des structures formelles est diminué, certains auteurs constatent une augmentation d'un contrôle normatif, c'est-à-dire un contrôle qui opère par des standards culturels (Husted, 2021; Diefenbach et Sillince, 2011). Ce contrôle informel amène certains chercheurs à parler de l'existence de hiérarchies informelles. Ainsi, bien que des réseaux puissent remplacer une hiérarchie formelle, ils sont généralement accompagnés d'une hiérarchie

informelle dont les limites sont moins tangibles et dont la pression sociale peut être plus élevée (Barker, 1993; Diefenbach et Sillince, 2011).

Barker (1993), dans une étude qui porte sur une organisation hybride autogérée, observe que les travailleurs qui créent un système de valeurs communes subissent de la pression sociale dans ce qu'il appelle un contrôle concertatif (concertive control). Les consensus partagés autour d'idées et de valeurs finissent par prendre la forme de règles informelles qui assurent un contrôle sur leurs actions. Par exemple, il démontre que l'intolérance sur les retards est devenue une règle non écrite, et que les retards étaient graduellement perçus comme une offense ou une menace au système de valeurs communes défendu par l'ensemble des membres de l'organisation devenus tous également tributaires de la gestion de leur équipe. Freeman (2013), qui critique l'absence de structures formelles dans son article « the tyranny of structurelessness », précise que certaines règles informelles essentielles à la compréhension des processus décisionnels sont volontairement gardées secrètes par une minorité qui souhaite conserver un pouvoir sur ceux qui ne savent pas. Le pouvoir pourrait ainsi consister à connaître des règles qui régissent la hiérarchie informelle. Elle ajoute que les membres de l'organisation qui ne sont pas inclus dans la communication informelle, aliénés, risquent de vivre une détresse psychologique dans des situations confuses et ambiguës. Selon Freeman (2013), la hiérarchie informelle serait par conséquent élitiste et exclusive.

Plusieurs arguments sont abordés pour expliquer la (re)production du contrôle normatif dans l'organisation. D'abord, le recrutement de nouveaux membres est plus sélectif dans les organisations alternatives que dans les organisations bureaucratiques (Rothschild-Whitt, 1979). Selon Rothschild-Whitt (1979), chercher le consensus culturel de la collectivité autour d'actions centrées sur les valeurs peut mener à la recherche plus ou moins consciente d'un certain niveau

d'homogénéité de valeurs et d'idées. Ce niveau d'homogénéité n'est pas courant dans les bureaucraties ni nécessaire à leur fonctionnement. Rothschild-Whitt (1979) soutient également que l'homogénéité au sein des organisations alternatives s'observe également au niveau de l'origine sociale de ses membres. Il observe par exemple que plusieurs membres d'organisations alternatives proviennent de milieux aisés.

Plusieurs auteurs observent que le contrôle normatif contribue à la création de subjectivités « obéissantes et inauthentiques » (Diefenbach et Sillince, 2011; Husted, 2021). Les membres pourraient être poussés à nier leurs besoins individuels et à travailler plus fort qu'ils l'auraient souhaité pour prouver aux autres qu'ils se conforment aux standards culturels de l'organisation. Une perte de subjectivité pourrait être compensée par un plus grand cynisme de la part des membres de l'organisation (Diefenbach et Sillince, 2011; Husted, 2021).

## **2.5 L'organisation alternative est une dissonance organisée**

Ces trois premières approches peuvent toutes être considérées à travers une troisième perspective : l'organisation comme dissonance organisée. Selon Ashcraft (2006), l'OA est toujours hybride puisqu'elle opère à partir de modèles préexistants qu'elle modifie, déconstruit et reconstruit en ses termes. Opérer à partir de ces modèles, avec et malgré une idéologie dominante, tout en cherchant à s'en libérer et à s'en émanciper, est particulièrement propice à l'émergence d'oppositions entre des valeurs, principes et idées de différentes origines. La dissonance organisée signifie que l'OA est constituée d'une multitude de ces oppositions, qui prennent la forme de couples dyadiques qui entrent en tension dans les interactions. De cette façon, l'OA n'est pas qu'une opposition à un système dominant et bureaucratique, mais est plutôt le lieu d'une pluralité d'oppositions qui sont (re)négociées dans la coopération et le dialogue. Pour certaines OAs, l'existence de ces dissonances ne constitue pas un problème à éviter, mais

une condition nécessaire à la participation de la collectivité dans la renégociation des valeurs et des principes de l'organisation (Bernheim et al., 2009; Del Fa et Vásquez 2019; Dorion, 2017; Reedy et al., 2016). Selon Ashcraft (2006), étudier une organisation de la dissonance contredit l'hypothèse selon laquelle une organisation a nécessairement besoin de cohérence.

Diochon et Anderson (2011), dans une étude sur les organisations sociales, identifient certaines dyades qui entrent en opposition. Par exemple, ils identifient une tension entre les valeurs associées au terme « entreprise » et les valeurs associées au terme « social ». Le terme « entreprise » est associé à des valeurs telles que l'individualisme, l'accomplissement personnel, la compétition, l'ambition, l'effort et le succès. Le terme « social » renvoie quant à lui à des valeurs telles que le bien-être, l'engagement public, la coopération, la solidarité. Ce positionnement particulier des entreprises sociales laisse la place à de multiples valeurs et de multiples interprétations des valeurs qui peuvent coexister et se compléter tout en étant contradictoires et paradoxales (Diochon et Anderson, 2011; Dorion, 2017). Diochon et Anderson (2011) dégagent trois principales tensions : le bien-être social/le bien-être économique, l'innovation/la conformité et la dépendance/l'indépendance. Selon ces études, le succès d'une entreprise sociale qui opère dans un contexte ambigu pourrait dépendre de sa capacité à repérer, comprendre et gérer les tensions qui la compose (Diochon et Anderson, 2011; Seanor et Meaton, 2008).

Des chercheurs proposent d'expliquer certaines tensions en distinguant les valeurs qui servent de moyens et celles qui constituent des fins. Par exemple, le bien-être économique peut être considéré comme un moyen d'atteindre un bien-être social (Diochon et Anderson, 2011). Ils soutiennent que le narratif, considéré comme un processus de création de sens, permet de réconcilier les tensions (Diochon et Anderson, 2011). Toutefois, des situations ambiguës autour

des valeurs conflictuelles pourraient mener à l'érosion des liens de confiance dans les entreprises sociales (Seanor et Meaton, 2008). Seanor et Meaton (2008) conceptualisent les tensions dans les entreprises sociales dans des zones d'ambiguïtés qui se trouvent aux intersections des secteurs publics, communautaires et privés. Ils démontrent que c'est en apprenant à composer avec les zones d'ambiguïté que l'organisation construit son identité et qu'elle génère sa capacité à changer et à innover. Afin d'approfondir cette dernière approche ainsi que les précédentes, la prochaine section jettera les bases du cadre théorique provenant d'un corpus de littérature sur les paradoxes, contradictions et tensions dialectiques dans les organisations.

## Chapitre 3. Cadre théorique

Cette étude s'appuiera sur un corpus de littérature scientifique multidisciplinaire. Dans un premier temps, puisque les concepts et leurs interprétations varient grandement selon les paradigmes, approches et disciplines, nous définirons les concepts centraux retenus — la **tension**, la **dialectique**, la **contradiction** et le **paradoxe** — avant de discerner leur pertinence dans l'analyse qui suivra dans le chapitre de résultats. Dans un deuxième temps, nous définirons les principales catégories de gestion des tensions. Nous verrons comment ces termes permettent de définir des aspects précis d'un même processus dans lequel une opposition se forme et s'installe au cœur de l'organisation.

### 3.1 Les tensions dialectiques

Une pluralité de termes est utilisée pour décrire comment des éléments entrent en opposition dans l'organisation. Il est nécessaire de distinguer les termes tensions, dialectiques, oppositions, contradictions et paradoxes afin de comprendre comment ils réfèrent à des moments ou des instances particuliers d'un processus dynamique. D'abord, le terme « **tension** » est fréquemment mobilisé en sciences sociales. Puisque cette recherche se focalisera sur une perspective communicationnelle et constitutive de la tension, nous la définissons, selon les termes de Putnam et al. (2016), comme un « stress, anxiety, discomfort, or tightness in making choices, responding to, and moving forward in organizational situations » (p. 69). Les membres d'une organisation sont quotidiennement confrontés à des situations qui nécessitent de faire des choix, par exemple en privilégiant un pôle par rapport à un autre, en trouvant un équilibre ou en tentant de dépasser l'interprétation tensionnelle de la situation. Ces situations provoquent du stress qui émerge et se gère à travers des interactions quotidiennes et routinières. Ces stress impliquent l'existence d'éléments en opposition qui se confrontent dans l'interaction dans une dynamique de tirer-

pousser (« push and pull ») (Putnam et al., 2016). Le terme « **dialectique** » fait référence à cette dynamique tirer-pousser dans l'interaction, que Mumby (2005) définit comme « the dynamic interplay and articulation together of opposites » et que Putnam et al. (2016) définissent également comme « the forces or processes that connect them (the tensions) » (p.69). Une analyse qui observe une dialectique permet d'explorer les possibilités qui résident dans le fait de garder les opposés en tension afin d'observer leur mouvement tirer-pousser dans les pratiques communicationnelles de l'organisation (Mumby, 2005). Il s'agit de tenir compte de la dynamique derrière une apparente opposition et du but qu'on cherche à atteindre en les mettant dans cette position. Les « **oppositions** » entre les pôles peuvent donner lieu à des « **contradictions** », définies comme « bipolar opposites that are mutually exclusive and interdependent such that the opposites define and potentially negate each other » (Putnam et al., 2016, p. 70). Les contradictions peuvent ensuite mener à des « **paradoxes** », un autre terme fréquemment utilisé dans la littérature sur les tensions, qui désigne plus particulièrement les cas dans lesquelles les pôles en opposition finissent par se renvoyer l'un et l'autre et s'imposer mutuellement. Cela mène dans la durée à des scénarios impossibles et absurdes dans lesquels se retrouvent les membres qui rencontrent les contradictions. Cela peut susciter un sentiment d'impuissance, de cynisme, voire de désespoir, chez des membres confrontés à ces situations impossibles à résoudre et à se représenter (Putnam et al., 2016).

### **3.2 Gestion des tensions**

Dans la revue de littérature de Putnam et al. (2016), les chercheurs explorent cinq traditions métathéoriques qui abordent les tensions, dont dérivent plusieurs façons typifiées de les gérer. Ils développent trois principaux types de réponses qui sont chacune liés à une interprétation particulière de la tension : **ça ou ça** (either-or), **ça et ça** (both-and) et **plus que ça** (more than).

### **3.2.1 Ça ou ça (either-or)**

La gestion en ça ou ça consiste à réduire l'opposition entre les pôles en considérant les deux pôles de la tension comme des phénomènes séparables, distincts et indépendants l'un de l'autre.

Premièrement, cette façon de concevoir la tension peut consister à **nier l'existence de l'opposition entre les pôles (réaction défensive)**. Cette gestion de la tension s'observe généralement lorsque les membres se sentent individuellement pris dans des situations paradoxales dans lesquelles ils se sentent impuissants. Il s'agit de moyens de se distancier physiquement et mentalement de la tension. Les membres tenteront par exemple, au lieu d'adresser la tension, de projeter le stress de la tension sur une personne, de nier la tension en cherchant une situation plus confortable ou en restant ambivalents dans leurs réponses aux situations paradoxales. Cette gestion de la tension peut mener à des cercles vicieux négatifs, de l'épuisement professionnel et de la paranoïa. Deuxièmement, l'approche ça ou ça peut consister à **mettre l'accent sur un pôle au détriment du second, qui se retrouve diminué ou ignoré (sélection)**. Il s'agit d'un moyen de réduire l'opposition entre les pôles, et il est fréquemment utilisé dans des situations dans lesquelles il faut faire des choix rapidement. Troisièmement, l'approche ça ou ça peut consister à **séparer les pôles pour les attribuer à des sources différentes (séparation)**. Par exemple, les pôles séparés peuvent être attribués à des personnes ou des sous-groupes de l'organisation en particulier. Cela peut créer des inégalités de pouvoir, privilégier certaines fonctions et certains rôles dans l'organisation et augmenter la dissonance entre les pôles. En séparant les pôles, les membres essaient généralement d'accepter le paradoxe en l'attribuant à la structure de l'organisation.

### **3.2.2 Ça et ça (both-and)**

Alors que la gestion en ça ou ça sépare les pôles des tensions, la gestion en ça et ça consiste au contraire à réduire l'opposition en considérant les deux pôles comme des phénomènes inséparables et interdépendants, comme deux faces d'une même pièce. Premièrement, en reconnaissant l'opposition, les membres peuvent réfléchir et s'interroger sur l'interrelation des pôles afin de **changer leur perception, leur façon de l'aborder et les schémas cognitifs mobilisés dans les situations contradictoires (pensée paradoxale)**. Ils pourront par exemple observer la valeur, les avantages et les inconvénients de différentes perceptions qui s'opposent, en essayant de considérer les aspects positifs de chaque pôle. Deuxièmement, les membres peuvent mettre l'accent sur la distinction entre les pôles et sur l'interdépendance entre les pôles en **oscillant de façon dynamique entre les pôles (oscillation)**. De cette façon, dans une même situation, les membres pourront mettre l'accent sur la distinction ou l'interdépendance des pôles au gré des situations, en expérimentant. L'oscillation peut toutefois perdre son dynamisme avec le temps et basculer en une séparation des pôles (ça ou ça). Cette gestion de la tension peut aussi mener à une certaine inertie en empêchant de dépasser des situations paradoxales.

Troisièmement, au lieu d'osciller entre les deux positions, les membres peuvent tenter de trouver un compromis entre **les deux pôles en opposition afin de forcer un dépassement de l'opposition (intégration et équilibre)**. Ils essaieront par exemple de trouver un terrain d'entente, un point d'équilibre entre les pôles. Si l'intégration des pôles consiste à les considérer comme étant conciliable, cette gestion de la tension les considère toute de même en concurrence l'un et l'autre, voir compatible dans la pratique, mais incompatible dans l'absolu.

### ***3.2.3 Plus que ça (more than)***

Les deux premières gestions de la tension tendent à réduire l'opposition et la contradiction entre les pôles en tension. Au contraire, la gestion en plus que ça consiste plutôt à considérer la tension comme une opportunité de dialoguer et d'innover. Elle tend à interpréter les deux pôles comme pouvant ouvrir de nouvelles possibilités à travers de nouveaux positionnements et perspectives par rapport à la tension. Premièrement, les membres peuvent **recadrer et reformuler la relation entre les pôles** de sorte que l'interprétation initiale de l'opposition soit reconsidérée à travers cette nouvelle relation (**recadrer**). Deuxièmement, les membres peuvent **étendre les frontières organisationnelles de la relation (transcender)** afin de reconsidérer l'opposition dans de nouveaux contextes et d'autres niveaux de sens et d'interprétation. Troisièmement, les membres peuvent **créer un troisième lieu** conçu pour approcher la tension en acceptant momentanément, de façon sécuritaire et contrôlée, ce qu'elle apporte en termes de paradoxes, d'ambiguïté, de créativité, de nouveauté et de changement (**connexion, troisième lieu et dialogue**). Le paradoxe et l'ambiguïté sont volontairement tolérés, voire exacerbés, pour permettre d'ouvrir le dialogue. Quatrièmement, les membres peuvent **expérimenter, jouer et s'amuser avec les pôles** en apparente opposition afin de mettre au défi les croyances, les règles et les présupposés associés (**espièglerie**). L'humour et le jeu dans les interactions constituent une façon de surprendre et de dépasser momentanément les attentes et d'élargir les perspectives. Par exemple, l'étude de Jarzabkowski et al. (2017) s'intéresse à l'utilisation de l'humour pour permettre aux membres des organisations d'accepter et de se familiariser avec les tensions qui émergent pendant des changements organisationnels. L'humour permet ainsi de désamorcer une résistance aux tensions et au changement organisationnel, permettant parfois d'ouvrir le dialogue dans des moments où il aurait normalement tendance à se refermer.

La gestion de tension en « plus que ça » semble particulièrement concorder avec les stratégies qui sont observées dans la littérature sur les OAs, qui mettent l'accent sur les moyens de réinventer les façons de s'organiser de façon inclusive et participative. Elle implique une volonté de dépasser le compromis ou la concurrence entre les pôles et de laisser momentanément l'opposition ouverte et irrésolue. Plusieurs études sur les OAs insistent sur l'importance du dialogue qui enrichit l'organisation lorsque les membres ne sautent pas trop rapidement aux conclusions en tentant de se débarrasser des oppositions en les niant, en les diminuant ou en les résolvant (par exemple, Ashcraft, 2006).

Bien que ces trois catégories de gestion des tensions développées par Putnam et al. (2016) sont mobilisées, cette étude ne s'y limite pas et s'intéresse à d'autres façons de gérer les tensions qui pourraient émerger de l'analyse. Entre autres, il est intéressant de constater comment d'autres littératures scientifiques pourraient permettre d'approfondir les connaissances sur la gestion des tensions dialectiques. La revue de littérature de Putnam et al. (2016) se termine entre autres sur la dialectique ordre/désordre, qui pourrait mener à faire des liens avec la littérature sur l'ambiguïté stratégique.

Tableau 1 : Les stratégies de gestion des tensions

Ça ou ça	Ça et ça	Plus que ça
<b>Réaction défensive</b> (nier l'opposition)	<b>Pensée paradoxale</b> (réfléchir aux façons d'interpréter les pôles)	<b>Recadrer</b> (reformuler la ou les relations entre les pôles)
<b>Sélection</b> (mettre l'accent sur un pôle)	<b>Oscillation</b> (varier de façon dynamique entre la distinction et l'interdépendance des pôles)	<b>Transcender</b> (étendre les frontières organisationnelles ou pratiques de la relation entre les pôles)
<b>Séparation</b> (attribuer les pôles à des sources différentes)	<b>Intégration et équilibre</b> (recherche d'un compromis ou point d'équilibre entre deux pôles concurrents)	<b>Connexion, troisième lieu et dialogue</b> (espace sécuritaire et contrôlé pour exacerber momentanément les oppositions le temps du dialogue)
		<b>Espièglerie</b> (jouer et s'amuser avec les oppositions)

### 3.3 La tension ordre/désordre et la tension clarté/ambiguïté

Putnam et al. (2016) constatent, dans la conclusion de leur revue de littérature, que les membres d'organisations étudiées ont généralement un biais pour l'ordre. Dans plusieurs organisations, on considère que les tensions dialectiques doivent être résolues pour atteindre un stade de « statu

quo » ou de « prédictibilité », un état de clarté dans lequel le sens se retrouve « fixé ». On souhaite ainsi éviter un désordre provenant de tensions laissées ouvertes. L'évitement du désordre empêche d'accéder à une « logique alternative » de l'organisation, un processus organisationnel qui embrasse la cohabitation de plusieurs sens entrant en compétition et rendant les frontières de l'organisation plus floues et fluides. Pourtant, une action qui vise à trouver l'ordre en fixant le sens crée en même temps du désordre en ouvrant d'autres possibilités d'interprétations. Ainsi, les actions pour trouver de l'ordre stimulent parfois davantage le désordre qu'elles étaient destinées à éviter (Putnam et al., 2016).

La littérature sur l'ambiguïté stratégique observe que les membres d'organisations étudiés ont une attitude semblable par rapport à l'ambiguïté. Des chercheurs tels que Eisenberg (1985) et Jarzabkowski et al. (2010) observent une préférence pour la clarté, une tendance à considérer qu'une communication organisationnelle efficace est celle avec un maximum de clarté et un minimum d'ambiguïté. Pourtant, ces études démontrent que l'ambiguïté stratégique joue un rôle important pour faire cohabiter l'individuel et le collectif, des intérêts *situés* (d'un individu ou d'un sous-groupe) avec des intérêts *larges* et collectifs. Ces études démontrent ainsi que les tensions sont parfois laissées volontairement ouvertes afin d'utiliser l'ambiguïté ou le désordre de façon stratégique pour favoriser ou pour résister à certains intérêts. La littérature classique en communication organisationnelle sur l'ambiguïté stratégique décrit l'ambiguïté comme une caractéristique des messages et des situations dans lesquels plusieurs interprétations coexistent (Eisenberg, 1984). Cette ambiguïté correspond à une sorte de *désordre dans le sens et l'interprétation* donnés à des situations, alors que la clarté correspond à un *ordre dans le sens et l'interprétation*. Les interprétations laissées en suspens sont susceptibles de s'opposer et de se contredire.

Ainsi, les processus de persuasion (rhétoriques) mobilisés (Jarzabkowski, 2010) pour tirer avantage de l'ambiguïté de façon stratégique ont des points en commun et pourraient être comparés avec les moyens de gérer les tensions dialectiques pour arriver à un ordre dans le sens et l'interprétation. Il s'agit pour tous les deux de moyens communicationnels que les membres vont mobiliser pour favoriser des intérêts situés ou des intérêts collectifs en diminuant ou en accentuant des oppositions. Les deux littératures remarquent que les tensions et l'ambiguïté peuvent être gérées et exploitées à l'avantage de certains sous-groupes de l'organisation qui peuvent acquérir du pouvoir sur d'autres sous-groupes par le biais du contrôle normatif.

Le contrôle normatif repose en effet sur une situation paradoxale et ambiguë dans laquelle le discours et la rhétorique qui prône l'égalité et l'absence de hiérarchie entrent en contradiction avec une hiérarchie informelle *vécue*, qui n'est pas nommée dans le discours ou la rhétorique. La littérature sur l'ambiguïté stratégique explique comment des sous-groupes parviennent à avoir plus de pouvoir par l'entremise des rhétoriques « exclusives » (Eisenberg, 1984) ou « situées » (Jarzabkowski et al., 2010) pour tirer avantage de l'ambiguïté de la communication et de la situation. En effet, Eisenberg (1984) souligne que l'ambiguïté stratégique peut être utilisée de façon inclusive pour préserver des intérêts collectifs et de façon exclusive pour avancer des intérêts particuliers. Jarzabkowski et al. (2010) développent leur étude sur les fonctions situées et accommodatives de la rhétorique. Selon Jarzabkowski et al. (2010), les acteurs d'une organisation s'adaptent aux contextes ambigus à l'aide de différentes rhétoriques. Ces rhétoriques sont utilisées afin de tirer momentanément avantage d'une situation ambiguë pour des motivations personnelles ou collectives. Elles permettent de poursuivre et de réconcilier des intérêts situés avec d'autres intérêts dans l'organisation, comme des intérêts partagés par la

collectivité. Elles peuvent donc contribuer à créer un sentiment d'identité collective malgré des valeurs, intérêts et buts qui sont parfois divergents.

Jarzabkowski et al. (2010) conceptualisent quatre catégories de rhétorique qui peuvent être mobilisées simultanément dans un même discours : la rhétorique située-étroite (A), la rhétorique située-large (B), la rhétorique accommodative-étroite (C) et la rhétorique accommodative-large (D). D'abord, la **rhétorique située-étroite (A)** permet de donner l'impression qu'il n'y a pas d'intérêts en conflit dans la situation ambiguë. En évitant la confrontation, des intérêts particuliers peuvent être maintenus au détriment d'autres intérêts particuliers ou d'intérêts partagés. On donne l'impression que les intérêts situés sont partagés, ou qu'ils ne constituent pas une menace pour les autres intérêts. Ensuite, la **rhétorique située-large (B)** permet de démontrer que des intérêts sont en conflit dans la situation ambiguë. En stimulant la confrontation, des intérêts situés peuvent être sélectionnés au détriment d'autres intérêts. Cette rhétorique permet donc la résistance, elle est déployée pour résister à des intérêts situés au cœur de l'organisation. Puis, la **rhétorique accommodative-large (C)** permet de démontrer que les intérêts particuliers sont des intérêts partagés. Cela permet d'accommoder les intérêts particuliers sans nécessiter d'actions spécifiques pour les réconcilier. Enfin, la **rhétorique accommodative-étroite (D)** permet de privilégier momentanément des intérêts partagés au détriment d'intérêts particuliers. Cette rhétorique donne de l'espace pour des **actions collectives** sans compromettre des intérêts particuliers.

Je suppose que les rhétoriques A et C pourraient être particulièrement observées dans un processus de contrôle normatif. En effet, ces deux rhétoriques peuvent être mobilisées par des acteurs ayant plus d'influence et d'autorité pour poursuivre des intérêts tout en masquant l'opposition avec les autres intérêts dans l'organisation. Les deux rhétoriques peuvent augmenter

le contrôle sur les membres en leur donnant l'impression que ce qui est poursuivi collectivement est dans leur intérêt personnel. Les rhétoriques B et D semblent particulièrement envisageable pour résister au contrôle normatif, en remettant visible ou évident l'existence de conflit d'intérêts au sein de l'organisation (B), et en mettant momentanément l'accent sur des intérêts collectifs immédiats (D).

La gestion des tensions peut être comparée avec la gestion de l'ambiguïté de sorte à déceler des relations significatives. La façon de gérer la tension tout comme la façon de gérer l'ambiguïté pourraient dans certains cas accroître la dissonance entre des éléments en opposition, ou au contraire, dans certains cas, mener à des effets cumulés bénéfiques.

### **3.4 Problématisation**

La revue de littérature permet de constater qu'il y a encore relativement peu de données qui portent sur les processus communicationnels constitutifs et les pratiques de travail dans les OAs. Ceux-ci sont davantage documentés dans le cas des organisations traditionnelles, bureaucratiques et hiérarchiques. Ensuite, on constate que plusieurs études sur les OAs effectuées au cours des dix dernières années mentionnent l'importance de tensions et dissonances qui constituent l'organisation, qui serait au cœur de la performativité du caractère alternatif de ces organisations (Ashcraft, 2006; Del Fa et Vasquez, 2019; Dorion, 2017; Husted, 2021; Reedy et al., 2016). Elles démontrent que les dissonances oscillent de façon dynamique au gré des interactions. Ces études donnent plusieurs exemples de figures susceptibles d'entrer en tension, comme l'autonomie, la solidarité et la responsabilité, et nous apprennent également que ces organisations ont tendance à considérer les tensions comme étant une composante naturelle des organisations plutôt qu'un problème à éviter. Cependant, encore peu d'études permettent d'explorer comment les membres des OAs conçoivent les tensions dans un contexte dans lequel elles sont acceptées, voire même

recherchées pour provoquer le dialogue. De plus, peu d'études sur les OAs s'intéressent aux nœuds en tension, à l'interdépendance des tensions qui s'entrelacent de sorte à produire des effets combinés. À partir de ces constats, cette étude posera la question de recherche suivante :

**Q1 : Comment les membres d'une organisation alternative décrivent et conçoivent les tensions ?**

Cette façon de concevoir les tensions pourrait exercer une influence sur les façons particulières de leur répondre, de les gérer, de les aborder à travers des stratégies. Ainsi, cette étude posera également la question de recherche suivante :

**Q2 : Comment des stratégies sont-elles mobilisées par les membres pour composer avec les tensions ?**

Dans un deuxième temps, cette revue de littérature démontre que plusieurs études qui portent sur les OAs s'intéressent à la nature politique de l'organisation et à ses processus de structuration et de contrôle (Ashcraft, 2006; Diefenbach et Sillince; 2011, Husted, 2021; Mumby, 1987, 2005; Rothschild, 1979; Wachhaus, 2011). Elles démontrent que ces organisations préfèrent la flexibilité et la spontanéité des réseaux plutôt que la rigidité des hiérarchies formelles qui contribuent à créer des inégalités entre des sous-groupes de l'organisation qui accaparent le pouvoir. Cependant, plusieurs études ont observé que la diminution d'un contrôle et d'une hiérarchie formelle est susceptible d'engendrer une augmentation d'un contrôle normatif et d'une hiérarchie informelle qui peut reproduire les inégalités et les abus de pouvoir (Barker, 1993; Diefenbach et Sillience, 2011; Freeman, 2013). Toutefois, peu d'études cherchent à approfondir la compréhension des processus communicationnels constituants et des pratiques de travaux qui contribuent à renforcer ou à résister à une forme de contrôle normatif. Ce contrôle normatif

pourrait s'observer dans la façon de répondre et de gérer les tensions dialectiques. C'est pourquoi cette étude posera la troisième question :

**Q3 : Quel est le rôle du contrôle normatif dans le choix et la mise en pratique des stratégies de gestion des tensions ?**

Le prochain chapitre décrira la méthodologie sélectionnée afin de répondre à ces questions.

## Chapitre 4. Méthodologie

### 4.1 Paradigme

Cette recherche s'inscrit à la fois dans le paradigme interprétatif et dans le paradigme critique. Elle s'inscrit d'abord dans un paradigme interprétatif puisqu'elle s'intéresse à la subjectivité et l'intersubjectivité dans les échanges entre le chercheur et les participants (Anadón, 2006; Tracy, 2019). Les questions volontairement ouvertes de ma grille d'entrevue ont été conçues pour favoriser un partage entre le chercheur et les participants en reconnaissant le rôle du chercheur dans la construction de connaissance (Fortin & Gagnon, 2016). De plus, la subjectivité n'est pas perçue comme un obstacle à la connaissance, mais plutôt comme un passage obligé pour faire émerger le savoir. Ainsi, cette étude s'intéresse à la co-construction des valeurs, représentations et significations que les membres donnent à leur organisation à travers les interactions (Lindlof & Taylor, 2011). Ces interactions s'inscrivent dans un processus socioculturel et historique qui est également intégré à l'analyse. Ensuite, cette recherche mobilise une méthodologie constituée de techniques d'interprétation qui peuvent « servir à décrire ou à traduire les phénomènes sociaux et qui permettent de porter attention à la signification des phénomènes plutôt qu'à leur fréquence » (Anadón, 2006, p. 27). Finalement, la perception subjective des tensions dialectiques dans l'organisation sert à la fois d'objets de connaissance scientifique et d'instruments de recherche.

Cette étude s'inscrit également dans une perspective critique en s'intéressant à la notion de contrôle et de relations de pouvoirs dans l'organisation. Elle s'intéresse à ce qui aliène, contraint ou émancipe les humains dans l'exercice de leurs droits et libertés dans une société se voulant démocratique. En plus de chercher à révéler des relations de pouvoir parfois invisibilisées par le caractère quotidien et répétitif des interactions, on tentera de comprendre par quels moyens et par quelles stratégies les membres des organisations peuvent participer à accentuer ou à s'émanciper

collectivement de certaines formes de contrôle. Pour y arriver, le paradigme critique est réputé flexible quant aux méthodologies mobilisées, pouvant s'intégrer à une approche interprétative (Corman, 2000).

## **4.2 Approche analytique adoptée**

Bien que les études sur les tensions, les contradictions et les paradoxes foisonnent depuis les 20 dernières années, peu d'articles abordent la méthodologie mobilisée pour les analyser. En effet, l'étude des tensions n'est pas liée à une méthodologie particulière qui serait clairement définie et qui serait respectée de façon générale par les chercheurs de différents courants. Cela fait en sorte que les études sur les tensions n'ont pas tendance à se construire les unes sur les autres en reprenant les mêmes schémas conceptuels (Fairhurst et Putnam, 2019).

Andriopoulos et Gotsi (2017) critiquent les méthodologies des études sur les tensions qui cherchent à établir une liste de tensions en éludant le contexte organisationnel, les relations entre les tensions, les autres aspects de la vie organisationnelle, le contexte sociohistorique et l'aspect séquentiel des tensions. Cette critique prend une place essentielle dans la méthodologie intégrative des oppositions organisationnelles développée par Fairhurst et Putnam (2019), qui tenteront de dépasser ces limites à travers une intégration de la théorie ancrée et de l'analyse des discours organisationnels. Les deux méthodologies se concentrent sur l'expérience vécue des membres qui vivent avec les oppositions et qui les manipulent dans le discours pour expliquer leur réalité organisationnelle.

Dans un premier temps, l'analyse thématique permettra de discerner les oppositions et les façons dont les membres répondent à l'opposition (réactions et stratégies de gestion des tensions). Cela se fait par induction, en faisant émerger de grandes tensions générales dans des données. Il s'agit de coder les tensions dans les données et d'observer comment l'opposition émerge, se divise en

sous-tensions qui jouent les uns les autres dans une dynamique de tirer-pousser, serrant et desserrant les nœuds des tensions (Fairhurst et Putnam, 2016).

Dans un deuxième temps, l'analyse des discours organisationnels permet d'explorer les contextes au point de vue macro, extraorganisationnel, dans une perspective sociohistorique et culturelle (Discours grand « D »), et au point de vue micro, interorganisationnel, dans la performativité des discours (discours petit « d »). Dans une perspective de Discours grand « D », j'observe par exemple comment les oppositions s'inscrivent dans un contexte où les organisations alternatives se positionnent par rapport à des valeurs, idées et comportements associés à une idéologie dominante ou à une « idéologie alternative ». Dans une perspective de discours petit « d », j'observe comment les oppositions s'inscrivent dans un contexte dans lequel les membres tentent de définir, de construire et de performer leur organisation. Le discours est défini comme un répertoire particulier de concepts, de relations entre les concepts et de comportements, ou comme « a tool bag of terms, arguments, stories and actions » (Fairhurst et Putnam, 2019). Par exemple, Palmer et Dunform (2002) observent comment un discours individualiste compétitif rivalise dans le même contexte organisationnel avec un discours de travail d'équipe collaboratif. L'analyse des discours organisationnels permet de repérer les tensions à travers des discours qui se rivalisent l'un et l'autre, et de comparer les termes mobilisés dans les tensions avec les termes mobilisés dans les discours organisationnels.

Étudier la relation entre des oppositions observables du point de vue macro et des oppositions plus spécifiques au point de vue micro peut permettre d'augmenter la complexité de l'analyse et la compréhension de la relation entre les pôles en tension (Lewis et al., 2011). Cela permet de révéler que la présence simultanée d'éléments d'apparences contradictoires génère parfois, dans certaines situations, des répercussions bénéfiques pour l'organisation. Par exemple, une présence

simultanée d'un haut niveau de compétition et de collaboration — des éléments mis généralement en opposition l'un et l'autre — pourrait mener à des situations dans lesquelles les membres de l'organisation sont davantage motivés, énergiques et enclins à avoir de nouvelles idées (Das et Bing-Sheng, 2000). Une étude démontre des effets bénéfiques similaires entre une présence simultanée d'intérêts publics et d'intérêts privés (O'Mahony & Bechky, 2008).

Il s'agit ainsi de dépasser l'analyse de la simple co-occurrence des tensions pour explorer leur interdépendance (Smith et al., 2011). Par exemple, des gestions de tension pourraient entrer en conflit avec une autre tension ou contribuer à l'émergence d'une nouvelle tension. L'analyse cherche donc à dégager des tensions entrelacées et imbriquées de sorte à former des nœuds en tension (« tensional knots »). Une étude de cas de Sheep, Fairhurst and Khazanchi (2017) démontre comment les tensions peuvent être liées entre elles de sorte à amplifier ou atténuer leurs effets combinés. Un groupe de tensions pourrait avoir un effet combiné sur un autre groupe de tensions. J'explique comment j'ai identifié les tensions dans mes données dans la section stratégie analytique.

### **4.3 Méthodes de collecte de données**

La méthodologie initialement envisagée consistait à suivre deux OAs dans leur quotidien afin de récolter des données provenant à la fois d'entrevues individuelles et d'observations sur le terrain, lors de réunions ou de conversations plus informelles. Par l'entremise d'observations sur le terrain, je souhaitais voir les tensions en action dans les interactions entre les membres. Par exemple, je souhaitais assister à des rencontres dans lesquelles les membres discutent de certains problèmes et tentent de faire sens des tensions qui les composent. Ces interactions entre les membres sont constitutives de la structure de l'organisation. La structure se co-crée avec ces

interactions au quotidien, qui révèlent des façons naturalisées de gérer, de cadrer, d'énacter les tensions.

Toutefois, en raison de l'état sanitaire qui était toujours en vigueur au début de ma recherche, j'ai reconsidéré ma façon de collecter les données. J'ai décidé de récolter des données uniquement à partir d'entrevues individuelles afin de ne pas être affecté par les mesures sanitaires imprévisibles qui pouvaient à tout moment altérer ma capacité à être sur le terrain. Les entrevues individuelles fournissent des données très riches en informations qualitatives. Elles permettent d'avoir accès aux discours des participants, à leur façon de cadrer et de gérer certaines contradictions en répondant à mes questions pendant l'entrevue. Ce changement d'approche m'a permis de recruter des participants venant d'un plus grand nombre d'OAs, augmentant la variété de mon échantillonnage. Cette variété donne accès à davantage de façons de concevoir et de vivre l'OA à travers des contextes variés qui impliquent différentes façons de gérer les tensions. Ce changement de collecte des données a permis de constater que parmi cette variété, plusieurs grandes tensions sont parfois vécues et gérées de façon similaire.

Les entrevues semi-directives permettent aux individus de parler de leurs expériences de travail et de leurs opinions à ce sujet. Le lieu et le moment des entrevues sont à la discrétion des participant.es. Les entrevues s'intéressent à la « signification que les individus donnent à leur propre vie et à leurs expériences » (Anadón, 2006, p.15). Elles permettent de donner une voix à des personnes qui n'ont pas toujours l'occasion d'avoir une tribune pour s'exprimer.

Une grille d'entrevue propose quelques questions ouvertes autour de leur perception de l'organisation, de leur place parmi elles et de son avenir (Annexe A). Ces questions permettent aux participant.es d'identifier par eux-mêmes des tensions et de les décrire. Elles n'incluent pas directement les concepts comme « tensions » ou « dialectiques ». Elles sont conçues pour ne pas

« forcer » les concepts sur les membres, mais pour les laisser mobiliser leurs propres concepts, de façon « organique », pour décrire, performer et gérer les tensions (Q1 : Comment les membres d'une organisation alternative décrivent et conçoivent les tensions dans le discours ? Q2 : Comment des stratégies sont-elles mobilisées par les membres pour composer avec les tensions ?). Par exemple, je demande aux participant.es de me décrire leur arrivée dans l'organisation, les difficultés rencontrées dans leurs débuts, ce qu'il y aurait à améliorer, s'ils se sentent soutenus par les autres membres, etc. D'autres questions visent plutôt à avoir accès à leur compréhension de la structure de l'organisation et des pratiques de travail en leur demandant de me décrire des aspects de l'organisation. Les questions sont également choisies pour interroger les participant.es à propos du pouvoir que certains membres pourraient avoir, sans toutefois suggérer ou nommer l'existence d'un contrôle normatif, culturel et informel (Q3 : Quel est le rôle du contrôle normatif dans le choix et la mise en pratique des stratégies de gestion des tensions ?). Plusieurs questions n'ont pas été posées à tous les participant.es, mais ont surgi de façon spontanée des opportunités de la conversation.

#### **4.4 Recrutement**

Afin de recruter les participant.es, j'ai d'abord trouvé des organisations qui correspondaient à une variété de profils à partir de moteurs de recherches et de plateformes qui regroupent des OAs, telle que [reseau.coop](#). Les OAs que j'ai sélectionnées s'affichaient comme telles sur internet, le caractère alternatif de l'organisation étant une partie intégrante de leur identité, de leur façon de se définir. Ces organisations démontraient adopter des pratiques innovantes en l'égard de certaines structures formelles, traditionnelles, bureaucratiques et hiérarchiques. Toutes les OAs sélectionnées ne s'affichaient pas nécessairement comme militantes. Les valeurs et les positions

idéologiques en opposition à l'idéologie hégémonique ne prennent pas nécessairement la forme d'actions militantes, activistes et revendicatrices. J'ai toutefois volontairement sélectionné des organisations qui semblaient davantage militantes, et quelques organisations qui ne s'affichaient pas comme tel. J'ai contacté par courriel les OAs sélectionnées en invitant les membres à me contacter en privé par courriel pour signifier leur intérêt à participer. J'ai ensuite programmé une rencontre avec les membres en tenant compte de leurs préférences.

## **4.5 Participants**

Les données recueillies proviennent d'entrevues individuelles semi-dirigées réalisées avec onze membres provenant de huit organisations alternatives prenant plusieurs formes et issues de plusieurs domaines d'activité. Elles sont toutes d'une durée de 60 à 75 minutes. Les participants ont été choisis selon leur motivation à participer au projet et dans le but d'avoir la plus grande variété de profils possibles. Ainsi, les participants sélectionnés proviennent d'une organisation politique alternative, d'une organisation d'éducation alternative, d'un collectif OBNL de militantes féministes, de deux coops en ingénierie et environnement, d'une coop en santé, d'une coop en communication et d'une organisation en coaching organisationnel. Sept des organisations sont établies à Montréal, mais plusieurs organisations possèdent des membres qui collaborent à partir d'autres villes du Québec. Une des participant.es, membre de plusieurs organisations alternatives, habite la France. Quatre entrevues ont été réalisées en personne, alors que sept entrevues ont été réalisées à partir d'un logiciel de vidéoconférence à la discrétion des participant.es. Parmi les entrevues réalisées en personne, deux se sont déroulés dans un local de l'université et deux dans les bureaux de l'organisation. En laissant les participant.es choisir entre l'entrevue en personne et la vidéoconférence, je m'assurais qu'ils puissent opter pour l'option la plus confortable. Je suppose qu'il était plus facile pour certain.es participant.es de s'ouvrir sur des

aspects négatifs ou des moments difficiles de la vie en organisation en étant chez soi, dans un contexte privé et rassurant. Toutefois, l'entrevue en vidéoconférence laissait moins de place aux signes non verbaux qui auraient pu être interprétés dans l'analyse. De plus, à cause du délai imposé par la connexion internet, il arrivait qu'on se coupe dans nos interventions, créant des moments gênants ou malaisants. Certains participant.es qui ont choisi que l'entrevue se déroule en présence me mentionnaient être contents de pouvoir saisir une occasion de discuter en face à face dans un contexte de pandémie. En fin de compte, je considère que les entrevues en vidéoconférences et les entrevues en présentiel ont mené à des données de qualité semblable.

En tant que chercheur, je suis un jeune homme blanc qui n'a jamais participé à une OA. Toutefois, je leur porte un intérêt sincère qui s'est facilement communiqué avec les participants. Ce partage d'intérêts et de valeurs communes nous a permis de surpasser notre gêne respective, d'instaurer un climat dans lequel nous nous sentions à l'aise et confortables, et de donner à l'entrevue l'apparence d'une discussion informelle au sujet de nos centres d'intérêt, un peu comme celles qui se tiennent dans leur organisation au quotidien. J'utilise le mot « apparence », car il ne s'agissait pas pour autant d'une discussion informelle : je me guidais quand même à l'aide d'une grille d'entrevue, je parlais beaucoup moins que les participant.es, et, contrairement à eux, je prenais en grande majorité la parole pour poser des questions.

Les participant.es étaient souvent gênés et réservés en début d'entrevue. Leur gêne semblait venir du fait qu'ils ne comprenaient pas tout à fait en quoi ils pouvaient m'être utiles et pertinents.

Puisque mes questions étaient larges, ils ne savaient pas exactement ce que je voulais savoir, et hésitaient dans leur réponse. Ils avaient tendance à ne pas aller dans les détails au début, de rester dans la description générale de leur organisation. Je leur laissais toutefois comprendre qu'il n'y avait pas de bonnes ou de mauvaises réponses, que toutes les réponses se valaient, qu'ils

pouvaient prendre la direction qui les inspirait le plus. Au cours de la première moitié de l'entrevue, les participant.es semblaient soit mieux comprendre ce qui était attendu d'eux, soit y accorder moins d'importance, et devenaient généralement plus à l'aise après 20 à 30 minutes. Des réponses à certaines questions pouvaient durer jusqu'à 10 minutes. Plusieurs participant.es s'excusaient d'avoir trop parlé ou mentionnaient avoir été surpris d'avoir parlé autant, ce qui est un signe de l'aisance qu'ils ont développée au cours de l'entrevue : « Ben j'ai quand même fait beaucoup de digressions j'suis désolé j'espère que ça vous mêlera pas trop », « Oui des fois je pars j'suis désolé de... ». Plusieurs participant.es mentionnaient également avoir l'impression d'avoir été en dehors de la question ou de ne pas y avoir répondu : « Je sais pas si ça répond bien à ce que tu veux comme réponse ». Les moments dans lesquelles les participant.es avaient le plus l'impression de ne pas répondre à la question étaient souvent les plus riches en données pour la recherche, des moments où les participant.es se laissaient aller à mentionner ce qui les tenait le plus à cœur ou à raconter des anecdotes sans se soucier d'être pertinents.

### **Description des organisations**

Les organisations qui ont été retenues pour cette étude ont été choisies en fonction de leur intérêt à participer et dans l'objectif d'établir un échantillon qui représente la diversité des secteurs et des formes que peut prendre l'OA. Les caractéristiques particulières de chaque organisation seront considérées dans l'analyse. Un tableau a été développé afin de présenter des caractéristiques comparables qui témoignent des idées, valeurs, règles et intérêts de chaque organisation. Elles sont réparties en 6 catégories :

**Description :** Description générale de l'activité et de la forme de l'organisation. À des fins pratiques, une organisation de 10 membres et moins sera considérée de petite taille, 10 à

50 membres de moyenne taille et 50 membres et plus de grande taille.

**Comptes à rendre :** L'organisation doit-elle répondre à des attentes du public ou de parties prenantes ? Doit-elle fournir un service en échange d'un financement ? Est-elle liée à un accord formel comme un contrat ?

**Structures :** Est-ce que les rôles et les relations entre eux sont rigides, peu susceptibles de bouger selon la situation, ou est-ce que les rôles et les relations ont tendance à bouger et à se redéfinir pour s'adapter aux situations ? Y a-t-il beaucoup de place à l'expérimentation ?

**Bénéfices :** Est-ce que les membres touchent à un avantage social ou matériel en échange de leur participation à l'organisation ?

**Opposition/différenciation :** L'organisation s'oppose-t-elle à des courants dominants par des actions externes, des pratiques internes ou par des sujets abordés publiquement ? S'identifie-t-elle comme militante/activiste ?

**Distribution du pouvoir :** Le pouvoir est-il également distribué (horizontal) ou est-il plutôt centralisé dans un sous-groupe de l'organisation (vertical) ?

Tableau 2 : Description des organisations

Organisation (nombre de participant.e.s)	Description	Comptes à rendre	Structure	Bénéfices	Opposition/différenciation	Distribution du pouvoir
Organisation politique alternative (1)	Organisation de <b>moyenne taille</b> , branche locale d'une grande organisation internationale.	<b>Régulièrement</b> des comptes à rendre à un large public qui contribue au financement de l'organisation.	Plutôt <b>rigide</b> .	Entièrement <b>bénévole</b> . Tous les membres ont un emploi en dehors.	S'oppose par des <b>actions externes</b> , des <b>pratiques internes</b> et par les <b>sujets abordés</b> publiquement.	<b>Horizontale</b>
Association/OBN L féministe (2)	Organisation de <b>moyenne taille</b> , qui produit différent contenu médiatique, tous sur le sujet du féminisme	Pour le moment, l'organisation a <b>relativement peu</b> de comptes à rendre au public, qui ne contribue pas largement au financement de l'organisation.	Plutôt <b>flexible</b> .	Entièrement <b>bénévole</b> . Tous les membres ont un emploi en dehors.	S'oppose par des <b>pratiques internes</b> et par les <b>sujets abordés</b> publiquement.	<b>Horizontale/verticale</b> (hybride). Toutes les tâches administratives/décisionnelles sont concentrées dans les mains de trois membres.
Organisation d'éducation alternative	Organisation de <b>petite taille</b> visant l'éducation populaire.	<b>Peu ou pas</b> de comptes à rendre au public, l'organisation opère presque sans financement.	Très <b>flexible</b> .	Entièrement <b>bénévole</b> . Tous les membres ont un emploi en dehors.	S'oppose par des <b>pratiques internes</b> et par les <b>sujets abordés</b> publiquement.	<b>Horizontale</b>
Coopérative de santé (2)	Coopérative de <b>petite taille</b> qui fournit des soins de santé physique.	<b>Régulièrement</b> des comptes à rendre au public qui payent pour les services.	Plutôt <b>flexible</b> .	Tous les membres sont <b>salariés</b> .	S'oppose par des <b>actions externes</b> et des <b>pratiques internes</b> .	<b>Horizontale</b>

Organisation de coaching aux OAs (1)	Organisation qui coache et aide les OAs en développement. La participante a choisi de parler de son expérience dans plusieurs OAs.					
Coopérative d'ingénierie alternative (1)	Coopérative de <b>petite taille</b> qui fournit des services en ingénierie.	<b>Régulièrement</b> des comptes à rendre au public qui payent pour les services.	Plutôt <b>flexible</b> .	Tous les membres sont <b>salariés</b> .	S'oppose par des <b>actions externes</b> et des <b>pratiques internes</b> .	<b>Horizontale</b>
Coopérative de communication/marketing (2)	Coopérative de <b>petite taille</b> qui fournit des services en communication/marketing	<b>Régulièrement</b> des comptes à rendre au public qui paye pour les services.	Plutôt <b>flexible</b> .	Tous les membres sont <b>salariés</b> .	S'oppose par des <b>actions externes</b> et des <b>pratiques internes</b> .	<b>Horizontale</b>
Coopérative d'ingénierie hybride	Coopérative de <b>moyenne taille</b> qui fournit des services en ingénierie.	<b>Régulièrement</b> des comptes à rendre au public qui payent pour les services.	Plutôt <b>rigide</b> .	Tous les membres sont <b>salariés</b> .	<b>Aucune opposition</b> , mais se différencie de l'organisation bureaucratique par ses pratiques internes.	<b>Horizontale/verticale</b> (hybride). Bien que tous les membres puissent participer aux tâches administratives/décisionnelles, il y a un niveau de directeurs/directrices qui ont plus de pouvoir que les autres.

## 4.6 Stratégie analytique

Transcrire un verbatim implique de faire un choix entre ce qui sera transcrit tel quel et ce qui sera enlevé ou modifié afin de faciliter la lecture. Par exemple, le chercheur peut décider d'éliminer certaines béquilles verbales redondantes, des erreurs et des tics de langages, des expressions informelles, des patois, etc. J'ai décidé de transcrire fidèlement les tics de langages redondants et expressions familières pour conserver le plus possible l'authenticité de l'expérience telle qu'elle a été vécue. Je n'ai supprimé les répétitions de mots que lorsqu'elles survenaient à 4 ou 5 reprises, lorsque le participant cherchait le mot suivant sans faire de pauses dans le discours. J'ai opté pour écrire les expressions dans leur forme textuelle plutôt que phonétique (ex : *fait que* au lieu de *fek*). La ponctuation n'a été ajoutée qu'après la transcription, seulement sur les extraits retenus, afin de faciliter la lecture. Cet extrait donne un bon exemple de mon choix de transcription : « Fait que ça, c'est des valeurs différentes, c'est des, des, on, peut les appeler des opportunistes là, pi comme, ils viennent chercher pour profiter sur une base individuelle. »

Mon codage s'est fait en deux parties. Le premier codage consistait en plusieurs lectures successives des verbatims, en attribuant des codes à des lignes de données. À chaque lecture, j'ajoutais des codes de façon intuitive et rapide. À cette étape, je ne cherchais pas forcément à identifier des tensions, mais davantage à identifier ce qui me sautait aux yeux et qui semblait représenter une certaine répétition. Par exemple, ces codes identifiaient des valeurs associées aux OAs et aux organisations bureaucratiques, des pratiques récurrentes, des effets des pratiques sur les membres, etc. Dans le tableau 3 ci-dessous, je donne quelques exemples de ce premier codage.

Tableau 3 : Premier codage intuitif

<b>Choc des cultures</b>	« j’ai été quand même un peu sur le choc de voir à quel point c’était pas structuré »
<b>Contrôle normatif</b>	« Ouais c’est comme une espèce, j’ai l’impression, de « virtue signaling » »
<b>Difficulté à parler du négatif</b>	« on a amélioré notre fonctionnement, fait que ça c’est de moins en moins le cas, mais bref »
<b>Militantisme</b>	« comment devenir acteur de changement en ingénierie »
<b>Enjeu de temps</b>	« les décisions peuvent prendre plus de temps »

Par la suite, le deuxième codage s’est effectué à partir d’une lecture plus lente et approfondie et à l’attribution de codes à des tensions, dualités, contradictions ou oppositions qu’évoquaient implicitement ou explicitement les participants. Ces dualités pouvaient être explicitement nommées comme telles, ou être plus ou moins consciemment sous-entendues dans leur description de leur réalité organisationnelle. On sentait dans le discours que les membres essayaient de résoudre certaines questions posées en manipulant des concepts qui entraient en opposition avec d’autres concepts. Parfois, les dualités se manifestaient par un inconfort ou un malaise du ou de la participant.es qui tentaient de concilier, par exemple, ses valeurs avec des pratiques. À partir des extraits (quelques-uns qui sont présentés dans le Tableau 4 ci-dessous), j’ai tenté de nommer ces tensions et d’en décrire leur particularité, afin de bien les distinguer entre elles. L’entrevue était constituée de telle façon que je ne suggérais pas aux membres qu’il fallait identifier des tensions. Ainsi, les tensions identifiées ne sont pas nécessairement interprétées comme telles par les membres.

J’ai eu deux principales difficultés quand est venu le temps de distinguer les tensions entre elles. D’abord, j’ai constaté des chevauchements entre les tensions, ce qui a fait en sorte de définir de plus en plus précisément ce qui distingue les codes entre eux. En effet, les tensions peuvent rapidement se

confondre avec d'autres tensions similaires ou qui participent à un même processus. Cela a soulevé un deuxième enjeu : puisque les codes étaient facilement associés à un autre code (ils étaient considérés comme liés entre eux de façon à être équivalents), j'identifiais des tensions qui n'étaient pas réellement constituées des pôles en opposition. Par exemple, puisque la flexibilité (tension flexibilité/rigidité) est souvent associée à l'innovation (tension innovation/tradition), la rigidité se retrouve opposée dans le discours à l'innovation (ce qui donne l'impression d'une tension rigidité/innovation). Ces fausses tensions que j'ai codées m'ont toutefois permis de révéler comment les associations entre les concepts permettent aux membres de gérer les tensions. Par exemple, en associant un concept à un autre concept de sorte qu'il devienne équivalent, on arrivait à favoriser un pôle au détriment d'un autre ou encore à transcender la tension.

Cette étape de codage m'a poussé à développer un livre des codes qui décrit plus précisément les codes et les données qu'ils incluent. En distinguant précisément les tensions, les codes peuvent s'intégrer les uns aux autres pour se regrouper dans des codes plus généraux ou se dissocier en d'autres codes plus spécifiques. J'ai pu regrouper certaines tensions dans une tension principale, de sorte à former des « sous-tensions » qui représente des manifestations particulières d'une tension principale. Les tensions principales sont rarement nommées comme telles par les participant.es, elles se dégagent plutôt de l'analyse, à la suite de comparaison entre les codes. Par exemple, aucun participant.es ne mentionnait explicitement la tension interne/externe, mais plusieurs mentionnaient plus textuellement sa manifestation impératifs externes/valeurs internes.

Tableau 4 : Deuxième ronde de codage : à la recherche des tensions

<b>Tension</b>	Description de la tension	Données brutes
<b>Individuel/commun</b> <i>Intérêt individuel/intérêt collectif</i> <i>Autonomie/collaboration</i>	Ce qui appartient au groupe entre en tension avec ce qui appartient aux individus qui compensent le groupe (intérêts, besoins)	« même si l'agence décolle ben ça va pas nécessairement te servir toi individuellement »

		« On est tous dans le même bateau, on veut tous la même chose »
<b>Donner/profiter</b> <i>Qualité/coût</i> <i>Qualité/quantité</i> <i>Donner/recevoir</i>	La volonté de donner ou d'offrir à la collectivité/communauté entre en tension avec la nécessité de faire du profit, d'être rentable pour survivre	« je veux être payée pour être autrice, mais là je fais juste : ah ben oui, je vais juste donner un texte gratuit à ce collectif là »
<b>Formel/informel</b>	Les attentes que les membres ont envers l'organisation et envers les autres membres peuvent se solidifier en règles formelles ou demeurer dans un état de fluctuation informelle	« c'était celui qui avait le temps de le faire, ben il le faisait, quand ben même tu te casses la tête à donner des titres pi des rôles à tout le monde on s'en fou là »
<b>Rigidité/flexibilité</b>	L'organisation peut rechercher plus de flexibilité ou plus de rigidité pour répondre à certaines situations	« Pi le comités sont flexibles tu peux changer d'un comité à l'autre »
<b>Micro/macro</b> <i>Interne/externe</i> <i>Vue spécifique/vue d'ensemble</i>	La volonté d'agir au niveau micro (plus spécifique, proche d'une situation précise) peut entrer en tension avec le devoir de considérer le niveau macro (plus large)	« ça va m'empêcher de travailler sur, les petits projets de monsieur et madame tout le monde pi leur petite maison, pendant ce temps-là je travaille sur un gros projet »
<b>Souscharger/surcharger</b>	Ne pas donner assez de travail à tous les membres et donner trop de travail à quelques membres	« fais qu'autant mieux leur enlever cette lourdeur »

Une fois ce livre de code amélioré à la suite de nouvelles comparaisons entre les codes, j'ai rédigé mon analyse en divisant le texte en quatre sections, représentant chacune une tension principale. Chaque section est ensuite divisée en plusieurs sous-sections, qui représentent chacune une sous-tension qui découle de la tension principale. Cette division en tensions et sous-tensions a l'avantage d'améliorer la clarté des distinctions entre les tensions, mais a toutefois le désavantage d'occulter la nature dynamique, interdépendante et interreliée des tensions qui entrent en jeu les unes avec les autres dans le discours.

Afin de pallier en partie à ce problème, j'ai décidé d'insérer des hyperliens pour diriger le lecteur vers les différentes tensions susceptibles d'interagir entre elles. Cela s'avère particulièrement utile lorsque des tensions sont mentionnées avant d'être présentées dans leur propre section. Chaque sous-section comporte d'autres sous-sections qui représentent chacune une façon particulière de gérer la tension. La division prendra la forme d'affichage suivante :

## **5.1 Grande tension 1**

### ***5.1.1 Sous-tension 1***

**Stratégie 1 de gestion de la sous-tension**

**Stratégie 2 de gestion de la sous-tension**

### ***5.1.2 Sous-tension 2***

**Stratégie 1 de gestion de la sous-tension**

**Stratégie 2 de gestion de la sous-tension 2**

## **5.2 Grande tension 2**

(etc.)

## Chapitre 5. Résultats

Cette analyse m'a permis de dégager quatre tensions principales qui impliquent chacune un mouvement dynamique particulier : la tension interne/externe, individuel/collectif, rigidité/flexibilité et intégration/division. La première tension interne/externe implique une vision macro de l'organisation dans la société. Elle émerge de la constitution de l'organisation par rapport à la société, à un système sociopolitique et économique et des acteurs sociaux qu'elle doit se représenter et par rapport auxquelles elle doit se positionner. La deuxième tension flexibilité/rigidité émerge des réponses à des besoins parfois contradictoires. Parfois, l'organisation répond à un besoin en rigidifiant certaines structures, parfois, elle tente de répondre au besoin en assouplissant certaines structures, règles et relations. Ensuite, la troisième tension individuel/collectif implique une vision micro de l'organisation et de ses interactions internes. Elle émerge de l'interaction entre les individus, rôles sociaux, groupes et sous-groupes que les membres doivent se représenter et par rapport auxquels ils doivent se positionner. La tension est rencontrée dans le travail d'équipe, dans l'intégration et dans la participation des membres dans l'organisation, dans les pratiques internes, dans l'allocation des tâches et dans la prise de décision. La quatrième tension exclusion/inclusion émerge de la volonté ou de la nécessité d'inclure des membres celles d'exclure certains membres de l'organisation ou de certaines sphères en particulier.

D'abord, chaque tension sera définie en portant attention à ce qui caractérise les pôles en opposition. Je définirai ensuite les sous-tensions qui découlent et suivent de la tension principale. Une fois les tensions décrites, identifiées et expliquées, j'explorerai comment l'interprétation des tensions peut changer dans les discours et comment les membres font sens de ces tensions. J'expliquerai finalement comment les participant.es semblent gérer les tensions, en me basant entre autres sur le cadre théorique de Putnam et al. (2008), mais également en tentant de nouvelles façons de conceptualiser les stratégies de gestion de tensions, comme en démontrant comment des concepts sont associés à d'autres concepts de sorte qu'ils semblent interchangeable.

## 5.1 Externe/interne

La tension externe/interne provient d'une opposition entre la capacité d'étendre son champ d'action en dehors de l'organisation et la capacité de concentrer son champ d'action à l'intérieur de l'organisation.

Le pôle externe implique une prise de position de l'organisation dans une perspective macro, c'est-à-dire l'organisation par rapport aux autres institutions, à la société et au système sociopolitique et économique. Cette prise de position peut tendre vers un statu quo ou vers une opposition, voire une rébellion contre les systèmes, idéologies et institutions extérieures. Le pôle interne implique une prise de position de l'organisation et des membres dans une perspective micro, c'est-à-dire l'organisation en tant que producteur et transmetteur de valeurs dans les interactions du quotidien, dans les politiques internes et dans les pratiques de travail. Cette tension principale se manifeste plus concrètement en trois sous-tensions que je vais aborder dans cette section : la **tension impératifs externes/valeurs internes**, la **tension action externe/pratique interne** et la tension **pratique/administratif**.

### 5.1.1 *Impératifs externes/valeurs internes*

La tension entre les impératifs externes et les valeurs internes exprime une opposition entre des comptes à rendre à des clients ou des institutions externes et des valeurs partagées à l'interne. Les **impératifs externes** représentent la recherche de la rentabilité et du profit ou de structures et pratiques externes à adopter afin de collaborer avec des institutions sur la place publique. Les **valeurs internes** représentent la raison d'être de l'organisation et regroupent les convictions partagées par les membres qui les emmènent à vouloir agir de certaines façons vis-à-vis la société et les autres institutions.

Les OAs ont régulièrement à faire des concessions au niveau de leurs valeurs, ce qui semble parfois causer du stress. Par exemple, pour répondre au besoin de rentabilité et assurer la survie et la pérennité de l'organisation, certaines OAs devront (re)considérer des contrats plus payants, mais moins axés sur leurs valeurs. À cet égard, les besoins financiers sont souvent cadrés par les membres comme étant en contradiction ou en concurrence avec les valeurs internes.

## **Sélectionner le pôle valeur interne**

Pour certain.es participant.es, le fait d'intégrer une OA leur a permis de choisir et de prioriser le pôle valeur interne. Dans cet extrait, la participante décrit un moment déterminant dans son choix d'intégrer une OA centrée sur les valeurs :

Dans mon ancienne entreprise, j'suis resté 3 ans. Pendant un an et demi on va dire, ça a été, ça a été vraiment génial, il y avait une directrice qui était très alignée avec les valeurs, il y avait de belles valeurs, c'était un super beau projet, etc. Un moment donné elle s'est fait mettre à la porte parce que les investisseurs trouvaient que c'était pas suffisamment rentable et si tu veux à partir de ce moment-là ils ont comme, les investisseurs ont commencé à devenir à s'intégrer à la gestion en fait, donc à devenir gestionnaire. À partir de ce moment-là, c'est parti en, c'est parti en cacahuète quoi, c'est devenu business, c'est devenu — ben c'est ça, rentabilité à tout prix, on coupe dans les services, on coupe dans la qualité des soins, on coupe dans plein de choses. Ben c'est ça, ça me correspondait plus quoi. (Organisation de santé alternative)

Dans son récit, on constate que les impératifs externes (représentés par les investisseurs, le business et la rentabilité à tout prix) ont fini par prendre le dessus sur les valeurs internes, de sorte à créer une rupture avec l'OB. Intégrer une OA a été pour cette participante une façon de gérer la tension impératifs externes/valeurs internes en retrouvant son agentivité au cœur de celle-ci.

## **La recherche d'un équilibre**

Lorsqu'il faut faire une concession au niveau des valeurs internes — en acceptant un contrat plus payant, mais moins enligné avec les valeurs par exemple —, des participants semblent chercher un équilibre entre les deux pôles en tension par l'entremise d'un compromis constitué d'actions externes et de pratiques internes qui pallient les concessions :

Parce que si tu penses juste à faire le projet pour qu'il soit rentable ou réponde au besoin du client (...) mais nous on les vit ces compromis-là, nous on les vit ces compromis-là, on sait que la rentabilité n'est pas absolue, qu'il y a une vision, une valeur sociale, pi environnemental, on, on vit ces conflits-là, fait qu'on se reconnaît quand on parle avec des gens d'une COOP (...) on a vécu des réalités similaires au niveau de la, du conflit potentiel entre différentes valeurs, missions

importantes pour l'entreprise, on a pas juste entendu les besoins des clients pi essayés comme d'arriver à un compromis (...) fait qu'on sait que quand on pousse un agenda qui est autre qu'économique, il y a déjà une oreille, c'est pas tout le temps profit profit profit, rentabilité rentabilité rentabilité là, c'est plus abordabilité. (Organisation d'ingénierie alternative)

Cette façon de rechercher constamment les compromis semble un point de rapprochement entre les OAs qui se reconnaissent dans la résurgence habituelle de ce dilemme. Les OAs peuvent échanger entre elles et se conseiller pour mener à de meilleurs compromis. Le même membre de l'organisation alternative d'ingénierie donne un exemple précis de compromis : il accepte de travailler sur des condos, mais il réinvestira les profits dans l'accessibilité à l'ingénierie, tentera d'emmener des pratiques plus vertes et tentera de stimuler la réflexion dans l'industrie :

On va pas dire non à un projet ou est-ce qu'on peut faire de l'argent parce qu'on a une mission sociale, fait que nous notre entreprise il y a un réinvestissement des profits dans la mission de l'entreprise qui est l'accessibilité à l'ingénierie, l'accessibilité au savoir au développement tout ça, fait que, mais t'sais j'irai pas travailler pour une pétrolière, pour, pour aller faire ça, fait que pi si je fais des condos, nous autres notre méthode de travail va teinter ce qu'on va faire dans le travail pour le condo, fait que je vais avoir l'intention d'emmener des pratiques plus vertes t'sais, pi je vais t'emmener une réflexion que dans l'industrie t'as pas en général, parce que c'est une perte de temps, parce que c'est pas nécessairement rentable. (Organisation d'ingénierie alternative)

C'est un mélange d'actions externes et de pratiques internes qui permet aux membres de trouver un terrain d'entente avec les impératifs externes en évitant le plus possible de compromettre le pôle valeurs internes. Il conviendra en discussion d'observer le mouvement dynamique entre la tension impératifs externes/valeurs internes et la tension actions externes/pratiques internes.

Dans certains cas, on associe à un pôle la notion de **règles internes** (valeurs internes) et à l'autre pôle la notion de **règles externes** (impératifs externes), de sorte que les concepts deviennent interchangeable. En effet, les valeurs internes prennent souvent la forme de règles formelles ou informelles qui se sont installées plus ou moins graduellement dans l'organisation de sorte à revêtir une certaine autorité. Cette

autorité légitime qui provient d'un travail collaboratif interne entre en tension avec l'autorité du système sociopolitique et économique parfois cadrée comme illégitime. Parfois, des participant.es tentent de masquer les contradictions générées par l'intégration des règles extérieures, parfois, ils tentent au contraire de les révéler. Par exemple, certains participant.es ont trouvé difficile de devoir se conformer à intégrer un CA (conseil administratif), un DG (directeur général), un secrétaire et un trésorier. :

Si on te propose un DG ça passera peut-être pas, fait qu'eux autres ils l'ont formulé comme étant un coordonnateur, pi on a tout fait comme : ouin, ça fait du sens, t'sais. La personne est là pour faire émerger les besoins des différents comités pi les mettre un peu dans la même direction, fait que c'est pas le boss, finalement. » « ça veut pas dire que parce que t'es secrétaire du CA tu vas faire nécessairement toutes les tâches d'un secrétaire du CA, tu vas faire le minimum qui est requis par la loi parce que c'est attribué dans ton rôle de secrétaire, mais en dehors de ça, quand c'est le temps d'attribuer les tâches, tout le monde s'attribue des tâches. (Organisation d'ingénierie alternative)

Le rôle de DG n'a pas été pensé par les membres pour répondre à un besoin provenant de l'interne; ils doivent au contraire composer avec lui afin de respecter des règles formelles d'origine externe. Ainsi, les règles d'origine internes (composées au-delà de l'idéologie dominante) doivent s'adapter aux règles d'origine externe (composées avec et malgré l'idéologie dominante). La place des règles internes par rapport aux règles externes est négociée dans le dialogue. Pour s'adapter aux règles externes, les participant.es peuvent changer **la forme** des règles, comme le nom de certains postes, ou modifier légèrement **la nature** des règles d'origine externe afin de se l'approprier. Dans le dernier extrait, on tente de changer la forme et la nature du rôle de DG pour s'y accommoder.

Une autre participante fait une distinction très claire entre une mission de l'organisation rédigée pour des intérêts externes et une mission rédigée pour des fins internes, pour rassembler les membres autour des valeurs de leur corps de métier. La première est rédigée selon des normes et en fonction de l'évaluation de comités qui pourront attribuer des subventions à l'organisation. La deuxième est rédigée pour inciter à l'engagement autour d'une vision commune :

C'est ça l'enjeu, fait que je trouve ça drôle d'en parler de cette façon-là parce que ça a l'air super, c'est comme le capitalisme a pris possession de notre mission, c'est vraiment ça (rire) parce que, au final, la vision qui est véhiculée par ça c'est la même on est passé de, une phrase à une page parce qu'on a pas le choix si on veut avoir de l'argent de faire ça comme ça. (Organisation féministe)

On observe ainsi que les règles extérieures viennent reproduire des rapports qui sont généralement critiqués de l'idéologie dominante, ce qui emmène le participant à mentionner que « le capitalisme a pris possession de notre mission ». Il faut en quelque sorte « composer avec », jouer « le jeu » selon les règles du système sociopolitique et économique.

### ***5.1.2 Action externe/pratique interne***

La tension action externe/pratique interne provient d'une opposition entre les **actions externes** portées vers d'autres institutions et vers la société et les **pratiques internes** portées sur l'organisation alternative et sa structure interne. Le pôle action externe peut parfois être associé à la position « être contre » et le pôle pratique interne peut être associé à la position « être différent », les deux parties du concept de « différenciation » étant énoncées dans cette tension (Del Fa et Vásquez 2019) (Voir la section Première approche : l'organisation alternative est différente). Les deux pôles impliquent que l'organisation prenne régulièrement position par rapport à l'idéologie dominante, que ce soit en s'y conformant ou en s'y opposant. Dans un premier temps, l'organisation peut s'opposer à l'idéologie dominante par des **actions externes**, comme par des actions militantes. Parmi celles mentionnées par les participant.es, on retrouve des revendications auprès du gouvernement, en sélectionnant des clients qui partagent les mêmes convictions ou en redistribuant une part des revenus de sorte à avoir un impact sur certaines actions sociales coordonnées par d'autres institutions. Dans un deuxième temps, l'organisation peut différer en adoptant des **pratiques internes** différentes afin d'éviter de reproduire le modèle d'organisation bureaucratique et l'idéologie dominante. Cette façon de s'opposer ou de différer passe par la discussion entre les membres de l'organisation qui se conscientisent ou s'éduquent entre eux. Plusieurs

participant.es démontrent avoir une grande conscience des rôles sociaux internes des organisations dans la production et la transmission de l'idéologie dominante : « À certains niveaux, on reproduit tout le monde le, cette idéologie-là, ces rapports-là, ces interactions-là sociales pi ces rapports de domination fait que l'objectif c'est d'en être conscient, c'est de les nommer, c'est d'en parler ». En s'engageant dans des interactions internes, les membres déconstruisent l'idéologie dominante et ses croyances, pratiques, associations, habitudes ancrées dans les gestes et les mots au quotidien. Par l'entremise de, des pratiques internes, les membres tentent de réinventer sur de nouvelles bases les façons de penser et d'énacter l'organisation et le travail collectif.

Certains participant.es ont exprimé cette tension en utilisant les termes « côté coopérative » ou « côté alternatif » (pratiques internes) et « côté militant » (actions externes) de l'organisation. Il y a contradiction lorsqu'un des deux pôles n'exprime pas la même prise de position que son pôle opposé. Ainsi, une OA peut adopter des actions militantes contre l'idéologie dominante, mais contribuer à sa transmission à l'interne par l'instauration graduelle de structures formelles. Elle peut également revoir sa structure interne, mais entretenir des relations et agir avec des clients et des institutions de façon à se conformer à l'idéologie dominante.

### **Diminuer le pôle action externe et valeurs internes**

Si des idées à contre-courant alimentent le processus organisant de l'OA, elles ne se transforment pas nécessairement en actions militantes. Un des membres interrogés ne considère particulièrement pas son organisation comme militante ou activiste. Le participant de l'organisation d'ingénierie hybride insistait sur le fait que l'organisation n'était pas activiste :

J'avais comme une idée préconçue, c'est comme : « ah, les coopératives, ils ont pas l'argent, pi après ça j'me suis dit, bon, coopérative sur quoi, j'veux pas que ça soit vraiment une coopérative qui est activiste entre guillemets, ou on va dire qui va faire des recommandations, pas des recommandations, mais des (...) revendications, c'est ça c'est absolument le terme que je cherchais (...) pi moi je voulais pas nécessairement embarquer dans ça, pi je te dis pas que les

coopératives font uniquement des revendications, mais ça peut être le cas, si c'est pas l'appellation coopérative on va parler d'association ou de regroupement ou en tout cas, pi là on va se perdre dans nos termes. Mais bref à la coop c'est vraiment une coopérative qui a des projets concrets, que les secteurs sont bien définis, qui a énormément d'argent — ben, énormément d'argent —, qui a de l'argent à sa disposition. (Organisation d'ingénierie hybride)

Le discours du participant lui permet de se rapprocher de l'organisation traditionnelle hiérarchique. Il insistait sur ses expériences de travail précédentes dans des postes de direction, affirmant ainsi un intérêt pour les rôles au sommet d'une hiérarchie. On voit également que les moyens financiers de l'organisation sont plus importants pour ce participant. Il parle plus longuement de son expertise, de la longueur de sa carrière, de sorte à se rapprocher d'un Discours de l'organisation bureaucratique. Le participant positionne ainsi sa coopérative comme étant légèrement « différente » de l'organisation bureaucratique, mais pas « contre » des idées et un Discours généralement associé par les membres d'OA à la bureaucratie et à l'idéologie dominante :

Plus au niveau, dans l'fond, de ceux qui occupent des postes de direction dans les filières, pi là, ben ça c'est mon feeling, en fait, 2 choses, la première c'est que oui, connaissance de cause, c'est cette strate-là dont on vient de parler, mais mon feeling, pour la rangée du bas, entre guillemets ceux qui sont plus dans l'fond à travailler sans avoir un rôle de coordonnateur ou de direction, non je pense qu'eux aiment ça, mais c'est ça leur implication est quand même moindre fait qu'ils peuvent aimer ça, mais ils sont pas confrontés au processus de décision finale, moi c'est un peu comme ça que je le vois fait que ça fait plaisir à ceux qui sont en bas parce que tu leur donnes un certain droit de parole et autre, mais quand tu montes de niveau-là que nous on l'est tous, ben là c'est là comme je t'expliquais tout à l'heure fait que quand t'as des délais à respecter.

(Organisation d'ingénierie hybride)

On constate que même en parlant de l'aspect « différente » de l'organisation qui concerne des structures de travail à contre-courant, le participant tente également de rapprocher sa coopérative d'une organisation traditionnelle en mentionnant la grande place que prend la hiérarchie dans l'organisation (voir la section hybridité, entre séparation et recadrage).

## **Transcender la tension en réinventant l'organisation**

Des membres d'OAs semblent transcender cette tension en réinventant les pratiques de travail, de sorte que les deux pôles se renforcent l'un sur l'autre dans un cercle vertueux. Des participant.es expriment que le côté militant rassemble les membres de l'OA autour de convictions fortes et partagées, autour d'une urgence d'agir qui sert de moteur de discussion et de création de nouvelles pratiques et structures de travail internes :

Le fait justement d'être confronté à des personnes qui oui justement, ont ces valeurs-là, mais qui ont peut-être pas « process » le truc de la même façon, ou qui sont pas aussi radicale sur la question, ou qui ont juste un autre point de vue, ben parfois ça te permet aussi de de se remettre en question soi-même, autant d'un bord que de l'autre, pi de dire : ah ouais j'avais pas vu ça comme ça, pi je trouve que ça nourrit autant les réflexions autant d'un bord que de l'autre. (Organisation de santé alternative)

Les nouvelles pratiques et structures agissent à leur tour comme moteur d'action et de résistance puisque les valeurs fortes et partagées sont constamment mises au centre d'un travail quotidien qui laisse beaucoup de place au dialogue et aux débats :

Ben nous c'est sur on a deux casquettes, on a la casquette coopérative et la casquette militante politique engagée je trouve parce qu'on peut très bien avoir un système de coopérative qui fait pas que des contrats engagés et tout ça, mais je trouve que ces deux aspects-là sont très intéressants à « merger » ensemble ça fonctionne vraiment bien. (Organisation de communication)

La participante dénote une distinction entre les pôles, mais elle ne démontre pas de recherche d'équilibre ou de compromis. On semble ici transcender la tension en disant simultanément « oui » aux deux pôles. Le pôle action externe et le pôle pratique interne se rassemblent alors dans un même positionnement, dans un même système d'idées, par des pratiques de travail qui allient les actions externes aux pratiques internes. La place du dialogue et de la divergence des opinions semble très importante dans ce dépassement des frontières organisationnelles de la tension.

### **5.1.3 Pratique/administratif**

La tension pratique/administratif exprime une opposition entre les activités qui relèvent de l'administration de l'organisation (interne) et celles qui relèvent d'un champ d'activité particulier, comme une offre de produits et de services (externe). Le pôle **administratif** regroupe des tâches associées aux rôles tels que les gestionnaires, coordonnateurs, présidents, comptables et agents administratifs qu'on retrouve dans la structure interne de la plupart des organisations. Ces rôles s'accompagnent généralement d'une vision d'ensemble de l'organisation et de ses parties prenantes, plus vastes que les rôles pratiques, et d'une majeure partie des prises de décision. Le pôle **pratique** regroupe les tâches et rôles associés à l'activité particulière de l'organisation comme fournisseur de biens et de services, comme les physiothérapeutes et massothérapeutes dans une clinique de soin. Ces rôles s'accompagnent généralement d'une vision plus étroite de l'organisation et de ses parties prenantes que celle des rôles administratifs. Cette tension principale donne lieu à trois façons de gérer et de vivre la tension pratique/administratif : **la séparation de la tension entre les rôles** administratifs et les rôles pratiques (associée à la bureaucratie), **le recadrage de la tension** pratique/administratif (associée aux organisations alternatives), et **l'hybridité** entre la division et l'intégration des rôles (associée également aux organisations alternatives). Les stratégies de gestion de la tension pratique/administratif est fortement liées à la tension inclusion/exclusion. La séparation des rôles implique une forme d'**exclusion** de certains membres à des positions qui impliquent plus de pouvoir, de prises de décision et une meilleure vue d'ensemble. Le recadrage de la tension est fortement lié dans le discours à la valeur d'**inclusion** de tous les membres de l'organisation aux prises de décision et à la vue d'ensemble.

#### **La séparation des rôles et des tâches**

La séparation des rôles pratiques et des rôles administratifs est une gestion de tension rejetée par la plupart des participant.es, qu'ils associent à l'organisation bureaucratique. En parlant de leur expérience en OB, les participant.es distinguent une tension entre des rôles séparés en deux pôles, les rôles administratifs exerçant un contrôle, voire une domination sur les rôles pratiques qui tentent de résister

(**tension résistance/contrôle**). Le pôle résistance est associé aux rôles pratiques et le pôle contrôle aux rôles administratifs. Les participant.es décrivent généralement la tension en termes de compétition. On sent parfois dans le discours que deux rivaux s'affrontent et que leurs intérêts et valeurs sont irréconciliables. Les rôles administratifs sont souvent motivés par des comptes à rendre extérieurs et des intérêts financiers (**tension impératifs externes/valeurs internes**); ils sont parfois associés dans le discours à la bureaucratie, à l'idéologie dominante, au capitalisme. Les intérêts financiers sont décrits comme souvent cachés, dissimulés par de plus nobles intentions, sous la forme de valeurs centrales :

Il y a toujours une mission, une valeur, des valeurs, mais on dirait que c'est comme plus, pour bien paraître, c'est clair que c'était pour l'argent, mais on se faisait dire : « non là », ça va pas être dit. (Organisation de soin de santé)

Ces intérêts entraînent les rôles administratifs à **surveiller** excessivement les activités des rôles pratiques, de sorte à faire du « micro-management ». La surveillance est une forme de contrôle qui semble créer un stress important chez les membres qui en sont l'objet :

Fait que ce qui s'est passé c'est qu'ils ont commencé à nous texter « qu'est-ce que tu fais ? », pi là je suis comme : « je fais une note », « ah ben cette note-là, tu as pas marqué que tu l'as pas fait l'autre semaine », « je l'ai pas fini ». Fait qu'il y avait comme du micro-management qui commençait à se faire. (Organisation de santé alternative)

Ces intérêts et valeurs les emmènent dans un second temps à **s'ingérer** dans les activités des professionnels, par exemple en les emmenant à transgresser leur code déontologique. Cette forme de contrôle entre particulièrement en conflit avec les valeurs internes (**tension impératifs externes/valeurs internes**) :

Je pense que eux, dans leur vision, c'est qu'il y a le boss, les adjointes (administratives) pi le reste du monde. Fait que, il y a comme plein de décisions professionnelles qui sont remises en question par les adjointes (...) ça crée vraiment beaucoup de frustrations, ben juste au niveau de mon code de déonto pi de, de mon champ d'expertise, j'suis comme, c'est pas une décision que t'as à prendre. (Organisation de santé alternative)

Ainsi, dans le discours des participants, la séparation des pôles administratifs/pratiques en deux types de rôles distincts semble créer une concurrence. Cette division crée un cercle vicieux dans lequel des membres se sentent de plus en plus impuissants et dépourvus de leur agentivité, ne trouvant pas de réponses à leurs besoins et n'ayant pas les capacités formelles de les trouver eux-mêmes. En ce sens, la séparation des rôles contraint l'action et la participation des membres qui se retrouvent dans une position de résistance à la tension, qui est continuellement renouvelée avec plus de force. Cette situation a mené par le passé des participant.es à quitter des organisations bureaucratiques pour lesquelles ils travaillaient. Recadrer les rôles administratifs et les rôles pratiques devient ainsi un moyen de répondre à cette tension, un moyen de résistance. C'est également une façon de retrouver une agentivité au cœur de la tension impérative externes/valeurs internes, alors que les impératifs externes et les valeurs internes sont parfois imposés sur les membres occupant un rôle pratique. En effet, ceux qui exercent les rôles administratifs sont portés à cacher un agenda d'impératifs externes comme des intérêts financiers et de les dissimuler sous le couvert des valeurs internes. Au lieu de subir la tension, les membres se donnent le moyen de la gérer eux-mêmes en recadrant la relation entre les deux pôles.

### **Recadrage des rôles, oscillation et équilibre dans les tâches**

Si les membres se donnent les moyens de gérer la tension en recadrant la relation administratif/pratique, elle n'est jamais résolue pour autant. Cependant, elle n'est plus vécue en termes de rôles qui s'opposent et qui entrent en compétition, mais en termes de tâches appartenant à deux champs d'activité et d'expertise différents. Cette résolution de tension peut s'observer comme un acte de résistance par rapport à deux formes de contrôle observé lorsque la tension interne/externe est gérée en séparant des rôles : la surveillance et l'ingérence des uns sur les autres (tension résistance/contrôle). La tension entre les tâches administratives et pratiques ainsi formée est vécue **individuellement** et **collectivement** (voir tension individuel/collectif).

## Recherche d'un équilibre individuel

Dans un premier temps, une recherche d'équilibre est vécue individuellement puisque les membres ont la responsabilité de répartir eux-mêmes le temps attribué aux tâches pratiques et aux tâches administratives. En général, les membres gagnent en autonomie et peuvent répartir les tâches administratives et les tâches pratiques dans leur charge de travail « comme ils le souhaitent ». Toutefois, la plupart des participant.es soulignent qu'un minimum de participation aux tâches administrative est attendu pour tous les membres. Ce minimum est, dans la plupart des cas, explicité clairement dans les règles formelles de l'organisation : « il y a des critères pour être membre pi maintenant on a mis d'autre chose aussi c'est comme faut être allé au moins, je sais pas moi, au moins une fois ou deux dans l'année dans l'AGA (assemblée générale annuelle) ». Ce minimum de participation est décrit comme étant une décision prise collectivement et sujette à la discussion. Elle semble parfois être vécue comme étant imposée sur les membres, par exemple par des règles informelles et normatives.

La recherche d'un équilibre individuel entre les tâches administratives et individuels et l'autonomie qu'elle implique peut mener à une surcharge de travail chez les membres. Des membres peuvent par exemple ne pas oser diminuer leur charge de travail pratique et s'ajouter par-dessus une charge de travail administrative. Ainsi, paradoxalement, la recherche d'équilibre individuelle peut générer davantage de contrôle de l'organisation sur l'individu (voir tension engagement/désengagement).

## Oscillation collective

Dans un second temps, la tension est vécue collectivement comme deux entités interdépendantes : la **partie administrative** et la **partie pratique** de l'organisation. Elles sont décrites comme oscillantes de façon dynamique selon les situations rencontrées, mais allant toujours de pairs. Par exemple, ce participant produit clairement une polarité dans son discours :

On a presque deux fonctionnements parallèles, on a notre organisation interne qui est vraiment ultra horizontale, ou toutes les décisions sont prises collectivement, pi après ça, tout ce qui concerne les projets sur lesquels on travaille, les contrats (...) on va avoir des plus petites équipes

qui vont s'organiser avec un responsable de projet (...) chacun a vraiment sa tâche précise et est respecté pour ses compétences. (Organisation de communication)

Ces deux entités sont une façon de mettre en lumière deux types de processus organisationnels débouchant parfois sur des finalités distinctes, le processus administratif débouchant sur des pratiques internes et le processus pratique débouchant sur des actions externes. Dans l'exemple ci-dessus, la participante mentionne que l'entité pratique fonctionne beaucoup plus comme une organisation traditionnelle, rigide et prévisible que l'entité administrative qui est alternative, expérimentale, flexible. Dans l'entité pratique, les rôles sont clairement et rigoureusement définis, alors que dans l'entité administrative, les rôles sont plus fluides, renégociés en fonction des dispositions de chacun, des différents comités qu'ils sont emmenés à intégrer ou à quitter à différents moments.

L'entité administrative est caractérisée par un apprentissage commun et continu. Plusieurs membres des OAs intégreront l'organisation avec un bagage de connaissances pratiques, mais avec peu ou pas de bagages administratifs. De cette façon, l'apprentissage administratif se fait ensemble, de façon continue, en fonction des intérêts de chacun et dans des dialogues créateurs de sens. L'apprentissage administratif rassemble les membres au-delà de leurs spécialisations. Il est relativement ouvert et flexible, fait partie du caractère alternatif de l'organisation, c'est un processus sans cesse renégocié dans le dialogue :

Je suis designer, c'est précis, les rôles sont très délimités. Mais après dans l'organisation, en gestion interne, c'est vrai que pour moi au début, j'avais pas d'idée, je savais pas ce que c'était de travailler en coopérative. J'ai toujours travaillé avec des patrons, je savais que ça m'allait pas comme système hiérarchique. Je suis pas faite pour travailler dans un milieu avec de la hiérarchie, est c'est sûr que au début j'ai dû beaucoup apprendre sur le modèle de coopérative. (Organisation de communication)

Les parties administratives et pratiques vont d'abord entrer en tension et osciller en fonction du temps alloué collectivement à une entité au détriment d'un autre. Leur capacité d'ajuster individuellement et collectivement la proportion de travail administratif et de travail pratique effectué en fonction des

besoins semble être très importante pour gérer cette tension. Par exemple, un participant mentionne qu'il faut parfois prioriser la fonction pratique de l'organisation afin d'éviter de générer plus de problèmes que l'organisation peut en résoudre. Il mentionne que parfois, lorsque les membres se concentrent sur le travail pratique, il y a, de l'autre côté de la tension, moins de problèmes à régler par des tâches administratives. De cette façon, le participant démontre qu'il y a des moments où les finalités des deux processus s'opposent et où il faut préférer un pôle au détriment de l'autre, qu'il faut se mettre des limites dans le pôle administratif pour progresser dans le pôle pratique :

Après c'est ça, c'est que ça peut devenir un piège quand on se concentre trop dessus, je pense, dans le sens où, quand tu essaies de trouver des problèmes, t'en trouves toujours. Sauf que plus tu cherches, plus t'en trouves, pi plus t'en trouves, plus tu dois en régler, et plus, ben, ça fait émerger des choses qui sont pas nécessairement ultra positives tout le temps. Tandis que, quand t'es dans la job, quand tu travailles, ben tu fais le travail pi tu penses pas au reste, pi c'est là en fait que ça va mieux (rire) et donc c'est ça, c'est trouver cet équilibre-là pour pas trop se concentrer sur nous, il faut le faire un peu il faut voir quand il y a des problèmes pour les régler pour les résoudre pour améliorer les trucs (...) C'est ça, que ça prenne pas la moitié de notre temps non plus quoi. (Organisation de communication)

Ce participant compare le travail administratif à un travail d'**introspection collective**, alors que le travail pratique est comparé à l'**action immédiate**. Le dialogue des membres autour du fonctionnement et de la raison d'être de l'entreprise est un travail d'introspection qui doit avoir sa place et ne pas être négligé, mais qui est constamment en tension avec un passage à l'action. Ce cadrage va permettre de prendre une décision quant à la **distribution des tâches dans le temps** (ex : reporter l'introspection pour répondre à une urgence), mais aussi quant à la **priorisation des sujets dans le dialogue** (ex : parler davantage d'actions et de solutions concrètes que de raison d'être et d'idées abstraites).

### **L'hybridité : entre séparation et recadrage**

Or, les OAs ne vivent pas nécessairement une séparation exclusive entre les rôles dans les organisations bureaucratiques et une totale absence de séparation entre les rôles dans les organisations alternatives. Il

s'agit plutôt d'un degré de positionnement allant dans un sens ou dans l'autre. Certaines organisations adoptent ainsi un positionnement particulièrement hybride dans la distribution des pôles en rôles distincts. Par exemple, la coopérative hybride en ingénierie revendique un mode de gestion horizontal tout en conservant plusieurs rôles de direction exclusivement administratifs qui se retrouvent au sommet d'une hiérarchie à deux niveaux, les rôles pratiques hybrides occupant le niveau inférieur (voir [tension actions externes/pratiques internes](#)). Ainsi, les rôles pratiques/hybrides sont impliqués dans la prise de décision, mais ultimement, ils ne peuvent pas prendre eux-mêmes les décisions. Dans un premier temps, ce type d'hybridité a le potentiel de reproduire un cercle vicieux, dans lequel il y a un contrôle d'un type de rôle sur l'autre type de rôle, tel que la surveillance et l'ingérence. Dans cette situation, les rôles pratiques conservent des moyens limités de gérer la tension impératifs externes/valeurs internes, les impératifs externes étant encore l'apanage de rôles administratifs au sommet d'une hiérarchie. Dans un deuxième temps, ce contrôle aura plus tendance à se manifester de façon informelle. Même si tous les membres sont consultés, leur poids réel dans la prise de décision peut être exagéré dans les discours et cacher une partie de la réalité (tension dire/faire) (voir [tension engagement/désengagement](#)). Les membres d'organisations particulièrement hybrides qui se trouvent au sommet d'une hiérarchie plus ou moins formelle sont particulièrement enclins à justifier leur position en la cadrant comme un sacrifice (voir tension [inclusion/exclusion](#)). Quelle que soit la gestion pratique/administratif adoptée, toutes les organisations doivent composer avec une tension entre la flexibilité et la rigidité des structures, des rôles et des tâches.

## **5.2 Flexibilité/rigidité**

La tension entre la flexibilité et la rigidité représente une opposition entre un besoin collectif ou individuel de flexibilité ou d'interchangeabilité (polyvalence et expérimentation) et un besoin collectif ou individuel de rigidité ou d'irremplaçabilité (spécialisation, assignation précise des rôles et des tâches). Sur le plan collectif, l'organisation peut chercher à être plus flexible en s'assurant que les

membres soient polyvalents, c'est-à-dire qu'ils peuvent exercer des tâches différentes en fonction de l'urgence des situations, selon des besoins imprévisibles. L'organisation peut à l'inverse chercher à spécialiser davantage ses membres dans des champs d'activités précis, aux tâches clairement définies, afin de répondre à des besoins prévisibles. Ensuite, sur le plan individuel, les membres peuvent apporter plus de flexibilité à l'organisation en expérimentant avec de nouveaux rôles et de nouvelles fonctions, ou apporter plus de rigidité à l'organisation en se spécialisant dans leurs champs d'activité de prédilection.

### ***5.2.1 Expérimentation/spécialisation***

#### **Sélection**

Les OAs semblent généralement encourager les membres à explorer et essayer d'autres fonctions que celles pour lesquelles ils ont été recrutés. On peut par exemple laisser un employé essayer des tâches administratives qu'il n'a jamais eu l'occasion d'expérimenter dans ses expériences de travail ultérieures. Plusieurs ont été amenées à essayer de nouvelles tâches administratives en fonction des besoins qui se présentaient. Une participante mobilise la métaphore de l'orchestre dans laquelle chacun.es des musicien.nes sont emmenés à trouver la note qu'ils souhaitent jouer dans l'organisation :

Moi profondément ce que j'aime c'est justement assurer que chacun puisse jouer sa note et qu'il y a pas quelqu'un qui tout d'un coup vienne écraser parce qu'il a une note spécifique ou une position spécifique dans la structure qui fait que au final on entendrait plus qu'une seule note tu vois.

(Organisation de coaching)

Les membres n'ont pas besoin d'avoir été formés aux tâches en dehors de leur champ de formation pour pouvoir les exercer. Une participante mentionne par exemple qu'une personne dans le domaine de la santé a développé un intérêt pour la comptabilité, et une autre personne pour les tâches associées aux ressources humaines. Une autre participante rapporte même qu'un.e membre de son organisation a décidé de ne plus exercer ses tâches pratiques. Cela aurait été bien pris par les membres de l'organisation qui auraient respecté ses aspirations personnelles : « il y a quelqu'un qui a dit moi (...) en ce moment j'ai le goût de prendre une pause j'ai pu la même flamme, mais j'ai l'goût de garder mes

tâches de gestionnaire ». L'organisation devient ainsi un lieu de formation et d'apprentissage. Les membres s'accompagnent et s'aident les uns les autres à augmenter leurs compétences en fonction de leurs intérêts singuliers :

On a plus tendance à vouloir faire en sorte que les gens découvrent le... nos membres ils essaient différents comités même si ils sont pas formés, par exemple une personne qui est pas formée en comptabilité, mais qui est intéressée par ça, on va accompagner la personne à dire : « hey OK, let's go », c'est comme : oui t'es bleu là-dedans, t'es nouveau là-dedans, mais si t'as le goût de t'intéresser et de t'investir, ben nous pour nous notre vision c'est, c'est positif, parce qu'on fait en sorte que nos gestionnaires, en fait, gagnent de l'expérience dans différentes... donc c'est ça. (Organisation de santé alternative)

Or, cette flexibilité en tant qu'**expérimentation** se heurte parfois à la rigidité en tant que **spécialisation**. Certains membres peuvent ressentir de la frustration que des novices viennent empiéter dans leur champ de compétence, et peuvent vivre la situation comme un manque de respect de la différence d'expertise et d'autorité légitime apportées par la spécialisation. Un participant mentionne une ancienne membre qui a quitté l'organisation pour cette raison. Le participant qui partage cette information mentionne le côté carriériste de la personne qui a quitté l'organisation :

(en parlant de l'ancienne membre) « Ben oui, mais moi j'ai une maîtrise dans tel sujet, je vois pas pourquoi ce serait quelqu'un d'autre qui ferait telle chose alors que moi je suis spécialisé là-dedans », donc il y avait un peu, comme, parfois des clashes par rapport à ça. (Organisation de soin de santé)

Il sous-entend que cette personne est motivée par la reconnaissance associée au titre et à la réussite professionnelle. Cette aspiration semble entrer en conflit avec l'aspiration à l'engagement à la communauté de l'organisation : « avoir la reconnaissance à laquelle je m'attends, etc. mais c'était une personne qui était beaucoup dans une dynamique plus, carriériste un peu, plus comme traditionnel vertical ». Dans son discours, le besoin de reconnaître la spécialisation est lié à l'individualisme. Le fait de reconnaître la différence d'aspiration personnelle semble davantage lié à la solidarité (voir la sous-

tension individualisme/solidarité). La spécialisation se retrouve ainsi liée dans le discours à la hiérarchie, à l'organisation bureaucratique, qui s'oppose directement à l'OA.

### **5.2.2 Polyvalence/assignation**

#### **Oscillation**

Si les membres semblent parfois sélectionner davantage l'expérimentation au détriment de la spécialisation, il semble y avoir une oscillation entre la flexibilité en tant que polyvalence et la rigidité en tant qu'assignation des tâches et des rôles. Dans cette tension, l'organisation tente dans un premier temps de respecter le choix des membres de demeurer dans des fonctions précises sans expérimenter d'autres fonctions (assignation), et dans un deuxième temps d'encourager les membres à essayer d'autres fonctions de sorte à développer d'autres capacités (polyvalence) :

Le défi c'est toujours ça, c'est que tout le monde trouve sa place là, pi qu'il fasse quelque chose, qu'il fasse quelque chose qui est, qui est capable de faire, mais en même temps c'est ça, il y a toujours une dialectique que c'est, les gens faut qu'ils fassent des affaires que ça leur tente pi qu'ils sont à l'aise aussi de faire, mais d'un autre côté aussi on est là pour former du monde à être des cadres pi à être des meilleurs combattants pi combattantes ou ils sont, fait que forcément il y a un travail de formation à travers tout ça, pi les gens sont apportés à relever des défis, pi à, à, à faire des affaires qui sont pas forcément à l'aise à faire, pi c'est tout le temps une tension comme ça, c'est dit dès le départ pi s'il y a des responsabilités comme membre, pi des fois ben, c'est pour éviter les routines aussi là, parce que des fois on fait tout le temps là même affaire, tout le monde fait tout le temps la même affaire, pi ça évolue pas tant, pi tu te mets pas à jour pi ci pi ça, c'est c'est ça faut développer les capacités de chacun, mais c'est pas facile, c'est pas facile.

(Organisation politique)

Le participant souhaite conserver les deux pôles en oscillant de chaque côté de façon dynamique, selon les situations (« il y a toujours cette dialectique »). La flexibilité est d'une part associée à l'innovation et à l'évolution — la capacité de saisir les opportunités en sortant de sa zone de confort. D'autre part, si le respect des intérêts individuels d'assignation est relié à la routine et la stagnation, à l'incapacité de saisir les opportunités en restant dans sa zone de confort, elle est également associée au respect des différences

et à l'autonomie. Le respect de la différence et l'autonomie seront traités dans la prochaine section portant sur la tension individuel/collectif, et permettront d'approfondir la place que prend la dépendance et l'indépendance entre les membres, ainsi que l'engagement et le désengagement au projet collectif.

### **5.3 Individuel/collectif**

La tension individuel/collectif exprime une opposition entre le **temps et l'espace** alloué au projet collectif ainsi que les **intérêts** personnels partagés avec le collectif, et le temps et l'espace alloué au projet personnel ainsi que les intérêts personnels qui ne sont pas nécessairement partagés avec le collectif. Cette tension implique un mouvement dans lequel le membre de l'OA tente parfois simultanément de s'associer et de se dissocier du collectif. Le membre peut s'associer au collectif de sorte à s'engager ou à accroître son lien de dépendance (solidarité ou conformisme) ou se dissocier du collectif de sorte à se désengager ou à décroître son lien de dépendance (autonomie et individualisme).

#### ***5.3.1 Indépendance/dépendance***

La tension indépendance/dépendance exprime une opposition entre des discours, pratiques et actions qui unissent les individus sur un même pied d'égalité et des discours, pratiques et actions qui célèbrent la singularité des individus et leur liberté individuelle. Le pôle indépendance se manifeste principalement par le respect de la différence des connaissances et des aspirations personnelles de chacun.e. Parmi les différences de connaissances, on retrouve le vécu, l'expérience, les aptitudes, la spécialisation, l'expertise et l'autorité qui découle de cette expertise dans un domaine particulier. Parmi les caractéristiques d'aspirations personnelles, on retrouve les valeurs, les intérêts, les projets personnels et les besoins et désirs qui découlent de ces projets personnels, qui les poussent à s'impliquer différemment selon des domaines particuliers. Le pôle **dépendance** se manifeste par la recherche de ressemblance des connaissances et des aspirations afin de partager, collaborer et se rassembler. En partageant des connaissances et une vue d'ensemble similaires, on cherche souvent à développer les capacités de chacun.e de sorte à atteindre une flexibilité/polyvalence (voir tension flexibilité-rigidité) et de sorte à

recadrer la relation entre les rôles administratifs et pratiques (voir tension pratique-administratif). En partageant des aspirations, on cherche à développer l'engagement et la collaboration. Cette tension est gérée par l'oscillation entre la dépendance et l'indépendance.

## **Oscillation**

### ***Individualisme/solidarité***

Dans un premier temps, afin de le prioriser, on associe parfois le pôle dépendance à la solidarité, alors que le pôle indépendance est associé à l'individualisme. La tension individualisme/solidarité exprime ainsi une opposition entre un aspect négatif associé à l'indépendance et un aspect positif associé à la dépendance. Le pôle **individualisme** représente l'atomisation de la vie sociale et un excès de considération pour ses intérêts individuels au détriment des intérêts collectifs (Parker et al., 2014). Il est considéré comme une conséquence négative d'un manque de recherche d'égalité et d'une conception de la liberté individuelle qui n'inclut pas la dimension collective de la liberté. Dans le Discours de l'OA, l'individualisme est également associé à l'exclusion des différences et des citoyens qui ne réussissent pas, qui échouent au jeu de la compétition, et à l'exclusion des intérêts collectifs dans la poursuite des intérêts personnels individuels. Autrement dit, l'individualisme ne considère pas la réalisation d'objectifs personnels à travers le collectif (individuation). Le pôle **solidarité** représente la capacité à se soutenir et s'entraider les uns les autres sur un pied d'égalité. Il est considéré comme une conséquence positive de la recherche de l'égalité qui dépasse une égalité de droits strictement légale. Il est également associé à l'inclusion de tous et toutes au-delà de leurs différences telles que les classes, les genres ou les origines.

### ***Associer l'indépendance à l'individualisme (tension solidarité/individualisme)***

D'abord, il y a une tension entre les valeurs associées à la solidarité et les valeurs associées à l'individualisme. L'inclusion, la collaboration et le « care » entrent en tension avec la compétition,

l'accumulation privée de capital et le succès individuel. L'individualisme est associé à un carriérisme ou à un opportunisme attribué aux bureaucraties et aux hiérarchies. Une organisation mentionne l'opportunisme pour expliquer le départ de certains membres, une position qui est également directement en conflit avec les valeurs de l'OA :

Ils voient pas les choses politiquement comme nous, sont allés le changer en capacité à mettre sur un CV pour aller percevoir un salaire ailleurs, à partir de ça, tandis que nous notre but c'est pas de, c'est pas d'être, c'est pas de faire de l'argent, c'est pas d'être embauchés, fait que ça c'est des valeurs différentes, c'est des, des, on, peut les appeler des opportunistes là pi comme, ils viennent chercher pour profiter sur une base individuelle, pi ensuite prétendre que ben ils participent à la cause, en fait ils protègent leur arrière ils se garantissent un salaire. Ça c'est un exemple. (Organisation politique)

Ce participant mentionne l'individualisme en conflit avec la solidarité. Les membres ne sont plus dans l'organisation pour travailler ensemble, mais pour tirer un profit individuel de sorte à aspirer à une plus grande position ou un plus grand salaire dans la prochaine organisation. Cette attitude est mentionnée comme étant productive au niveau individuel, mais improductive au niveau collectif. Ensuite, un participant mentionne un conflit avec des partenaires qui essaient de profiter des services rendus à l'organisation pour faire la promotion de leur service/produit :

On veut pas que le monde sorte là aient le goût de s'acheter une carte de membre (...) ça c'était clair ça avait bien été, mais là finalement, osti (...) ils débarquent 3 membres avec leur carte de membre pi leurs dépliant tsé pi là il commence ils ont pris à la fin du cours, comme, je dis : « crime j'tavais dit qu'on voulait pas ça, on veut pas mêler les affaires, on veut pas que les gens qui viennent assister à nos cours aient l'impression d'être pris pour autre chose que des citoyens ». Fait que c'est pour ça je dirais qu'il faut faire attention aux partenariat j'dirais ponctuel dans les cours. (Organisation d'éducation alternative)

Ici, le membre affirme sa volonté que les citoyens ne soient pas utilisés comme des moyens pour arriver à une fin, un intérêt individuel/privé. En donnant aux membres le titre de « citoyens », il accentue leur rôle actif, participation sociopolitique dans la société, contrairement à un rôle passif de consommateur.

### *Associer la dépendance au conformisme (tension autonomie/conformisme)*

La tension principale peut également être cadrée comme une tension conformisme/autonomie, qui exprime une opposition entre un aspect négatif associé à la recherche de l'égalité et un aspect positif associé au respect de la différence. Le pôle conformisme représente un contrôle normatif, dans lequel le comportement de l'individu s'ajuste et se conforme à des valeurs et normes sociales. Il est considéré comme une conséquence négative d'une recherche excessive de la ressemblance et de l'égalité au détriment d'un respect de la différence et des libertés individuelles. Il est également associé à une exclusion des membres qui ne partagent pas les valeurs et normes sociales collectives. Le pôle autonomie représente la capacité à s'autogérer, à prendre des décisions pour soi-même sans être contraints, aliénés ou surveillés. Il est considéré comme une conséquence positive du respect de la différence. Il est associé à une inclusion des différences des membres qui peuvent s'ajuster eux-mêmes aux situations selon leurs aptitudes, caractéristiques et situations particulières. Ce participant décrit comment le conformisme agit comme un contrôle normatif en empêchant de gérer les tensions et en fermant les possibilités de discussion et de dialogue :

Fait que parmi les groupes les plus autoritaires pi les plus, oppressifs que j'ai rencontré, ben c'est ceux qui se réclamaient de la décentralisation pi de, de la non-hiérarchie pi ci pi ça, pi qui veulent atteindre le consensus, parce qu'ils vont pas mettre l'accent sur la discussion pi la confrontation d'idée parce qu'il faut pas blesser personne (...) on a nos membres femmes qui sont allées dans certains groupes féministes ou ça se passait comme ça, ou elles osaient poser une question genre, admettons, vous dites que cette image-là est sexiste pourquoi elle est sexiste ? Pi au lieu de répondre à la question elle se fait traiter de machiste, elle est jamais retournée à ce cercle de discussion là, ça aide pas, pi en tout cas, c'est pour ça que l'atteinte du consensus c'est, c'est absurde parce qu'on, on peut aller, on peut travailler en discutant, aller vers une opinion majoritaire pi stratégique pi ci pi ça, ça se fait, mais c'est ça, ça demande du travail, ça demande, ça demande de la confrontation là, qu'on veut pas violente ou quoi que ce soit, mais ça demande quand même une, une tension, parce qu'on, on arrive de, des milieux différents pi ci pi ça, mais souvent dans la gauche, c'est, on, on contourne ça en donnant des identités formelles pi grâce à

ça, c'est comme si des positions étaient déjà « settées » d'avance fait qu'on a pas besoin d'en parler, fait que dans l'fond, il faut juste que t'aïlles des individus qui présentent XYZ phénotypes, fait que là pas besoin d'avoir de débats, fait que dans l'fond c'est comme si des positions seraient prédéterminées par les identités des gens. (Organisation politique)

Le conformisme/moralisme est associé à l'exclusion des membres qui ne se conforment pas aux normes morales : une exclusion de l'organisation, de sous-groupes, des discussions, des tâches et des prises de décision (voir tension inclusion/exclusion).

### *Recadrer la tension en changeant la signification de l'égalité*

Les participant.es tentent régulièrement de transcender la notion d'égalité qu'implique la dépendance et la notion de liberté qu'implique l'indépendance. Dans un premier temps, l'égalité sera divisée entre une **égalité d'accessibilité**, associée à l'autonomie, et une **égalité d'implication**, associée au conformisme. L'égalité d'implication impliquerait une uniformité des rôles, des tâches, des intérêts et des besoins, une « horizontalité absolue », qui serait « un piège » qui résulte d'une mauvaise compréhension de l'OA, et qui n'est pas envisageable sur le long terme :

Je pense que ça peut être un piège aussi si on rentre dans le modèle coop en disant on veut l'horizontalité absolue dans le sens ou l'horizontalité absolue ça voudrait dire on prend toutes les décisions (...) à mon avis ça c'est dysfonctionnel et c'est pas super viable à long terme.  
(Organisation de communication)

Penser que tout le monde doit être partout et du coup il y a une perte d'énergie énorme.  
(Organisation de coaching).

Un participant cadre l'égalité d'implication, l'horizontalité absolue, comme quelque chose qui n'est atteignable que dans des cas particuliers. Autrement, cela pourrait mener à un conformisme et à de l'exclusion :

Parce que dans un cas où on serait, admettons, je trouve pas d'exemple, mais dans une autre situation où il y aurait plus d'exigences, j'sais pas moi si c'était un comité de citoyen qui fait face

à un enjeu admettons dans le quartier à régler, je trouve pas d'exemple, en tout cas quelque chose de plus, qui demande un engagement plus soutenu, là ça pourrait peut-être poser problème, parce que là il se créerait une hiérarchie. Pi c'est, moi c'est ma critique que je fais de l'anarchisme, c'est qu'il se créerait une espèce de hiérarchie de facto, qui, qui finalement causerait de l'exclusion, du ressentiment, de la frustration, pi c'est comme, mais là ça se crée pas compte tenu je dirais de la légèreté de notre de notre engagement, pi du fait aussi qu'on a une visée pluraliste dans notre mission. Fait que ça fonctionne, mais je prônerais pas nécessairement ce fonctionnement-là pour n'importe quelle organisation, n'importe quel enjeu. (Organisation d'éducation alternative)

Il mentionne que, puisque son organisation n'a pas de comptes à rendre (voir tension impératifs externes/valeurs internes), cela leur permet une égalité d'implication, qu'ils ne pourraient pas se permettre dans une autre situation. Ainsi, les décisions par consensus sont plus faciles parce qu'elles ne concernent que le groupe. Ce participant mentionne qu'une telle absence de hiérarchie dans un contexte dans lequel il y aurait davantage de comptes à rendre pourrait mener à une hiérarchie informelle, c'est-à-dire une hiérarchie qui se formerait malgré la volonté des participant.es par des contraintes normatives.

Selon des participant.es, concevoir l'OA en termes d'horizontalité absolue nierait les individualités.

Rechercher une implication égale de tous les membres peut freiner ou empêcher certains de se spécialiser ou de poursuivre leurs aspirations personnelles dans un domaine en particulier dans lequel il serait emmené à prendre plus de décisions que les autres, à avoir un plus grand pouvoir ou une plus grande autorité :

Créer quelque chose de plus fluide peut être de plus de plus enfin de plus vivant en fait je dirais tu vois ou on est pas tout enfin donc c'est pour ça pour moi le travers c'est vraiment de ne pas penser que tout le monde a le même rôle on est tous égaux, etc., c'est pas vrai enfin on est c'est trouver une égalité sur certains points, mais après on est tous singuliers on a tous des choses différentes. (Organisation de coaching)

On voit ici que dans le discours, l'égalité d'implication est associée, tout comme le conformisme, à la **rigidité** (voir tension flexibilité/rigidité). Cette rigidité est cadrée comme étant contraignante, limitant

l'autonomie des membres. L'autonomie est associée à la **flexibilité** parce qu'elle permet aux individus de prendre des décisions spontanées en fonction de leur spécialisation sans consulter tous les membres, selon ce que demande la situation et son niveau d'urgence. Le pôle dépendance est associé à une impossibilité de prendre des décisions spontanées, et ainsi à une stagnation et un nivellement vers le bas. Lorsque la tension est cadrée de cette façon dans le discours, cela semble toujours pour favoriser le pôle associé à la flexibilité et pour défavoriser le pôle associé à la rigidité.

### *Invoker la transparence et la confiance*

La tension conformisme/autonomie est associée dans le discours à une opposition entre une transparence/clarté (autonomie) et une ambiguïté/opacité (conformisme). D'une part, invoquer l'égalité d'accès permet d'osciller du côté de la clarté et de la transparence. Il s'agit dans un premier temps de ne pas cacher d'informations de sorte que les membres puissent y accéder pour atteindre des objectifs de façon autonome, sans dépendre d'une autorité qui monopoliserait les informations :

Les personnes avaient pas besoin d'avoir exactement toute l'info, elles ont juste besoin de savoir qu'elle est disponible, et que si demain ils veulent aller la regarder ils pourront. (Organisation de coaching)

Tout le monde a accès aux heures de tout le monde, on track nos heures, pi genre on voit le, si on a envie — je veux pas dire que les gens regardent les heures des autres (rire) —, mais au besoin c'est très transparent. En fait, on a nos outils de travail interne (qui) sont vraiment très transparents, on voit tous les messages des autres, tout ça, il y a pas de... (Organisation de communication)

D'autre part, il s'agit de contrebalancer une absence d'égalité d'inclusion en invoquant la **confiance**. Elle permet de tolérer l'absence d'égalité d'inclusion. La confiance agit également comme moyen de générer de l'opacité pour osciller de ce côté de la tension opacité/transparence. Les informations sont accessibles, tous peuvent demander d'y avoir accès, mais on fait confiance aux membres de ne pas surveiller et s'ingérer dans les tâches des autres membres. Les membres sont amenés à être eux-mêmes

agents de l'opacité de l'organisation par leur aptitude à faire confiance aux membres en respectant leur autonomie :

On en revient au fait d'avoir vraiment un grand besoin de confiance, parce qu'en fait, moi si j'ai confiance dans la personne ou dans le collectif comme un tout, et ben je vais être OK de dire, ben elle va, cette personne-là elle va tester, et j'ai assez confiance en elle-même si j'ai pas compris vraiment ce qu'elle allait faire, mais c'est pas grave j'ai assez confiance en elle pour être OK avec ça. (Organisation de coaching)

Pour d'autres ils ont pas besoin d'avoir la vue d'ensemble ils ont juste besoin d'avoir la confiance dans le projet et dans le cap que se donne le projet, mais eux ils vont œuvrer à un endroit ou ben la vue d'ensemble on s'en fiche quoi. (Organisation de coaching)

Toutefois, on remarque ici que la confiance, tout comme la transparence, peut justifier une certaine forme de contrôle et d'exclusion. Des membres peuvent être exclus de positions impliquant une vue d'ensemble. Ces membres exclus sont encouragés à faire preuve de confiance envers les membres qui détiennent cette vue d'ensemble et cette autorité supérieure :

Après c'est un jeu de confiance parce que (lui) c'est la personne qui est là depuis le plus longtemps dans les membres actuels de la coopérative fait que c'est le coordinateur, mais en même temps on a tous confiance en (lui) de, où est-ce qu'on s'en va. (Organisation de communication)

Ainsi, le fait de rendre les informations transparentes aurait l'effet paradoxal de diminuer le besoin d'avoir accès à l'information et à une vue d'ensemble complète, claire et non ambiguë et d'augmenter la capacité à faire confiance. L'égalité d'accès permettrait une tolérance à l'ambiguïté :

Ce besoin d'info il est très présent pour des organisations quand il y a justement pas de transparence et la ça va questionner tu vois ça va, parce qu'on se dit que peut-être moi je suis, tu vois, je suis laissé il y en a d'autres qui sont privilégiés ça crée tout un mécanisme en fait tout un jeu entre les, les personnes. (Organisation de communication)

### **5.3.2 Engagement/désengagement**

L'engagement témoigne d'une réconciliation entre les aspirations personnelles et les aspirations collectives. À l'opposé, le désengagement témoigne d'une rupture entre les aspirations personnelles et les aspirations collectives. L'engagement est *mesuré* à la fois par le *temps et l'espace* mis dans le travail, mais aussi par les *intérêts partagés* sur des enjeux communs.

#### **Sélectionner l'engagement**

##### ***L'engagement comme valeur centrale de l'OA***

Dans un premier temps, l'engagement est fréquemment sélectionné au détriment du désengagement lorsqu'il est mentionné en tant que valeur centrale de l'organisation. En réconciliant les aspirations personnelles et les aspirations collectives, l'engagement inclut une notion de « care » également importante pour l'OA, une préoccupation des uns pour le bien-être des autres, et ainsi un souci de la différence de chacun. Ce souci des autres s'exprime à la fois de façon externe et interne.

D'une façon externe, il s'agit d'un engagement à la communauté, qui se traduit par du bénévolat occasionnel, des efforts d'entraide et de partenariat. Plusieurs participant.es mentionnent l'importance de donner des heures, sans attendre un bénéfice en retour. L'engagement est donc fortement associé dans le discours au caractère « alternatif » de l'organisation, à sa propension à réinventer les codes, dans la mesure où il permet de réinventer dans la pratique la façon dont l'organisation intègre, interagit et s'implique dans la communauté. Il implique de sortir des balises traditionnelles pour créer de nouvelles relations plus harmonieuses et créatives avec son environnement naturel et humain : « on a tous une vision complètement funky, complètement flyée de ce que l'organisation pourrait faire ».

D'une façon interne, l'engagement est largement mesuré par le temps et l'espace accordés à l'organisation. En effet, il s'agit d'une façon concrète et quantitative de mesurer l'intérêt des membres. On s'attend à ce qu'une personne très intéressée mette plus de temps dans ce dans quoi il a de l'intérêt.

Le fait de ne pas mettre assez de temps dans une diversité de projets ou de comités peut être perçu comme un manque d'intérêt, une rupture entre les aspirations personnelles et les aspirations collectives.

L'engagement est parfois associé à la solidarité et le désengagement à l'individualisme (tension solidarité/individualisme). Plusieurs participant.es mentionnent ne pas avoir apprécié le désengagement qu'ils ont vécu dans les organisations bureaucratiques, dans lesquels le travail ne peut être « qu'une job » dans laquelle on « punch in, punch out » :

Je sentais moins que tout le monde était dans un même bateau, c'était un peu comme, t'avais des gens qui y croyaient, pi t'avais des gens qui étaient justes comme : ah ben c'est juste mon emploi quoi, punch in punch out, pi that's it là, il y avait moins d'engagement en fait d'une manière aussi répartie, aussi équitable, il y avait comme des gens qui étaient hyper engagés parce qu'ils y croyaient vraiment ou alors les fondateurs, mais ou la directrice, mais c'était plus épars alors que là il y a plus comme une espèce de, c'est plus l'inverse, ceux qui punch in punch out c'est l'exception, alors qu'avant c'était plus l'inverse. (Organisation de communication)

Dans ce type d'organisation, les participant.es ont mentionné avoir l'impression de donner du temps à une minorité de gens qui profitent de cet effort supplémentaire sans rendre le fruit de cet effort à la collectivité. On attribue à l'individualisme l'absence de retour du travail individuel à la collectivité, contraire à la solidarité, qui produit un désengagement (qui diminue le lien aspiration personnelles/aspirations collectives). Le fait de voir concrètement le retour de son travail individuel dans la collectivité produit au contraire un engagement (renforce le lien aspirations personnelles/aspirations collectives).

### ***Sélectionner l'engagement en l'associant à la confiance***

Une autre façon de sélectionner l'engagement au détriment du désengagement est d'associer l'engagement à la confiance et le désengagement à la méfiance. Des participants associent l'engagement à une plus grande confiance entre les membres, puisque chacun sait que c'est dans son intérêt individuel de donner au collectif. De cette façon, on se méfie moins des intérêts individuels que pourraient

poursuivre les autres, et on se donne plus facilement à quelque chose de plus grand que nous : « C'est relaxant cérébralement parlant je trouve, on se doit mutuellement de tous fonctionner les uns avec les autres, donc on se fait confiance beaucoup. » Cette façon de vivre l'engagement est associée à un lâcher-prise, une capacité de sortir de ses intérêts individuels qui nous poussent à vouloir tout contrôler. La confiance n'est pas seulement envers les membres, mais envers le projet, envers le modèle lui-même, sa logique, son fonctionnement :

On s'entraide beaucoup et c'est très relaxant genre, je sais pas, je me sens beaucoup plus relaxé à travailler dans un modèle comme ça pour lequel j'ai foi, que ce soit un modèle d'avenir professionnel, plutôt de me dire j'ai pas le choix d'arriver à 9h au travail. (Organisation de communication)

Cette confiance envers le modèle est d'autant plus solide s'il ne permet pas d'intérêts à avoir plus de pouvoir. Par exemple, les OAs salariées optent généralement pour un salaire égal, qui permet d'augmenter la confiance en assurant que personne n'abusera de son pouvoir pour poursuivre des intérêts financiers (individualisme/opportunisme) :

Ben c'est que surtout en fait il y a pas vraiment d'intérêt d'essayer d'accaparer un quelconque pouvoir parce que ça ne mène à rien à part des ennuis parce qu'il y a rien à gagner là-dedans, c'est juste plus de responsabilités et ça te fait pas une plus grosse paie derrière. (Organisation de communication)

### ***Un besoin de désengagement diminué par l'OA***

Or, le fait de sélectionner l'engagement fait en sorte que des membres n'osent pas communiquer leur besoin de désengagement et doivent vivre seuls avec cette frustration. Certains membres mentionnent le besoin de désengagement, de diminuer le lien aspirations personnelles/aspirations collectives. Par exemple, cette participante prend ses distances avec l'OA en mentionnant son copain, ses amis, ses projets et ses intérêts. La « cour en arrière de chez nous » représente quelque chose de privé, d'intime et de personnel :

Avoir du temps pour faire d'autres projets genre on est en train d'acheter une terre en arrière de chez nous, j'habite en campagne avec mon copain, on veut peut-être planter des vignes avec des amis, fait que c'est ça, mes projets, c'est comme de continuer à faire ce pour quoi j'ai étudié, mais à plus petite échelle, à temps partiel, pour que je fasse d'autres choses dans ma vie personnelle, parce que je trouve ça vraiment plus stimulant que faire juste, en tout cas pour moi là, si je fais juste faire (le travail), je vais tomber dans une psychose, j'ai besoin de faire autre chose un peu, sinon c'est trop. (Organisation de santé alternative)

Ce discours démontre un grand besoin de se désengager de l'organisation qui tend à surcharger ses membres de travail. Pourtant, ce ne semble pas être un discours qui peut être partagé avec les autres membres de l'organisation. Ce membre vit ce désengagement de façon solitaire, ce qui pourrait provoquer, selon la littérature scientifique, une attitude de cynisme ou de détachement par rapport à l'organisation, alors que l'engagement devient une apparence qui doit être portée pour se sentir inclus (voir [tension inclusion/exclusion](#)).

### ***Sélectionner l'engagement en l'associant aux membres fondateurs***

La mesure de l'engagement semble liée aux membres qui ont fondé l'organisation. En effet, selon les témoignages des participants, les membres qui se surchargent le plus de travail sont des membres fondateurs, investis d'une autorité informelle, une capacité plus grande que les autres à rassembler les membres autour des aspirations collectives. Plusieurs participant.es ont mentionné que quelques membres de l'organisation contribuaient davantage que les autres et avaient par conséquent une plus grande autorité légitime. Ce participant mentionne d'ailleurs que les membres fondateurs deviennent des points de références, ce qui démontre leur rôle important dans la (re)production et la transmission de valeurs :

C'est sûr que les membres fondateurs, qui sont, j pense ils sont 3 ou 4, on s'y réfère toujours beaucoup, ne serait-ce que par leur expertise de développement pi un membre fondateur qui lui il a fait, j pense qu'il fait des études actuellement, dans tout ce qui est coop, il aide d'autres coops à starter pi ça fait que c'est plus notre référence. (Organisation de santé alternative)

En agissant comme point de référence, les membres fondateurs semblent devenir un modèle, une image exemplaire du membre de l'organisation alternatif auxquels tous devraient aspirer. Les normes sociales impliquent ainsi une attente à ce qu'un employé corresponde à un certain idéal, à « l'essence » d'un employé parfait. Par exemple, l'employé idéal d'une OA pourrait travailler un certain nombre d'heures, donner fréquemment des heures bénévoles pour la communauté et initier des projets en plus de ceux auxquelles ils participent. Ce participant mentionne cette force d'autorité en mentionnant qu'il ne serait pas là sans un membre fondateur :

Il y a un de nos membres qui est pas, qui est, qui s'implique peut-être un petit peu plus que les autres, pi j'pense que si il avait pas été là probablement que je serais pas ici en train de vous parler présentement. (Organisation d'éducation alternative)

La force d'autorité plus grande de certains membres en raison de leur expertise dans les tâches administratives et de leur engagement pour l'aspiration collective semble généralement bien acceptée et appréciée. Cette dynamique est souvent cadrée comme une nécessité, comme allant de soi :

C'est que des personnes qui vont avoir une autorité politique plus grande que d'autres de par leur compréhension, de la vision du groupe, (...), de par leur expérience, de par leur lecture ou par ci ou par ça, fait que, que ces personnes-là aillent par exemple davantage de droit de parole ou admettons qu'ils viennent d'abord dans les droits de parole ou des choses comme ça ou il y a des dynamiques de hiérarchisation pi de pouvoir, ça peut être légitime (...) parce que ça va être pertinent, parce ça va tout de suite admettons mettre sur la bonne « track », pi ça. Une question d'efficacité des personnes qui vont avoir une autorité politique plus grande que d'autres par leur compréhension de la vision du groupe. (Organisation politique)

Ainsi, les personnes qui auront une meilleure vision du groupe et de leurs intérêts auront plus d'autorité par leur capacité à générer des idées qui susciteront l'enthousiasme des membres, qui les rassembleront. Dans cet extrait, le participant commence en parlant d'une idée qui a plus d'attraction, puis rectifie en disant que c'est la personne ET son idée qui a de l'attraction, que l'attraction de l'idée n'est pas indépendante à l'autorité de la personne :

Étant donné justement l'autorité politique pi les différentes informations — tout ça —, des idées peuvent avoir — une personne avec ses idées peuvent avoir plus de traction, plus d'attraction que les autres, mais c'est ça le concept des votes à majorité, c'est que les opinions qui se dégagent pi qui ont plus d'appuis, mais formellement il n'y a personne qui a plus de pouvoir que d'autre.  
(Organisation politique)

Cette force coercitive peut devenir une pression sociale pour des membres qui n'ont pas la même tendance à se surcharger, ou qui ne partagent pas la même intensité d'engouement ou de lien entre les aspirations personnelles et les aspirations collectives.

### *L'ambigüité, entre le dire et le faire*

Une participante témoigne avoir été dans une OA dans laquelle les membres qui participaient aux tâches administratives n'avaient pas de pouvoir exécutif. Contrairement au discours organisationnel, dans son expérience vécue, même si tout le monde était impliqué dans la discussion, ce n'étaient pas vraiment les membres qui tranchaient. Cette absence de pouvoir exécutif n'était pas formalisée : au contraire, le discours de l'organisation accordait ce pouvoir aux membres même s'il ne se concrétisait pas par des mesures concrètes :

Entre ce qui est dit et ce qui est fait, il y a un écart énorme et on s'en rend... oui c'était pas facile de mettre des mots dessus parce que, quand toute la journée on te répète qu'on est une équipe, on est un collectif, etc., et en même temps en fait pendant les réunions il se joue plein de choses, c'est des manipulations, des jeux psychologiques, tu vois, c'est-à-dire que dans une réunion on va quand même passer la parole, tout le monde va pouvoir parler, s'exprimer, et au moment de prendre les décisions (...) ça peut créer beaucoup de manipulations et notamment, tu vois, avec au final un fondateur qui dit à tout le monde que c'est collectif, mais qui à la fin de la journée si la décision lui convient pas il va trouver un moyen de passer quand même (...) tu as ta voix tu vois, c'est subtil parce qu'en même temps, en réunion, c'est pas un grand chef qui dit : « on fait comme ça », c'est un grand chef qui, en plus, va poser les questions, va écouter, va, il va avoir une certaine bienveillance à certains aspects, mais à la fin de la journée, c'est pas, enfin, la décision au final elle est pas du tout collective, enfin tu vois, et donc pour moi c'est là ou

vraiment dans ces organisations alternatives il y a besoin de nombreuses règles. (Organisation de coaching)

Dans ce passage, la participante témoigne que ce type de contrôle informel est difficile à repérer, est invisibilisée par le discours de collectivité/solidarité. Elle associe au contrôle normatif une tension entre le dire et le faire, entre le discours et l'action. On constate également que des membres en position d'autorité semblent exploiter l'ambiguïté autour des règles formelles et informelles à l'aide de rhétoriques situées pour invisibiliser à leur avantage certaines tensions et contradictions. La participante veut parler de ce processus de persuasion lorsqu'elle parle de manipulation et de jeux psychologiques.

### **Osciller entre les pôles en mentionnant le respect de la différence et de la vie privée**

Le respect de la différence occupe pourtant une place prédominante dans les discours; il est cadré comme une valeur centrale. Il est souvent adressé en réponse à la pression sociale afin de tenter de réconcilier les deux pôles. Le respect de la différence se traduit entre autres par une **adaptabilité** et une **flexibilité** de l'organisation quant aux besoins des membres :

Quand on a on accepte un nouveau membre d'ailleurs il y en a un qu'on a accepté cet automne une des premières affaires qu'on dit, c'est genre tu t'appliques à la mesure du temps de la disponibilité de l'énergie que t'as pi si une session tu peux pas rien faire ben tu fais rien pi c'est pas grave pi des fois quelqu'un peut manquer deux trois réunions pi quand la personne va revenir elle est la bienvenue pi il y a personne qui la regarde de travers, ça fait partie je dirais d'une règle non écrite. (Organisation d'éducation alternative).

Ainsi, le respect de la différence entre en résonance avec l'engagement lorsqu'il contribue à améliorer le lien entre les aspirations personnelles et les aspirations collectives, et, par conséquent, contribue à l'engouement, à la créativité et à la propension à se surcharger de travail de son plein gré. Le respect de la différence entre en contradiction avec l'engagement lorsque l'engagement prend la forme d'une force coercitive qui devient une norme sociale, qui pousse à se surcharger de travail contre son plein gré.

La flexibilité de l'horaire est fréquemment mentionnée par les participant.es comme un respect de la différence et de l'autonomie de chacun. Une participante mentionne le fait de ne pas avoir besoin de rentrer à certaines heures comme une liberté primordiale :

Je vais pas travailler, je vais pas charger des heures pour être payée à rien faire parce que je vais contribuer à la chute de la coopérative fait que c'est comme je veux que ça fonctionne pi je veux que tous les membres veulent que ça fonctionne fait que c'est sûr on se sent un peu mal à l'aise de dire genre OK, mais là genre pendant une heure faut que je fasse quoi fait que (rire) on est vraiment proactif tout le monde un peu, ça, c'est super positif aussi. C'était très différent du milieu hiérarchique par exemple ou les gens peuvent passer une journée à être payés à rien faire nous ça arrive jamais là (rire). (Organisation de communication)

La participante insiste sur la flexibilité de l'horaire, mais indique qu'il y a une attente à être très proactif en retour. Puisqu'ils ont cette liberté, ils peuvent être plus enclins à faire certaines choses qu'ils n'auraient pas fait normalement, comme donner plus d'heures. Elle semble en effet mentionner une propension à ce que son travail soit très productif, à ce qu'il soit très payant pour l'organisation. En disant « je veux que tous les membres veulent que ça fonctionne », on sent une volonté que les autres membres s'engagent aussi intensément qu'elle le fait elle-même. En retour de son engagement, elle s'attend à ce que les membres s'engagent aussi. Cela pourrait mener à de la surveillance des membres entre eux, afin de s'assurer que les retombées collectives soient à la hauteur de leur propre engagement. Cette pression pourrait être exercée dans les évaluations qui sont faites entre les membres. En effet, tous les membres seront amenés à évaluer la performance et l'engagement des autres membres :

Ces personnes-là donc vont passer vont faire des évaluations de l'ensemble des membres de la coop pi vont s'évaluer entre eux aussi donc mettons qu'il y a 4 membres du comité ben si il y a une personne qui doit être évaluée ben il y a trois membres qui l'évalue pi (...) c'est ça il y a un rapport qui est fait pi en fonction des commentaires qui ont été faits dans le cadre des commentaires qui concernent la coop ou le milieu de travail, etc., il y a un rapport qui est fait et puis il y a des recommandations qui sont faites et qui sont ensuite votés en assemblée générale et qui sont appliqués pour les motions. (Organisation de santé alternative)

Ainsi, c'est parce que les membres ont une grande flexibilité, et donc plus de capacités, que les attentes à leur égard peuvent augmenter. C'est parce qu'ils deviennent plus indépendants qu'on peut plus facilement accuser la personne elle-même, plutôt que de rejeter la faute sur un cadre formel inefficace. Ce participant fait un lien très clair entre le fait de mettre la faute directement sur l'individu et l'engagement, la plus grande charge de travail que cela produit :

Ouin c'est ça, mais j'ai remarqué, que ce modèle-là, peut-être justement cette, ce némésis-là, que vu qu'on est toute imputables de tout pi qu'on a à cœur comme, de faire comme « grow » l'entreprise, ben j pense qu'il y en a qui, les rôles de chacun ne sont pas toujours le même pourcentage, mais je pense pas que c'est l'entreprise qui demande ça, c'est plus le genre de personnes que ça emmène. (Organisation d'éducation alternative)

L'absence de contrôle formel invisibilise le contrôle normatif : il devient plus difficile de percevoir le contrôle lorsqu'on peut facilement démontrer, de façon concrète, les méthodes formelles mises à la disposition des membres qui leur permettent une plus grande autonomie (comme la flexibilité de l'horaire). Il devient plus difficile pour un membre, dans un premier temps (1) de remarquer le contrôle exercé sur lui, et dans un deuxième temps (2) de démontrer où se trouve le contrôle, alors que les méthodes formelles semblent plutôt démontrer une absence de contrôle et un effort dans la direction du respect de la différence.

### **Chercher un équilibre en mesurant l'engagement par rapport à la surcharge/sous-charge de travail**

Bien que les membres d'OA ont parfois tendance à sélectionner l'engagement au détriment du désengagement, ils recherchent également fréquemment un équilibre. Dans cette recherche d'équilibre, la tension est souvent associée à la tension **sous-charge/surcharge** de travail, qui exprime plus particulièrement le temps et l'espace attribué au travail. Elle est intimement liée à la tension engagement/désengagement en ce qu'elle sert fréquemment de mesure quantitative à l'engagement, qui autrement s'observe de façon qualitative, en évaluant l'intérêt des membres. Plusieurs membres

mentionnent une tendance dans l'OA à se surcharger de travail, voir à négliger sa vie privée. La surcharge de travail est parfois justifiée pour compenser le fait que d'autres membres s'engagent moins, dans une recherche incessante d'équilibre. Dans cet extrait, on voit comment la surcharge est motivée par l'idée d'être engagée, innovant, et d'allier les aspirations personnelles aux aspirations collectives :

Ça crée des frictions parce qu'il y en a qui s'investissent plus que d'autres tandis que, mettons à l'autre entreprise que tout le monde est là est engagé, mais pour d'autres raisons, une job tu peux l'avoir pour avoir une job, fait que ça crée, je trouvais des fois qu'il y a des gens oui qui s'impliquent pas plus que ça, qui veulent pas plus offrir un service intéressant fait que, là mettons moi j'suis plus quelqu'un qui veut en mettre plus, en beurrer épais, ben j'peux pas vraiment en vouloir à l'autre personne qui veut pas, mais un moment donné, je me sentais que le bateau, je ramais peut-être un peu toute seule, fait que ça au moins c'est clair pour moi, dans une coop j'veux pas, pi tsé veut, veut pas, dans la coop tu choisis des membres, ou comme, dans, il y a des critères pour être membre, pi maintenant on a mis d'autres choses aussi, c'est comme, faut être allé au moins, je sais pas moi, au moins une fois ou deux dans l'année dans l'AGA, ben surtout une fois, parce qu'il y en a deux fois par année, mais faut que t'aïlles eu une formation pour la coop, il y a comme des gens qui font des formations, comment ça fonctionne, fait que faut que tu ait été au moins une fois fait, que le degré d'implication aussi on est devant des gens un petit peu plus sérieux. (Organisation de santé alternative)

On observe également que le participant résout la tension en mentionnant l'exclusion des membres qui ne s'engageraient pas assez, et l'inclusion de membres qui ont tendance à beaucoup s'engager. Cette menace d'expulsion semble à première vue contradictoire avec le sentiment de confiance et de relaxation précédemment démontré. Elle met la lumière sur une relation plus conflictuelle avec l'engagement.

Dans cette recherche d'équilibre, on reconnaît le côté « envahissant » de l'engagement. Plusieurs participants mentionnent que les organisations alternatives ont tendance à attirer des gens qui se surchargent de travail. Certains membres d'OA expriment que cette valeur s'infiltré dans la vie privée

des membres comme une norme à laquelle ils doivent se conformer, devenant ainsi un moyen de contrôle normatif :

On a beaucoup de créatifs (rire) dans l'équipe donc ça fait que parfois il y a comme une espèce d'ébullition de projet, etc. Parfois c'est un peu, on... parfois on doit mettre un peu les olas : j'pense que l'équipe en ce moment est suffisamment chargée, on va se calmer le pompon, mais c'est ça parfois c'est génial d'avoir une équipe comme ça qui est hyper innovante, pi hyper créative, etc. Le... le pendant de ça, c'est que parfois ça peut être envahissant, ou en fait un peu trop de projets qui sont lancés, ça fait que parfois les gens se fatiguent, ouais c'est pour ça aussi tantôt que je disais qu'on est quand même assez vigilant sur l'équilibre, l'équilibre vie personnelle, vie professionnelle, l'équilibre vie familiale, l'équilibre énergétique de chacun.  
(Organisation de santé alternative)

Dans cette optique, l'engagement, directement associé aux aspirations collectives, est opposé dans le discours à la vie personnelle, qui implique une absence de surcharge de travail et de pression sociale. Alors que l'engagement est souvent associé au « care », elle devient paradoxalement absence de « care ». La propension à prendre soin des uns des autres devient une contrainte, et agit comme une force contraire à la volonté de prendre soin des autres et de soi. Une participante va d'ailleurs mentionner ce côté envahissant comme la raison principale qui la pousse à ne pas travailler davantage qu'à temps partiel pour l'organisation. Elle résout donc la tension en mettant une limite concrète et importante à son engagement, lui permettant de couper les ponts avec la source de pression :

Dans la personnalité des gens (...) c'est plus souvent des « over achievers », fait qu'ils — toute dans le bien-être, mais quand même —, il y a cette quête de l'excellence là que je trouve des fois qui est un peu nocif. (...) C'est des gens qui sont à 200 % veut veut pas ça, ça a fait en sorte que la clinique a été créée, mais il y a ces aspects-là que moi je sais que ça me rejoindrait moins dans ma vision de qu'est-ce que je veux mettons dans le futur, un équilibre mieux, mais en même temps j'pense que ça serait aussi quelque chose qui serait ouvert, je pense pas qu'ils diraient, j'pense qu'ils sont conscients pi essaient aussi de cheminer là-dedans, mais je trouve que le modèle va peut-être chercher des gens qui sont un peu comme ça (...) j'pas sûr que ça me tente

non plus d'être à temps plein pour me préserver un peu de ça parce que ça peut des fois.  
(Organisation de santé alternative)

On constate également que plusieurs participant.es décrivent les membres « over achiever » comme capables d'une ouverture et une volonté de résoudre cette problématique. Toutefois, malgré la reconnaissance de la bonne intention partagée par ces membres, la norme sociale est toujours vivante et exerce une force coercitive sur des membres qui arrivent pourtant à la nommer. Les membres ont tout à fait conscience qu'il y a un effort exercé par les membres fondateurs pour respecter la différence en termes de vie privée, d'aspirations personnelles, des préoccupations et intérêts extérieurs à l'organisation. Ils ont également conscience des critères d'exclusions des membres qui ne s'engagent pas suffisamment.

#### **5.4 Inclusion/exclusion**

Nous avons vu comment, dans la tension individuel/collectif, la solidarité (dépendance) et l'autonomie (indépendance) expriment une inclusion, alors que le conformisme (dépendance) et l'individualisme (indépendance) expriment une exclusion de membres, rôles sociaux, groupes et sous-groupes. De la même façon, un engagement des membres est lié à une inclusion dans le groupe, et le désengagement des membres est lié à leur exclusion du groupe. La tension inclusion/exclusion exprime une opposition entre la volonté ou la nécessité d'inclure tous les membres dans toutes les sphères de l'organisation et la volonté ou la nécessité d'exclure certains membres de l'organisation ou de certaines sphères en particulier. Elle est actualisée dans l'organisation par des moyens d'inclusion (vote démocratique, gardien du senti, absence de division des rôles administratifs/pratiques, espaces de discussion) et des types de discours, de positions militantes ou de choix linguistique (langage inclusif, inclusion des genres, neurotypes, minorités ethniques). Le pôle exclusion représente des moyens d'exclusion (valeurs fondamentales, règles formelles ou normatives, division des rôles administratifs/pratiques, appel à l'autorité) et des types de discours. Paradoxalement, les positions militantes inclusives autour des

genres, neurotypes et minorités ethniques peuvent mener à l'exclusion de certains groupes dominants au niveau sociétal/macro, comme les cisgenres, les neurotypiques et les personnes blanches. De même, les positions prônant la liberté individuelle se voulant inclusive peuvent parfois mener à l'exclusion de membres et de sous-groupes qui se retrouvent du mauvais côté de la compétition pour le pouvoir et le succès individuel.

### **Sélectionner l'inclusion**

Certains participants associent l'OA à l'inclusion, et l'organisation bureaucratique à l'exclusion. En cadrant ainsi l'opposition, il pourrait être plus difficile pour des participants de constater l'exclusion qui se produit dans l'OA, et l'inclusion qui se produit dans l'OB. Les participant.es mentionnent le plus souvent l'exclusion lorsqu'il s'agit d'organisation bureaucratique et de pouvoir formel, dans lequel un sous-groupe occupant des fonctions administratives accapare le pouvoir de prise de décision au détriment des autres membres de l'organisation qui n'ont pas de pouvoir de prise de décision. À l'opposé, les participant.es parlent le plus souvent d'inclusion comme une valeur centrale de l'OA qui impacte toutes les facettes de l'organisation :

On est tous très sensibles aux questions de justice sociale, de justice environnementale ou d'inclusion, il y a tous ces enjeux-là en fait, qui nous habitent, et qui, qui donnent un cadre aux décisions qu'on prend aussi et des choix qu'on fait dans, ne serait-ce que par exemple, quand on définit nos conditions de travail. Par exemple le, la, une des choses qui a toujours été pi qui est toujours le cas, c'est que tout le monde est payé le même taux horaire, peu importe le travail que tu fais, peu importe l'expérience que t'as, tout le monde a le même salaire horaire, pi il y a plein, plein d'exemples comme ça que je pourrais te donner, qui fait que chaque décision qu'on va prendre vont en principe suivre les grandes valeurs qui nous animent et qui en général animent nos clients aussi. (Organisation de communication)

On constate que l'inclusion est mentionnée de façon presque interchangeable avec l'égalité et la solidarité. Les participant.es indiquent que tous les membres peuvent et sont encouragés à exprimer

librement leurs idées, avis et commentaires concernant les tâches administratives. Tous les participant.es interrogé.es mentionnent également qu'ils sont encouragés à participer aux prises de décision.

### *Dans la prise de parole*

Cette inclusion dans des tâches traditionnellement réservées à des rôles administratifs implique que l'OA prenne différentes mesures pratiques pour que les personnes ne se sentent pas exclues, mises de côté dans les discussions liées aux prises de décision. La gestion de tension représente ici une recherche d'équilibre dans lequel il faut apporter un juste niveau d'aide à la participation. Les participant.es mentionnent le besoin d'encourager tous les membres à participer et à s'exprimer en évitant d'oublier les personnes plus introverties ou gênées. Les participant.es parlent souvent de cette nécessité d'inclure tous les traits de personnalité, puisque des gens prennent naturellement beaucoup de place, ont un plus fort caractère et peuvent monopoliser le temps de discussion. Face à cet enjeu, la stratégie adoptée semble toujours celle de sélectionner toutes les stratégies possibles pour inclure et d'éliminer le plus possible toutes les sources d'exclusion. :

Les personnes qui sont gênées, ben quelqu'un est mandaté pour discuter avec elle, pour dire qu'est-ce que t'en a pensé, il y a tu des éléments qui te rebutent, ou il y a tu un problème il y a tu quelque chose pi c'est de le faire à part, avant après, sinon pendant, pendant qu'il se déroule quelque chose, souvent admettons c'est ça, les gens plus expérimentés vont garder une gêne, pour qu'il y ait d'autres droits de parole qui se prenne, on favorise dans l'alternance du droit de parole. (Organisation politique)

Parmi les sources d'exclusions qu'on tente d'éliminer, on peut trouver une intolérance quant aux avis d'autrui, du jugement à partir de signes verbaux ou non verbaux, des moqueries, l'utilisation de l'ironie, couper la parole ou utiliser son autorité pour monopoliser la conversation. Parmi les sources d'inclusion, certaines personnes mentionnent qu'un tour de parole est fait à des moments réguliers afin de s'assurer que tous ont pu s'exprimer avant de changer de sujet. D'autres personnes mentionnent l'instauration d'un gardien du senti. Les personnes gênées, mal à l'aise avec le fait d'exprimer une idée, pourraient la

soumettre de façon anonyme au gardien du senti qui l'exprimerait pour elle. Finalement, certains mentionnent un espace pour parler librement des tensions et des difficultés personnelles, qui agirait comme un troisième lieu entre la vie professionnelle et la vie privée :

On a des espaces par exemple de gestion de tension, tu vois pour, pour moi dans ces organisations-là, des espaces de gestion de tension, c'est très riche de dire : OK je je je là je travaille sur ce projet, je sais que si je ressens une tension avec un autre individu, je sais que j'ai un espace spécifique où je vais pouvoir parler de parler de ça, je vais pouvoir le déposer et tu vois un peu comme une médiation.

Pi c'est quoi l'espace spécifique, comment ça prend forme cette espace-là ?

Ben ça peut être un espace qu'on appelle gestion des tensions tu vois, et le collectif sait que cet espace existe, et donc peut demander à voir cet espace en disant, ben voilà moi je ressens que j'ai une tension, donc je souhaite faire partie de la réunion du vendredi matin, tu vois, il y a une réunion tous les vendredis matin à 9h, et donc les personnes du collectif peuvent s'en emparer en disant : ben voilà moi je vais participer à la réunion, parce que j'ai cette tension » (Organisation de coaching)

Cette stratégie d'inclusion des membres est une stratégie de gestion de tension en *plus que ça* (connexion, troisième lieu et dialogue). Le troisième lieu permet ici de laisser les tensions ouvertes pour stimuler le dialogue et se donner l'opportunité de recadrer les relations entre les pôles en conflit.

### ***Dans les opinions***

Finalement, à partir de certaines valeurs fondatrices, le fait de pouvoir discuter avec des membres qui ont des niveaux de radicalité ou des visions différentes semble un facteur de cohésion sociale; cela rallie les membres plutôt que de les diviser. Cela leur rappelle leur raison d'être, principal agent motivant de l'organisation :

On est tous militants à notre échelle. En tant que membre, on milite tous dans quelque chose, on a de fortes convictions. Et justement, ben, des fois, les esprits peuvent aller s'échauffer sur l'heure du midi par exemple (rire) parce que c'est vrai qu'on a tous un feu qui nous habite sur un

sujet en tant que tel. Pi parfois ben il y a des petites divergences d'opinions (rire), mais ça finit jamais mal là c'est juste des beaux débats c'est correct, pi c'est, c'est ça qui alimente aussi notre besoin et notre envie de travailler de manière militante. (Organisation d'éducation alternative)

Toutefois, les opinions contraires peuvent être une source d'exclusion lorsque des membres ne respectent des valeurs fondatrices. Dans cet extrait, on voit que la divergence d'opinions est motivante, mais à travers un militantisme qui implique nécessairement certaines valeurs fondamentales :

On a tous quand même les mêmes valeurs, mais à une échelle différente je pense pi on a tous quelque chose qui nous touche plus que d'autres choses et on se parle beaucoup, on exprime beaucoup de choses, donc, donc les gens, mettons que les gens savent que je suis la personne la plus militante extrémiste féministe du bureau (rire) fait que c'est ça parfois il y a des petits tacles (rire), mais bon je pense que c'est pareil dans toutes organisations militantes. (Organisation de communication)

Pour ces participants, les valeurs restent les mêmes dans l'organisation. La divergence d'opinions n'indique parfois pas tant une différence au niveau qualitatif des valeurs, mais plutôt une différence au niveau quantitatif. Certaines personnes mettront plus d'importances sur certaines valeurs que d'autres. Il y aura négociation de l'importance des valeurs fondatrices selon certaines situations.

La plupart des cas d'exclusion définitive de l'organisation mentionnés par les participant.es impliquaient des comportements intolérants qui sont contraires à la valeur d'inclusion. Ainsi, il y a des limites à l'inclusion, une zone de possibilités dans lesquelles les idées peuvent varier. Cette inclusion de la diversité des points de vue demande d'exclure des participant.es qui ont des valeurs jugées trop opposées ou conflictuelles avec les autres membres. Certaines grandes valeurs ne peuvent pas être négligées ou effacées par des valeurs contradictoires. Il y a quelques instances où les participant.es décrivent un moment où des valeurs contraires ont mené à une rupture du membre avec l'organisation ou la possibilité qu'une telle chose puisse se produire. Pour ce participant, clarifier les valeurs permet en même temps de clarifier les attentes, et ainsi d'éviter des conflits interpersonnels :

Une charte de, on va dire de valeurs, qui unit les membres de la coop qui donnerait un cadre de qu'est-ce qui est acceptable on va dire et qu'est-ce qui l'est pas, donc tout le monde s'entend sur un, sur ben sur les grandes valeurs et sur comment interagir les uns avec les autres à quoi on s'attend des différentes personnes qui intègrent la coop pour que justement éviter le plus qu'il y ait plus de conflits possibles. (Organisation de communication)

Ces grandes valeurs primordiales ne sont pas toujours clairement explicitées par les participant.es.

Ainsi, bien que les participant.es témoignent d'une grande volonté d'inclusion, ils ont aussi conscience d'une nécessité d'exclusion. Cette nécessité d'exclusion semble souvent moins précise, moins discutée, voire parfois évitée dans la discussion.

## **Oscillation**

### ***Osciller du côté de l'exclusion en la cadrant comme une nécessité (exclure pour mieux inclure)***

Les membres semblent vouloir exprimer que le choix de l'exclusion se fait toujours pour protéger l'inclusion, comme un moindre mal pour éviter un plus grand débalancement du côté de l'exclusion. Il se crée ainsi un paradoxe : on en arrive à exclure pour mieux inclure. Afin de se faire, on invoquera une tension **nécessité/volonté**. L'exclusion sera associée à la nécessité alors que l'inclusion sera liée à la volonté. L'exclusion est ainsi cadrée comme une fatalité lorsqu'aucune autre option n'est possible. Elle se fait simultanément malgré et contre la volonté d'inclure et les valeurs d'inclusion et pour les protéger et les conserver (solidarité et autonomie).

### ***Osciller du côté de l'exclusion en la cadrant comme un sacrifice***

Certains participants sous-entendent que d'exclure des membres de la partie administrative et de la prise de décision est nécessaire pour l'efficacité de l'organisation (tension **efficacité/participation**), pour prendre des décisions rapides en fonction des délais à respecter. Il s'agit également d'une façon de prioriser le pôle impératifs externes au détriment du pôle valeurs internes (voir tension impératifs

externes/valeurs internes). Un participant sous-entend qu'il est plus agréable pour les membres de participer au dialogue sans être confronté aux processus de décision finaux et aux délais à respecter :

Mais ils sont pas confrontés au processus de décision finale, moi c'est un peu comme ça que je le vois fait que ça fait plaisir à ceux qui sont en bas parce que tu leur donnes un certain droit de parole et autre, mais quand tu montes de niveau-là que nous on l'est tous, ben là c'est là comme je t'expliquais tout à l'heure fait que quand t'as des délais à respecter. (Organisation d'ingénierie hybride)

Ce type de discours donne l'impression que les membres qui ont le plus de pouvoir dans l'organisation se sacrifient en prenant des responsabilités que personne ne voudrait. Le participant de cette organisation indique que des membres de la direction considèrent que l'organisation est trop horizontale.

Dans une autre organisation, un collectif de militants, il est également possible de voir une forme d'exclusion des tâches administratives. Cette organisation la justifie en mentionnant la crainte de mettre trop de lourdeur sur les membres. Ils ne veulent pas faire fuir les membres qui seraient repoussés par des tâches qui s'éloignent de la libre création et qui leur demanderaient du temps bénévole supplémentaire. En effet, le contexte de cette organisation est différent, les membres de cette organisation s'engagent bénévolement et ont peu de temps à offrir :

C'est ça, c'est pas des trucs pertinents — ben pas pertinents —, mais dans le sens que comme, ça alourdit tellement que nous on considère que la majorité des gens sont pas intéressés à cette partie, fait que autant mieux leur enlever cette lourdeur-là, pi comme que ça fonctionne pour le reste. (Organisation féministe hybride)

Dans l'fond nous ce qu'on a fait, c'est qu'on va enlever toute la lourdeur administrative, ben elle va aller sur nos épaules à nous, pi c'est encore dans cet objectif-là — on est beaucoup en réflexion par rapport à ça — il faudrait déléguer encore plus, pi comme, parce qu'un moment donné on va juste pas à être capable. (Organisation féministe hybride)

Ainsi, des participants justifient une division exclusive en cadrant certaines tâches administratives comme étant indésirables, et le fait de les occuper comme étant un sacrifice. Le cadrage en tant que

sacrifice est d'autant plus renforcé s'il y a en apparence (1) aucun avantage formel à pratiquer ces tâches, et si (2) ces tâches s'ajoutent par-dessus d'autres tâches pratiques, en cadrant la personne comme étant surchargées de travail.

### *Osciller du côté de l'exclusion en la cadrant comme de l'efficacité*

Les participants parlent parfois de l'inclusion/exclusion dans la prise de décision en associant l'exclusion à l'efficacité et l'inclusion à la participation. Plusieurs concèdent que le système vertical est efficace dans la division entre les rôles décisionnels et les rôles exécutants. Aux pôles participation/efficacité sont souvent associés des pôles de deux autres tensions : une tension **rapidité/lenteur** et une tension **simplicité/complexité**. L'efficacité suppose une prise de décision rapide (rapidité) et une simplicité des relations sociales, qui nécessite peu de dialogues (simplicité). Au contraire, la participation suppose des décisions par consensus (lenteur) et une complexité des relations sociales, qui nécessite beaucoup de dialogues (complexité) :

Oui c'est sûr que j pense qu'une des forces du système vertical c'est la rapidité en fait d'exécution, t'as vraiment en haut une tête pensante ou des têtes pensantes, pi c'est comme, ils prennent des décisions, OK lets go on y va, pi après c'est les exécutants. J pense que ça c'est une vrai force du système plus vertical et je pense qu'effectivement ça peut être... en tout cas, nous dans notre structure, ça peut-être un point ou... qui est plus compliqué, **parce qu'on veut intégrer tout le monde dans les décisions**, enfin, on, avant on voulait intégrer tout le monde dans les décisions, qu'il y ait comme un consensus en fait, pour plein de degrés décisionnels on a travaillé là-dessus, pour faire en sorte de simplifier le processus et de vraiment outiller nos gestionnaires pour passer d'un mode de consensus à un mode plus de consentement, donc c'est-à-dire que genre vraiment dans un mindset de se dire : « OK, je fais confiance que les personnes qui ont pris cette décision là en fait les ont fait avec, dans le but de la mission vision valeur de la structure et je lâche prise parce que je fais confiance que tout le monde est dans le même bateau avec la même direction en fait, donc on a vraiment essayé de migrer au maximum vers un processus décisionnel par consentement (...) j'ai l'impression que l'équipe respecte beaucoup

plus les choix des différents comités et les comités se sentent beaucoup plus investis d'un vrai pouvoir décisionnel en fait. (Organisation de santé alternative)

Ici, le participant gère la tension inclusion/exclusion en associant le pôle exclusion/efficacité au consentement et le pôle inclusion/participation au consensus. Il s'agit d'une façon de rechercher un équilibre à travers l'expérimentation de nouvelles pratiques de travail.

Plusieurs participants mentionnent qu'impliquer tous les membres dans le dialogue se fait parfois par l'entremise de processus formels qui sont vécus comme "lourds", "laborieux", "long" et "ennuyants" :

J'ai déjà été dans un CA dans une coopérative il y a quelques années pi c'était lourd (rire), pi ça a été quelque chose rapidement, avec toutes les autres choses dans lesquelles j'étais impliqué j'avais plus le temps, fait que je suis sortie, mais c'était clairement ça a pas été difficile de prendre le choix de, c'est quoi que j'arrête, parce que ça, c'était pas ultra plaisant les rencontres, ce qui était le fun c'est qu'il y avait de la bouffe gratuite, mais à part de ça (rire) j'avais pas beaucoup de motivation à y aller, autre que j'aimais ça m'impliquer dans sur le projet, ça a des valeurs pi toute. (Organisation féministe hybride)

D'abord, les participant.es gèrent l'aspect déplaisant du pôle participation, la complexité et la lenteur, en invoquant la nécessité de passer par des moments difficiles au nom de quelque chose de plus grand, d'une valeur fondamentale. Les membres semblent ainsi démontrer une acceptation des tensions, de la lenteur et de la lourdeur en faveur de l'ouverture au dialogue :

Oui! Ben (le processus) il est définitivement lourd et contraignant oui, parce que (rire) il est complexe. Admettons les réunions qu'on fait, je trouve ça lourd, même si je connais le fonctionnement là. J'ai été dans l'association étudiante pendant toute mon université, fait que, mais c'est comme : "là l'amendement là, il faut que quelqu'un appuie, pi là admettons...". Je, j'ai déjà été, mais c'est pas quelque chose qui est simple pour moi, même si j'ai navigué dedans, fait que oui il y a une certaine lourdeur, mais je comprends que la lourdeur c'est pour l'équité. (Organisation de santé alternative)

Ensuite, les participant.es gèrent la lourdeur des processus formels en donnant beaucoup de places aux discussions informelles et à l'humour. Cela permet à la fois de se préparer à la lourdeur des discussions formelles à venir, et de décompresser après avoir volontairement soulevé certaines tensions. La lourdeur du cadre formel est acceptée parce qu'on peut également en discuter dans la légèreté dans un cadre informel :

On peut en parler informellement pendant ces rencontres-là comme ça tout le monde peut y réfléchir puis rendu à l'assemblée générale ben on peut prendre les décisions », « on en jase parfois informellement parfois plus formellement et quand on arrive à l'assemblée générale ou on doit jaser concrètement de ça pi prendre une décision. (Organisation de communication)

Ensuite, lorsque les participant.es tolèrent tensions, lourdeur et complexité, ils s'attendent en contrepartie à un *plus grand engagement* des membres qui ont été impliqués dans la prise de décision (tension engagement/désengagement) et d'une autre part, à *une mise en exécution plus rapide* de ce qui a été décidé (tension rapidité/lenteur).

Ça prend plus de temps quand tu vises toujours le consensus, mais c'est toujours plus bénéfique à long terme, parce que la décision elle est prise, tout le monde rame dans le même sens, tout le monde est « on board », y'a personne qui va partir de son bord. (Organisation d'ingénierie alternative)

Ainsi, dans un premier temps, on a tendance à considérer la place que prend le dialogue qui précède la prise de décision dans la construction de l'identité collective et de la cohésion sociale. Le long dialogue qui a précédé la prise de décision, bien que formel, lourd et complexe, n'est pas considéré comme ayant seulement servi à prendre une décision. Il a permis de rapprocher les membres autour de valeurs fondamentales, de les motiver, de leur donner une meilleure vision de ce qu'ils font collectivement, de ce qu'ils sont collectivement et de la direction qu'ils prennent collectivement. Il s'agit d'un moment crucial dans la construction de l'identité collective qui est une source d'engagement.

Dans un deuxième temps, les décisions n'ont pas à être communiquées à des membres qui se chargent de les exécuter. Puisqu'il n'y a pas d'intermédiaire, cela permet d'économiser du temps sur le court et le long terme. Sur le court terme, les membres peuvent exécuter plus rapidement ce qui a été décidé. Sur le long terme, il y a moins d'incompréhensions possibles dans l'échange d'informations entre celui qui a participé à la prise de décision et celui qui n'a pas participé. En effet, dans la division exclusive des rôles administratifs et des rôles pratiques, on retrouve également une division entre les rôles décisionnels et les rôles exécutifs. En général, les rôles administratifs prennent les décisions, et les rôles pratiques exécutent. Ce n'est pas le cas en général dans les organisations alternatives (voir [tension pratique/administratif](#)). La plupart du temps, tous les membres sont impliqués à la fois dans le processus de prise de décisions et dans leur exécution. Cette compréhension des avantages à court terme et à long terme permet également aux membres de supporter la lourdeur et la complexité de la participation à la prise de décision.

## Chapitre 6. Discussion

Le précédent travail d'analyse a permis de dégager des tensions dialectiques qui traversent les OAs. Il a également contribué à expliquer comment elles sont expérimentées et performées dans le discours des participants. Cette section propose, par la suite, d'établir un dialogue entre les réponses à mes trois questions de recherche et quatre corpus de littérature scientifique sur les organisations : celle sur les OAs, celle sur les tensions, contradictions et paradoxes, celle sur l'ambiguïté stratégique et celle sur le contrôle normatif. Revenir sur l'analyse de chaque tension et sous-tension me permettra de faire des liens entre elles afin de révéler leurs natures interreliées lors d'un même processus dynamique. La discussion proposera en dernière instance des façons de faire parler ces littératures scientifiques entre elles et d'en démontrer l'intérêt pour de futures recherches scientifiques en communication organisationnelle.

Cette discussion sera divisée en trois sections, qui correspond chacune à une des questions de recherche. Chaque section permettra de revenir sur les résultats de l'analyse et de les mettre en relation avec la littérature scientifique sur les organisations provenant des quatre corpus. La première section permettra de revenir sur les tensions dialectiques fondamentales qui émergent du discours des membres. Elle sera particulièrement mise en relation avec la littérature scientifique sur les OAs. La deuxième section proposera de revenir sur les façons de gérer les tensions par l'entremise du discours, par le cadrage des tensions dans le dialogue. Elle sera mise en relation avec la littérature scientifique sur les tensions dialectiques, les contradictions et les paradoxes. La troisième section permettra d'observer comment ces tensions et les façons de les gérer jouent un rôle dans le (re)production d'un contrôle normatif dans l'OA. Elle sera comparée à la littérature sur le contrôle normatif et sur l'ambiguïté stratégique.

## 6.1 Les tensions dialectiques dans les OAs

### Q1 : Comment les membres d'une organisation alternative décrivent et conçoivent les tensions dans leurs discours ?

Quatre tensions principales ont émergé des données. Elles représentent chacune un type particulier de polarité qui implique leurs façons propres de se positionner par rapport aux pôles en opposition. Chaque tension se divise en sous-tensions, qui se rapprochent le plus souvent des mots utilisés couramment par les membres dans le discours. Mon analyse a révélé que ces sous-tensions sont donc intimement liées à la façon de gérer et de cadrer les tensions principales dans le discours. Elles décrivent davantage des expériences vécues qu'un type particulier de polarité.

Tableau 5 : Les principales tensions dialectiques

<b>Externe/interne</b>	<b>Flexibilité/rigidité</b>	<b>Individuel/collectif</b>	<b>Inclusion/exclusion</b>
Actions externes/pratiques internes  Impératifs externes/valeurs internes  Rôle pratique/rôle administratif	Expérimentation/spécialisation  Polyvalence/assignation	Indépendance/dépendance  Autonomie/conformisme  Individualisme/solidarité  Confiance/méfiance  Transparence/opacité  Désengagement/engagement  Sous-charge/surcharge	Participation/efficacité  Complexité/simplicité

#### 6.1.1 Externe/interne

D'abord, les membres conçoivent une tension externe/interne dans le discours en se positionnant par rapport au système sociopolitique et économique, en définissant leur raison d'être, leurs valeurs, leurs pratiques et leurs actions en tant qu'elles s'opposent ou qu'elles diffèrent d'une idéologie dominante néolibérale. Ces observations sont semblables à plusieurs études sur les organisations alternatives, qui constatent que les membres d'OAs sont portés à décrire leurs idées et valeurs en les contrastant avec les

idées et valeurs contraires, c'est-à-dire celles desquelles ils tentent de se différencier ou de s'opposer (Del Fa et Vasquez 2019; Dorion, 2017; Wachhaus, 2011). Ainsi, la première façon de concevoir l'OA que j'ai tirée de ma revue de littérature (*L'OA est différente*) est particulièrement en lien avec les dynamiques de cette première tension principale. Il serait par conséquent intéressant pour des recherches futures d'observer si les façons de gérer les tensions mobilisées par les membres leur permettent de sortir des bases conceptuelles de l'idéologie dominante à laquelle ils tentent de résister et de transcender. En étant intimement liée à l'analyse du contexte socioculturel et politique, cette tension permet d'éviter d'éluder le contexte extraorganisationnel et son impact dans la gestion des tensions (Andriopoulos et Gotsi, 2017).

### **Impératifs externes/valeurs internes**

La sous-tension impératifs externes/valeurs internes a permis d'expliquer comment les membres d'OA tentent régulièrement dans leur discours de concilier des *impératifs externes* — qui proviennent de comptes à rendre avec des parties prenantes —, avec leurs *valeurs internes* — qui proviennent de la raison d'être de l'organisation. Cette sous-tension permet de comprendre et d'approfondir la deuxième façon de concevoir l'OA (*l'OA est centrée sur les valeurs*). En effet, plusieurs études sur les OAs démontraient que les valeurs sont généralement au cœur de la raison d'être de l'OA, et que les motifs financiers sont réduits au second plan. Mon analyse a révélé de façon similaire que ce qui provient de la relation avec des parties prenantes — et ainsi de comptes à rendre à un système socioéconomique et son idéologie dominante — entre fréquemment en opposition avec les valeurs internes de l'OA. Mon analyse a révélé plus précisément que les impératifs externes peuvent prendre la forme de « règles externes » qui s'opposent aux valeurs. Par opposition, les valeurs prennent la forme de « règles internes ». Cette façon de cadrer la sous-tension (règles externes/règles internes) démontre à quel point les valeurs sont importantes pour les OAs, en ce qu'elles forment la matière première de création de véritables règles structurantes et formalisées. Finalement, les valeurs principales dégagées de mon analyse (solidarité, autonomie, engagement et inclusion) sont très similaires aux trois valeurs principales

dégagées par Parker et al. (2014) (solidarité, autonomie et responsabilité). J'aurai l'occasion de revenir sur la question des valeurs, leur importance dans l'expérience de la tension individuel/collectif et leur rôle dans le contrôle normatif et la hiérarchie informelle.

### **Actions externes/pratiques internes**

Mon analyse a aussi démontré que les membres agissent par rapport à ces impératifs externes ou ces valeurs internes par des **actions externes** dirigées vers le système socioéconomique, ou des **pratiques internes** dirigées vers la structure de l'organisation, son fonctionnement, son processus organisant. Cette sous-tension semble moins prise en compte par les études sur les OAs. Les membres d'OA tentent de concilier, en pratique et dans le discours, des actions externes qui se retrouvent parfois opposées ou contraires à des pratiques internes, et vice-versa. Une action externe à l'encontre des valeurs peut contredire et annuler des pratiques internes alignées sur les valeurs de l'organisation. Cette sous-tension apporte un degré de complexité à l'analyse de la tension externe/interne. La gestion des pratiques internes avec les actions externes pourrait impacter significativement la gestion des impératifs externes avec les valeurs internes.

### **Rôles pratiques/rôles administratifs**

L'analyse a révélé une troisième sous-tension qui est peu abordée dans les études sur les OAs. Les membres ont énoncé régulièrement dans leurs discours une division entre des tâches ou des rôles administratifs dédiés à la gestion interne, et des tâches ou des rôles pratiques dédiés à la livraison d'un produit ou d'un service externe. Ils ont souvent mentionné cette division pour s'y opposer formellement. Ainsi, l'analyse révèle que les OAs ont une façon particulière de répondre à une sous-tension de la tension interne/externe qui se distingue des organisations bureaucratiques. En effet, elles y répondent moins par la division des rôles administratifs/pratiques, et davantage par un recadrage de cette relation qui implique plutôt dans un équilibre entre les tâches et fonctions de l'organisation, de sorte que les membres puissent à la fois exercer des tâches administratives et des tâches pratiques.

### ***6.1.2 Flexibilité/rigidité***

En plus de se définir en opposition et en différence par rapport à un système socioéconomique, mon analyse démontre, conformément à certaines études, que les participant.es tentent de développer une structure de travail plus flexible, davantage conforme aux besoins humains changeants et instables (Cheney, 2014; Cludts, 1999; Dorion, 2017). Or, le besoin collectif de s'ajuster de façon flexible à des imprévus et le besoin individuel et collectif d'expérimenter de nouvelles tâches peuvent s'opposer à un besoin individuel ou collectif de développer des spécialisations et expertises dans des domaines précis. Mon analyse révèle que les membres répondent parfois simultanément à des besoins de flexibilité ou d'adaptation et à des besoins de rigidité ou de stabilité. Cette tension principale peut mener à de l'exclusion et à des contradictions. Les membres d'OA décrivent régulièrement comment ils tentent de concilier des besoins individuels d'expérimenter de nouvelles fonctions et des besoins individuels de se spécialiser dans certaines fonctions.

### ***6.1.3 Individuel/collectif***

Les données ont permis d'observer que des membres conçoivent une tension individuel/collectif dans le dialogue en tentant de situer leurs intérêts individuels par rapport aux intérêts de la collectivité, parfois en les contrastant les uns et les autres, parfois en les intégrant. Mon analyse révèle que les membres d'OA décrivent régulièrement comment ils essaient de concilier les aspirations à la liberté et à l'égalité, en essayant à la fois de rendre les individus plus autonomes et le réseau collectif plus solidaire, et en essayant, par opposition, d'éviter un conformisme/moralisme et un individualisme/carriérisme. Les études sur les OAs indiquaient bien qu'elles s'opposaient régulièrement à un individualisme/carriérisme pour privilégier la solidarité (Kokkinidis, 2012; Reedy et al., 2016). Bien que ces études démontrent également l'importance de l'autonomie pour les OAs, elles ne démontraient pas comment cette autonomie s'oppose dans le discours à un conformisme/moralisme. Les membres d'OA s'opposent

régulièrement à des formes de recherche d'égalité (égalité d'implication) qui seraient trop restrictives, forcées, associées à la rigidité et au conformisme.

Conformément à plusieurs études portant sur les tensions dialectiques, mon analyse révèle que les membres cherchent à concilier leur vie personnelle avec la vie organisationnelle (Putnam et al., 2016). Plus précisément, mes données démontrent qu'ils essaient parfois simultanément de s'engager davantage et de se désengager du projet collectif. Des participants mentionnent aimer que les membres soient davantage engagés dans le projet collectif que dans les organisations bureaucratiques, mais mentionnent également un besoin de se désengager, l'aspiration à l'engagement pouvant facilement envahir la vie privée des membres en les surchargeant de travail et de responsabilités.

#### ***6.1.4 Inclusion/exclusion***

Dans un quatrième temps, les membres conçoivent une tension inclusion/exclusion dans le dialogue en mentionnant un besoin d'exclure des membres de groupes, de sous-groupes, de rôles ou de tâches spécifiques, qui entre en contradiction avec leur aspiration à inclure les membres à l'ensemble de la vie organisationnelle, dans tout ce qu'elle peut impliquer. Cette tension principale peut s'observer à l'échelle de l'organisation (ex : exclure un membre de l'organisation) à l'échelle de sous-groupes, rôles et tâches (ex : exclure un membre de certaines sphères décisionnelles ou fonctions desquelles il ne répond pas aux attentes) ou à l'échelle encore plus restreinte et située du dialogue et de la prise de décision (ex : exclure un membre de certaines prises de décision).

Maintenant que j'ai décrit les tensions principales, je vais aborder les stratégies mobilisées par les membres des OA pour composer avec ces tensions.

## 6.2 La gestion des tensions dialectique

### Q2 : Comment des stratégies sont mobilisées par les membres pour composer avec les tensions?

Pour répondre aux quatre tensions démontrées dans la première section, les membres font des associations entre les concepts en opposition et mobilisent fréquemment les trois stratégies décrites dans la littérature sur les tensions dialectiques (ça et ça, ça ou ça, plus que ça). Dans la majorité des cas, l'analyse révèle que les membres sont dans une dynamique de *ça et ça*, dans laquelle ils recherchent un équilibre entre les deux pôles de la tension ou en oscillant entre les deux pôles. Dans certains cas, les membres se sont opposés fermement à une résolution de tension en *ça ou ça*, alors que dans d'autres cas, c'était la gestion de tension privilégiée (sélection). Finalement, dans certains cas, les membres semblent redéfinir les pôles en tension de sorte qu'il ne contredise plus le second pôle, une stratégie en *plus que ça*.

### 6.2.1 *Ça ou ça*

#### Externe/interne

#### *Actions externes/pratiques internes*

Les membres d'OA qui assument une structure interne hybride (qui conservent une forme de hiérarchie formelle) semblent traversés par une tension actions externes/pratiques internes qu'ils résolvent **en évitant** l'opposition actions externes/pratiques internes. Pour résoudre la tension, des participants justifient leurs pratiques internes contradictoires par un « Discours du sacrifice » : les membres s'occupent de la partie administrative et des prises de décision pour éviter de la lourdeur sur les épaules des membres qui occupent des rôles pratiques (tension lourdeur/légèreté). Les tâches pratiques sont ainsi associées à la légèreté, et elles pourraient ainsi être interprétées dans le discours comme plus facile que les tâches administratives, ce qui renforce la compétition et la division entre les deux types de rôles. De plus, le fait de faire participer tous les membres aux prises de décision se retrouve également associé à la lourdeur et à la complexité. Dans ce type d'organisation, les rôles administratifs et les rôles pratiques

semblent partiellement intégrés dans le discours, mais largement divisés dans l'exécution (tension dire/faire). En effet, le pouvoir donné aux membres semble se retrouver davantage dans le discours et le vocabulaire utilisé que dans des structures organisationnelles qui permettraient à tous les membres d'exercer un pouvoir décisionnel. Des membres de l'organisation en situation de pouvoir pourraient tirer avantage de cette ambiguïté en mobilisant une rhétorique accommodative-large (C) ou située-étroite (A) afin de cacher l'existence de conflits entre les intérêts des membres se positionnant dans la hiérarchie.

### *Impératifs externes/valeurs internes*

Deuxièmement, une OA qui a peu de comptes à rendre (l'organisation d'éducation alternative) démontre exercer une **sélection** du pôle valeurs internes au détriment du pôle impératifs externes afin d'éviter l'opposition. Les impératifs externes semblent parfois complètement écartés pour s'assurer de n'avoir aucun compte à rendre à des parties prenantes. Le service de l'organisation est entièrement bénévole; les membres éliminent les contrats et les échanges monétaires qui risqueraient de créer une tension avec les valeurs internes.

### **Flexibilité/rigidité**

#### *Expérimentation/spécialisation*

Au niveau de la sous-tension expérimentation/spécialisation, des membres d'OA ont tendance à privilégier le pôle expérimentation au détriment de la spécialisation. Pour y arriver, on a tendance dans le discours à associer la spécialisation à un carriérisme/individualisme contraire à la valeur de solidarité de l'organisation. Il s'agit d'une façon par laquelle le pôle flexibilité se retrouve associé à l'OA et le pôle rigidité à l'OB.

## **Individuel/collectif**

### ***Engagement/désengagement***

Conformément à quelques études sur les OAs (Kokkinidis, 2012; Parker et al., 2014), les participant.es **sélectionnent** fréquemment l'engagement au détriment du désengagement lorsque celle-ci est cadrée comme une valeur fondamentale. On procède aussi parfois à une **séparation** en attribuant le pôle de l'engagement à l'OA et le pôle du désengagement à l'OB. L'engagement fait partie des matériaux mêmes de l'OA et est ainsi lié à d'autres valeurs comme le « care » en redonnant et en partageant à la communauté, l'innovation et la créativité : « on a tous une vision complètement funky, complètement flyée de ce que l'organisation pourrait faire ». Comme Parker et al. (2014) le suggèrent, l'engagement est opposé à l'individualisme qui mène à une désintégration des liens de solidarités et de coopération en société.

Ce biais pour l'engagement peut faire en sorte que des comportements des membres soient cadrés comme du désengagement, menaçant ainsi les fondations de l'OA, pouvant mener à l'exclusion de certains membres. L'engagement peut être mesuré de façon quantitative (nombre d'heures, nombre de réunions) et qualitative (participation à plusieurs types de tâches, etc.). On aura tendance à évaluer l'engagement par rapport aux membres fondateurs qui semblent parfois incarner la mesure de l'engagement idéale dans l'organisation. On aura également tendance à associer l'engagement à un sentiment de confiance dans l'organisation.

### **Tension inclusion/exclusion**

D'une façon similaire à l'engagement, l'analyse démontre que l'inclusion est **sélectionnée** au détriment de l'exclusion lorsqu'elle est cadrée comme une valeur fondamentale de l'OA. On procède parfois, de la même façon que dans la tension engagement/désengagement, à une sorte de **séparation** en attribuant le pôle de l'inclusion à l'OA et l'exclusion à l'OB. Ainsi, l'inclusion devient un matériau de l'organisation, une norme, qui est liée elle aussi à de nombreuses autres valeurs fondamentales comme la solidarité,

l'autonomie, le « care » et l'engagement. Les membres d'OA mentionnent une grande variété de stratégies et de pratiques de travail pour inclure les membres dans la prise de parole. L'inclusion des opinions différentes au sein de valeurs fondamentales partagées semble être un moteur important d'action, de coopération et dialogue. Cette préférence marquée pour l'inclusion dans le discours pourrait toutefois invisibiliser les instances d'exclusions que vivent les membres de l'organisation. En effet, des membres semblent parfois avoir du mal à communiquer les moments où ils ont vécu de l'exclusion sans que cela entre en contradiction avec les valeurs de l'organisation. L'exclusion est souvent perçue comme un échec qui survient dans une situation de conflit qui n'a pas été bien gérée et résolue.

### **6.2.2 Ça et ça**

#### **Interne/externe**

La plupart des OAs se retrouvent dans une **recherche d'équilibre** entre les impératifs externes et les valeurs internes, en conciliant des choix contraires aux valeurs internes par des choix en accord avec les valeurs internes. S'adapter à des impératifs externes contraires aux valeurs internes se fait par l'entremise d'actions externes ou de pratiques internes, la gestion de la première tension demandant ainsi une gestion de la deuxième tension. La lecture conjointe de l'analyse de ces deux sous-tensions semble ainsi révéler un jeu dynamique « tirer-pousser » l'une avec l'autre. Par exemple, pour s'ajuster à des impératifs externes, les membres vont tenter de répondre par des pratiques internes. En répondant à la tension impératifs externes/valeurs internes (ici, en tirant du côté des valeurs internes), les membres peuvent changer en même temps la façon de gérer la tension actions externes/pratiques internes (ici, en tirant du côté des pratiques internes). Diminuer l'opposition impératifs externes/valeurs internes pourrait ainsi accentuer l'opposition actions externes/pratiques internes, et inversement.

Les membres vont également rechercher un équilibre individuellement et collectivement : individuellement dans la répartition des tâches administratives et les tâches pratiques dans leur horaire de travail, collectivement dans la répartition des périodes durant lesquelles ils s'attarderont davantage à

la partie administrative ou pratique de l'organisation. Afin de favoriser le pôle pratique à des moments situés, l'analyse révèle que les membres cadreront souvent la tension en termes de tension introspection/action, en comparant le travail administratif à un travail d'introspection collectif, alors que le travail pratique est comparé à l'urgence de l'action immédiate.

### **Flexibilité/rigidité**

Au niveau de la tension expérimentation/assignation, les membres des OAs mentionnent la **recherche d'un équilibre**. En effet, ils mentionnent un équilibre toujours à atteindre entre la volonté de laisser chacun expérimenter dans des rôles précis en fonction de leurs envies et besoins et la volonté d'être polyvalent, de démontrer une capacité à sortir des rôles assignés pour s'adapter efficacement à l'urgence des situations et des éventualités.

### **Individuel/collectif**

Au cœur de la sous-tension indépendance/interdépendance, les membres ont tendance à **osciller** entre les pôles en fonction des situations en les cadrant comme des tensions individualisme/solidarité et conformisme/autonomie. Lorsqu'on oscille du côté de l'indépendance, la tension est cadrée comme une autonomie qui s'oppose à un conformisme ou un moralisme, un contrôle normatif imposé de façon plus ou moins insidieuse sur les membres qui tentent de s'intégrer à l'organisation. Lorsqu'on oscille du côté de l'interdépendance, la tension est cadrée comme une solidarité qui s'oppose à un individualisme ou un carriérisme, une instrumentalisation des liens sociaux pour des objectifs de compétition individuelle. Toutefois, cadrer l'interdépendance/indépendance en individualisme/solidarité et en conformisme-autonomie permet également de transcender la tension (voir plus que ça). Ensuite, au cœur de la sous-tension engagement/désengagement, si l'engagement est fréquemment sélectionné, les membres auront aussi tendance à chercher un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle, et entre la surcharge et la sous-charge de travail.

## **Inclusion/exclusion**

Finalement, au niveau de l'inclusion/exclusion, les membres sortent parfois de la sélection de l'inclusion pour **osciller** de façon dynamique entre les pôles. Pour osciller du côté de l'exclusion, on la cadrera comme une nécessité (exclure pour mieux inclure), comme un sacrifice (une façon d'enlever de la lourdeur administrative aux membres) et comme de l'efficacité (l'exclusion est plus rapide et plus simple). En général, on observe que la lourdeur/complexité est souvent associée à l'inclusion et la légèreté/efficacité à l'exclusion.

### **6.2.3 Plus que ça**

#### **Interne/externe**

D'abord, les membres d'OA qui assument une position militante/activiste démontrent une capacité à transcender la tension action externe/pratique interne. Les OAs, en se fondant sur les valeurs et en faisant participer tous les membres aux tâches administratives et aux prises de décision, tentent de trouver une continuité entre les pratiques internes et action externes. De cette façon, les deux pôles ne semblent pas se trouver en tension, mais plutôt se positionner comme une continuité dans un flux allant vers la même direction, c'est-à-dire vers les valeurs fondamentales (« on est tous dans le même bateau »). Les OA semblent y arriver d'abord par l'entremise d'un foisonnement de dialogues formels et informels qui portent régulièrement sur des enjeux politiques qui leur tiennent à cœur et qui se traduisent à la fois par des actions externes et des pratiques internes, qui sont de la même façon traversée par les valeurs fondamentales. L'organisation qui sélectionne le pôle valeurs internes de la tension impératifs externes/valeurs internes semble particulièrement encline à transcender la tension actions externes/pratiques internes.

Au niveau de la tension pratique/administratif, les membres d'OA témoignent également d'une volonté de recadrer la relation entre les deux pôles qui sont fréquemment divisés, assignés à une catégorie de rôle et à des membres et sous-groupes dans une organisation traditionnelle bureaucratique. Le recadrage

de la partie administrative et pratique de l'organisation semble atténuer une compétition ou une concurrence entre des sous-groupes de l'organisation et libérer en même temps de nouvelles façons de gérer l'ensemble des tensions principales. Cette stratégie de gestion de tension leur permet de reprendre un certain contrôle sur la tension impératifs externes/valeurs internes et sur la tension actions externe/pratiques internes. On aperçoit ainsi comment les trois sous-tensions entrent en relation de façon dynamique. En recadrant les rôles pratiques et administratifs, les membres d'OA récupèrent une capacité de gérer, de prendre position par rapport à la tension impératifs externes/valeurs internes et par rapport à la tension actions externes/pratiques internes. En effet, les deux premières sous-tensions analysées jusqu'ici sont, dans des organisations bureaucratiques, des tensions davantage gérées par des rôles administratifs. La gestion de ces sous-tensions, désormais accessible, libère de nouvelles façons de gérer les autres tensions principales, puisque toutes les tensions entrent en relation de façon dynamique.

### **Individuel/collectif**

Cadrer l'interdépendance/indépendance en individualisme/solidarité et en conformisme/autonomie pourrait permettre de transcender la tension. En effet, cela permet aux membres d'OA de concilier la solidarité et l'autonomie de sorte qu'ils ne soient plus opposés entre eux, mais plutôt opposés à l'individualisme et au conformisme. Les aspects positifs de la liberté et de l'égalité se retrouvent opposés aux aspects négatifs de la liberté et de l'égalité. Il y a un déplacement de l'opposition entre les pôles qui permet de sortir de contradictions et paradoxes stériles, qui causent une stagnation dans le dialogue.

### **Inclusion/exclusion**

Une stratégie de gestion de la tension mentionnée par une participante est celle du troisième lieu (connexion, troisième lieu et dialogue). Il s'agit de créer un espace sécurisant et contrôlé pour pouvoir exacerber les tensions le temps d'un dialogue, en ouvrant la possibilité de redéfinir la relation entre les pôles en tension.

#### 6.2.4 Stratégies récurrentes

Les stratégies en « plus que ça » se sont révélées moins fréquentes que les deux autres types de stratégie. Le dynamisme structurel des OA explique pourquoi les membres des OA ont pu utiliser ce type de gestion de tension que la littérature sur les tensions définit comme étant plus complexe et difficile à mobiliser (Putnam et al., 2016). Spécifiquement, les OAs démontrent opter pour des formes de gestion en « plus que ça » en **recadrant** les rôles administratifs et pratiques et le concept d'égalité, en **transcendant** la relation entre les actions externes et les pratiques internes et en ouvrant le dialogue dans un « **troisième lieu** » sécuritaire et contrôlé. Les instances de gestion de tension « plus que ça » s'observent surtout lorsque les membres d'OA tentent de repenser et remettre en question *ce qu'est* une organisation et *ce qu'est* le travail, ce qu'ils impliquent, nécessitent ou suggèrent. C'est davantage dans cette métaréflexion sur leurs pratiques que les membres d'OA essaient de laisser les tensions ouvertes pour stimuler de nouvelles possibilités dans le sens et dans l'interprétation.

Néanmoins, l'utilisation de ces stratégies démontre aussi un certain biais pour l'ordre au détriment des instances de désordre dans le sens et l'interprétation, duquel les OAs n'échappent pas. Une des stratégies les plus fréquemment mobilisées dans les discours est celle de la recherche d'**équilibre** ou du **compromis** (ça et ça). Elle s'observe surtout lorsque les membres parlent de leur travail dans l'organisation, des pratiques de travail au quotidien. Cela est conforme avec des revues de littérature qui parlent de ce terrain d'entente toujours à trouver entre l'aspect « entreprise » et « social » de l'entreprise social (Diochon et Anderson, 2011). Les membres d'OA doivent simultanément se positionner « contre » et « avec » un système sociopolitique et économique qui représente le modèle de référence et implique la grande partie des parties prenantes avec lesquelles elles doivent collaborer. Les pratiques de travail, les règles internes, la division des rôles et des tâches sont toutes marquées par cette quête du compromis toujours à refaire.

Les membres ont également révélé fréquemment sélectionner ou tirer d'un côté d'un pôle au détriment d'un autre, de telle sorte qu'il est parfois difficile de distinguer s'il s'agit d'une gestion en ça ou ça (**sélection**) ou une gestion en ça et ça (**oscillation**). Comme Putnam et al. (2016) le démontraient dans leur revue de littérature, l'oscillation se transforme fréquemment en sélection, ce qui rend la frontière entre les deux types de gestion de tension difficile à interpréter et à analyser. La sélection et l'oscillation s'observent surtout lorsque les valeurs fondamentales qui constituent la raison d'être de l'organisation sont invoquées dans le discours. La sélection implique toutefois une priorisation continue et persistante d'un pôle au détriment d'un autre. Ainsi, l'oscillation semblait un peu plus fréquemment mobilisée, les membres « tiraient » davantage d'un côté d'un pôle selon l'urgence de la situation, mais aussi selon la façon dont le pôle était associé dans le contexte à une valeur intouchable. Ce qui semble le plus être des instances de sélection, et non d'oscillation, concerne surtout l'inclusion et l'engagement. L'inclusion et l'engagement étaient fréquemment sélectionnés au détriment de l'exclusion et du désengagement, ce qui pourrait avoir comme effet d'invisibiliser des formes d'exclusions de certains membres et sous-groupes et de les priver d'un moyen de faire sens et de comprendre leur expérience d'exclusion et de désengagement et de leurs ressentis associés. Cela peut rendre également plus difficile aux membres de résister à une surcharge de travail ou de parler de leur envie de prendre du recul et prioriser leur vie privée. La gestion en séparation, en ça ou ça, en accentuant la tension dire/faire, semble ainsi un terrain particulièrement propice au contrôle normatif et aux hiérarchies informelles.

### **6.3 Le rôle du contrôle normatif dans la gestion des tensions dialectiques**

**Q3 : Quel est le rôle du contrôle normatif dans le choix et la mise en pratique des stratégies de gestion des tensions dialectiques ?**

Conformément à quelques études portant sur les OAs, l'analyse révèle que les participant.es ont tendance à exacerber volontairement la nature politique de l'organisation afin de se donner les moyens et l'agentivité nécessaires pour résister à une idéologie et à un système socioéconomique et politique

dominant et hégémonique (Ashcraft, 2006; Del Fa et Vasquez, 2019; Dorion, 2017; Rothschild-Whitt, 1979). Dans un premier temps, plusieurs membres dénoncent les rapports de pouvoir qu'on observe dans les organisations bureaucratiques et hiérarchiques, en prenant comme exemple des expériences de travail qu'ils ont eues antérieurement. Suivant les résultats de Parker et al. (2014), l'analyse démontre que le fonctionnement interne des OAs est comparé à la démocratie directe, dans laquelle les intérêts de chacun sont écoutés et considérés, et dans laquelle le pouvoir et les ressources sont distribués également à travers les membres. De plus, plusieurs membres d'OA se décrivent personnellement comme étant militants, et comme pouvant vivre et actualiser ce côté militant à travers leur participation à l'organisation. Comme démontré dans plusieurs études, le militantisme semble dans plusieurs cas un moteur de partage d'idées, de collaboration et d'actions collectives important, un facteur qui rassemble plus qu'il ne divise (Ashcraft, 2006; Del Fa et Vasquez, 2019; Dorion, 2017). Toujours en concordance avec la revue de littérature, mon analyse démontre que les OAs cachent beaucoup moins d'intérêts, valeurs et opinions à teneur politique que les organisations bureaucratiques (Rothschild-Whitt, 1979). Par exemple, puisqu'il n'y a pas ou peu de division entre des rôles administratifs et pratiques, il n'y a pas non plus de membres ou de sous-groupe de l'organisation qui ont intérêt à masquer des intérêts financiers. Toutefois, ce sont davantage les intérêts politiques externes qui se retrouvent exacerbés et mis en évidence, c'est-à-dire les intérêts dirigés vers la société, le système et les institutions externes. Au contraire, des intérêts internes entre des membres et des sous-groupes semblent être dans plusieurs cas masqués dans le discours.

Ainsi, alors que l'OA augmente sa capacité de résistance à une idéologie et un système social, il peut être encore plus difficile pour certains membres de résister aux rapports de force à l'intérieur de l'organisation. Cela est conforme avec la littérature sur le contrôle normatif, qui définit ce type de contrôle comme étant plus difficile à percevoir et à mettre en évidence (Diefenbach et Sillince, 2011; Husted, 2021). En effet, ce type de contrôle tend à s'ancrer à travers des normes sociales qui se

confondent avec la lutte militante et idéologique des membres et avec leur propre identité, mission et valeurs personnelles (Diefenbach et Sillince, 2011; Husted, 2021). Mon analyse démontre que les intérêts situés qui se confondent aux intérêts militants portés par la collectivité sont beaucoup plus difficiles à résister que des intérêts assignables à des positions dans une structure formelle, telle qu'une hiérarchie dans une organisation bureaucratique.

Conformément à l'étude de Barker (1993), mon analyse suggère que dans certains cas, des valeurs fondamentales se sont instaurées en règles informelles afin de pouvoir assurer un contrôle sur les membres qui pourraient ne pas respecter les valeurs de l'organisation. Toutefois, mon analyse ne démontre pas l'existence de règles informelles aussi strictes et contrôlantes que dans l'étude de Barker (1993), qui observait par exemple une intolérance quotidienne et intransigeante vis-à-vis des retards au travail. Mon analyse indique toutefois que ces règles informelles emmènent certains membres à se surcharger de travail et à s'épuiser professionnellement. Par exemple, certains membres se sentent contraints à prouver aux autres qu'ils incarnent bien la valeur d'engagement, et à ne pas laisser échapper de signes qui peuvent être interprétés comme du désengagement. Pour ce faire, ils vont tenter d'augmenter leur présence dans l'organisation de façon qualitative et quantitative. De façon quantitative par la surcharge de travail, par la participation à de nombreux comités et par la fréquence des interventions. De façon qualitative par l'influence et l'importance des interventions dans la gestion et le fonctionnement de l'organisation. La participation à la vie administrative de l'organisation — le fait de participer par exemple à de nombreux comités— peut être vécue avec le temps comme une norme imposée sur les membres plutôt qu'une liberté d'essayer et d'exercer des tâches administratives et décisionnelles. Par exemple, l'obligation d'assister à un minimum de réunions de CA semble être devenu, dans certain cas, une règle qui est apparue avec le temps afin de rendre compte et de surveiller l'engagement des membres.

Ensuite, il semble y avoir une hiérarchie informelle entre les membres qui connaissent bien le fonctionnement de l'OA et les tâches administratives propres à ce type d'organisation, et ceux qui ne les connaissent pas. Ceux-ci, par conséquent, se réfèrent beaucoup aux membres connaisseurs. Mon analyse laisse supposer que les membres fondateurs ou « connaisseurs » incarnent les valeurs et la raison d'être de l'organisation et semblent ainsi constituer un modèle du membre idéal et du niveau d'engagement attendu. L'analyse démontre que certains membres sont poussés à nier leurs besoins individuels et à travailler plus fort qu'ils l'auraient souhaité pour tenter d'égaliser et de rivaliser avec l'engagement important des membres fondateurs.

Par la suite, les données de mon analyse démontrent qu'une absence de règles formelles claires peut permettre l'émergence de règles informelles dont l'exercice est ambigu et qui donnent du pouvoir à certains membres au détriment des autres (Barker, 1993; Diefenbach et Sillince, 2011; Freeman, 2003). Conformément à ce qui était démontré dans l'article de Freeman (2003), une participante mentionne un cas dans lequel le pouvoir consiste à connaître des règles informelles, gardées volontairement cachées, qui régissent la hiérarchie informelle. Elle donne le cas d'une ancienne OA dans laquelle on cachait volontairement le fait que seul le membre fondateur était en mesure de recruter de nouveaux membres : « ça peut créer beaucoup de manipulations et notamment tu vois avec au final un fondateur qui dit à tout le monde que c'est collectif, mais qui à la fin de la journée si la décision lui convient pas il va trouver un moyen de passer quand même » « vraiment dans ces organisations alternatives il y a besoin de nombreuses règles donc du cadre de départ dont je parle et de règles et que s'il y a pas ça c'est que sûrement à un endroit ou à un autre alors (...) ça peut créer beaucoup de manipulations ». Ainsi, l'absence de règles claires pourrait laisser plus de place à des rhétoriques A et C (Jarzabkowski et al., 2010), par lesquelles un membre peut justifier certaines décisions en donnant l'impression que c'était ce que les membres désiraient lorsqu'ils ont été consultés.

Ensuite, mon étude démontre que le recrutement est effectivement plus sélectif dans les OAs (Rothschild-Whitt, 1979). Les membres ont tendance à recruter des gens qui partagent les mêmes valeurs et à favoriser le recrutement de leurs proches, ce qui pourrait accentuer une homogénéité des valeurs et des idées (Rothschild-Whitt, 1979). Cette homogénéité des valeurs et des idées semble être un facteur de cohésion important, largement apprécié par des membres qui se sentent davantage connectés avec les autres membres que dans leurs expériences antérieures en organisations bureaucratiques. À travers ce consensus, un dissensus au niveau de la mise en pratique des valeurs fondamentales semble toutefois tout aussi important et stimulant afin de favoriser la participation et la motivation des membres. Toutefois, la proximité des membres qui proviennent de cercles sociaux très proches pourrait rendre plus difficiles des actes de résistance à un contrôle normatif autour des valeurs militantes et idéologiques. En effet, les normes qui finissent par régir l'organisation de façon informelle sont étroitement liées à une identité partagée, qui est renforcée par la proximité des intérêts et des valeurs des membres venant de mêmes cercles sociaux.

Dans le cas particulier des organisations hybrides qui tentent de conserver la hiérarchie verticale en la conciliant avec les relations horizontales, on semble combiner une forme de contrôle formelle typique des organisations bureaucratiques au contrôle normatif. Le discours des directeurs et des gestionnaires des organisations hybrides semblent suggérer plus de pouvoir aux membres qu'ils en ont réellement (tension dire/faire), et semblent donner une valeur sacrificielle dans le fait d'assumer plus de pouvoir dans l'organisation. Comme le constatait Barker (1993), la différenciation avec l'organisation bureaucratique semble se faire parfois davantage par l'entremise du vocabulaire que par un changement des relations et des interactions sociales : « si on te propose un DG, ça passera peut-être pas, fait qu'eux autres ils l'ont formulé comme étant un coordonnateur ». Or, le changement de vocabulaire contribue à perpétuer la hiérarchie, voire à la renforcer en la rendant plus naturelle (Mumby, 1987). Les organisations hybrides qui combinent les deux types de hiérarchies (formelle et informelle) seraient ainsi

davantage hiérarchiques que les organisations bureaucratiques. La dernière sous-section de la discussion portera sur les limites de mon étude et des contributions principales.

## **6.3 Limites et contributions**

### ***6.3.1 Limites***

Mon mémoire présente certaines limites qui méritent d'être soulignées. D'abord, les organisations alternatives sont très diversifiées dans leurs exécutions, leurs formes et leurs structures. Cette diversité complexifie l'analyse et peut rendre difficile la formulation de conclusions qui prennent en compte les nuances qu'impliquent les tensions. Ensuite, mes données analysées sont composées d'un nombre limité de participants de chaque organisation, ce qui ne donne pas d'occasions de confronter et de comparer le cadrage des tensions dans les discours d'autres membres de l'OA. De plus, il est important de noter que je n'ai pas effectué d'observations sur le terrain. Ce choix est particulièrement significatif, car il ne permet pas d'observer les pratiques de travail en action dans les interactions quotidiennes au sein des organisations étudiées. Une autre limite de mon mémoire réside dans ma façon de catégoriser les tensions. En mobilisant de nombreuses catégories de tensions, il est possible que j'aie omis de prendre en compte la nature intercroisée de ces tensions, limitant ainsi la compréhension dynamique de la communication organisationnelle. Ensuite, il importe de mentionner que mon mémoire reste en surface de certains concepts mobilisés, tels que l'ambiguïté stratégique et les rhétoriques. Une analyse plus approfondie de ces concepts aurait pu enrichir et renforcer mes conclusions. Enfin, il importe de mentionner que le cadre théorique des tensions dialectiques implique une vision binaire des phénomènes étudiés. Sans représenter pour autant une lacune du cadre théorique, la vision binaire n'est pas toujours suffisante pour appréhender la complexité de la communication organisationnelle.

### ***6.3.2 Contributions***

Cette étude démontre que les membres d'OAs composent avec de nombreuses tensions dialectiques qui relèvent de leur nature hybride, entre les structures horizontales et verticales, entre les éléments réinventés et rediscutés et ceux qui proviennent d'organisations traditionnelles et bureaucratiques, et entre leurs façons de se positionner contre/au-delà et avec/malgré un système sociopolitique capitaliste et une idéologie dominante. Des recherches futures pourraient se pencher sur la manière dont les membres parviennent à sortir des bases conceptuelles de cette idéologie et à résister aux contraintes externes.

Cette recherche met également en évidence l'importance des valeurs dans la gestion des tensions dialectiques dans les OAs. En effet, les participant.es ont tendance à associer des pôles de certaines tensions à des valeurs fondamentales (solidarité, autonomie, engagement et inclusion) afin de sélectionner un pôle ou de le prioriser momentanément de sorte à osciller de façon dynamique entre les pôles en tension. De futures recherches pourraient s'intéresser davantage aux façons dont les pôles en tension sont associés à d'autres tensions dans le discours et les interactions de sorte à donner l'impression qu'ils sont interchangeable. L'association d'un concept à un autre permet parfois aux membres de favoriser un pôle au détriment d'un autre, et parfois de transcender la tension en changeant la façon de comprendre et de se (re)présenter le concept.

Mes données démontrent également que les participant.es varient régulièrement dans la gestion des tensions en mettant parfois plus de poids aux intérêts collectifs et parfois plus de poids aux intérêts individuels ou de sous-groupes (situés). De cette façon, les participant.es associent parfois un pôle d'une tension aux intérêts collectifs et un autre pôle à des intérêts situés. Mes données suggèrent que dans plusieurs cas, lorsqu'un pôle est associé aux intérêts collectifs pour leur mettre plus de poids, les intérêts collectifs sont associés aux valeurs de l'organisation alternative (particulièrement la solidarité) et les intérêts situés sont associés aux valeurs de l'organisation bureaucratique (particulièrement

l'individualisme). Dans le cas inverse, lorsque le pôle est associé aux intérêts situés pour leur mettre plus de poids, les intérêts collectifs sont associés au conformisme/moralisme et les intérêts situés sont associés à l'autonomie. Ainsi, je suggère qu'il serait intéressant pour de futures recherches de s'intéresser à la façon dont le conformisme/moralisme et l'individualisme/carriérisme sont invoqués dans le discours.

Ensuite, cette étude démontre que la gestion des tensions dialectiques (re)produit fréquemment un désordre dans le sens — une ambiguïté—, c'est-à-dire une situation dans laquelle plusieurs sens et interprétations peuvent être fait de mêmes idées et combinaisons d'idées. Les tensions peuvent être volontairement laissées ouvertes pour stimuler le dialogue, la participation et le partage d'intérêts collectifs, ou pour fermer le dialogue, diminuer la participation et favoriser des intérêts situés d'un membre ou d'un sous-groupe. Ainsi, l'ambiguïté ou le désordre dans le sens joue un double rôle au sein des OAs. D'une part, l'ambiguïté constitue le moteur à partir duquel l'organisation peut créer de nouvelles façons de s'organiser, transcender des tensions traditionnellement divisées dans les discours et dépasser des structures traditionnelles en permettant à tous les membres de collaborer. D'autre part, il peut conduire certains membres et sous-groupes de l'organisation à (re)produire une hiérarchie informelle contraire aux idéaux collaboratifs de l'organisation qui repose sur un contrôle normatif difficile à percevoir et à résister. De façon insidieuse, les idéaux politiques et les valeurs fondamentales qui animent l'organisation peuvent contribuer à renforcer la force coercitive du contrôle exercé sur les membres.

Cette présente étude suggère également le début d'un croisement entre plusieurs littératures scientifiques afin d'améliorer la compréhension des relations entre le contrôle normatif, l'ambiguïté stratégique, les tensions dialectiques et les formes d'OAs. Au niveau des OAs, le croisement de ces littératures pourrait permettre d'approfondir les défis auxquels sont confrontés les OAs dans leur tentative de résister aux formes de hiérarchies et dans leur tentative de faire participer tous les membres de l'organisation dans la

création de nouvelles structures et pratiques de travail plus collaboratives et axées sur les valeurs partagées. Au niveau des tensions dialectiques, le croisement de ces littératures permet de considérer de nouvelles pistes de gestions des tensions en les comparant aux processus de persuasion (rhétoriques) de la littérature sur l'ambiguïté stratégique. Les études sur l'ambiguïté stratégique pourraient permettre d'expliquer comment certains membres ou sous-groupes profitent de situations ambiguës en favorisant leurs intérêts, mais également de comprendre comment les membres qui subissent une forme de contrôle normatif peuvent mobiliser les rhétoriques comme moyen de résistance et d'émancipation. Or, cette deuxième perspective, celle de la résistance, est encore peu étudiée.

Finalement, de futures recherches pourraient mobiliser les quatre tensions dégagées dans cette étude comme cadre théorique (interne/externes, rigidité/flexibilité, individuel/collectif et inclusion/exclusion). Elles pourraient explorer comment la gestion de ces tensions contribue à (re)produire les règles structurantes et informelles au sein de ces organisations. Elles pourraient également explorer comment ces quatre tensions entrent en relation de façon dynamique dans les discours de sorte à se solliciter et s'imposer les unes avec les autres. Il s'agirait de sources des connaissances utiles pour les membres d'OAs et le développement de pratiques et de politiques organisationnelles visant à améliorer la gestion des tensions et à favoriser des environnements de travail épanouissants.

## Références

- Anadón, M. (2006). La recherche dite « qualitative » : De la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Anderson, L., & Snow, D. (2001). L'exclusion sociale et le soi : Une perspective d'interactionnisme symbolique. *Sociologie et sociétés*, 33(2), 13-27.
- Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Methods of Paradox. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley, *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*. Oxford University Press.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity : Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Ashcraft, K. L. (2006). Feminist-Bureaucratic Control and Other Adversarial Allies: Extending Organized Dissonance to the Practice of "New" Forms. *Communication Monographs*, 73(1), 55-86.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage : Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 408-437.
- Cheney, G. (2014). Alternative organization and alternative organizing. *Critical Management*. Consulté à l'adresse <http://www.criticalmanagement.org/node/3182>.
- Cludts, S. (1999). Organisation theory and the ethics of participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2), 157-171.
- Corman, S. R. (Eds.). *Perspectives on organizational communication : Finding common ground*. The Guilford Press.

- Craig, R. T., & Tracy, K. (1995). Grounded practical theory : The case of intellectual discussion. *Communication Theory*, 5(3), 248-272.
- Del Fa, S., & Vásquez, C. (2019). Existing through differentiation : A Derridean approach to alternative organizations. *M@n@gement*, 22(4), 559-583.
- Diefenbach, T., & Sillince, J. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organization Studies*, 32(11), 1515-1537.
- Diochon, M., & Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 93-109.
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue française de gestion*, 43(264), 143-160.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs*, 51(3), 227-242.
- Fairhurst, G. T. (2016). Textuality and Agency in Interaction Analysis. *Organization*, 11(3), 335-353. <https://doi.org/10.1177/1350508404041996>
- Fairhurst, G. T., Putnam, L. (2019). An integrative methodology for organizational oppositions : Aligning grounded theory and discourse analysis. *Organizational Research Methods*, 22(4), 917-940.
- Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.
- Freeman, J. (1972). The tyranny of structurelessness. *Berkeley Journal of Sociology*, 151-164.
- Gist-Mackey, A. N., & Kingsford, A. N. (2020). Linguistic inclusion : Challenging implicit classed communication bias in interview methods. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 402-425.

- Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (2015). Sharing is caring : Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human resource Management review, 25*(3), 313-327.
- Husted, E. (2021). Alternative organization and neo-normative control : Notes on a British town council. *Culture and Organization, 27*(2), 132-151.
- Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human relations, 63*(2), 219-248.
- Kokkinidis, G. (2012). In search of workplace democracy. *International Journal of Sociology and Social Policy.*
- Kokkinidis, G. (2015). Spaces of possibilities : Workers' self-management in Greece. *Organization, 22*(6), 847-871.
- Lindlof, T. R. et T. (2011). *Qualitative communication research methods. 3.* Sage.
- Manderson, L., Bennett, E., & Andajani-Sutjahjo, S. (2006). The social dynamics of the interview : Age, class, and gender. *Qualitative health research, 16*(10), 1317-1334.
- Mease, J. J. (2019). Applied tensional analysis : Engaging practitioners and the constitutive shift. *Management Learning, 50*(4), 409-426.
- Mumby, D. K. (1987). The political function of narrative in organizations. *Communications Monographs, 54*(2), 113-127.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing resistance in organization studies : A dialectical approach. *Management communication quarterly, 19*(1), 19-44.
- Noddings, N. (2015). Care ethics and "caring" organizations. *Care ethics and political theory, 72-84.*
- O'Mahony, S. (2008). Boundary organizations : Enabling collaboration among unexpected allies. *Administrative science quarterly, 53*(3), 422-459.

- Palmer, I., & Dunford, R. (2002). *Managing Discursive Tension : The Co-Existence of Individualist and Collaborative Discourses in Flight Centre*. 39(8), 1045-1069.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014). The question of organization : A manifesto for alternatives. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 14(4), 623-638.
- Putnam, L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). *Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach*. 10(1), 65-171.
- Reedy, P., King, D., & Coupland, C. (2016). Organizing for individuation : Alternative organizing, politics and new identities. *Organization Studies*, 37(11), 1553-1573.
- Rothschild-Whitt, J. (1979). The collectivist organization : An alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, 509-527.
- Seanor, P., & Meaton, J. (2008). Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise. *Social Enterprise Journal*.
- Sheep, M. L. (2017). Knots in the discourse of innovation : Investigating multiple tensions in a reacquired spin-off. *Organization Studies*, 38(3-4), 463-488.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization science*, 11(1), 77-101.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods : Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.
- Wachhaus, T. A. (2012). Anarchy as a model for network governance. *Public Administration Review*, 72(1), 33-42.

# Annexes I : Grille d'entrevue

## 1. Arrivée dans l'organisation

Comment s'est passée ton arrivée dans l'organisation ?

- Comment étaient définis ton rôle et tes tâches à ton arrivée ?
- Comment percevais-tu les attentes de tes collègues ?
- Est-ce qu'il y a des aspects de l'organisation que tu as particulièrement aimés à ton arrivée ? Des aspects qui t'ont déplu ?
- Est-ce que ça a pris du temps à t'adapter à la nouvelle organisation ?
- Est-ce que tu pourrais me décrire les principales différences et ressemblances avec l'organisation dans laquelle tu travaillais avant ?

## 1. Arrivée dans l'organisation

## 2. Coopération, contrôle normatif et processus structurants

Comment est-ce que tu décrirais le climat de travail ?

- Comment est-ce que le travail est divisé entre les membres ?
- Comment est-ce que les décisions sont prises ?
- Comment gères-tu/vis-tu avec les conflits ?
- Peux-tu me donner un exemple de ta pire expérience ? De ta meilleure expérience ?
- Avez-vous établi des pratiques de travail, des outils pour échanger ? Des stratégies ?
- Te sens-tu soutenu par tes pairs ? Comment sens-tu que tu soutiens tes pairs ?

## 3. Autonomie et individuation

Est-ce que tu sens que tu as de l'autonomie, que tu peux improviser ?

- Sens-tu qu'on respecte tes choix ? Tes désirs ? Tes idées ?
- Si tu pouvais changer certaines choses dans l'organisation, que changerais-tu ?
- Qu'est-ce que tu trouves le plus difficile ? Qu'est-ce que tu trouves le plus facile ?

## 4. Question de clôture

Y a-t-il d'autres sujets que tu aurais aimé aborder ?

Est-ce que vous êtes différents ? Avez-vous les mêmes valeurs ?

Est-ce que tu sens que parfois vos idées progressistes que vous avez dans l'organisation entrent en conflit avec le système de façon plus large, avec des idées dominantes ou plus largement acceptées.

## Annexe II : Courriel de sollicitation

Bonjour,

Je me présente, Félix Bourget Careau, étudiant à la maîtrise en sciences de la communication à l'Université de Montréal. Au cours des derniers mois, j'avais contacté votre organisation pour participer à un projet de recherche. Cette offre a changé et n'implique aujourd'hui que des entrevues individuelles confidentielles avec des membres d'organisations alternatives qui se portent volontaires.

Ainsi, j'aimerais savoir si des membres de votre organisation seraient intéressé.es à participer à une entrevue de 60 à 90 minutes dans le cadre d'un mémoire sur la communication dans les organisations alternatives. Ces entrevues se veulent cordiales et décontractées. Les entrevues prendront place virtuellement à l'aide d'un logiciel tel que Zoom ou dans des locaux fermés permettant une intimité et une confidentialité. Le lieu et le moment de l'entrevue sont choisis à la discrétion des participant.es. L'enregistrement audio sert uniquement à retranscrire les échanges.

Si vous acceptez de participer, les participant.es et l'organisation n'ont pas à être identifié.es; toutes informations qui seront retenues pour la recherche resteront anonymes. Tous les enregistrements ne seront accessibles qu'à moi, ma directrice de recherche et les participant.es aux entrevues.

Je fais partie du Lab engagé, un laboratoire de chercheurs et de chercheuses qui s'inspirent d'aspects pratiques de la communication venant de milieux comme les OBNL et les organisations alternatives. Avec cette recherche, je souhaite observer comment les membres d'une organisation alternative font sens, comprennent et composent avec l'ambiguïté et les tensions dialectiques. L'ambiguïté concerne les messages et les situations dans lesquelles plusieurs interprétations peuvent être tirées. Des interprétations, des valeurs et des idées peuvent s'opposer et entrer en tension dans diverses interactions. Contrairement à la contradiction, la tension ne concerne pas des divergences irréconciliables.

Les membres de votre organisation volontaires sont invité.es à me communiquer leur intérêt à participer à l'adresse. Je suis disponible pour répondre à toutes vos questions. Vous pouvez me rejoindre par courriel ou par téléphone

Au plaisir,

Félix Bourget Careau, Étudiant à la maîtrise au département de communication de l'Université de Montréal.

Directrice de recherche : Kirstie McAllum, Professeure agrégée au département de communication de l'Université de Montréal

## Annexe III : Formulaire d'information et de consentement

### « L'ambigüité, les tensions dialectiques et le contrôle au cœur des organisations alternatives »

Chercheur étudiant : Félix Bourget Careau, étudiant à la maîtrise, Département de communication, Université de Montréal  
Directrice de recherche : Kirstie McAllum, professeure agrégée, Département de communication, Université de Montréal

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

#### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

##### 1. Objectifs de la recherche

Dans un premier temps, cette étude tente de comprendre comment les membres d'une organisation alternative font sens, comprennent et composent avec l'ambigüité et les tensions. L'*ambigüité* concerne les messages et les situations dans lesquelles plusieurs interprétations peuvent être tirées. Les *tensions* désignent des interprétations, des valeurs et des idées qui s'opposent dans la communication sans toutefois être irréconciliables.

Dans un deuxième temps, cette étude cherche à observer comment les membres d'une organisation alternative composent avec un contrôle formel ou culturel qui peut être renforcé ou diminué à travers la communication.

##### 2. Participation à la recherche

**Des observations sur le terrain** seront effectuées pendant 5 jours consécutifs dans votre organisation. Avec votre permission, j'enregistrerai l'audio des rencontres, réunions et toutes autres interactions dans lesquelles vous êtes susceptibles de participer. L'enregistrement audio servira uniquement à retranscrire les échanges. Vous pouvez à tout moment refuser d'être enregistré. Si vous le préférez, je peux uniquement prendre des notes écrites des échanges.

##### 3. Risques et inconvénients

Vous pouvez éprouver un inconfort à l'idée d'être observé dans votre environnement organisationnel. Vous pouvez également ressentir une inquiétude à l'idée que certaines informations délicates, comme celles relatives à des conflits, puissent être divulguées à d'autres personnes.

De plus, vous pouvez vous exposer à des risques sociaux (embarras, dommage à la réputation) et à des risques hiérarchiques (congédiement, représailles). Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de connaître l'identité des participant.es.

Pour pallier ces éventualités, je m'assurerai d'être à votre écoute. Je vais vous donner l'occasion de lire les échanges retranscrits à partir des enregistrements et de supprimer des passages avec lesquels vous n'êtes pas à l'aise. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée.

#### **4. Avantages et bénéfices**

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet. Cependant, vous contribuerez à la recherche portant sur les organisations alternatives.

#### **5. Confidentialité**

Les renseignements personnels que vous nous donnerez demeureront confidentiels. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. De plus, chaque participant.e à la recherche se verra attribuer un code et seuls le chercheur et sa directrice de recherche pourront connaître son identité. Les données seront conservées sur le disque dur d'un ordinateur protégé par un mot de passe. Les enregistrements seront transcrits et seront détruits, ainsi que toute information personnelle, 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette période.

#### **Droit de retrait**

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal, sans devoir justifier votre décision et sans conséquence pour vous. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec moi au numéro de téléphone indiqué ci-dessous.

À votre demande, tous les renseignements qui vous concernent pourront être détruits. Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

### **B) CONSENTEMENT**

#### **Déclaration du participant**

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à participer à la recherche.
- Je peux poser des questions au chercheur et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage le chercheur de ses responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.
- Je déclare avoir plus de 18 ans.
- J'accepte que certaines rencontres et discussions dans le cadre de l'activité de l'organisation soient enregistrées sur support audio : Oui  Non
- J'accepte que le chercheur utilise des citations textuellement extraites des enregistrements audios dans le cadre de la présente recherche, pourvu que celles-ci soient associées à un pseudonyme afin de préserver mon identité confidentielle : Oui  Non

Signature du participant : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Date :

Nom : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Prénom :

### **Engagement du chercheur**

J'ai expliqué au participant les conditions de participation au projet de recherche. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assurée de la compréhension du participant. Je m'engage à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_ Date :  
\_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_  
Prénom : \_\_\_\_\_

**Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche,** veuillez communiquer avec Félix Bourget Careau au numéro de téléphone ou à l'adresse courriel.

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le Comité d'éthique de la recherche en arts et en humanités par courriel à l'adresse [cerah@umontreal.ca](mailto:cerah@umontreal.ca) ou encore consulter le site Web <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal en appelant au numéro de téléphone ou en communiquant par courriel à l'adresse