

Université de Montréal

**S'organiser autrement : la prise de parole et de décision
dans les organisations féministes**

par
Véronique Meunier

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du grade de M. Sc.
en sciences de la communication
option politique

Décembre 2018

© Véronique Meunier, 2018

Résumé

Ce mémoire explore les processus interactionnels et les pratiques décisionnelles au sein des organisations féministes et les manières dont les participantes en font sens. Une revue de la littérature a démontré que les organisations féministes portent une attention particulière à l'inclusion des participantes dans le groupe et tentent souvent d'instaurer des rapports égaux entre les membres. L'observation de réunions d'une organisation sélectionnée a permis de décrire les pratiques et les stratégies utilisées par les membres. Il a été observé que plusieurs mécanismes contribuent à la création d'un climat de participation et d'échanges dans le groupe. Six entretiens semi-dirigés ont été réalisés avec des participantes de l'organisation afin de comprendre comment elles-mêmes font sens de leur expérience au sein du groupe. Il a émergé des observations que le souci d'inclusion des participantes se manifeste lors des processus de prise de décision, notamment avec la recherche de consensus. Les résultats suggèrent également que les participantes sont parfois confrontées à des contradictions entre les idéaux féministes et la pratique.

Mots-clés : organisations féministes, prise de décision, prise de parole, approche qualitative

Abstract

This thesis explores the interactional and decision-making processes within feminist organizations and how participants make sense of them. A literature review showed that feminist organizations pay attention to the inclusion of participants in the group and often try to establish egalitarian relationships between members. The meetings of a selected organization were observed to describe the practices and strategies used by its members. It has been noted that several mechanisms contribute to the creation of a participatory culture and discussion within the group. Six semi-structured interviews were conducted with participants from the organization to understand how they make sense of their own experiences within the group. From the observations emerged participants concerns for inclusion which manifests itself in decision-making processes, particularly in the search for consensus. The findings also suggest that participants are sometimes confronted with contradictions between feminist ideals and practice.

Keywords: feminist organizations, decision-making, public speaking, qualitative approach

Table des matières

Résumé	i
Abstract	ii
Remerciements.....	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I Présentation de la littérature sur les organisations féministes	2
1.1 Les organisations féministes : quelques éléments de définition	4
1.2 Collectives et collectifs : s'organiser en groupe de façon féministe	8
1.3 Composer en pratique avec les idéaux féministes	10
1.4 Gestion des émotions et des conflits dans les organisations féministes	12
1.5 Les modes de prise de décision des organisations féministes.....	14
1.6 Retour sur la littérature et question de recherche.....	20
CHAPITRE II Méthodologie : rencontrer et raconter le terrain de recherche	22
2.1 Critères de sélection du terrain de recherche.....	22
2.2 Description de l'organisation.....	24
2.3 Collecte de données	26
2.3.1 Premiers contacts.....	26
2.3.2 Observations	26
2.3.3 Entretiens individuels	28
2.4 Considérations éthiques à la recherche	31
2.5 Réflexion sur mon rôle de chercheuse : composer avec un rôle privilégié	32
2.6 Méthodes d'analyse	34
2.6.1 Rendre compte de mes observations : une description fine	34
2.6.2 Analyse des entretiens semi-dirigés : un processus inductif	35
2.6.3 Entretiens semi-dirigés : donner un sens au matériau.....	36
CHAPITRE III Faire sens des prises de parole et de décision	39
3.1 Présentation des participantes	40
Émilie	40
Salma.....	40

Patricia	40
Helen	41
Inès	41
Marjorie	42
3.2 Analyse des données	42
3.2.1 Faire sens de la prise de parole.....	44
Co-construire un climat d'ouverture.....	44
Faire preuve d'écoute.....	55
Valoriser l'engagement des membres.....	59
3.2.2 Faire sens de la prise de décision.....	65
De la discussion au consensus : description de la prise de décision	66
Se montrer sensible aux autres à travers la prise de décision	67
Trouver l'équilibre entre inclusion et efficacité	69
Gérer le désaccord : les stratégies	72
Composer avec des opinions contraires : vers une vision féministe du consensus.....	75
Tendre vers ou s'opposer au consensus	78
CHAPITRE IV Discussion	84
4.1 Les tensions dans les organisations féministes : de l'idéal à la pratique	85
4.1.1 Les tensions en communication organisationnelle	85
4.1.2 Tension entre efficacité et inclusion	86
4.1.3 Tension entre s'exprimer pleinement et conserver un bon climat de travail.....	88
4.2 Retour critique sur la méthodologie	90
4.2.1 Les observations.....	91
4.2.2 Les entretiens semi-dirigés.....	93
4.3 Limites de la recherche et pistes pour les recherches futures	95
Références	97
Annexe I Guide d'entretien	i
Annexe 2 Certification d'approbation éthique	ii

Remerciements

Mes premiers remerciements sont adressés à ma directrice de recherche, Chantal Benoit-Barné. Merci pour tes conseils, ta patience et tes encouragements tout au long de ce projet.

Aux membres de l'Organisation : merci de m'avoir si bien accueillie parmi vous. Ce fut pour moi un privilège de partager ces moments en votre compagnie. Vous êtes pour moi une source d'inspiration!

Je tiens également à remercier mes collègues du Département de communication pour le temps partagé en votre compagnie. Un merci tout particulier à Camille et Marck pour votre soutien indéfectible tout au long de cette aventure.

Merci à mes proches, particulièrement à ma mère et ma sœur qui m'ont encouragée à réaliser ce projet. Merci à ma sœur, Maryse, pour ton écoute et pour ta relecture attentive de ce mémoire. Finalement, merci Guillaume de m'avoir accompagnée tout au long de ce parcours. Tu as su ajouter un peu de douceur dans les moments les plus difficiles.

INTRODUCTION

Mon intérêt envers les organisations alternatives s'est développé à travers mes études, tant au baccalauréat qu'à la maîtrise, mais aussi au fil de mes implications durant mon parcours universitaire. D'abord intéressée par les enjeux féministes, j'ai toujours été curieuse de voir comment les femmes revendiquent leur place dans l'espace public.

Puis, des lectures, des rencontres et des discussions m'ont fait prendre conscience d'autres façons de faire possibles et imaginables. Des façons de faire qui mènent à des processus plus inclusifs de prise de parole. Ces lectures et ces rencontres ont su alimenter mes réflexions sur les pratiques organisationnelles alternatives et mes recherches exploratoires sur le sujet, jumelées à mon intérêt pour les questions féministes, m'auront convaincue d'orienter ce mémoire de maîtrise spécifiquement vers les organisations féministes et leurs pratiques : une façon pour moi d'apprendre des modèles organisationnels qui m'inspirent.

Par ce mémoire, j'ai voulu mieux saisir les pratiques des organisations, tout en donnant la parole à celles qui vivent et évoluent dans ces contextes organisationnels féministes.

Dans le premier chapitre, je survolerai la littérature sur les organisations féministes afin d'en présenter un bref portrait. Dans le deuxième chapitre, je reviendrai sur les processus de récolte de données et d'analyse des données. L'analyse des données sera présentée dans le troisième chapitre. Finalement, je reviendrai sur le fruit de ce travail dans le dernier chapitre, afin de présenter une discussion sur les thèmes abordés, en plus d'effectuer un retour sur la méthodologie.

CHAPITRE I

Présentation de la littérature sur les organisations féministes

Les études en communication organisationnelle sur les organisations féministes ne s'entendent pas toutes sur ce qui les distingue d'autres organisations. D'un côté, certaines auteures affirment qu'il n'y a pas de consensus sur les qualités intrinsèques qui permettent de qualifier un groupe comme étant une organisation féministe (Martin, 1990), et que les distinctions particulières qui pourraient leur être accordées restent contestées dans la littérature (Ashcraft, 2001a). De l'autre, bon nombre de chercheuses reconnaissent volontiers des spécificités et des particularités aux façons dont s'organisent les organisations et groupes féministes. Les enjeux du partage du pouvoir, du consensus et de la prise en compte de toutes les membres reviennent régulièrement dans leurs écrits. Les pratiques de ces organisations sont également souvent présentées dans la littérature comme une alternative aux modèles des organisations bureaucratiques (Anadón, Masson, Tremblay et Tremblay, 1990; Mumby et Putnam, 1992 cités dans Ashcraft, 2000; Mumby, 1996), s'appuyant plutôt sur des structures démocratiques et participatives (Ahrens, 1980, Backer, 1982, Rodriguez, 1988, cités dans Ashcraft et Mumby, 2004). D'autres auteures et auteurs soulignent également les difficultés dans la pratique et les paradoxes manifestes entre la théorie et la pratique au sein de ces organisations (Ashcraft, 2004; Murray, 1988, Pahl, 1985, Ristock, 1990 cités dans Ashcraft, 2000; Putnam et Ashcraft, 2017; Riger, 1994).

Si certaines auteures se sont intéressées aux spécificités des organisations féministes, peu se sont intéressées aux manières dont ces pratiques organisationnelles et communicationnelles sont vécues par les participantes. C'est ce qui m'a poussée à m'intéresser aux modes de fonctionnement de ces organisations et plus particulièrement aux

manières dont les processus de prise de décision et de prise de parole dans le groupe sont vécus par les membres d'une organisation féministe. J'ai voulu mieux comprendre comment ces groupes opèrent au quotidien et comment les membres arrivent (ou non) à écouter et prendre en compte les positions de chacune dans le groupe et valoriser les interventions de toutes. Plus précisément, je voulais comprendre comment les participantes vivaient ces différentes dynamiques dans une organisation. Cela m'apparaît d'autant plus intéressant et pertinent que la littérature existante fait souvent état des difficultés de conjuguer les idéaux féministes dans la pratique (Ashcraft et Mumby, 2004).

Concevoir les organisations féministes comme des organisations alternatives permet de penser le genre comme un aspect central de l'organisation et démontre la pertinence de s'intéresser à des organisations féministes pour leurs spécificités et pour ce qu'elles ont à nous apprendre. Pour Dennis K. Mumby (1996), le genre doit être compris comme un aspect constitutif du processus organisant : « *Gender must be understood not as a peripheral only sometimes significant feature of organizational life, but rather as a defining, constitutive feature of the organizing process* » (p. 259). Pour ce premier chapitre, il m'apparaît donc important de commencer par examiner comment les organisations féministes sont définies dans la littérature. Sans prétendre présenter l'ensemble de la littérature sur la question, j'exposerai quelques éléments de définition des organisations féministes qui me semblent particulièrement fréquents dans les écrits. Je poursuivrai ensuite en décrivant de façon plus spécifique différentes façons de s'organiser en groupe de manière féministe. Dans un troisième temps, je regarderai comment cette littérature aborde la gestion des émotions et des conflits en groupe. Finalement, je m'intéresserai aux modes de prise de décision des organisations féministes.

1.1 Les organisations féministes : quelques éléments de définition

Dans la littérature, on présente souvent les organisations féministes comme des alternatives à d'autres formes organisationnelles bureaucratiques dites plus traditionnelles ou masculines (Mumby & Putnam, 1992 dans Ashcraft, 2000; Mumby, 1996). Cela permet de penser ces organisations différemment. Soit en leur attribuant des caractéristiques organisationnelles qui confrontent celles des organisations traditionnelles et qui permettent également la création d'espaces où des contre-discours et d'autres façons de faire peuvent être développés : « *Feminist organizations may be loosely understood as communities that confront dominant gendered meanings and organizational patterns; they seek to develop counterdiscourses of gender, power and organizing that approximate empowering relations* » (Ashcraft, 2001a, p. 84).

Ainsi, le terme « organisation féministe » est plutôt large et englobe un bon nombre de groupes travaillant (presque exclusivement ou sinon très majoritairement) entre femmes. On compte parmi les organisations féministes des lieux de travail composés de femmes seulement, des organisations fonctionnant par consensus et des organisations dotées d'une structure organisationnelle très démocratique (Bordt, 1997). Dans la littérature, on parle alors de « groupes de femmes » ou d'« organisations féministes ». Même si ces organisations féministes sont variées, Rebecca L. Bordt (1997) rapporte plusieurs caractéristiques communes qui permettent de mieux comprendre les caractéristiques et pratiques de ces groupes :

(a) *authority is distributed among all members;*

(b) *leadership is a temporary role assumed by each member through the rotation of chair or facilitator position;*

- (c) decision making is participatory;*
- (d) division of labor is minimal and specific tasks are rotated among individuals;*
- (e) information, resources, and rewards are equally shared among all;*
- (f) power is conceptualized as empowerment rather than domination*
- (g) the process or organization is as valuable as the outcome; and*
- (h) social relations are based on personal, communal, and holistic ideals (p. 133-134).*

Patricia Yancey Martin (1990) affirme pour sa part qu'il n'existe pas de consensus chez les chercheuses quant aux qualités essentielles qui font d'un groupe une organisation dite féministe. Cette position reflète la pluralité des courants de pensée féministe en communication organisationnelle. Elle précise, à titre d'exemple, qu'une organisation avec une hiérarchie à la verticale ne sera pas nécessairement perçue comme antiféministe pour des féministes libérales, alors que cette même organisation pourrait certainement être considérée comme telle par d'autres féministes ne partageant pas les mêmes idéologies féministes.

Martin (1990) soutient en revanche que les chercheurs et chercheuses qui s'intéressent aux organisations collectivistes arrivent plus facilement à un accord sur les principales qualités qui les définissent, ce qui inclut un souci de démocratie dans le groupe et une attention portée au contrôle et à l'autorité. Concernant cette comparaison entre organisations féministes et organisations collectivistes, elle précise que même si peu de chercheurs et chercheuses prétendent que les organisations féministes doivent absolument se doter d'une structure collectiviste, l'expérience terrain semble démontrer que ces deux types d'organisations sont étroitement liés. Plutôt que de concevoir les organisations féministes selon des caractéristiques organisationnelles précises comme celles de Bordt (1997) par exemple, elle propose de concevoir les organisations féministes selon cinq critères très larges : « *a) has feminist ideology; (b) has feminist guiding values; (c) has feminist goals; (d) produces feminist*

outcomes; (e) was founded during the women's movement as part of the women's movement » (p. 185). C'est ce qui lui permet de soutenir que les organisations féministes peuvent prendre plusieurs formes et que leur définition ne tient pas qu'à leurs pratiques internes. Ces critères lui permettent aussi de catégoriser diverses organisations comme étant féministes et donne aussi cet avantage à ceux et celles qui s'intéressent à ces organisations de pouvoir les comparer entre elles, sur cette base. Ainsi, des organisations avec ou sans but lucratif, des organisations hiérarchiques ou fonctionnant en collectif, des organisations autonomes ou non autonomes, pourraient toutes être considérées comme féministes (Martin, 1990). À la lumière des pistes de définitions proposées par Martin et Bordt, j'estime qu'il est également pertinent de voir comment les mises en pratique se construisent concrètement pour des organisations, au travers de recherches empiriques sur le sujet.

Guberman, Fournier, Belleau, Beeman et Gervais (1994) se sont intéressées aux cultures organisationnelles des groupes communautaires et de manière plus spécifique, à la culture féministe et aux groupes de femmes. Les auteures rapportent que des études empiriques menées dans les années 70 sur certains groupes de femmes au Québec, au Canada et aux États-Unis corroborent l'idée qu'il pourrait exister une culture organisationnelle féministe (Acker, 1990, Leidner, 1991, Anadón et al., 1991 cités dans Guberman, Fournier, Belleau, Beeman et Gervais, 1994). Selon elles, cette culture organisationnelle féministe trouverait son ancrage « à la fois sur des valeurs qui s'apparentent à la culture des femmes et sur un projet de transformation personnelle et sociale sur le plan même de la structure et du fonctionnement de l'organisation » (p. 53). Plus précisément, elle reposerait sur une structure et un mode de gestion à l'horizontale, et un style de gestion à dimension humaine, qui prend en compte chacune des personnes présentes. Parmi ces pratiques, il n'est pas rare de retrouver un partage

du pouvoir entre l'équipe de travail (les employées) et le conseil d'administration de l'organisation, ce qui permet à l'organisation d'entretenir des rapports plus égalitaires entre toutes les membres, peu importe leur statut. Cette conception d'une culture organisationnelle féministe vient renforcer l'idée que l'on peut reconnaître une organisation féministe à travers ses pratiques organisationnelles et communicationnelles, entre autres grâce aux caractéristiques de Bordt (1997) et aux critères de Martin (1990).

Un autre exemple intéressant de pratique organisationnelle féministe concerne le partage du pouvoir dans le groupe. À cet effet, le partage des rôles reste une procédure courante et largement utilisée par ces organisations (Ferree et Martin, 1995 dans Ashcraft, 2001a; Miles, 2004). Cela permet, entre autres, de partager les savoirs dans le groupe pour satisfaire un désir d'une égalité accrue entre toutes les participantes. Ce partage de pouvoir peut prendre plusieurs formes, en divisant entre les membres les responsabilités attribuées à la présidence ou à la prise de notes lors des rencontres, par exemple (Miles, 2004). Pour Marie-Andrée Couillard (1994), une démarche féministe dans un groupe exige la pleine participation de toutes les membres, ce qui se traduit, entre autres, par de longues heures de réunion pour permettre à toutes de s'exprimer. La structure organisationnelle du groupe doit rester souple et les membres doivent demeurer vigilantes à tous rapports de pouvoir qui pourraient ébranler la dynamique du groupe. Ces modes de fonctionnement qui caractérisent les regroupements féministes ne sont cependant pas uniques aux groupes de femmes, mais semblent être inspirés d'autres mouvements et regroupements, notamment des collectifs alternatifs et des organisations de la base (« *grass-roots collectives* ») (Martin, 1990).

Bref, à la lumière des définitions et des pistes de réflexion ci-dessus sur les organisations féministes, je retiens ici l'idée principale qu'adopter une gestion interne féministe permet, dans l'idéal, la pleine participation des membres, dans un souci d'inclusion et de participation démocratique à un groupe. Bien que des pratiques organisationnelles alternatives puissent prendre plusieurs formes dans les groupes, la majorité des chercheuses lie les modes de fonctionnement féministes à des modèles égalitaires, démocratiques et participatifs (Ashcraft, 2001b). Dans la prochaine section, je me pencherai sur l'exemple des « collectives » de femmes afin de mieux comprendre le fonctionnement d'une organisation qui se revendique féministe.

1.2 Collectives et collectifs : s'organiser en groupe de façon féministe

Anadón, Masson, Tremblay et Tremblay (1990) ont décrit les pratiques d'organisations féministes et plus spécifiquement celles du modèle des « collectives » (terme qui découle de l'usage au féminin du nom « collectif ») de femmes. Le leadership à l'horizontale et la prise de décision par consensus occupent une part importante au sein de ces organisations et viennent sans contredit orienter les relations et les interactions entre les femmes du groupe. Anadón, Masson, Tremblay et Tremblay rapportent aussi qu'un climat de confiance, de respect et d'affectivité était aussi présent parmi les groupes étudiés, favorisant la prise de parole par toutes et facilitant la prise de décision par consensus. Dans ce cas, travailler seulement entre femmes représente une approche cohérente avec la défense des intérêts des femmes, puisque cela permet à toutes de s'exprimer plus librement sur des sujets qui les concernent.

Travailler en « collective », c'est aussi une façon pour les groupes de femmes de démocratiser et d'humaniser les pratiques organisationnelles selon les besoins des femmes (Riger, 1984). Cette structure des collectives permet de prendre en compte chacune des participantes dans le groupe, en plus de faciliter un partage équitable du pouvoir. Les collectives ont différentes façons de s'organiser. Par exemple, certains groupes vont préférer un partage des tâches et des rôles entre elles, ce qui permet à toutes les membres de développer les connaissances requises pour les différents postes dans le groupe. D'autres groupes vont plutôt définir des rôles précis pour chacune des membres, mais vont alors impliquer toutes les membres dans la prise de décision (Riger, 1984). Ces modes de fonctionnement permettent aux membres de développer un sentiment d'appartenance et un esprit de communauté, tout en permettant aux membres de se réaliser au plan individuel (Riger, 1984). Plus largement, les organisations féministes, dont font partie les collectives, arrivent à promouvoir l'*empowerment* des femmes en leur permettant de développer leur propre autonomie dans des groupes où les relations sont égalitaires (Reinelt, 1994 dans Ashcraft, 2001b).

En somme, la description présentée des « collectives » est un riche exemple de pratiques organisationnelles propres à ce type d'organisation et permet de mieux comprendre les moyens mis en place pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Pour moi, un élément central de définition parmi les éléments présentés plus haut est la place qui est laissée à toutes les participantes, un élément qui rappelle les caractéristiques de Bordt (1997). Dans l'exemple des collectives, les participantes ont un rôle actif à jouer au sein du groupe et leur implication fait une différence pour l'organisation. Je trouve particulièrement intéressant le rapport à l'organisation dans cet exemple. Les participantes occupent une place centrale et

l'organisation se développe autour d'elles et pour elles spécifiquement, en fonction de ce qu'elles apportent au groupe. Ainsi, les participantes sont mises à l'avant-plan et l'organisation n'aurait pas de sens sans elles et leur participation : elles y font la différence.

1.3 Composer en pratique avec les idéaux féministes

La littérature sur les organisations féministes fait état de tensions et de contradictions entre les pratiques des groupes et leurs idéaux féministes. Parfois présentées dans la littérature comme paralysantes (Murray, 1988, Pahl, 1985, Ristock, 1990 cités dans Ashcraft, 2000) et parfois comme productives (Ashcraft, 2000; Ashcraft 2001a; Ashcraft 2001b; Bracken, 2011), les tensions mettent en lumière des décalages entre les idéaux et la pratique et sont le reflet certains malaises vécus par les participantes.

Les organisations féministes sont souvent présentées dans la littérature comme des alternatives aux organisations bureaucratiques (Ashcraft, 2001a; Bordt, 1997; Guberman, Fournier, Belleau, Beeman et Gervais, 1994; Martin, 1990). Les difficultés à concilier les pratiques d'une organisation bureaucratique et celles d'une organisation féministe sont souvent invoquées pour justifier cette comparaison (Bordt, 1997). Or, la littérature sur les organisations féministes fait également état de contradictions entre les valeurs féministes d'égalité et les structures hiérarchiques au sein de ces groupes (Fournier, Guberman, Beeman & Gervais, 1997).

Ainsi, le partage du pouvoir dans le groupe est un aspect auquel les organisations féministes portent une grande attention (Anadón, Masson, Tremblay et Tremblay, 1990; Bordt, 1997; Couillard, 1994; Guberman, Fournier, Belleau, Beeman et Gervais, 1994; Riger,

1984). Toutefois, ce principe des organisations féministes ne semble pas aussi simple à appliquer au quotidien. La reconnaissance des difficultés et de tensions amène certaines organisations à remettre en question leurs pratiques, afin de refléter le plus fidèlement leurs idéaux. Cette attitude réflexive peut amener les organisations à se demander comment réellement intégrer les membres aux discussions et comment conserver des rapports égalitaires au quotidien entre les participantes, peu importe leur statut dans le groupe (Guberman, Fournier, Belleau, Beeman et Gervais, 1994).

Pour sa part, Karen L. Ashcraft (2001a, 2001b) s'est intéressée aux organisations qui composent à la fois avec des éléments de gestion féministes, sans pour autant s'opposer aux pratiques bureaucratiques. Elle situe la « bureaucratie féministe » comme une réponse aux tensions entre les théories des organisations féministes et les pratiques dans les groupes d'un point de vue empirique. Ainsi, elle s'est intéressée aux manières dont les membres d'une organisation féministe bureaucratique arrivent à gérer les dialectiques égalité/inégalité et centralisation/décentralisation. Pour ce faire, elle s'appuie sur le concept d'« *organized dissonance* » qu'elle définit ainsi :

In brief, organized dissonance meets routinely paradoxical, ostensibly debilitating demands (for instance, to create hierarchical accountability to secure grants to support egalitarianism; to enhance efficiency amid growth yet uphold consensual decision making) by reframing dualisms as dialectics (Buzzanell et al., 1997; Thayer, 1988) [...]. As such, organized dissonance locates organizational form in the dynamic Organized Dissonance interaction between structure and practice. (Ashcraft, 2001b, p. 1304)

Cette définition permet de rendre compte de pratiques de groupes qui composent à la fois avec des éléments liés à une structure bureaucratique et des éléments décrits comme constitutifs des organisations féministes. Par exemple, si la mise en place d'une structure organisationnelle

souple semble être un élément important dans la littérature, on remarquera toutefois que dans la pratique, plusieurs groupes se dotent d'une structure plutôt formelle, comprenant par exemple un conseil d'administration et un statut bien défini pour chaque membre de l'organisation (présidente, membre, bénévole, etc.). Néanmoins, cela ne les empêche pas de faire fi de ces différents statuts dans les pratiques quotidiennes, ce qui participe à faire de l'organisation un espace plus égalitaire (Couillard, 1994).

Si dans la littérature, l'on mentionne que le processus est souvent tout aussi important que le résultat lors d'une prise de décision (Bordt, 1997), d'autres auteures (Mishra et Singh, 2007) ont aussi observé que certaines organisations féministes accordent trop d'importance aux processus, au détriment de l'efficacité de l'organisation : « *When so many perspectives need to be considered, it often takes too much time and energy to decide on the means by which something needs to be done.* » (p. 38) Ainsi, la préoccupation pour le processus peut facilement alourdir les pratiques du groupe et ralentir la prise de décision dans les cas où les membres remettent en question leurs façons de faire (Mishra et Singh, 2007).

1.4 Gestion des émotions et des conflits dans les organisations féministes

Malgré une grande collaboration entre les membres, les organisations féministes ne sont toutefois pas immunisées contre les conflits et il serait faux de croire ou de laisser croire que les idéaux féministes qui les animent les protègent d'une quelconque façon des difficultés organisationnelles auxquelles sont confrontés tous les groupes : « *Indeed, in this respect FMOs [feminist movement organizations] are no different than other organizations. That is, all organizations, be they families, schools, factories, or feminist collectives, inevitably*

contain some degree of conflict. » (Riger, 1984, p. 112). Sachant qu'il est impossible d'éviter totalement les conflits, il faut alors penser aux façons constructives de les résoudre. À cet égard, les organisations féministes portent une attention particulière à la façon dont sont gérés les conflits. C'est donc plutôt dans la façon de composer avec les conflits qu'on distingue des pratiques féministes. En effet, ceux-ci, s'ils sont gérés de façons créatives en groupe, peuvent contribuer à l'amélioration de l'organisation et à sa viabilité (Riger, 1984).

Plus encore, pour Fournier, Guberman, Beeman & Gervais (1997), la gestion des conflits dans une organisation féministe pose des défis particuliers auxquels les membres doivent répondre :

Étant donné la grande convivialité et la grande complicité dénotées au sein de l'équipe de travail, nous avons observé que la résolution des conflits à l'intérieur de l'équipe pose souvent de sérieuses difficultés. Plusieurs groupes ont fait appel à des médiatrices extérieures pour les aider à régler leurs conflits. Nous nous demandons si l'importance de l'entraide et des rapports amicaux à l'intérieur de l'équipe peut empêcher les travailleuses de distinguer les conflits qui relèvent du travail de ceux plutôt reliés à la personnalité ou à l'orientation. (p. 93-94)

Cette grande complicité se retrouve aussi dans les organisations « collectives », ce qui vient selon Anadón, Masson, Tremblay et Tremblay (1990) renforcer le lien qui unit chacune des membres aux autres. Dans les collectives, les participantes partagent avec les autres des éléments de leur vie privée, ce qui vient brouiller la frontière du personnel/professionnel et amène les membres à tendre vers une dynamique de partage et de discussions. La collective donne l'espace à chacune pour discuter des émotions, notamment lors d'un point « Comment ça va? » prévu à l'ordre du jour.

1.5 Les modes de prise de décision des organisations féministes

À la lumière des extraits présentés plus haut, on remarque que la littérature sur les organisations féministes présente souvent ces organisations comme des lieux d'échanges, où toutes les participantes ont un rôle actif à jouer dans la prise de décision qui s'opère principalement par consensus, un processus qui n'est pas toujours facile à soutenir.

Fournier, Guberman, Beeman & Gervais (1997) se sont intéressées à l'organisation du travail, à l'humanisation des rapports de travail dans des groupes de femmes ainsi qu'aux paradoxes et aux contradictions découlant de leur organisation du travail. Pour ce faire, elles ont étudié les pratiques de huit groupes de femmes. En ce qui concerne la prise de décision, elles rapportent que tous les groupes fonctionnent par consensus et procèdent, selon leur propre structure, de façon très horizontale en ce qui concerne le partage du pouvoir dans le groupe. À travers leurs observations, les auteures constatent que le consensus est plus facile à obtenir dans des groupes où l'on retrouve une « forte cohésion idéologique » (p. 88) parmi les membres.

À travers leurs observations, elles constatent néanmoins que le consensus n'est pas toujours facile à atteindre dans ces organisations et que, selon les structures des groupes, les membres ont parfois le réflexe de s'appuyer sur la directrice pour médier la prise de décision en temps de conflits (Fournier, Guberman, Beeman & Gervais, 1997).

Pour plusieurs autres auteures et auteurs (Anadón, Masson, Tremblay et Tremblay, 1990; Bordt, 1997; Iannello, 1992; Martin, 1990), la prise de décision à l'horizontale et par consensus fait partie intégrante du groupe. C'est par ces pratiques, entre autres, que les valeurs féministes se reflètent alors qu'elles visent une pleine participation de toutes les membres.

Cela démontre l'importance qu'accorde le groupe au processus et non uniquement au résultat (Bordt, 1997), dans la mesure où le consensus dans les organisations collectives implique un grand engagement de la part des participantes et peut exiger davantage de temps (Rothschild-Whitt, 1979).

La prise de décision par consensus est souvent définie comme une méthode permettant aux membres d'une organisation de discuter d'un sujet jusqu'à en venir à une décision qui soit acceptable pour toutes les parties prenantes (Iannello, 1992). Ainsi, une vision plus féministe du consensus se définit par la participation de toutes les membres dans un groupe :

Consensus can be defined as participation by all members "in a collective formulation of problems and negotiation of decisions. All major policy issues ... are decided by the collective as a whole. Only decisions that appear to carry the consensus of the group behind them, carry the weight or moral authority. Only these decisions, changing as they might with the ebb and flow of sentiments in the group, are taken as binding and legitimate". (Rotchschild et Whitt, 1986 dans Iannello, 1992, p. 59)

Kathleen Iannello (1992) amène pour sa part le concept de « *modified consensus* », qu'elle décrit comme étant à la fois une structure organisationnelle et une méthode de prise de décision. Ainsi, le « *modified consensus* » permet de rendre compte de tensions et de contradictions entre les pratiques des organisations et les idéaux féministes, notamment en termes d'efficacité des rencontres et de reconnaissance des expertises dans le groupe, ce qui passe, entre autres, par le rôle de coordonnatrice dans un groupe. Cette forme de consensus divise les prises de décisions selon qu'elles sont routinières ou critiques. Les décisions jugées d'ordre routinières sont alors traitées par les coordonnatrices et celles jugées critiques sont traitées par l'ensemble des membres du groupe (dans le cas d'une organisation avec un style de gestion et de prises de décisions à l'horizontale). Iannello (1992) précise que cette pratique requiert également une certaine flexibilité puisqu'il se peut qu'une décision, qui était au départ

jugée routinière, puisse changer de statut lors du processus et devra alors être traitée par toutes les membres.

Cette définition de Iannello (1992) m'apparaît particulièrement intéressante puisqu'elle permet de situer la prise de décision par consensus comme élément central de l'organisation, tout en tenant compte des défis d'efficacité avec lesquels doit composer le groupe au quotidien. Cette définition semble tenir compte des impératifs auxquels les organisations peuvent être confrontées, par exemple un temps de rencontre limité. La limite du temps est un élément qui a également été mentionné par Anadón, Masson, Tremblay et Tremblay (1990), qui soulignent que les membres des deux collectives étudiées ne se réunissent pas constamment pour décider ensemble de tout, par souci d'efficacité pour l'organisation.

Si la prise de décision par consensus est largement abordée dans la littérature, peu d'auteurs ont spécifié clairement les critères de réussite d'un tel processus décisionnel. Dans la littérature sur la prise de décision, on reproche souvent à la modalité par consensus d'être inefficace et de ralentir le groupe (Leach, 2016). Darcy K. Leach (2016) s'est justement intéressée à cette tension entre efficacité et prise de décision par consensus dans des groupes. Bien qu'elle ne se soit pas intéressée spécifiquement aux organisations féministes, sa recherche empirique porte sur des organisations participatives qui fonctionnent par consensus pour la prise de décision. Elle a voulu comprendre par quels moyens certains groupes arrivaient plus efficacement que d'autres à une décision par consensus, tout en prenant soin d'être à l'écoute de toutes les personnes présentes. Elle arrive à la conclusion que les groupes les plus efficaces partagent plusieurs caractéristiques qu'elle décrit ainsi :

1. *met more frequently;*
2. *used direct action tactics;*

3. *had a fluid and participatory division of labor and avoided paid staff;*
4. *were densely networked with other consensus-based groups in an organizational field in which consensus was normative and intergroup learning could take place;*
5. *saw it as each person's responsibility to monitor their own and others' domineering behavior;*
6. *reflected collectively on the distribution of power in their groups;*
7. *left as many decisions as possible up to each person to make for themselves;*
- and*
8. *treated all decisions as provisional.* (Leach, 2016, p. 63)

De l'autre côté, les groupes les moins efficaces étaient ceux qui n'utilisaient pas des tactiques d'action directe, se rencontraient moins fréquemment, avaient des employées et employés, étaient moins connectés dans un réseau et finalement avaient des membres plus âgés. Ces groupes jugés moins efficaces avaient également plus de difficulté à affronter les conflits en groupe ou à avertir les personnes qui prennent le plus de place dans l'organisation afin qu'elles laissent de la place aux autres. Ces facteurs contribuaient alors directement à ralentir et rendre plus difficile le processus de prise de décision dans le groupe, laissant percevoir que le climat des rencontres a aussi beaucoup à voir avec la capacité des participantes à atteindre un consensus entre elles.

Dans la littérature sur les organisations féministes, les auteures présentent souvent la prise de décision par consensus d'une manière différente de ce qu'on peut lire dans la littérature sur la prise de décision. Vodoz (1994), par exemple, définit le consensus comme un mode de décision où « chacun vise à trouver la meilleure solution possible pour ce groupe tel qu'il est à un moment donné : ce qui implique que l'ensemble du groupe accepte de prendre part à la mise en œuvre de la décision élaborée » (p. 58). De son côté, Urfalino (2007) présente

ce qu'il appelle le consensus apparent, soit un consensus par absence d'opposition, qui n'exige pas l'unanimité, mais plutôt le « consentement des réticents » (p. 57).

Si la définition de Vodoz (1994) n'est pas en opposition avec les éléments de définition du consensus dans les organisations féministes, celle d'Urfalino (2007) semble s'en éloigner davantage. En effet, le consensus par absence d'opposition implique par essence une « absence de désaccords exprimés [qui] laisse pendante la question de savoir si les silencieux approuvent ou désapprouvent. » (p. 60). La définition de Iannello (1992) du consensus sous-entend, quant à elle, une participation plus active des membres à la prise de décision. Devant cette pluralité de définitions quant au concept de consensus et de décision par consensus, j'ai décidé de présenter ici une dernière définition qui, bien que ne se retrouvant pas dans la littérature féministe, comprend le consensus du même angle, soit celui de la participation.

Ainsi, Christoph Haug (2015) propose de conceptualiser la prise de décision par consensus selon quatre types distincts de consensus : *imposed consensus*, *acclaimed consensus*, *basic consensus* et *deliberative consensus*. Je m'intéresserai ici plus en détail au 4^e type, le *deliberative consensus* puisqu'il me permet de voir une adéquation avec la littérature féministe sur le consensus, en plus de correspondre avec plus de justesse à ce qui sera présenté lors de l'analyse des données en chapitre 3.

Le premier type selon Haug (2015), le consensus imposé, s'observe lorsque le facilitateur ou la facilitatrice d'une rencontre conclut qu'un consensus a été atteint et passe ensuite directement au prochain sujet en liste. Si une personne n'est pas d'accord avec cette affirmation du consensus, elle devra rapidement se manifester, et possiblement déranger l'ordre établi de la rencontre, pour manifester son désaccord sur un avis.

Le 2^e type, le consensus acclamé, propose quant à lui un moment spécifique aux participantes et participants pour se prononcer sur la décision à prendre. Ce moment est par contre plus une occasion pour accorder son consentement que pour exprimer sa dissidence. Ce type de consensus se base donc sur la prémisse que toutes les personnes sont en accord avec la proposition.

Pour le 3^e type, le consensus de base (*basic*), qui peut aussi être vu comme le consensus précipité (*hasty*), l'on demande directement aux personnes présentes si l'une d'elles s'oppose à la décision. Il y a donc un moment spécifique lors des discussions où les participantes et participants peuvent se prononcer en désaccord avec une décision. Haug (2015) souligne que, même si ce 3^e type se révèle plus équilibré que les deux précédents, il suppose tout de même qu'une personne devrait y réfléchir à deux fois avant de se prononcer en désaccord avec la proposition énoncée.

Finalement, le dernier type, « *deliberative consensus* » permet de concevoir le consensus comme un moyen pour chaque personne de s'exprimer librement. Cette forme de consensus : « not only gives participants the opportunity to express dissent, but actively encourages that dissent is articulated in order to make sure that no one is silenced » (Haug, 2015, p. 574).

Ce consensus délibératif donne beaucoup d'espace aux personnes qui, en situation de désaccord, ne se seraient peut-être pas nécessairement exprimées dans l'un ou l'autre des autres types de consensus décrits plus haut. C'est ce qui fait que ce type de consensus se rapproche davantage d'une prise de décision à l'unanimité (Haug, 2015).

Je trouve cette définition particulièrement intéressante et parlante, puisque j'ai l'impression qu'elle se rapproche beaucoup plus des pratiques et des idéaux des organisations féministes tels que décrits plus haut, par exemple, par la prise en compte de toutes les participantes et le souci d'équité et d'égalité au sein du groupe.

1.6 Retour sur la littérature et question de recherche

Les écrits présentés plus haut font état de pratiques organisationnelles et communicationnelles spécifiques aux organisations féministes. Ces organisations, souvent perçues comme une alternative aux organisations bureaucratiques, se démarquent principalement par le mode de gestion interne et leur mode de prise de décision, qui repose essentiellement sur le consensus. La littérature sur les organisations féministes reconnaît que la prise de décision par consensus fait partie intégrante des valeurs et pratiques des groupes féministes. Or, ma revue de la littérature montre que seulement quelques auteures (Iannello, 1992, par exemple) se sont intéressées aux modes de prise de décision de ces organisations et peu de recherches ont été effectuées au cours de la dernière décennie.

Ce manque dans la littérature m'amène à me questionner sur les méthodes de prise de décision dans les organisations féministes. La littérature à ce sujet fait part de possibles conflits dans le groupe (Fournier, Guberman, Beeman & Gervais, 1997; Martin, 1990; Riger, 1984; Rothschild-Whitt, 1979) et met en évidence des pratiques qui visent l'intégration et la pleine participation de toutes les membres (Bordt, 1997; Martin, 1990; Riger, 1984) lors de la prise de décision par consensus.

De leur côté, Haug (2015), Leach (2016) et Rothschild-Whitt (1979) donnent des pistes intéressantes sur ce mode de prise de décision et sur son effet dans le groupe. Bien que ne s'intéressant pas spécifiquement aux organisations féministes, leurs recherches permettent de mieux comprendre les pratiques de ces groupes et les implications pour les membres.

Par ailleurs, les théories de la communication organisationnelle féministe permettent de s'intéresser aux manières dont les participantes font sens de leurs expériences organisationnelles (Buzzanell, 1994). Or, ma revue de littérature démontre que peu d'auteurs se sont intéressées spécifiquement à savoir comment les participantes d'une organisation féministe vivent la prise de décision dans le groupe (voir par exemple Anadón, Masson, Tremblay et Tremblay, 1990 pour quelques éléments sur la façon de vivre la collective). Cela m'amène à formuler la question de recherche suivante : **quels sont les processus de prise de parole et prise de décision dans les organisations féministes et de quelles manières les participantes en font-elles sens?**

CHAPITRE II

Méthodologie : rencontrer et raconter le terrain de recherche

La première étape à franchir afin de répondre à ma question de recherche a été de sélectionner un terrain de recherche favorable à ma présence et dont les membres seraient intéressées, en totalité ou en partie, à prendre part à des entretiens semi-dirigés avec moi pour compléter ma collecte de données. Dans ce chapitre, je retracerai de façon détaillée ces étapes de ma recherche, de l'identification d'un terrain jusqu'à la collecte des données par observation et par entretiens. Dans un premier temps, je commencerai par énumérer les critères de sélection qui m'ont amenée à faire le choix de mon terrain de recherche et je décrirai l'organisation sélectionnée. En second lieu, je reviendrai sur la collecte de données comme telle. Je tenterai ici de décrire et de raconter mon expérience avec mon terrain de recherche, et ce, dès les premiers contacts avec l'organisation jusqu'aux observations et aux entretiens semi-dirigés. Ensuite, je ferai un retour sur les considérations éthiques de ma recherche et je terminerai en décrivant la méthode d'analyse utilisée pour rendre compte de mes données qui seront présentées dans le prochain chapitre.

Afin de préserver l'anonymat du groupe, ce dernier sera désigné sous l'appellation de « l'Organisation ».

2.1 Critères de sélection du terrain de recherche

Ma revue de littérature présentée dans le chapitre précédent démontre bien la richesse et la diversité de ces organisations que l'on qualifie d'organisations féministes. Afin de

sélectionner une organisation comme terrain de recherche, j'ai d'abord établi une liste de critères auxquels elle devait répondre. Ces critères avaient pour but de m'aider à répondre du mieux possible à ma question de recherche, en plus de faciliter la collecte des données sur le terrain.

Mon premier critère concernait la composition du groupe. Si la littérature sur les organisations féministes aborde principalement le sujet en parlant de groupes de femmes, elle n'exclut pas systématiquement les organisations mixtes (composées d'hommes et de femmes), qui fonctionneraient selon des principes féministes ou issus des organisations féministes ou proféministes (voir par exemple Dupuis-Déri, 2008; Dussuet, Flahault, Loiseau, 2013; Jacquemart, 2013; Ostrander, 1999). Alors que je souhaitais m'intéresser à la manière dont les femmes, spécifiquement, vivent et font sens des modes de fonctionnement dans leur organisation, j'ai voulu, par souci de cohérence, choisir une organisation féministe qui soit uniquement composée de femmes. J'estime que ce choix s'est avéré d'autant plus pertinent que les participantes de l'Organisation ont pu témoigner, lors des entretiens, de différences et de particularités vécues dans un groupe non mixte comme ce dernier. Ces différences seront abordées lors de mon analyse au prochain chapitre.

Mon deuxième critère de sélection concernait les rencontres du groupe et leur fréquence. Afin d'obtenir des données que je jugeais satisfaisantes et pour me permettre de mieux saisir les pratiques d'une organisation, j'ai voulu choisir un groupe dont les membres se rencontrent sur une base hebdomadaire ou mensuelle. Ce critère me permettait d'abord d'assister à quelques rencontres du groupe, afin de me familiariser avec ce dernier et pouvoir récolter des données d'observation. Ensuite, cela me permettait également de penser que les

membres de l'organisation aient, elles-mêmes, une bonne expérience de participation dans le groupe afin qu'elles puissent en discuter lors des entretiens.

Le choix de centrer le terrain de recherche sur les rencontres des participantes s'est effectué en tenant compte de la littérature sur les rencontres dans les groupes, appelée également *science meeting*. À la lumière de mes lectures sur le sujet, il m'est apparu que l'observation de rencontres est à la fois une bonne porte d'entrée pour mieux connaître le terrain, mais aussi pour mieux comprendre les pratiques de l'organisation. En effet, la littérature sur le sujet démontre que les rencontres de travail permettent d'étudier les dynamiques des acteurs et actrices qui y prennent part, notamment à travers divers processus interactionnels qui sont au cœur de ces rencontres comme les prises de décisions, les discussions, la recherche de solutions à divers problèmes, la recherche d'idées (*brainstorm*) ou encore la socialisation en groupe (Allen, Beck, Scott, Rogelberg, 2014; Mroz, Allen, Verhoeven et Shuffler, 2018). Ces activités réalisées lors des rencontres de travail participent également à la création ou à la rupture d'un sens de la communauté chez les participantes et participants (Tracy et Dimock, 2004).

2.2 Description de l'organisation

L'organisation choisie est donc un groupe composé uniquement de femmes. Elle correspond à une organisation féministe en tenant compte de plusieurs des éléments présentés dans le chapitre 1. En particulier, l'Organisation reconnaît l'importance d'une communication horizontale entre les membres et valorise la prise de décision par consensus. De plus, l'Organisation accorde une grande importance à la défense des intérêts des femmes, ce qui se

reflète concrètement dans la mission¹ et les valeurs de l'Organisation.

L'Organisation est composée de moins de 20 membres². Elle compte un comité exécutif, composé d'une présidente et deux vice-présidentes, des membres ainsi que des employées. On dénombre plusieurs comités au sein de l'Organisation dans lesquels les membres peuvent s'impliquer et participer activement. Chaque comité prend en charge différents projets.

Deux types de rencontres amènent les membres à se réunir. Tout d'abord, les membres de l'Organisation se rencontrent pour travailler sur les projets liés aux comités dont elles font partie. Ces rencontres de comités, bien qu'accessibles à toutes les membres de l'Organisation qui souhaitent y assister, permettent aux membres impliquées dans un comité donné de se rencontrer afin d'avancer le travail sur les différents projets en cours. Ces rencontres ont lieu en plus petits groupes. Ensuite, des rencontres avec toutes les membres de l'Organisation sont également planifiées de temps à autre pour discuter d'enjeux communs. C'est aussi l'occasion pour les membres de prendre des décisions qui concernent tout le groupe et faire le pont entre les différents comités et les projets et les idées qui s'y rattachent.

¹ La mission et les valeurs sont clairement présentées sur le site Internet de l'Organisation.

² Le manque de détails est volontaire ici pour éviter que l'on puisse reconnaître l'Organisation et ainsi assurer la confidentialité des participantes à la recherche.

2.3 Collecte de données

2.3.1 Premiers contacts

J'ai initié un premier contact avec l'Organisation par courriel à l'automne 2016. J'ai été invitée à rencontrer une membre du groupe peu de temps après afin d'expliquer la nature de mon projet ainsi que mes intérêts de recherche et ce qui m'amenait à m'intéresser à leur Organisation. Lors de cette rencontre, j'en ai profité pour parler un peu de ce qui m'amenait à vouloir réaliser un tel projet, de mes motivations personnelles et de mon implication dans des groupes féministes mixtes. J'ai ensuite été avisée que les autres membres étaient en accord avec la réalisation de mon projet, ce qui m'a amenée à assister à huit rencontres de l'Organisation au courant de l'automne 2016.

2.3.2 Observations

Pour amorcer la collecte de données, mon choix s'est arrêté sur l'observation des réunions du groupe afin de me familiariser avec ses processus interactionnels et décisionnels, pratiques qui sont au cœur des rencontres de travail.

Entre les mois d'octobre à décembre 2016, j'ai assisté à quatre rencontres qui réunissaient toutes les membres et à quatre autres rencontres de comités de l'Organisation. Ces sept moments d'observation ont été pour moi une occasion unique de me familiariser avec le fonctionnement et les rouages internes de l'Organisation. J'ai eu l'occasion de noter dans mon cahier de bord mes observations sur les prises de parole et de décision dans le groupe et les dynamiques dans le groupe lors de ces moments.

J'ai aussi l'impression que ces observations ont été une occasion privilégiée pour moi de mieux connaître les membres du groupe, mais aussi de développer un certain lien de confiance avec elles, au fur et à mesure qu'elles s'habituèrent à ma présence dans le groupe. C'est vers la 3^e ou la 4^e rencontre que j'ai senti que ma présence n'intriguait plus autant les participantes et où, lentement, j'ai eu l'impression qu'elles s'acclimataient un peu plus à ma présence.

Finalement, l'observation a aussi été une étape déterminante pour la suite de ma collecte de données puisque ma grille d'entretien a été mise en forme sur la base de mes observations. Grâce aux observations, j'ai pu avoir accès à des moments et des interactions en groupe qui, autrement, auraient été hors de ma portée. Je pense ici aux discussions entre les membres avant les rencontres et aux manières dont les membres prennent la parole lors des réunions, entre autres. En ce sens, l'observation a cette qualité qui permet à ceux et celles qui sont sur le terrain de « *record what people actually do in real life, rather than what people say they do* » (Kemp, 2001, p. 528). Selon Elizabeth Kemp (2001), l'observation permet aussi de remarquer des éléments que les participantes elles-mêmes ne remarquent pas ou auxquels les participantes n'accordent pas nécessairement d'importance. En ce sens, l'observation des rencontres m'a permis de mettre le doigt sur des moments et des instants particuliers et d'y revenir ensuite plus en profondeur avec les participantes lors des entretiens semi-dirigés avec les participantes.

2.3.3 Entretiens individuels

Mes observations sur le terrain m'ont permis de mieux comprendre l'Organisation, de me familiariser avec les façons de faire du groupe et d'adapter ma grille d'entretien pour les entretiens qui ont suivi la période d'observation. J'ai aussi l'impression que ma période d'observation dans le groupe a influencé positivement ma relation avec les membres de l'Organisation et a rendu possible l'installation d'un climat de confiance et d'ouverture entre les participantes et moi. Connaître les membres m'apportait une dose de confiance supplémentaire lors de la réalisation des entrevues puisque les présentations avaient déjà eu lieu auparavant.

Pour répondre à ma question de recherche, j'ai opté pour des entretiens semi-dirigés. J'ai choisi cette méthode de collecte de données, car ce type d'entretien permet aux participantes de s'exprimer librement, sans contraindre la conversation, mais permet tout de même de l'orienter selon les thématiques de la recherche (Nils et Rimé, 2003). Cette méthode s'est avérée judicieuse pour moi puisque la grille d'entretiens me permettait de passer à travers toutes les thématiques qui m'intéressaient dans le cadre de ma recherche, tout en gardant une certaine flexibilité pour explorer, en cours de conversation, d'autres éléments amenés directement par les participantes.

L'entrevue permet, à travers une conversation, de mettre en lumière de quelles manières les participantes font sens d'un ou plusieurs phénomènes. Le bon déroulement de cette conversation dépend de plusieurs facteurs, dont le lien qui se crée entre, dans mon cas, la participante et moi, la chercheuse. À cet effet, la recherche qualitative permet cette proximité avec la participante qu'une recherche par questionnaire par exemple, ne permettrait pas. Pour

illustrer ce lien, Rubin et Rubin (2005) comparent trois termes utilisés pour décrire ceux et celles qui participe à la recherche : « *interviewees* », « *informants* » et « *conversational partners* » (p. 14). Le dernier terme « *conversational partners* » suppose une coopération dans la recherche, entre la chercheuse ou le chercheur et celui ou celle qui y participe et permet d'envisager la recherche comme un processus d'échanges entre ces deux personnes. Ce terme, précisent-ils, permet aussi de concevoir chaque participante ou participant comme une personne unique, avec des savoirs différents, des façons différentes de voir le monde et des façons différentes d'interagir. Cela explique également que, bien qu'un guide d'entretien soit préparé pour l'ensemble des entrevues, que toutes les questions ne seront pas abordées de la même façon, puisque les entrevues en recherche qualitative permettent justement cet ajustement nécessaire à chaque personne interviewée (Rubin et Rubin, 2005).

Mon guide d'entretien, présenté à l'Annexe I, s'articule autour de trois thèmes : 1) le fonctionnement interne du groupe, 2) la cohésion des membres et 3) le travail dans le groupe et l'implication dans une organisation féministe. J'ai commencé par les questions de la thématique 1 pour chacun des entretiens puisqu'elles étaient construites de façon à briser la glace avec les participantes. Les questions étaient posées dans un ordre différent pour chaque entretien, suivant le fil et l'évolution de chacune des conversations avec les participantes.

J'estime également que le choix des entretiens semi-dirigés est cohérent avec la visée féministe de ce mémoire, puisqu'il donne l'occasion aux participantes de s'exprimer sur ce qu'elles vivent au sein de l'Organisation, afin de parler pour elles-mêmes. Ainsi, j'estime que le processus des entretiens tel qu'il a été mené s'inscrit également dans ce que Paillé et Mucchielli (2016) nomment « l'attitude phénoménologique », au sens où les données recueillies concernent l'expérience des femmes participantes, selon le sens qu'elles accordent

elles-mêmes à l'Organisation et ce qui s'y déroule. Cette attitude face à la recherche et au matériau suppose aussi une grande écoute et une reconnaissance des propos recueillis. Comme le précisent Paillé et Mucchielli, l'examen phénoménologique « consiste ainsi à donner la parole avant de la prendre soi-même » (p. 145), une attitude envers à la recherche que j'ai tenté d'adopter comme une première étape de l'analyse qualitative menée.

Au total, j'ai mené six entretiens semi-dirigés avec des membres de l'Organisation. Les entretiens ont été enregistrés avec le consentement des participantes. Ne voulant pas imposer de contraintes particulières aux participantes et pour obtenir les conditions de recherche les plus favorables, les entretiens ont été réalisés dans un endroit choisi par les participantes, soit dans les bureaux de l'Organisation, au travail d'une d'entre elles ou directement à leur domicile. Les entretiens ont duré entre 37 minutes et une heure et 20 minutes. L'entretien le plus court a été marqué par une interruption en cours de rencontre et s'explique aussi par l'horaire chargé de la participante.

Les entretiens ont été menés sur une période de trois mois, selon la disponibilité des participantes. Cela m'a aussi donné le temps nécessaire pour avoir plus de recul sur mes entretiens après chacun d'eux. Ce délai m'aura aussi permis d'effectuer les transcriptions sous forme de verbatim entre temps et d'être toujours plus préparée pour le suivant, alors que je gagnais plus de confiance envers ma grille, mais aussi envers moi-même et mes capacités de chercheuse. J'ai également pu ajuster quelques formulations qui manquaient peut-être de clarté vers le début du processus. J'ai aussi eu l'occasion de discuter avec ma directrice de recherche à la suite de la première entrevue réalisée afin de confirmer la pertinence des éléments de ma grille, ce qui m'a apporté un encouragement pour les suivantes. C'est également suite à cette

rencontre que j'ai décidé de reformuler l'une des questions de la grille qui nous semblait manquer de clarté.

2.4 Considérations éthiques à la recherche

Tout d'abord, il est important de mentionner que la grille d'entretiens, de même que la nature du projet, ont été préalablement approuvées par le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CERAS) de l'Université de Montréal.

Plusieurs précautions ont été prises afin de satisfaire, à la fois aux exigences du CERAS et à celles des femmes impliquées dans l'Organisation. Tout d'abord, les noms des participantes ont été changés par des pseudonymes et l'organisation a été nommée tout simplement « Organisation » afin qu'on ne puisse pas l'identifier par mesure d'anonymat pour l'organisation et pour ses membres. Au début de chaque entretien, j'ai pris le temps de bien expliquer la nature de mon projet de recherche et ce que celui-ci impliquait pour les participantes.

J'ai aussi choisi de mettre de côté quelques éléments mentionnés par les membres lors des entretiens puisqu'ils pouvaient donner des indices sur l'identité de la personne qui avait énoncé ces propos et que, bien qu'il soit pratiquement impossible d'identifier à la lecture les participantes, ces dernières auraient très bien pu se reconnaître entre elles à la lecture du mémoire. Bien que les sujets abordés ne soient pas particulièrement sensibles à première vue, j'ai senti que certaines membres se sont confiées d'une manière beaucoup plus personnelle que ce à quoi je m'attendais initialement, accentuant la relation de proximité entre chercheuse et participantes. Pour Stéphane Martineau (2007), ce type de relation s'explique par la nature du terrain en recherche qualitative en raison de ce qu'il appelle la « coprésence du chercheur et

des sujets sur le terrain » qui amènent « une relation intersubjective de proximité [où] l'Autre accueille le chercheur, lui donne de son temps, lui accorde sa confiance [...]. » (p. 75) Bref, la recherche construit le lieu de rapport de proximité entre celui ou celle qui cherche et le terrain (Caratini, 2004 dans Martineau, 2007).

2.5 Réflexion sur mon rôle de chercheuse : composer avec un rôle privilégié

J'ai particulièrement pris conscience de cette relation de proximité lorsque les participantes me confiaient des informations plus personnelles que ce à quoi je m'attendais. Des indices de ce glissement étaient souvent perceptibles dans la conversation, particulièrement lorsque les participantes remarquaient elles-mêmes qu'elles étaient en train de me confier des éléments plus personnels ou qui pourraient possiblement permettre de les identifier. Quelques participantes ont alors verbalisé ces réalisations en m'indiquant, par exemple : « C'est sûr que si je te dis ça et que tu l'écris, on va me reconnaître, mais... ». Ces moments m'ont aidée à prendre conscience de mon rapport privilégié avec les participantes et du devoir de m'assurer de la confidentialité des propos, surtout lorsque ces derniers semblent plutôt anodins à première vue, mais peuvent contenir des informations à ne pas révéler.

J'ai également été surprise par l'accueil que j'ai reçu dans le groupe lors de ces moments d'observations. Les membres se sont montrées très intéressées par ma recherche et son évolution. Certaines d'entre elles me questionnaient parfois sur le processus de ma recherche et sur son déroulement. Certaines voulaient aussi savoir si je retrouvais ici, au sein de leur Organisation, la participation que j'espérais.

Si je sentais quelques regards se poser sur moi au tout début de ma collecte de données, ce sentiment s'est par la suite estompé en grande partie. J'ai réalisé que j'étais de plus en plus intégrée au groupe lorsque, lors d'une rencontre, une membre a affirmé ne plus vraiment remarquer ma présence dans le groupe. J'ai alors senti que mon rôle d'observatrice, plus effacée, représentait un atout à ma collecte de données. J'avais l'impression que les membres agissaient naturellement, comme elles l'auraient fait sans ma présence.

Alors que je m'attendais à observer le groupe de manière non participante, j'ai été surprise à une occasion de devoir participer à un atelier et des discussions. Cet événement s'est produit vers la fin de mes rencontres sur le terrain. J'avais auparavant un rôle bien défini d'observatrice non participante dans l'Organisation. Ce changement de rôle s'est accompagné chez moi d'un sentiment d'imposteur, puisque je sentais que je n'avais pas réellement ma place et que je devais m'exprimer sur un sujet que je ne connaissais pas. C'est un sentiment que j'ai ressenti uniquement à cette occasion et qui n'était pas présent lorsque mon rôle se résumait à observer uniquement les rencontres et prendre des notes sur ce que je voyais, entendais et percevais. Cet événement m'a permis de passer d'un mode d'observation où j'étais uniquement témoin de ce qui se passait dans le groupe à une forme d'observation plus participante où je me suis taillé une petite place comme actrice à mon tour dans le groupe, l'espace de quelques instants, pour participer avec les membres présentes. C'est d'ailleurs la seule fois où j'ai été amenée à participer durant les huit rencontres.

2.6 Méthodes d'analyse

2.6.1 Rendre compte de mes observations : une description fine

Mes notes et mes impressions d'observations ont été recueillies dans un journal de bord qui m'a accompagnée à toutes les rencontres auxquelles j'ai assisté. J'y ai consigné par écrit des éléments plus factuels que j'observais, mais aussi mes impressions au moment où j'assistais aux rencontres. J'y ai aussi annoté quelques phrases prononcées par les participantes, soit des éléments qui renseignaient sur les pratiques du groupe, et non sur le contenu sensible des rencontres, par souci d'anonymat et pour respecter l'entente de confidentialité conclue avec les membres. J'ai par exemple noté dans mon cahier : « Une personne dit : “On a déjà dépassé le temps, on y reviendra plus tard” ».

Cette prise de notes et ces descriptions m'ont permis de mieux comprendre les processus interactionnels au sein de l'Organisation et d'en rendre compte dans le cadre de mon analyse. Ainsi, je décrirai mes observations dans le prochain chapitre, dans une visée plus descriptive des pratiques, comme le suppose ma question de recherche. M'inspirant des conseils donnés par Paillé et Mucchielli (2016), j'ai utilisé mes données d'observation pour rendre compte du réel que j'ai observé sur le terrain, mais aussi pour revenir sur mes perceptions et sentiments en tant que témoin privilégiée des scènes auxquelles j'ai pu assister. Ainsi, mes notes d'observation contenaient des annotations à plusieurs niveaux de lecture, faisant à la fois référence à ce que je voyais, mais aussi à ce que je pouvais ressentir au moment où j'observais, de même que des remarques d'ordre plus théoriques auxquelles je pensais aussi. Pour Paillé et Mucchielli, il est tout à fait normal que coexistent ces différents niveaux de lecture, puisqu'un travail de ventilation des données devra être fait afin de présenter le matériau comme partie de l'analyse.

Le travail de description analytique m'a permis de mettre des mots sur mes observations et de nommer des phénomènes qui se sont déroulés sous mes yeux. Se situant à un niveau d'analyse qui ne dépasse pas la description fine, ce travail constitue toutefois une première étape d'une analyse et s'inscrit ainsi au sein d'un exercice analytique plus complet qui comprend également un travail d'induction interprétative à partir du matériau des entretiens semi-dirigés (Paillé et Mucchielli, 2016).

2.6.2 Analyse des entretiens semi-dirigés : un processus inductif

Devant une abondance de données provenant des entretiens semi-dirigés et pour arriver à donner un sens à tout ce que les participantes m'avaient confié, je me suis basée sur une méthode d'analyse inductive, où, essentiellement, les catégories créées partent avant tout du matériau et non de théories ou de concepts déjà constitués (Paillé et Mucchielli, 2016). Il est toutefois important de souligner que plusieurs chercheurs et chercheuses s'entendent pour dire et nuancer que le processus inductif fait souvent appel à d'autres logiques que l'induction (Anadón et Guillemette, 2006; Anadón et Savoie-Zajc, 2009). Ainsi, il apparaît que « l'induction n'est jamais "pure" » (Kelle, 1995 et Savoie-Zajc, 2004 dans Anadón et Savoie Zajc, 2009, p. 3). Pour illustrer ceci, Savoie-Zajc (2004, dans Anadón et Savoie-Zajc, 2009) propose trois niveaux d'induction en recherche : une « logique typique d'induction », une « induction modérée » et une « induction dite délibératoire » (p. 3), qui passent d'une induction qui se rapproche, sans en être totalement, d'une induction pure vers une induction qui fait plus appel à des processus abductifs, faisaient appel au cadre théorique de la recherche (Anadón et Savoie-Zajc, 2009).

Ainsi, j'estime que ma recherche et mon analyse se situent entre le premier et le deuxième des trois niveaux d'induction proposés par Savoie-Zajc (2004, dans Anadón et Savoie-Zajc, 2009) soit entre la logique typique d'induction et l'induction modérée. Le premier niveau implique que les catégories de l'analyse proviennent uniquement du matériau, alors que le deuxième niveau implique plutôt d'ancrer l'analyse avec la littérature du phénomène à l'étude : « une définition conceptuelle provenant des écrits balise de façon générale le phénomène étudié » (p. 3). Ce deuxième niveau sous-entend d'aborder le matériau en faisant appel à la fois à des processus d'induction, mais aussi d'abduction :

L'analyse qualitative utilise donc une logique particulière qui se construit dans un va-et-vient entre l'induction analytique et l'abduction. En effet, un phénomène est décrit et interprété par induction analytique, et l'abduction permet de trouver des relations conceptuelles entre les catégories construites et donc des « liens » pour comprendre un phénomène (Anadón et Savoie-Zajc, 2009, p. 3-4).

2.6.3 Entretiens semi-dirigés : donner un sens au matériau

Pour ce qui est des entrevues, elles ont été retranscrites afin d'être ensuite analysées. Plus précisément, je me suis principalement appuyée sur Blais et Martineau (2006) pour arriver à « donner un sens » à mes données. Cette démarche implique que comme chercheuse, je puisse « dégager le sens que l'act[trice] a construit à partir de sa réalité. » (p. 3) et aller plus loin que ce que les données mentionnent a priori, comme c'est le cas avec la description analytique par exemple (Paillé et Mucchielli, 2016).

Pour y arriver, je me suis basée sur les ensembles de principes de Thomas (2006), comme présentés dans l'article de Blais et Martineau (2006). Ainsi, bien que l'analyse soit guidée par les questions de recherche, les résultats doivent provenir de l'analyse des données brutes, suite à plusieurs lectures approfondies du matériau. Les résultats proviennent donc de

l'interprétation des données des verbatim, exprimées et qualifiées à l'aide de catégories lors des lectures des verbatim. Blais et Martineau (2006) mentionnent également que les « résultats sont construits à partir de la perspective et de l'expérience du chercheur qui doit prendre des décisions à propos de ce qui est plus important et moins important dans les données collectées » (p. 6). Prendre des décisions implique ici que des choix, conscients ou inconscients, puissent et doivent être faits pour mener à terme l'analyse des données. Ainsi, il appartient aussi au chercheur ou à la chercheuse de sélectionner ce qui deviendra des catégories porteuses de sens, intervenant directement dans le traitement des données récoltées et « en leur accordant une signification au regard de son objet de recherche » (Guignon et Morissette, 2006, p. 32). Dans le cadre de cette recherche, cela implique aussi pour moi d'adopter un regard féministe sur les données, en cohérence avec les objectifs et la visée de ma recherche (Olivier et Tremblay, 2000).

L'article de Blais et Martineau (2006) présente quatre grandes étapes, toujours selon Thomas (2006), qui font partie du processus d'une analyse inductive. La première étape consiste en la préparation des données brute, ce qui inclut l'étape de retranscription des entrevues dans la même mise en page pour chacune d'elles. La deuxième étape demande ensuite de « procéder à une lecture attentive approfondie » (p. 6). Il s'agit alors de s'approprier davantage le matériau. Cette étape permet de mieux connaître les données, jusqu'à ce que celles-ci deviennent même familières pour la personne qui en a fait cette lecture soutenue et approfondie. Le travail d'identification et de description de premières catégories peut alors commencer, ce qui correspond à la troisième étape. Des étiquettes sont créées pour différentes portions de textes. Ces dernières sont amenées, tout au long de cette étape, à se modifier et à se raffiner, en tenant aussi compte des différents niveaux d'analyse du texte. Étape

déterminante pour une bonne analyse, c'est aussi l'étape qui a été la plus difficile à réaliser pour moi. Mes premières catégories identifiées relevaient davantage d'une analyse thématique. Bien que cette technique permette d'avoir un portrait d'ensemble du matériau (Paillé et Mucchielli, 2016), j'avais cette impression que les éléments répertoriés n'étaient pas toujours aussi riches que je l'aurais souhaité. Pour m'aider, je me suis appuyée sur les écrits de Paillé et Mucchielli sur l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes, soit une façon de nommer le matériau de façon à ce que « les mots employés vont au-delà de la seule condensation textuelle : ils disent. Ils donnent à voir la forme d'une expérience » (p. 326). C'est donc grâce à d'autres lectures du matériau que j'ai pu développer des catégories plus intéressantes et surtout beaucoup plus parlantes pour mon analyse. Trouver une catégorie conceptualisante relève alors d'un travail d'induction qui permet d'« indui[re] une image mentale précise en termes d'une dynamique ou d'une suite d'événements » (p. 327), pour donner forme à un phénomène particulier. C'est en ayant ces éléments de définition en tête que j'ai réussi à me détacher de la simple description thématique.

Finalement, le travail de révision des catégories constitue la quatrième et dernière étape présentée par Blais et Martineau (2006). À cette étape, des catégories peuvent aussi être combinées entre elles. C'est aussi à ce moment que devraient être sélectionnés des extraits pour appuyer et représenter ces différentes catégories.

CHAPITRE III

Faire sens des prises de parole et de décision

Dans un premier temps, je présenterai un bref portrait de chacune des six femmes qui ont participé aux entretiens semi-dirigés. Les prénoms ont été changés afin de préserver leur anonymat et les extraits de verbatim sont parfois attribués à un autre pseudonyme³.

Je tenais à présenter un portrait individuel de chaque participante afin de leur donner une voix à travers mes écrits, ce qui s'inscrit également dans la démarche féministe de mon mémoire. La présentation des participantes permet également d'un peu mieux comprendre leurs motivations à faire partie de l'Organisation. Je suis toutefois consciente que les éléments mentionnés ci-haut donnent peu d'informations sur les femmes et leurs parcours, ce qui a été fait délibérément afin de m'assurer de respecter leur anonymat, tant dans le groupe même qu'à l'extérieur de celui-ci. La présentation des participantes telle que rédigée ici ne rend donc pas réellement justice à la pluralité des femmes et de leurs parcours au sein de l'Organisation, mais permet tout de même d'un peu mieux les connaître et surtout, de leur donner tout de même une voix à travers cet anonymat. Dans un deuxième temps, je rendrai compte de mon analyse des données, tout en illustrant de manière descriptive quelques pratiques de l'Organisation à l'aide de mes notes d'observation.

³ L'utilisation d'autres prénoms visait principalement à préserver l'anonymat des femmes et de l'Organisation à l'externe. Attribuer des extraits de verbatim à d'autres pseudonymes est utilisé ici comme stratégie afin que les participantes ne puissent pas attribuer tous les extraits présentés à une femme de l'Organisation, par souci d'anonymat à l'intérieur même du groupe.

3.1 Présentation des participantes

Émilie

Émilie s'implique dans l'Organisation depuis peu de temps⁴. Pour elle, s'engager dans une organisation féministe, c'est évoluer dans un groupe où toutes les membres partagent des valeurs semblables. Le groupe lui permet d'enrichir ses propres réflexions, dans un espace de discussions où elle se sent accueillie et écoutée. Outre son implication dans l'Organisation, elle ne travaille pas dans un milieu dit féministe.

Salma

Salma a rejoint le groupe il y a plus d'un an. Elle voit l'Organisation comme un lieu pour militer et s'impliquer. Elle estime que par son implication au sein du groupe, elle arrive à améliorer son milieu de vie et contribue à la réalisation de changements de société pour toutes les femmes. Elle accorde une grande importance à l'idée d'un mouvement qui est plus grand qu'elle, plus grand que ses intérêts personnels. Pour elle, les enjeux féministes doivent dépasser les besoins individuels afin de s'orienter vers ceux de toutes les femmes.

Patricia

Patricia s'impliquait déjà dans d'autres organisations féministes ou communautaires avant de rejoindre l'Organisation il y a quelque temps. Pour elle, s'engager dans un groupe

⁴ Le manque de précision est voulu afin de conserver l'anonymat des participantes. Je trouvais néanmoins pertinent de préciser si les membres étaient nouvelles ou non dans le groupe compte tenu de ce qui sera présenté dans ce chapitre.

féministe lui permet de mieux porter sa voix et de faire entendre ses revendications pour l'amélioration de la condition de vie des femmes. Elle veut aussi faire profiter le groupe de ses expériences et de son savoir-faire professionnels, qui ne sont pas nécessairement liés à d'autres organisations ou groupes féministes, mais qui peuvent apporter beaucoup à l'Organisation.

Helen

Helen est active dans l'Organisation depuis quelques années. Interpellée par les enjeux féministes, elle souhaitait à l'origine s'impliquer dans une organisation ayant un réel impact pour la vie des femmes. Elle s'implique ou s'est aussi déjà impliquée dans d'autres organisations féministes ou communautaires. Elle estime qu'elle arrive davantage à participer dans une organisation féministe (en comparaison à une organisation mixte), ce qui l'encourage à s'y impliquer encore plus, et estime apporter une contribution précieuse à l'organisation, de par ses expériences professionnelles dans d'autres organisations féministes ou communautaires. Les enjeux d'égalité la préoccupent beaucoup, tant dans ses activités dans l'Organisation, que dans ses implications à l'extérieur de celle-ci.

Inès

Inès s'investit dans l'Organisation depuis quelques années. Elle est ou a déjà été active dans d'autres organisations féministes ou communautaires. Pour elle, l'Organisation représente un espace dans lequel s'impliquer sur des enjeux féministes qui l'intéressent vraiment, tout en rencontrant d'autres personnes qui partagent les mêmes valeurs qu'elle.

C'est ce qui l'a poussée à s'intéresser à l'Organisation au tout début pour ensuite en devenir membre. D'abord interpellée par la mission de l'Organisation, c'est aussi l'aspect social qui l'a incitée à vraiment s'engager à fond dans le groupe, puisqu'elle y voyait une occasion d'y rencontrer de nouvelles personnes avec qui elle partage des affinités féministes et où elle se sentirait rapidement à sa place.

Marjorie

Marjorie compte quelques années d'implication dans l'Organisation. Elle trouve important de participer dans un groupe où peuvent cohabiter plusieurs points de vue, ce qui témoigne selon elle de la pluralité des courants et idéaux féministes. Elle apprécie la richesse des discussions au sein du groupe, aspect central de sa motivation et de son investissement dans celui-ci. Tout comme d'autres membres rencontrées, elle est ou a déjà été active dans d'autres organisations féministes ou communautaires.

3.2 Analyse des données

J'ai eu la chance d'observer l'arrivée et l'intégration de nouvelles membres au sein de l'Organisation. Lors de ma première séance d'observation, quelques membres venaient de se joindre à l'Organisation et assistaient, elles aussi, à leur première rencontre officielle en groupe. Quelques-unes avaient rejoint l'Organisation dans les derniers mois seulement ou moins d'un an auparavant et se considéraient elles-mêmes, ou étaient considérées par les autres membres, comme de nouvelles membres. Ce concours de circonstances m'aura permis de mieux comprendre les mécanismes d'accueil dans le groupe et de mieux cerner les façons

de faire de l'Organisation puisque régulièrement des membres plus expérimentées dans le groupe expliquaient ou explicitaient les pratiques aux nouvelles membres lors des réunions. Mon observation dans le groupe m'aura donc permis d'assister à des moments privilégiés et me permettra de rendre compte de pratiques organisationnelles et communicationnelles propres à l'accueil de nouvelles membres, d'une manière qu'il m'aurait été impossible de le faire autrement. Je tenterai donc, à l'aide de mes notes d'observation prises lors des rencontres, de rendre compte de ces pratiques dans ce présent chapitre.

Un premier élément marquant pour moi, autant lors de mes observations que lors de la réalisation des entretiens, a été de voir à quel point les membres accordent de l'importance à la façon dont les échanges se produisent dans le groupe. Les prises de parole et de décision dans les réunions sont menées dans un climat de respect et de bienveillance à l'égard des autres membres de l'Organisation. Ces éléments seront abordés dans la première section de l'analyse. Ensuite, si la prise de décision se fait presque à tout coup par consensus, il est intéressant de voir comment les membres le vivent et comment elles s'y prêtent. Dans la deuxième section de ce chapitre, je m'intéresserai ainsi à la prise de décision au sein de l'Organisation, et aux manières dont les membres font sens de ces moments décisionnels. De plus, les observations et les entretiens me permettent de rendre compte de quelques tensions ou paradoxes dans l'accomplissement de ces prises de parole et prises de décisions, lesquels seront présentés dans ces deux sections. Ces difficultés relevées concernent particulièrement des tensions qui coexistent entre, d'une part, les idéaux féministes et d'inclusion dont fait preuve l'Organisation, et d'autre part, les contraintes dont l'Organisation doit tenir compte, qui influencent les pratiques du groupe. Je tenterai donc de rendre compte de ces difficultés que les participantes vivent à certains moments dans le groupe.

Mon objectif est donc de comprendre comment elles font sens de leurs expériences dans le groupe, ce qui me permettra par le fait même de mieux saisir les pratiques de l'Organisation qui seront décrites brièvement dans ce chapitre. C'est donc ce double objectif, d'une part de description des pratiques de l'Organisation et d'autre part, d'analyse des phénomènes tels que vécus par les participantes qui me guidera pour ce chapitre et qui me permettra de répondre à ma question de recherche.

3.2.1 Faire sens de la prise de parole

Dans cette première section, je reviendrai sur quelques éléments qui permettent aux membres de faire sens de leur prise de parole dans l'Organisation. Pour ce faire, j'ai répertorié lors de l'analyse des entretiens des éléments et des pratiques qui favorisent la prise de parole par les femmes dans le groupe. Ces éléments sont soit partagés par quelques-unes ou plusieurs membres ou encore, au contraire, vécus de manière plutôt atypique par une seule membre du groupe. Parmi ces éléments l'on retrouve ce que j'ai conceptualisé comme étant la co-construction d'un climat d'ouverture au sein de l'Organisation, l'écoute dans le groupe et finalement la valorisation de l'engagement des membres et ses difficultés. Ces trois éléments seront abordés dans les lignes qui suivent.

Co-construire un climat d'ouverture

Dans un premier temps, plusieurs pratiques et mécanismes semblent contribuer à bâtir un climat d'ouverture entre les membres, ce qui a une incidence certaine sur la participation des femmes lors des réunions. Je tenterai dans cette section de rendre compte de la co-

construction entre les membres de ce climat. Les extraits de verbatim cités et les descriptions de mes observations auront pour but de mieux illustrer la perception des membres à propos des mécanismes et des processus interactionnels, principalement liés à l'accueil dans l'Organisation, et serviront à présenter ce que j'ai conceptualisé à partir des entretiens comme étant la construction d'un climat d'ouverture.

Les processus visant à accueillir les membres dans le groupe sont un bon exemple de la construction d'un climat d'ouverture et de participation pour et par les membres. Mentionnons d'abord qu'à leur arrivée, les nouvelles membres reçoivent un cahier pour les aider à se repérer dans ce nouvel environnement qu'est l'Organisation. On y retrouve, entre autres, la structure de l'Organisation, les politiques internes et un bilan des orientations de l'Organisation.

Lors de ma première rencontre à laquelle j'assistais comme observatrice, qui coïncidait également avec la première rencontre pour quelques nouvelles membres, un jeu « brise-glace » était prévu à l'horaire. Après avoir fait un rapide tour de table où chacune devait se nommer, les femmes, nouvelles comme plus anciennes dans l'Organisation, étaient regroupées en petit groupe de trois personnes et devaient se présenter de nouveau, de manière à apprendre à se connaître davantage. Dans cette activité qui a duré environ 7 ou 8 minutes, elles devaient spécifier leurs attentes par rapport à l'Organisation et à leur implication, et nommer un enjeu ou sujet qui les intéressaient ou les touchaient plus particulièrement. Cette activité a permis aux nouvelles membres de rapidement s'intégrer dans le groupe en apprenant à connaître les autres femmes, d'une manière beaucoup plus personnelle que la simple présentation des prénoms du début de la réunion par exemple. Cela a également permis aux femmes présentes de prendre la parole une première fois dans le groupe et d'être écoutées de manière active par

leurs pairs qui, de mes notes d'observations, hochaient souvent la tête de manière affirmative ou lançaient des encouragements verbaux « Ah oui! », « Intéressant! » Cette façon de procéder semble avoir été bénéfique pour l'Organisation et ses membres puisque plusieurs participantes ont abordé d'elles-mêmes l'activité d'accueil lors des entrevues semi-dirigées et en ont parlé comme une expérience positive, catalyseur d'une intégration rapide au sein du groupe. L'activité brise-glace, telle que vécue par les nouvelles membres, contribue donc à la création d'un climat de participation dès l'arrivée de nouvelles femmes au sein de l'Organisation.

J'ai eu la chance d'être observatrice lors de la première rencontre où Salma et Patricia étaient présentes, soit la soirée du jeu brise-glace. La rencontre était prévue en soirée. À mon arrivée sur place, deux ou trois membres étaient déjà présentes. Je suis allée à la rencontre du seul visage familier dans la pièce : la femme rencontrée pour la présentation de mon projet de recherche quelques semaines auparavant. Elle m'a saluée avec un grand sourire, m'a souhaité la bienvenue et m'a présentée aux membres déjà sur place.

Quelques minutes s'écoulent et les autres femmes font tranquillement leur arrivée dans le groupe et se joignent aux autres pour discuter, en petits groupes. L'ensemble des membres arrive en avance à la réunion et discute entre elles. Je remarque au fil des rencontres que c'est toujours le cas. Lorsqu'il y a des retardataires, la présidente prend toujours le temps de saluer la personne qui vient d'entrer dans la pièce et de lui indiquer le sujet de la présente discussion pour donner un point de repère à la personne, ce qui constitue une autre façon pour l'Organisation d'encourager la participation des femmes.

Toujours lors de cette première soirée, alors que j'attends le début de la rencontre, assise à la place qu'on m'a assignée, je porte attention aux discussions entre les femmes.

J'entends quelques discussions qui portent sur la réunion et les points à l'ordre du jour, mais surtout sur des sujets qui ne concernent pas l'Organisation : les loisirs, les vacances, la famille, etc. Le même scénario se répète d'ailleurs à chacune des rencontres. Le ton utilisé est informel et les échanges sont chaleureux, j'entends des rires dans la pièce. La réunion débute à l'heure convenue et c'est le moment pour les membres de prendre place à la table. La présidente prend la parole alors que l'ordre du jour est projeté derrière elle. Tout au long de la soirée, des blagues sont lancées ici et là et les rires se font encore entendre à de multiples occasions. Bref, même si la rencontre correspond à un format de réunion de travail classique, avec un ordre du jour préétabli et un décorum lorsque la rencontre débute, plusieurs petits éléments semblent contribuer à l'intégration des nouvelles membres, particulièrement lors du moment pré-rencontre.

Outre l'activité brise-glace, cette première réunion a aussi été l'occasion de démystifier un peu le fonctionnement de l'Organisation et l'apport que les nouvelles membres peuvent avoir, dès leur arrivée dans le groupe. Par exemple, lors de cette rencontre, la présidente de l'Organisation en a profité pour faire un topo du chemin parcouru par l'Organisation dans les dernières années. Elle a mentionné que le groupe s'était doté d'une nouvelle structure, avec de nouveaux sous-comités depuis un an seulement. Elle a précisé ensuite que la structure actuelle pouvait encore être remise en question et que les nouvelles membres étaient invitées à partager leurs impressions sur cette structure.

Selon les membres interrogées, ce climat d'ouverture et de participation permet aussi aux femmes d'avoir plus rapidement confiance en elles, en tant que participantes actives dans l'Organisation. En effet, lors des entretiens, plusieurs participantes m'ont confié s'être senties très rapidement à l'aise dans le groupe, soutenant qu'elles y avaient leur place et qu'elles

pouvaient participer lors des rencontres, au même titre que des membres comptant plus d'expérience dans le groupe. Si la participation des membres est évidemment souhaitée et encouragée, j'ai remarqué lors de cette première rencontre qu'aucune femme n'est forcée à participer aux activités organisées par l'Organisation, aspect sur lequel la présidente semble souvent insister, ou du moins à l'occasion de cette rencontre, « Juste si vous voulez », « Vous n'êtes pas obligées de participer », précise-t-elle aux membres sur place lors de cette soirée.

Ce climat d'ouverture dont font preuve les membres à l'égard des nouvelles participantes contribue également à renforcer le sentiment d'appartenance des membres envers l'Organisation, ce qui est intéressant comme pratique organisationnelle pour assurer une intégration harmonieuse dans un groupe déjà bien établi. Par exemple, Salma, lors de son entretien, revient justement sur l'activité brise-glace et sur l'ouverture des autres membres à l'égard des nouvelles femmes dans le groupe : « Et après deux rencontres, même la première rencontre, on avait l'impression d'avoir toujours été là. T'sais, elles ont voulu nous connaître, elles ont voulu, elles nous ont posé des questions sur notre *background*, sur qui on est... », en faisant référence aux questions posées entre les membres pour apprendre à mieux se connaître lors de la première rencontre.

Dans cet extrait, on peut voir que pour Salma, son intégration comme nouvelle au sein de l'Organisation est fortement liée à l'accueil qu'elle a reçu lors de son arrivée. Elle explique que cette intégration dans l'Organisation s'est réalisée très rapidement puisque dès la première ou la seconde rencontre, elle avait cette impression « d'avoir toujours été là ». Pour Salma, cet accueil reçu a contribué à lui donner rapidement un statut de membre qui n'est pas différent des autres femmes, ce qui fait en sorte qu'elle ne s'étiquette elle-même pas longtemps comme une nouvelle membre. Cet exemple me permet de concevoir l'accueil reçu par les nouvelles

membres comme un vecteur d'une intégration facile au groupe, mais aussi comme un processus qui permet aux membres de développer rapidement un sentiment d'appartenance envers l'Organisation.

Même constat du côté de Patricia qui reconnaît également que le processus d'accueil qu'elle a vécu comme nouvelle membre lui a permis de rapidement sentir qu'elle avait, elle aussi, sa place dans le groupe :

On est très bien accueillies, oui oui. Un accueil chaleureux, c'est-à-dire, c'est comme un nouveau bébé qui arrive dans une maison, donc c'est la fête. On se dit que ça va être aussi un peu du renouveau. Donc on se sent tout de suite à l'aise. On n'est pas... je me suis sentie tout de suite à l'aise.

C'est donc l'accueil qu'elle a reçu à son arrivée qui permet à Patricia de sentir qu'elle a rejoint un groupe où elle est non seulement la bienvenue, mais que sa présence comme nouvelle membre fait réellement une différence pour l'Organisation. Plus encore, grâce aux activités de bienvenue (le jeu brise-glace et la rencontre avec une employée de l'Organisation auparavant pour la remise du cahier d'accueil), son arrivée représente quelque chose de nouveau, de festif pour l'Organisation « donc c'est la fête », précise-t-elle. Elle ressent que son apport au groupe est important, indépendamment qu'elle soit nouvelle ou non, ce qui a une incidence certaine sur sa participation dans le groupe. Dans l'extrait présenté ci-haut, elle exprime justement que cette ouverture de l'Organisation face aux nouvelles membres, qui s'exprime pour elle par l'accueil chaleureux reçu, lui permet de se sentir rapidement, voire instantanément, intégrée au reste du groupe : « je me suis sentie tout de suite à l'aise ». Je trouvais cet extrait particulièrement parlant grâce à l'utilisation d'une métaphore de l'Organisation comme une famille lorsqu'elle compare son arrivée dans le groupe à celle d'un « nouveau bébé qui arrive dans une maison ». Cette métaphore laisse entendre qu'elle se soit sentie bien accueillie, mais

plus encore, qu'elle a rejoint un groupe où elle sent qu'elle a sa place, auquel elle appartient et qui n'attendait plus qu'elle, avec l'image d'un bébé dont on attend la naissance avec impatience.

De son côté, Helen soutient qu'elle a mis un peu plus de temps avant de sentir qu'elle pouvait participer au même titre que des membres plus expérimentées. Sans que cela l'empêche complètement de s'y impliquer, elle sentait qu'elle devait apprendre à mieux connaître l'Organisation et ses pratiques avant de pouvoir y être complètement intégrée. Par ce fait, elle semble aussi s'être elle-même imposé une certaine réserve ou des limites quant à son implication et son intégration dans le groupe. Elle explique :

Et comme tu es nouvelle, tu arrives et tu observes pendant un an. À peu près, environ, avant de parler. Parce que c'est un peu comme, c'est une drôle de bibitte [...] et tu regardes ça et tu te dis, bon, moi je vais juste prendre mon trou pendant un bout, là. (*Rires*) Même si on sollicite ton avis et tu parles, tu dis ton avis. Mais... ouais. Pis t' observes et tu vois que ça marche comme ça, et tu reproduis.

Le climat d'ouverture du groupe est donc perçu différemment selon les membres. Les extraits de Patricia et de Helen le montrent bien, alors que la première indique s'être sentie tout de suite à l'aise dans le groupe et que la seconde a exprimé avoir eu besoin de plus de temps pour se sentir ainsi lors des rencontres. Si toutes les participantes n'ont pas la même facilité dans le groupe à leur arrivée, il va sans dire que l'Organisation porte tout de même une grande attention à l'accueil des nouvelles dans le groupe, mais que la perception des membres varie tout de même beaucoup ce qui concerne leur intégration.

Outre les mécanismes proprement liés à l'accueil des nouvelles participantes, les conversations informelles sont une autre façon dont se matérialise ce climat d'ouverture au sein de l'Organisation. Ces conversations informelles et non liées aux discussions de travail de

l'Organisation figurant à l'ordre du jour (« le papotage » pour reprendre les mots d'Helen), qui ont lieu souvent avant et, si le temps le permet, après les rencontres du groupe, sont essentielles à la construction et au maintien de ce climat d'ouverture. Parmi ces moments, soulignons les conversations pré-rencontre des membres où ces dernières parlent un peu de tout entre elles : « La petite famille va bien? », « Ah oui, t'étais en voyage toi dernièrement, non? ». Patricia, par exemple, accorde une grande importance à ces moments de discussions entre les membres pour ce qu'ils permettent d'accomplir : « C'est pas seulement professionnel, mais c'est humain aussi. Beaucoup humain. On se connaît... on arrive à tisser des liens et autres, ça se passe très bien ». Elle arrive donc à lier ces discussions entre les femmes à l'ouverture qu'elle ressent dans le groupe, puisqu'elles permettent de dépasser le cadre strictement professionnel des rencontres et participent de manière significative à la création d'un environnement de travail plus amical pour les participantes, un cadre qui devient ainsi « humain » et où des liens peuvent se tisser avec les autres membres. Elle trace un contraste entre, d'un côté, le professionnel et le travail, et de l'autre, l'aspect plus humain, plus amical, qui ressort de ces moments de papotage qui lui permettent de se rapprocher d'une façon plus intime, par des liens beaucoup plus personnels, aux autres femmes du groupe. Les prises de parole lors des rencontres, sous forme de papotage, sont donc, pour Patricia, le lieu de l'expression d'une amitié et d'un contact humain qui permet aux membres de l'Organisation de dépasser le cadre strictement professionnel des réunions de travail.

Cette ouverture à un cadre de travail plus amical dans le groupe a été évoquée à de multiples occasions lors des entretiens. Helen souligne par exemple qu'elles sont toujours heureuses de se retrouver lors des rencontres et que, même si elles ont un horaire chargé et parfois peu de temps devant elles, elles prennent souvent un temps, ne serait-ce que quelques

minutes, sous forme de « papotage », pour échanger informellement et s'informer sur la vie des autres femmes et de ce qu'elles vivent à l'extérieur de l'Organisation. Ces échanges, particulièrement présents lors des rencontres en comités, donnent l'occasion à Helen de « passer par-dessus les frontières » entre le professionnel et le personnel dans l'Organisation. Loin d'être perçu comme des pertes de temps, ces échanges permettent aux membres d'apprendre à mieux se connaître au fil des rencontres, sans pour autant compromettre le bon déroulement des réunions en termes d'efficacité ou nuire à l'ordre du jour toujours très chargé et chronométré des rencontres.

Pour Helen, cette séparation entre le personnel et le professionnel, entre l'amitié et le travail, est particulièrement visible lors des rencontres qui incluent toutes les membres, où le climat est beaucoup plus formel selon elle, et où cette séparation entre les deux états est donc plus profondément marquée. Si cette séparation entre le professionnel et le personnel, entre le formel et l'informel peut se trouver brouillée par la convivialité des échanges par moment, la frontière entre ces deux états n'est pas aussi flexible que voulue à d'autres occasions pour Helen. Elle raconte :

On a eu une fête de Noël, où là je trouve qu'on a dépassé les limites du formel. Pas à peu près. Et la prochaine réunion après, j'étais sûre qu'on allait être beaucoup plus relax, mais pas du tout. On était revenues à notre « On a ça à faire, et ça à faire, et ça à faire ». Fait que ça, ça m'a surprise, aussi t'sais. On avait eu cette belle fête de Noël où je pense on avait bu un peu trop tout le monde et là on parle des affaires vraiment intimes. Et là, ouf le lendemain, bien deux mois plus tard, c'est ça aussi, le temps. Deux mois plus tard, ça fait que. Et ça c'était un drôle de moment. En tout cas. Fait que c'est l'exception, on a eu ça une fois, une année, depuis que je suis là. C'est espèce de... passer par-dessus les frontières.

Pour Helen, deux frontières distinctes se dessinent à travers les interactions et les rencontres entre les membres. D'un côté, les rencontres de travail sont pour elles des moments où elle

doit agir de manière professionnelle et évoluer dans un cadre qu'elle juge formel. De l'autre côté, certains moments se prêtent plus à un cadre qu'elle juge comme étant amical et informel. Elle conçoit donc son rôle de participante dans l'Organisation en fonction de ces frontières qui lui servent de cadre de référence pour faire sens des interactions auprès des autres participantes. Dans l'extrait ci-haut, Helen constate que même lorsque le groupe outrepassé ce qu'elle estime être la frontière du formel pour aller vers l'informel et vers le plus personnel, cela n'aura pas nécessairement une incidence à long terme sur la relation avec les autres participantes. Je trouve cet extrait particulièrement intéressant puisqu'il permet de mieux cerner ses attentes par rapport à l'Organisation et aux autres membres du groupe, dans certains contextes : « Et la prochaine réunion après j'étais sûre qu'on allait être beaucoup plus relax, mais pas du tout. ». Cet exemple démontre un certain décalage entre les attentes d'Helen face au climat et à l'ambiance dans le groupe, ce qu'elle justifie aussi par les longs intervalles de temps qui peuvent séparer les rencontres de l'Organisation.

Je trouvais cet extrait spécialement pertinent pour illustrer comment Helen conçoit sa participation dans l'Organisation, à la fois en termes de limites qu'elle-même s'impose, et des limites qui sont plutôt imposées par l'organisation, pour des raisons logistiques. Ainsi, cet extrait n'est pas sans rappeler les réserves qu'elle-même s'est imposées lors de son arrivée dans le groupe, comme mentionné plus haut, lorsqu'elle explique qu'elle a mis un peu de temps avant de sentir qu'elle pouvait participer au même titre que les autres femmes. L'exemple de la soirée de Noël révèle aussi que des obstacles organisationnels, notamment le laps de temps entre les rencontres, orientent aussi le climat entre les participantes, et peuvent servir de justification aux comportements dans le groupe : « c'est ça aussi, le temps. Deux mois plus tard, ça fait que. »

Fait intéressant à souligner, un peu plus tard lors de son entretien, Helen me confie que, même si elle ne se sent pas toujours très près des membres de l'Organisation, elle éprouve tout de même un fort lien avec elles et un sentiment d'appartenance encore plus grand envers l'Organisation, et ce, indépendamment des membres qui la composent. Elle précise que même si la composition du groupe peut changer, avec des membres qui s'ajoutent et d'autres qui quittent, elle conserve ce lien particulier avec l'Organisation en tant qu'entité.

Pour sa part, Émilie estime qu'une « belle énergie » se dégage de l'Organisation. Pour qualifier cette énergie, elle aussi cite en exemple les conversations informelles entre les membres. D'une part, pour Émilie, ces conversations informelles jouent un rôle important dans le développement d'un sentiment d'appartenance avec le groupe, et d'autre part, contribuent à développer et maintenir l'énergie qui caractérise le groupe. Lorsqu'interrogée sur ses relations avec les autres membres de l'équipe, elle m'explique que, pour elle, ces pratiques ont certainement à voir avec la cohésion de l'Organisation et participent aussi à sa construction identitaire :

Pis je trouve que c'est, on sent très rapidement qu'on fait partie d'un groupe. [...] En fait, ce serait intéressant de voir comment on construit la notion de groupe et du nous. Mais, de toute évidence, ça se construit parce que, rapidement, on sent qu'on fait partie d'une unité.

Pour Émilie, cette « belle énergie entre les membres » est directement liée à la construction identitaire d'un « nous » dans l'Organisation, avec les membres. Elle souligne ensuite que cette construction identitaire débute, selon elle, dès l'arrivée de nouvelles membres au sein de l'Organisation, grâce, entre autres, aux mécanismes d'accueil, par exemple avec une rencontre avec les membres plus anciennes ou avec la coordonnatrice, ou encore avec la remise d'un cahier d'accueil.

Bref, au cours des entrevues, j'ai pu relever divers éléments et pratiques organisationnelles qui permettent aux nouvelles membres de se sentir rapidement intégrées à l'Organisation, à travers une co-construction d'un climat d'ouverture, marqué, entre autres, par une convivialité dans les échanges entre les participantes. À ce climat d'ouverture s'ajoute un autre aspect important qui ressort autant dans mes observations que dans les entretiens : une sensibilité à partager le temps de parole entre toutes dans les rencontres à travers l'écoute.

Faire preuve d'écoute

Un autre élément relevé qui favorise la prise de parole est l'écoute que les membres accordent à leurs collègues. Les participantes se sentent écoutées et cela a des incidences sur leur implication dans le groupe et sur les manières dont elles perçoivent leur apport et celui des autres au sein de l'Organisation.

Pour Émilie, l'écoute se traduit par le fait d'accueillir les propos des autres participantes. Lors de son entretien, elle m'explique que, pour elle, l'écoute est non seulement une question de respect envers les autres personnes présentes, mais aussi une manière de démontrer que l'Organisation est un lieu ouvert à toutes ses membres, et que les opinions contraires ont aussi leur place dans les discussions, grâce à la construction d'un « espace où on peut avoir une opinion contraire ».

Cette attention portée aux autres permet également, lorsque nécessaire, de modérer la parole des unes afin de favoriser celle des autres, dans un souci d'égalité et d'équité dans le groupe.

C'est ainsi qu'Émilie conçoit que son rôle de participante dans l'Organisation consiste également à porter une attention aux autres, pour ne pas que ses propos masquent ceux d'une autre membre par exemple. Pour Émilie, c'est donc son attention envers les autres femmes qui l'amène à modérer ses paroles par moment, afin que l'Organisation reste un lieu d'expressions des idées de toutes les femmes. Elle explique :

Je trouve que, on se... on a une police intérieure qui se dit, telle personne est en train de parler, comme tu l'interromps, ou... t'sais. C'est important parce que, et je crois que souvent, ça vient d'une expérience d'un espace non mixte où ta voix est parfois coupée [...].

Dans cet extrait, Émilie explique que c'est grâce à cette écoute que les membres peuvent être attentives aux autres femmes lors des réunions afin de ne pas accaparer tout l'espace et le temps de discussions. Pour elle, cette attention portée aux discussions et à la place des autres femmes s'exprime grâce à ce qu'elle conçoit être une « police intérieure » qui l'habite et qui lui permet d'être attentive aux échanges qui se déroulent lors des réunions, mais aussi aux rapports de pouvoir qui pourraient surgir dans le groupe si elle n'y prêtait pas attention. Cette « police intérieure » évoque aussi, pour cette participante, un rôle qu'elle s'attribue elle-même et auquel elle se plie face à des comportements qui pourraient décourager ou nuire à la participation d'autres femmes, par exemple interrompre une membre qui s'exprime.

Soulignons également qu'Émilie perçoit l'Organisation comme un lieu d'écoute en partie puisqu'il s'agit d'un espace non mixte, qu'elle définit comme très différent en termes d'écoute et d'inclusion. Sa participation et son sentiment de faire partie d'un groupe sont liés directement au statut non mixte de l'Organisation et à ses perceptions ou ses expériences en termes de participation dans d'autres groupes mixtes ou non. La « police intérieure » est alors

une stratégie qui lui permet de participer, à sa manière, à la construction et au maintien d'un espace où elle estime que chaque femme peut se sentir comprise et écoutée.

Pour Inès, c'est aussi de la responsabilité de la présidente de l'Organisation de s'assurer que toutes les femmes puissent s'exprimer lorsqu'elles le souhaitent. Lors de son entretien, elle me raconte qu'elle a remarqué, au fil des rencontres, que la présidente de l'Organisation fait preuve de beaucoup d'écoute et laisse énormément de place aux autres femmes lors des discussions. Ce faisant, elle arrive à les « mettre en valeur ». Elle donne l'exemple de tours de table en début de rencontre où la présidente pourrait monopoliser la parole pour de nombreuses minutes, mais choisit plutôt de ne pas le faire afin de laisser le plus de temps de parole possible aux autres participantes. Elle fait preuve d'écoute envers les autres femmes, mais limite également les rapports de pouvoir qui pourraient la favoriser considérant son statut de présidente. Helen reconnaît également qu'il est dans les responsabilités de la présidente de s'assurer de ce partage du temps de parole. Elle ajoute par contre que, selon elle, c'est un rôle qui incombe aussi à toutes les autres participantes, et qu'il ne doit pas reposer uniquement sur les épaules de la présidente. Cette conception rejoint en partie à la définition d'Émilie de sa police intérieure, au sens où, elle aussi, essaie de ne pas monopoliser toute l'attention dans le groupe, pour laisser une plus grande place à toutes les participantes. En répondant à ma question sur la manière de s'assurer que chacune ait sa place dans le groupe, Helen réfléchit à sa propre sensibilité et celle dont les femmes du groupe font preuve :

Ah, c'est intéressant comme question. Parce que je me dis, c'est sûr que la présidente dans les réunions, elle a un rôle important. Mais on a toutes aussi notre rôle là-dedans. Et je pense que si on n'était pas sensibles à ça individuellement, ça ne se passerait pas comme ça. Donc il y a quelque chose qui, une sensibilité qui, soit s'est développée à cause qu'on était participantes. Ou alors on avait déjà cette sensibilité-là, de par nos

expériences féministes avant. Ce qui fait que, on VEUT que tout le monde ait sa place aussi.

À la lumière des extraits présentés ci-haut, Émilie et Helen expriment toutes deux l'existence d'une responsabilité individuelle très forte quant à l'écoute dans le groupe et considèrent que toutes les femmes la ressentent également. Pour Inès et Helen, il est indéniable que la présidente de l'Organisation joue un rôle prédominant dans le respect des tours de parole ou pour inciter des femmes plus silencieuses lors des réunions à s'exprimer, alors qu'Émilie accorde plus d'importance à une responsabilité individuelle pour assurer un partage du temps de parole dans le groupe.

Même si les membres rencontrées soulignent avec ardeur lors des entretiens la qualité de l'écoute des pairs dans l'Organisation, il n'en demeure pas moins que, comme dans tous les lieux de rencontres, diverses situations peuvent perturber ou entacher la perception de ce sentiment d'écoute. Lors de son entretien, Helen revient sur un moment où cette écoute dans le groupe était insuffisante et comment cela a été vécu par l'une des participantes de l'Organisation qui avait une idée contraire au reste du groupe et n'arrivait pas à se rallier au consensus :

Ouais, puis elle disait : « mes idées sont pas entendues, sont pas écoutées ». Mais, c'était comme, unanime sauf elle. Et puis, personne ne l'a forcée, on ne voulait pas qu'elle démissionne, on va expliquer et réexpliquer. Mais à un moment donné, on a mis un terme au débat, poliment et bien fait et tout ça, c'était pas agressif. Mais on a dit, bien c'est ça notre mandat et on s'éloignerait du mandat et c'est pas vers ça qu'on s'en va, donc on l'a approuvé et elle ne s'est pas opposée, elle n'a pas demandé le vote ni rien, mais on savait qu'elle n'était pas d'accord. Et elle a fini par quitter.

Dans cet extrait, Helen avance que même si les membres de l'Organisation sont généralement très à l'écoute les unes aux autres, il n'est pas exclu que les participantes mettent fin à une discussion si elle n'est pas jugée productive ou bénéfique pour l'Organisation. Dans cet

exemple, l'atteinte des objectifs communs (« le mandat ») semble servir de motif pour Helen afin de justifier de mettre fin à un débat où une seule membre exprimait un désaccord face au reste du groupe, qui était pour sa part unanime sur la question. Pour Helen, le bon fonctionnement de l'Organisation et l'accomplissement de ses mandats est un motif jugé raisonnable pour sortir de ce qui est vécu comme une impasse, soit dans cet exemple un débat qui ne mène à rien ou qui ne fera pas changer l'opinion des autres membres. Bref, elle conçoit que la participation des unes ne doit pas se faire au détriment de la productivité de l'Organisation.

Valoriser l'engagement des membres

À la lumière des sections présentées ci-haut, les membres de l'Organisation conçoivent que de nombreux efforts sont mis collectivement afin de créer un environnement qui invite les participantes à s'exprimer lors des rencontres, que ce soit grâce à la co-construction d'un climat d'ouverture ou à l'écoute envers les autres. Finalement, un dernier élément relevé concerne la valorisation de l'engagement des membres. Dans cette section, j'aborderai la question du dilemme de l'implication des membres dans l'Organisation, comme il est vécu dans le groupe et je tenterai de rendre compte des diverses pratiques communicationnelles et organisationnelles qui visent à valoriser et à inciter la prise de parole et l'engagement des membres lors des rencontres de l'Organisation.

Pour Inès, l'engagement des femmes dans le groupe doit se faire en tenant compte de la capacité de chacune à s'y impliquer, selon le temps et l'énergie que les participantes sont prêtes à investir. Ainsi, lors de son entretien, elle met le doigt sur une préoccupation qui

l'habite concernant le juste équilibre entre l'accomplissement des tâches pour le bon fonctionnement de l'Organisation et le respect de l'horaire de chacune, en considérant que le travail est effectué de façon bénévole. Elle explique :

Et en même temps, c'est toujours ça le dilemme, on veut pas, t'sais c'est bénévole, on veut pas imposer et trop en demander et la coordonnatrice avait toujours cette préoccupation-là [...]. C'était toujours le dilemme de jusqu'où on va, jusqu'où on demande l'implication. Donc ça, ça a toujours été des discussions t'sais, on veut pas trop pousser pour pas, que des femmes qui seraient mères de deux enfants qui ont moins le temps, pour ne pas discriminer en fait. Ou je veux dire, pour peu importe la raison, si tu veux être plus impliquée, moins impliquée.

Ce dilemme, tel que vécu par Inès, est directement lié à sa préoccupation pour le temps investi et le travail effectué par ses collègues au sein de l'Organisation. Son souci d'inclusion s'exprime, dans cet extrait, par une considération particulière pour l'exemple d'une femme, mère de deux enfants, qui souhaiterait tout de même s'impliquer dans le groupe, selon ses propres capacités. Pour Inès, il est important que chacune ait sa place dans le groupe, peu importe son niveau d'implication comme membre. Pour elle, divers facteurs peuvent influencer le degré d'implication des femmes, par exemple la famille, et il est important que l'Organisation, mais aussi les autres membres, en tiennent compte.

Pour Marjorie, il est important que les membres du groupe se sentent non seulement invitées à prendre la parole, mais aussi que des efforts et des pratiques soient mis en place pour essayer de donner la parole équitablement à chacune. Cela peut se concrétiser, par exemple, en demandant directement l'opinion des femmes présentes en cours de rencontre ou plus particulièrement à une femme qui ne se serait pas encore exprimée ou plus largement en adoptant « une attitude d'ouverture aux nouvelles idées », ce qui aurait l'avantage de contribuer à ce climat de partage et d'échange dans le groupe.

Des procédures plutôt souples lors des réunions semblent aussi contribuer à faciliter la prise de parole par les membres, peu importe leur expérience dans le groupe. Pour prendre la parole, les membres lèvent la main et attendent que la présidente leur donne le droit de parole. Parfois, cela se fait de manière moins stricte et une participante prend naturellement la parole à la suite d'une autre. J'ai remarqué aussi à quelques moments que parfois, lorsque deux personnes veulent prendre la parole en même temps, ce qui se manifeste souvent par deux personnes qui lèvent la main ou font un geste qui s'y apparente, il n'est pas rare que l'une des deux cède directement la parole à l'autre : « tu n'as pas encore parlé, vas-y » ai-je noté une fois dans mon cahier d'observation. Dans cet extrait, Émilie explique l'apport de ce type de procédures en groupe :

Donc entre les membres, euh, ouais, y'a un bel accueil et, je trouve que dans, t'sais, dans nos plénières par exemple. Je pense que t'as participé, c'est, c'est formel et pas formel. En fait, j'utiliserai pas le mot formel, y'a. On sait où est-ce qu'on doit atterrir, hmm, on a un agenda qu'on suit, euh. C'est sûr que y'a des personnes qui proposent, qui secondent des motions, mais, au niveau de la discussion, ça se fait beaucoup dans le respect. Parfois on va avoir une liste si plusieurs personnes veulent intervenir. Euh, mais, c'est pas très procédurier. Donc, ce que j'apprécie, c'est ce que ça nous laisse une flexibilité de sentir qu'on peut participer.

Dans cet extrait, on voit que cette souplesse dans les procédures permet aux membres de s'exprimer plus librement et avec moins de contraintes que si le groupe avait des règles plus strictes pour les prises de parole. Ainsi, sans imposer ou obliger les membres à participer d'une façon préétablie (« pas très procédurier »), cette souplesse permet à Émilie de prendre la parole lorsqu'elle le souhaite (suivant les tours de parole s'il y en a) puisqu'elle perçoit un fort degré de « flexibilité » dans le processus de prise de parole lors des réunions. Dans son entretien, Salma reconnaît aussi que c'est cette souplesse qui lui permet de s'exprimer plus

aisément, pour soulever un point même si, par exemple, ce point est déjà passé à l'ordre du jour de la rencontre :

Donc on a toujours, il y a toujours comme une occasion de se reprendre si admettons ah, on a mordu notre lèvre parce que, on n'a pas répondu à quelque part et que finalement, on pense à quelque chose d'autre ou si on trouve que certains points qu'on a échappés.

L'Organisation a d'ailleurs choisi de se doter d'un moment particulier lors des rencontres pour permettre aux membres de revenir sur des points abordés, mais aussi plus spécifiquement sur la rencontre en tant que telle. Un point « retour sur la rencontre » figure donc sur tous les ordres du jour des réunions. Comme Salma le précise :

[...] Moi de mon expérience, ça a été fluide, et t'sais quand on parle d'ouverture, à la fin de chaque rencontre, la présidente nous demande comment on a trouvé la rencontre et si on a des commentaires. Donc ça, déjà là, ça démontre ce degré d'ouverture, qu'on veut pas qu'on parte de là en se disant : « Ah, okay, on m'a pas laissée parler ou j'aurais voulu rajouter de quoi là-dessus. ».

C'est donc grâce à des pratiques comme le retour en fin de réunion que Salma a l'impression qu'il lui est toujours possible de s'exprimer ou d'ajouter quelque chose si elle le souhaite. Son avis, de même que celui de toutes les autres membres présentes, est important, mais encore plus, il est valorisé et sollicité à divers moments lors des rencontres. Une procédure a été mise en place pour s'assurer que les participantes puissent s'exprimer librement et réfléchir à leurs pratiques lors d'un moment spécifique, en fin de réunion, si le besoin s'en fait ressentir. Cette initiative semble renforcer pour Salma l'idée que l'Organisation est à l'écoute de ses opinions, qu'elles sont profitables également à l'ensemble du groupe lors de ces moments de partage et qu'elles méritent donc d'être partagées avec toutes les membres. Pour la participante, cette pratique du retour sur la réunion agit aussi comme rituel dans l'Organisation puisqu'elle permet de renforcer le bon climat de travail du groupe. Cette pratique témoigne également des

valeurs d'inclusion et d'égalité dans le groupe, qui sont aussi perceptibles verbalement lors des rencontres et illustre la réflexivité dont est capable l'Organisation sur ses propres pratiques.

En effet, mes observations m'ont également permis de remarquer que les prises de parole lors des réunions sont, non seulement bien accueillies par les autres membres, mais aussi souvent valorisées verbalement par les membres et plus particulièrement par la présidente de l'Organisation. J'ai noté, lors de mes observations, plusieurs moments où la présidente valorise les propos énoncés par les membres, en employant par exemple les expressions suivantes : « Wow! », « C'est super intéressant! », « C'est une super idée! ». Par ces remarques, la présidente vient attribuer de la valeur aux propos des membres et participe au maintien de ce climat d'ouverture et de discussions. Ces exclamations verbales sont aussi vécues comme une confirmation que les propos sont bien reçus, mais aussi appréciés, puisqu'ils font avancer la discussion et le partage d'idées en groupe. Lors des rencontres où j'étais présente, j'ai aussi remarqué que les membres ont souvent tendance à renforcer ou appuyer les propos des autres. Par exemple, la présidente, ou encore d'autres membres, vont dire « merci » à la personne qui vient de prendre la parole. Lorsqu'elles viennent renchérir ce qui vient d'être dit par une membre, les femmes n'hésitent pas non plus à appuyer verbalement ce qui vient d'être dit, avant d'ajouter elles-mêmes d'autres éléments : « Je suis tout à fait d'accord avec toi. Je pense aussi que [...] ».

Cette forme de valorisation verbale semble aussi permettre une intégration plus facile et plus rapide des nouvelles membres dans le groupe. À ce propos, Salma revient sur la réaction des autres membres suite à son arrivée dans le groupe : « Dès les premiers jours, dans les rencontres, elles ont salué le fait qu'on s'impliquait, qu'on avait un mot à dire, qu'on

participait activement ». Cette valorisation participe ainsi à la création d'un climat de travail agréable, mais contribue également à faciliter l'intégration dans le groupe.

Bref, l'Organisation et ses membres accordent beaucoup d'importance à la participation de chacune dans le groupe. Cette participation passe, pour beaucoup d'entre elles, par une prise de parole que l'on souhaite équitable, encouragée et partagée, mais qui parfois peut causer des frictions dans le groupe, par exemple en cas d'un désaccord profond. Pour les femmes rencontrées, les prises de parole dans le groupe participent à la co-construction d'un climat d'ouverture, au sens où elles contribuent elles-mêmes à faire de l'Organisation ce qu'elles estiment être un lieu (généralement) ouvert à l'expression de toutes. Pour les participantes, les prises de parole sont aussi intimement liées au niveau d'écoute dans le groupe et font aussi écho à la valorisation de l'engagement et de la participation des membres dans le groupe, participation qui doit par contre correspondre à la capacité de chacune de s'y impliquer.

Ainsi, il ressort de cette première section que plusieurs pratiques de l'Organisation contribuent à favoriser la prise de parole par les participantes et que celles-ci ont une influence sur la façon dont les membres conçoivent leur propre participation et celle des autres dans le groupe.

Afin de répondre à la deuxième partie de ma question de recherche présentée plus haut, je m'intéresserai dans cette prochaine section à la prise de décision dans l'Organisation, un processus qui découle directement des prises de parole dans le groupe lors des réunions.

3.2.2 Faire sens de la prise de décision

Comme illustré dans la section précédente, les membres de l'Organisation s'assurent, le plus possible, de prendre le temps nécessaire lors des réunions pour écouter et prendre en compte les avis de chacune, malgré un ordre du jour souvent très chargé. Ces moments de discussion et de délibération en groupe semblent influencer la façon dont les décisions sont prises et semblent également orienter la façon dont les membres font sens, individuellement et collectivement, des processus décisionnels. Lors de l'analyse des entretiens, j'ai remarqué que les participantes faisaient souvent sens, par elles-mêmes, des prises de parole et des prises de décision comme un continuum logique de pratiques interactionnelles, ce que je tenterai de rendre compte dans cette section. Un processus que Patricia résume ainsi : « On prend la peine de pouvoir écouter tout le monde. D'avoir une décision de manière démocratique. Chacune donne son point de vue ».

Dans cette section, je décrirai tout d'abord brièvement les processus de prise de décision au sein de l'Organisation. Je m'intéresserai ensuite à ce que je perçois être une sensibilité des participantes face aux processus de prise de décision qui s'orientent autour du consensus. Je tenterai en deuxième temps de rendre compte d'une tension exprimée par les participantes entre le désir d'inclusion et le souci d'efficacité dans le groupe. En troisième lieu, je reviendrai sur cette sensibilité des participantes qui permet de rendre compte du désaccord non pas comme d'un processus d'opposition, mais plutôt comme un processus plus humanisé à travers diverses stratégies qui permettent de composer avec des opinions contraires. Finalement, je discuterai également dans cette section sur ce qui se passe dans le groupe lorsqu'il est difficile, voire impossible, de prendre une décision en arrivant à un consensus et comment cela est vécu par les participantes.

De la discussion au consensus : description de la prise de décision

À chaque rencontre, les membres sont amenées à prendre plusieurs décisions. Mes observations m'ont permis de constater qu'une discussion, parfois longue, parfois brève, précède en tout temps l'arrêt de la décision. Cet arrêt sur une décision est caractérisé par le moment où la présidente prend la parole afin de clarifier les informations entourant la prise de décision pour le procès-verbal. Ainsi, une personne propose un énoncé, qui correspond à la décision du groupe, une autre personne appuie ou seconde (les deux termes sont utilisés de manière interchangeable lors des réunions). La présidente demande alors s'il y a une opposition. L'absence d'opposition est marquée par le silence dans la salle, ce qui signifie alors l'adoption de la proposition, ce qui amène les membres à passer à un prochain point à l'ordre du jour.

Si la forme classique d'une proposition, de son appui et de son adoption est largement utilisée, la présentation des propositions ne se fait pas systématiquement de la même façon. Un exemple noté dans mon cahier d'observation est décrit de la manière suivante : la présidente présente verbalement une proposition à l'étude et indique aux membres : « [...] pour avoir votre avis sur l'adoption ou non [...] ». La façon dont la proposition est amenée aux membres implique donc que c'est à celles-ci que revient la décision d'adopter ou non ce qui est sur la table et qu'on peut penser que le choix leur appartient réellement, sans que la présidente ne cherche à influencer l'issue de la décision d'une quelconque façon.

À d'autres moments, la prise de décision se fait de manière beaucoup plus fluide lors des discussions, sans cassure entre la discussion et la prise de décision. Par exemple, la présidente s'adresse à l'ensemble des membres, regarde dans la salle et demande « Ça vous

va? ». Quelques femmes répondent « oui » à voix haute, d'autres hochent la tête en guise d'approbation et aucune voix contraire ne se fait entendre. La proposition est donc adoptée et elles passent au prochain point.

Dans les rencontres que j'ai eu la chance d'observer, la prise de décision se déroule plutôt rondement, sans accrochages particuliers entre les membres. Cela ne veut pas dire que toutes les membres sont toujours en accord ou unanimes sur tous les sujets et j'aurai d'ailleurs l'occasion de revenir sur cet aspect dans les prochaines pages. Néanmoins, la bonne préparation des rencontres semble être un élément facilitant. Les points à l'ordre du jour ont parfois été discutés en sous-comités et sont alors présentés pour adoption lors des rencontres avec toutes les membres. De plus, l'ordre du jour est construit de façon à ce que les membres puissent rapidement savoir quelles actions sont requises lors de la rencontre. Une mention « information », « discussion » ou « adoption » se retrouve à côté de chaque point à l'ordre du jour.

Se montrer sensible aux autres à travers la prise de décision

Un élément important relevé dans les entrevues se rapporte à la sensibilité des membres quant au processus de prise de décision en tant que tel. Pour Helen, la prise de décision doit être un processus inclusif qui doit réellement prendre en compte les opinions de toutes les membres. Elle explique lors de son entretien : « On peut pas adopter quelque chose tant que c'est pas acceptable pour tout le monde. » Cette affirmation d'Helen vient confirmer que pour le groupe, l'important n'est pas seulement le résultat de la prise de décision comme telle, mais également tout le processus qui mène à cette décision.

Cette sensibilité aux autres, mais aussi à elles-mêmes, est perceptible lors des rencontres. Lors des rencontres où j'étais présente, j'ai noté que les membres avaient souvent tendance à lier leurs opinions à leurs sentiments sur un sujet. Par exemple, une membre explique en réunion « Je ne me serais pas sentie à l'aise si [...] » et une autre revient sur un moment en groupe et explique « [...] pour moi, ma déception... » Pour les membres, il semble aller de soi qu'on ne peut pas faire abstraction des émotions lors des rencontres et de décisions.

Pour Émilie, cette sensibilité quant au processus de prise de décision dans l'Organisation va de pair avec l'idée qu'elle se fait des façons de faire féministes dans une organisation qui se revendique d'une telle étiquette. Elle explique :

Maintenant, y'a quand même beaucoup de temps qui est alloué à la discussion. [...] Mais je pense que c'est important aussi, le processus, pour arriver là. Et je pense que parfois une des approches féministes, c'est se concentrer sur le processus autant que la finalité de la décision. Parce que juste arriver et avoir ton succès, ça veut pas dire que tu l'as eu si les gens sont écorchés en route.

Dans cet extrait, Émilie explique pourquoi autant d'efforts sont mis dans le processus menant à la décision qu'à la décision en elle-même. Dans le même esprit que l'affirmation d'Helen citée plus haut « On peut pas adopter quelque chose tant que c'est pas acceptable pour tout le monde. », ces efforts démontrent l'ouverture dont font preuve les membres de l'Organisation quant aux idées et aux opinions des autres femmes, ce qui permet au groupe de tirer profit des différentes opinions et façons de voir des membres.

Dans les deux extraits d'Helen et Émilie ci-haut, on peut voir que les désaccords, de manière générale, ne sont pas perçus fondamentalement une nuisance dans le groupe, mais plutôt comme une contrainte qui permet à l'Organisation d'avancer avec des idées, parfois

contraires et parfois complémentaires. Cela démontre également une certaine cohérence entre les idéaux féministes d'inclusion et les pratiques du groupe : un défi qui n'est pas toujours aussi facile à atteindre qu'il en paraît.

Trouver l'équilibre entre inclusion et efficacité

Avec les valeurs d'égalité qui animent le groupe et qui sont indissociables de l'Organisation selon les participantes, l'inclusion de toutes les membres dans les processus décisionnels semble être un allant de soi, mais amène tout de même son lot de questionnements pour les membres de l'Organisation qui doivent composer avec l'efficacité des rencontres et le souci d'inclusion des participantes.

Pour Émilie, qui aime prendre plus rapidement des décisions et savoir où elle s'en va, il est aussi très important de respecter le temps que les membres investissent au sein de l'Organisation afin de conserver un « équilibre » dans le groupe :

Euh, y'a un petit côté chez moi, parfois, qui... faut prendre des décisions parfois. J'ai envie de prendre des décisions pour être capable de dire, okay, qui fait quoi, quand, où, comment, t'sais, quelle est la redevabilité par rapport à ça. [...] Mais c'est de trouver l'équilibre entre avoir des réunions où tout le monde parle, tout le monde parle, tout le monde parle, mais euh, on doit encore avoir plusieurs réunions pour... et je dis pas que ça se fait ici, mais je pense que c'est un équilibre qui faut trouver de, on peut parler, mais on a un agenda et faut arriver pour être capable d'avancer et respecter le temps des gens. Parce que c'est vrai que tout le monde n'a pas six soirées par semaine à dédier à ceci. Et, si on ne prend pas de décisions ici, est-ce que ça veut dire que les membres vont devoir faire plus de travail chez eux? Donc cet équilibre-là, il faut un peu en tenir compte. Ouais.

Deux éléments sont particulièrement intéressants dans cet extrait. Premièrement, pour Émilie, il est important de pouvoir prendre des décisions relativement rapidement. Sans décisions, elle

voit difficilement ce qui s'en vient ou ce qu'il faut faire et elle a besoin de bases plus solides pour appuyer les gestes qui seront posés par la suite (en termes de « redevabilité » envers les autres). Deuxièmement, il est important pour elle de respecter l'équilibre entre les prises de paroles multiples des membres et le temps alloué à une prise de décision ou à une action à effectuer. Pour Émilie, le temps que les membres investissent au sein de l'Organisation est précieux et les rencontres ne peuvent pas s'étirer à l'infini, même si les discussions pourraient se poursuivre encore longtemps. Il est donc important pour elle que les membres arrivent à trouver cet équilibre entre laisser la parole à toutes les femmes et réussir à avancer dans l'ordre du jour de manière efficace.

La réflexion d'Émilie sur cette question va encore plus loin lors de l'entretien lorsqu'elle revient sur un malaise qui l'habite concernant de nouveau l'inclusion des membres et l'efficacité des rencontres. Elle se remémore un moment où, pour des raisons d'efficacité justement, et par manque de temps, une rencontre est organisée un peu plus à l'improviste et une décision a été prise sans que toutes les membres puissent assister à la rencontre. Elle revient sur ce moment en expliquant comme elle s'est sentie dans cette situation :

Mais, je t'avoue que, ça m'a quand même mis mal à l'aise. J'ai fait partie de ce comité-là, mais de savoir, est-ce qu'on le fait dans le dos des autres membres? Quand est-ce que, encore une fois, y'a pas de règles claires qui disent, dans telle circonstance, on se réunit de telle manière. Mais, mon désir serait que tout le monde se soit, se sente inclus et que, ouais, qu'on ait, qu'elles aient la chance aussi de participer à la prise de décision ou de, de parler, de faire valoir leur voix et de pas toujours parler au nom des gens. Mais en même temps, je pense que, ce souci-là, parfois, il peut être paralysant. De pas prendre de décision, parce qu'on n'a pas l'approbation de tout le monde, parce que tout le monde n'est pas là. Donc, encore une fois, je pense que c'est, l'important c'est de parfois prendre des décisions, être capables d'être redevables et de se remettre en considération. Remettre la décision. Mais d'être capables de prendre la décision peut-être avant. [...] Je pense en fait que ça ankylose de demander à tout le monde de participer à toutes les prises de décision.

Pour Émilie, il est important que chacune puisse prendre sa place dans le groupe et que chacune ait l'espace pour le faire. Une façon de s'en assurer est de permettre à toutes les femmes de participer aux processus de prise de décision, ce qui, selon elle, a l'avantage d'inclure toutes les participantes d'une façon active dans le groupe. Elle nuance par contre en précisant que le désir de toujours inclure toutes les femmes en tout temps aux processus de prise de décision peut rapidement devenir lourd dans la pratique et nuire à l'accomplissement des objectifs du groupe. Elle qualifie d'ailleurs de « souci paralysant » cette préoccupation pour l'inclusion de toutes qui peut faire en sorte d'allonger du même coup les processus de prise de décision et donner l'impression aux membres de ne pas progresser autant qu'elles le souhaiteraient.

C'est ainsi que se dessine dans le groupe, et plus particulièrement chez quelques participantes, une tension entre l'efficacité et le désir d'inclusion. Les participantes sont parfois confrontées à devoir choisir entre l'inclusion toutes les membres à une rencontre spécifique ou l'optimisation du temps et de l'énergie de l'ensemble du groupe en conviant quelques membres à une rencontre, comme dans l'exemple vécu par Émilie. D'un côté, les membres peuvent être amenées à choisir entre étirer le temps de rencontres en conviant toutes les femmes ou déléguer certaines tâches ou décisions à quelques femmes du groupe seulement dans un souci d'être productives lors des rencontres et de permettre au groupe de faire plus, pour un même laps de temps.

Lors de son entretien, Patricia revient aussi sur cette préoccupation qu'elle a entre le devoir d'être efficaces lors des rencontres, mais en arrivant à des décisions réfléchies et auxquelles les membres auront participé. Elle mentionne lors de l'entretien qu'elles sont

d'ailleurs en train de réfléchir à des façons de faire ou des pratiques pour les aider dans cette tâche. Cela semble donc être une réflexion qui préoccupe l'ensemble du groupe.

Lors des rencontres, les femmes s'efforcent de trouver un équilibre entre le respect de l'ordre du jour et la poursuite des discussions. C'est à la présidente de l'Organisation que revient le rôle de modératrice du groupe. Elle s'assure de prendre le temps nécessaire pour les discussions, mais doit exercer un certain contrôle quant au respect de l'ordre du jour et du temps dédié pour chaque sujet. Pour ce faire, elle demande parfois aux membres d'accélérer la cadence, comme cette fois, lors d'une rencontre où j'étais présente : « On a dépassé un peu le temps, je demanderais à quelqu'un de proposer l'adoption ». Les ordres du jour des rencontres sont souvent très chargés et j'ai pu observer lors des rencontres que le temps alloué pour chaque sujet à l'ordre du jour est souvent précalculé et chronométré afin d'avoir le temps de discuter de tous les sujets dans le temps dédié à la rencontre. Il y a donc, lors des rencontres de l'Organisation, un défi constant d'arriver à faire tout ce qui est prévu à l'agenda dans les temps, ce qui peut faire vivre chez les membres un sentiment déchirant concernant le désir d'inclusion de toutes dans le groupe.

Gérer le désaccord : les stratégies

Si le fait d'exprimer un désaccord peut être perçu au sein de l'Organisation comme un processus communicationnel qui peut faire avancer la discussion, un élément qui ressort des entretiens est qu'il faut que cela se déroule dans le respect de toutes les femmes afin de conserver un climat propice aux échanges et à la participation. Bref, si les désaccords ne sont pas vécus nécessairement de manière négative, encore faut-il que quelques conditions soient

réunies dans l'Organisation pour s'assurer de les gérer de manière productive. Ainsi, pour gérer de manière efficace les échanges et pour tirer profit des désaccords entre les membres, ou encore arriver à les tolérer plus simplement, diverses stratégies sont adoptées par les participantes.

Parmi les façons de gérer les désaccords dans le groupe, l'analyse des entrevues m'a permis de dégager deux pratiques au sein de l'Organisation : l'utilisation de stratégies de politesse lors des interactions et l'importance de ramener les décisions à un objectif commun pour l'intérêt de l'Organisation.

Tout d'abord, Inès reconnaît que les membres de l'Organisation ont toutes une sensibilité quant à la participation des autres femmes dans le groupe. Cela transparaît, par exemple, avec la valorisation verbale de l'engagement des membres en cours de réunions ou encore à travers l'écoute active dans le groupe lorsqu'une femme prend la parole.

Marjorie abonde dans le même sens qu'Inès et reconnaît qu'elle fait elle-même preuve d'une grande sensibilité lorsque vient le temps d'écouter (et de parfois juger) les propos des autres femmes. Elle m'explique lors de l'entrevue comment elle compose avec des opinions parfois fortement opposées aux siennes dans le groupe :

Marjorie : Et en même temps, des fois, on roule des yeux, c'est sûr. Des fois, t'as des interventions dans ta tête, tu te dis, « Ahh! Non! » De la même façon que moi je peux me dire, j'ai été nounoune, autant des fois, je me dis « ouille, ce qu'elle dit là, ça tient pas la route ». (*Rires*).

Véronique : Mais on le laisse pas transparaître?

Marjorie : Bien non. Mais après, on trouve une façon de dire : « ah bien ce que tu dis, moi je l'aurais pas abordé comme ça », ou « j'y ai pensé comme ça », ou « je ne suis pas d'accord. » Mais t'sais, on le dit aussi, parce que sinon, c'est comme... donc il faut juste trouver l'équilibre entre un « NON! », t'sais, entre ce que tu penses dans ta tête et ce que tu dis. Et je pense qu'on fait toutes attention. Je pense qu'il y a ça aussi. On fait

attention. Bref, est-ce que c'est une sensibilité? Parce que, personne m'a dit « fais attention à comment tu parles », c'est comme évident. Et je ne voudrais pas vexer ces collègues-là de toute façon.

Pour Marjorie, il est évident que la gestion des désaccords avec les autres femmes doit se faire de façon délicate, avec tact et courtoisie. Pour y arriver, elle adopte diverses stratégies de politesse qui lui permettent, par exemple, d'exprimer un point de vue contraire à une autre femme sans lui faire sentir que son avis vaudrait moins que le sien. Une autre stratégie utilisée par cette participante est aussi d'accueillir les idées des autres femmes, sans émettre de commentaires négatifs sur ce qui vient d'être dit, même si ce qui est dit est partiellement ou totalement contraire à ce qu'elle-même pense d'un sujet ou d'une situation. Ce faisant, elle contribue aussi à sa façon à la construction d'un climat d'accueil et de partage comme discuté précédemment. Cette stratégie contribue à ne pas brimer la participation et la prise de parole des autres participantes et permet à l'Organisation de tenir des échanges dans un climat qui soit bénéfique pour l'ensemble des participantes. Elle résume ceci en disant qu'elle « fait attention » aux autres, tout simplement. Et elle n'est pas la seule à agir ainsi dans le groupe à son avis : « je pense qu'on fait toute attention » précise-t-elle, suggérant ainsi que c'est une pratique généralisée dans le groupe, quelque chose qui s'installe, naturellement selon elle, sans que personne ne lui ait dit précisément comment se comporter dans le groupe.

Une autre stratégie utilisée dans l'Organisation pour gérer les désaccords consiste à recentrer le fil des discussions sur les objectifs communs de l'Organisation. Marjorie explique comment cela permet lui de mieux composer avec les divergences d'opinions :

Je pense que, on n'a pas souvent eu de débats super houleux. Bon, il y en a eu quelques-uns, comme autour de la chartre⁵, ça, ça avait été une situation un peu plus tendue, mais je pense que finalement on s'est donné les moyens pour traiter ça dans le respect. Ça je pense que ça se passe bien à ce niveau-là. Et dans le fond, de toujours ramener ça à l'objectif commun. [...] Parce que, ça pourrait arriver que c'est juste mon enjeu qui me touche, mais on essaie vraiment de prendre des décisions collectivement et faire en sorte que chacune [...] participe à sa mesure, selon ses intérêts, mais d'avoir, c'est ça, de viser le but commun.

Pour Marjorie, il est important de pouvoir amener ses idées, mais, lorsqu'elle le fait, elle garde en tête que les décisions doivent être prises pour satisfaire l'ensemble du groupe et qu'elles doivent aussi être en adéquation avec les valeurs de l'Organisation et s'arrimer avec les raisons d'être du groupe. Se rappeler que les objectifs du groupe sont plus grands que ses objectifs personnels semble donc être une stratégie qui permet à Marjorie de composer avec les opinions contraires aux siens, une pratique également évoquée par Salma dans son entrevue, lorsque vient le temps d'exprimer des désaccords : « c'est toujours dans le but d'amener la conversation plus loin, ça ne vise jamais la personne ».

Composer avec des opinions contraires : vers une vision féministe du consensus

Questionnée sur les façons de faire de l'Organisation concernant la prise de décision, Émilie mentionne qu'elle n'a pas l'impression d'avoir eu recours au vote souvent et explique comment elle perçoit les processus décisionnels :

Je n'ai pas l'impression d'avoir voté souvent. Euh, mais je crois qu'un des facteurs là, c'est qu'on ne vote pas de manière très formelle. Je pense souvent, y'a une proposition qui va être faite par quelqu'un, quelqu'un d'autre qui va la seconder. Et même, y'a des

⁵ Marjorie fait ici référence au projet de charte des valeurs québécoises qui avait donné lieu à de nombreux débats en 2013 et 2014.

fois où, quelque chose a été adopté, on fait un retour parce que quelqu'un a un malaise. On clarifie... donc c'est fluide. Ouais.

À ma question sur le processus de prise de décision et son déroulement concret dans le groupe,

Émilie résume la manière dont elles s'y prennent de cette façon :

Euh, bon il va d'abord y avoir un, un échange. T'sais quelqu'un va présenter un argument ou quelqu'un va présenter une idée ou une affirmation, quelqu'un d'autre va peut-être exprimer un désaccord. Euh, si... et là, s'en suit un dialogue. Si conflit il y a, ben, conflit c'est un gros mot, mais si divergence d'opinions il y a, euh, donc. C'est ça, les gens vont présenter les arguments pis ça va être discuté pis, t'sais, je pense que tout le monde amène un peu sa perspective. Je pense que parfois, il y a quelqu'un qui va jouer le rôle de, hmm, t'sais de, de personne qui regarde ça un peu du niveau macro, en disant, ah ben, peut-être telle considération, peut-être telle autre considération.

Je trouvais cet extrait intéressant dans la mesure où il permet à la participante de mettre des mots sur ce qu'elle vit lors des processus décisionnels dans le groupe en parlant par exemple de « dialogue » ou « [d']amène[r] un peu sa perspective ». De ce fait, Émilie conçoit de manière positive, et même productive pour le groupe, les différences d'opinions exprimées qui permettent, selon sa conception des échanges, un consensus facilité. Cette conception, ici plutôt idéalisée, n'est pas vécue de la même manière par toutes les membres puisque pour certaines, le bon climat de travail dépend aussi fortement de la façon dont seront exprimées les opinions contraires dans le groupe.

En effet, lors des entretiens, plusieurs femmes ont fait mention du climat des rencontres, ce qui a été discuté précédemment dans ce chapitre. Par exemple, une attention particulière est portée à la manière dont les choses sont dites en groupe et à comment les participantes s'adressent aux autres, particulièrement en cas de désaccord entre les membres. Il est intéressant de souligner que pour Helen, les conflits liés aux opinions contraires sont vécus différemment dans un groupe mixte que dans un groupe dit féministe, ce qui explique que les

membres de l'Organisation portent une plus grande attention aux participantes et à ce qu'elles disent aux autres lors de désaccords ou même de conflits. Elle précise :

Non, mais faut le dire, je veux dire. Les conflits sont nettement différents. Moi j'ai l'impression que quand on est entre femmes, on a très peu de conflits et quand on en a, ça nous déchire. C'est très difficile vivre les conflits, quand on n'est pas d'accord, quand on a des idées différentes. On le vit très mal entre femmes, on aimerait mieux toutes s'entendre. Ça c'est clair. Puis quand on s'entend bien, on est comme super heureuses. Et quand on s'entend pas, on est comme déchirées, c'est comme : « cric » (*mime le geste de briser un crayon*).

Dans cet extrait, Helen explique clairement la difficulté qu'elle éprouve à vivre un conflit dans l'Organisation, mais aussi plus largement dans une organisation non mixte. N'étant pas habituée à vivre des situations conflictuelles, lorsque celles-ci surviennent, elle explique qu'il devient plus difficile pour les membres de composer avec le conflit et de le gérer en groupe, puisque l'idéal de l'organisation féministe est alors bouleversé.

Helen n'est pas la seule à remarquer des différences organisationnelles entre un groupe mixte ou non. De son côté, Salma ne semble pas vivre les différences d'opinions de la même façon dans une organisation non mixte et estime, elle aussi, que des spécificités organisationnelles orientent le déroulement des discussions et viennent teinter les réactions des membres lors des processus interactionnels et décisionnels. Pour elle, un groupe non mixte donne l'avantage à ses membres de pouvoir « parler des vrais enjeux », sans avoir à justifier constamment ses convictions (féministes). Cela participe à la création d'un climat de partage où elle sent qu'elle peut s'exprimer plus aisément lors des rencontres. Elle explique : « Je trouve qu'on se laisse aller, on n'a pas peur de peser sur les mots. » Patricia abonde dans le même sens que Salma. Pour elle, les membres de l'Organisation partagent ce qu'elle appelle une « fibre sensible féministe ». Cette fibre sensible est perceptible grâce aux valeurs

partagées dans le groupe par l'ensemble de ses membres, ce qui leur permet individuellement de s'exprimer sur ce qui leur tient à cœur : « On a comme des valeurs communes et qui fait que ça cimente bien le groupe. Et on avance, tu vois. Je pense. Et c'est important ça. »

Ainsi, pour ces participantes, les manières de composer avec les opinions contraires dans le groupe sont intrinsèquement liées aux racines féministes de l'Organisation. Pour Helen, les conflits sont vécus de manière beaucoup plus déchirante dans un groupe de femmes uniquement, alors que pour Salma et Patricia, l'étiquette féministe du groupe leur permet d'évoluer dans un système de valeurs partagées, un avantage organisationnel précieux et favorable à la participation des femmes au sein de l'Organisation.

Tendre vers ou s'opposer au consensus

Lors des entretiens, quelques participantes ont discuté des moyens trouvés, individuellement, afin de gérer les désaccords et de composer avec les avis divergents dans le groupe. Cela est d'autant plus important pour le bon déroulement des réunions puisque l'Organisation fonctionne par consensus pour la prise de décision, un processus décisionnel dont Helen en résume l'essence ainsi : « On peut pas adopter quelque chose tant que c'est pas acceptable pour tout le monde. »

Cette façon de concevoir le consensus, qui prétend à une écoute et une compréhension des propos de toutes les participantes, résonne avec le concept de consensus délibératif présenté par Haug (2015) comme un processus qui non seulement permet, mais encourage aussi l'expression des idées, même dissidentes, lors du processus délibératif et décisionnel : « *deliberative consensus not only gives participants the opportunity to express dissent, but*

actively encourages that dissent is articulated in order to make sure that no one is silenced »
(p. 574).

La prise de décision par consensus, comprise comme processus délibératif selon Haug (2015), permet justement cette écoute du point de vue de toutes les membres, ce qui correspond aux idéaux des participantes et, en grande partie, aux pratiques du groupe. En fait, pour Helen, l'atteinte d'un consensus est indispensable et il ne pourrait en être autrement pour le bon fonctionnement de l'Organisation. Elle explique :

Il faut qu'on décide par consensus. Donc il n'est pas question qu'on fasse un vote 75/25. Ça ne marche pas. Si on n'est pas d'accord sur quelque chose, on ne prend pas, on ne peut pas prendre de décision jusqu'à tant qu'on trouve un consensus ou, généralement, ça n'arrive pas. Généralement, on est consensuelles sur tout.

La prise de décision par consensus est une étape importante du processus décisionnel de l'Organisation. C'est aussi une étape qui, pour Helen, reflète les valeurs du groupe de manière cohérente et permet à ses membres de participer activement à la prise de décisions.

Inès conçoit également que la prise de décision par consensus est une pratique cohérente avec les valeurs et les façons de faire de l'Organisation. Elle associe la prise de décision par consensus à une forme de collaboration active et fructueuse dans l'Organisation, à la différence de la prise de décision par vote qui amène, selon elle, une dynamique qui relève plus de l'opposition dans un groupe. Elle précise : « C'est vraiment des dynamiques de conflits et d'idéologies beaucoup plus quand tu es dans le vote et dans l'opposition. Et c'est de faire passer tes idées. Ce qui est pas du tout [notre] cas [...]. On discute, faut que ça marche. » Pour Inès, le consensus s'oppose idéologiquement au vote puisque, contrairement au consensus, le vote, par définition, ne nécessite pas nécessairement autant de discussions et

d'engagement de la part de toutes les membres, mais peut plutôt être le lieu de rapports de pouvoir, par exemple, pour « faire passer [s]es idées ».

Je trouvais particulièrement parlante cette citation où la participante oppose clairement la prise de décision par consensus à la prise de décision par vote. Pour les femmes interviewées, la discussion est un point central du processus décisionnel et est souvent un critère de réussite de la prise de décision par consensus. Comment Salma l'indique : « c'est pas mal du consensus, c'est des discussions, c'est du brainstorming, jusqu'à ce qu'on arrive à une manière de faire que tout le monde est satisfaite. Et oui, il y en a qui vont peut-être mettre de l'eau dans leur vin ».

Cette vision du consensus se rapproche tantôt de l'unanimité, tantôt du consensus tel qu'abordé dans le chapitre 1. Pour Helen, le consensus peut être, selon la situation, intimement lié à l'unanimité au sein du groupe, ce qu'elle attribue comme une facilité des membres à être sur la même longueur d'onde : « Généralement, on est consensuelles sur tout ». Pour Salma, sa vision du consensus renvoie au concept présenté dans le premier chapitre où l'on arrive à un accord qui soit jugé acceptable pour toutes les parties prenantes, soit une vision d'un consensus qui prend un compte l'opinion de toutes les femmes. Toutefois, qu'arrive-t-il lorsque le groupe n'arrive pas à se mettre d'accord et que les participantes n'arrivent pas toutes à justement « mettre de l'eau dans leur vin »?

Questionnée lors de son entrevue à savoir comment les différences d'opinions entre les membres étaient vécues dans le groupe, Marjorie s'est souvenue d'un moment « plus houleux » entre les membres et dont le sujet divisait particulièrement l'Organisation à ce

moment-là. Alors incapables de prendre une décision par consensus dans cet exemple précis, les membres avaient dû se résoudre à procéder par vote :

Finally, on avait opté pour un vote, je ne me souviens plus si c'était vote secret ou vote à main levée, ça, je ne m'en souviens plus. Et on avait dit dans le fond, on l'a nommé, on n'a pas besoin d'être d'accord, mais s'il y a un vote qui se prend à la majorité, faut que les autres se rallient ou respectent le vote qui est pris.

Même si Marjorie reconnaît également que la prise de décision se déroule par consensus dans l'Organisation, elle n'exclut pas qu'il puisse y avoir des décisions prises par vote occasionnellement. Ainsi, même si la prise de décision est une sorte d'idéal pour elle dans le groupe, elle ne trouve pas nécessairement anormal qu'une décision puisse être prise par vote de temps à autre, lorsqu'une situation particulière ou hors du commun le requiert. Lorsqu'interrogée sur les processus de prise de décision en tant que tel, elle précise : « On a un mode de fonctionnement et c'est vraiment écrit qu'on vise la prise de décision par consensus et ça n'empêche pas qu'il peut y avoir des votes. Mais c'est vraiment clair, c'est écrit noir sur blanc. » Ainsi, pour elle, la recherche d'un consensus semble plus être un principe qui guide la prise de décision, et par conséquent les interactions dans le groupe, mais n'est pas une contrainte formelle qui force l'Organisation à procéder uniquement et en tout temps par consensus.

Interrogée elle aussi sur la manière dont sont vécues les différences d'opinions entre les membres, Inès s'est rappelée d'un moment où, en l'absence de consensus entre les membres sur un sujet, les femmes ont été forcées de renoncer catégoriquement à une prise de décision. Elle explique comment cela s'est produit :

Inès : On a eu ça une fois depuis que je suis là. On a eu une [rédaction] à faire, on n'était pas d'accord et, dans [la rédaction], on a été obligées de dire, on ne trouve pas consensus, donc nous ne pouvons pas recommander une action à prendre.

Véronique : Et comment ça s'est passé ça entre vous?

Inès : C'était pas drôle. (*Rires*). C'était euh... mais. Je dis que c'était pas drôle, mais je pense que, c'était tellement un sujet qui nous touchait tout le monde, qu'individuellement, on était comme, ben moi certainement, j'étais comme... Dans ma tête, ça se peut pas qu'il y ait des femmes qui pensent de même. Pour moi, c'était un gros conflit. Et en même temps, on s'est pas envoyées chier, on s'est pas insultées, on a été très, très polies et très formelles. Moi je pense ceci, c'est à ton tour, moi je pense ceci. Et on a fait des tours de table. Puis c'était chacune son tour, mais on n'était pas d'accord. Et il s'est vraiment dessiné deux camps. On a cette gang qui pense comme ça et cette gang qui pense comme ça et on n'est pas d'accord. Pis, est-ce qu'on peut trouver des compromis et on n'est pas arrivées. Mais, ça s'est fait quand même très respectueusement. Puis, c'était sûr qu'il y avait une partie de moi qui était, qui pense que c'est comme un échec, mais en même temps, c'est la réalité et c'est une question polarisante. Mais, ça s'est fait très respectueusement, même si en dedans, on était vraiment frustrées.

Les deux exemples plus haut démontrent deux façons assez différentes de vivre et de faire sens des désaccords dans le groupe. Pour Marjorie, l'impossibilité d'arriver à un consensus est peut-être problématique au sens où cette pratique ne respecte pas l'idéal de la prise de décision par consensus dans le groupe, mais n'est pas un problème insurmontable pour autant. La prise de décision par vote vient remédier à l'incapacité de prendre une décision par consensus, dans des situations particulières. Même si le vote fait appel à une logique décisionnelle différente, il n'est pas incompatible pour cette participante d'utiliser ces deux modes de prises de décisions, de façon complémentaire, puisqu'elle conçoit que cela permet tout de même de faire avancer l'Organisation dans sa mission et dans ses objectifs.

Toutefois, pour Inès, cette incapacité du groupe à prendre une décision par consensus revêt un aspect bien plus important. D'abord, dans son exemple, Inès ne parle pas d'une voie de remplacement comme l'a fait Marjorie en mentionnant le vote. Dans son exemple, l'absence de consensus a mené l'Organisation à une impasse : « on a été obligées de dire, on ne trouve pas consensus, donc nous ne pouvons pas recommander une action à prendre », ce

qui a eu une répercussion directe sur le travail à accomplir par les membres du groupe. De plus, elle dit avoir vécu beaucoup plus difficilement cette absence de consensus qu'elle voit plutôt comme un « échec ». Elle précise également que, malgré les opinions contraires, les membres ont réussi à garder une certaine harmonie dans le groupe en ne troublant pas l'ordre établi et en conservant ce climat d'ouverture qui dépeint bien le groupe, tel qu'abordé dans la première section de ce chapitre.

En résumé, cette section sur la prise de décision dans l'Organisation a donné lieu à de nombreuses démonstrations et exemples des façons de faire du groupe lorsque vient le temps d'arrêter une décision. La façon de prendre les décisions décrites ou exprimées directement par les membres relève le plus souvent du consensus, bien que certaines membres ont aussi mentionné la possibilité de voter. Cette dernière section a aussi permis de mieux comprendre comment les participantes font sens de ces événements et comment les prises de décisions affectent le groupe et les participantes. Pour les membres rencontrées lors des entrevues, il va de soi qu'une sensibilité aux autres est cruciale lors des processus décisionnels. Cette sensibilité permet aux membres de faire sens de ces processus en termes d'espaces de discussions, par exemple. Lorsqu'il est question du désaccord, plusieurs extraits auront permis de comprendre comment les participantes arrivent à humaniser les processus décisionnels et le désaccord pour le rendre plus productif pour l'ensemble du groupe, par exemple, puisqu'il donne lieu à l'expression d'avis divergents parmi ses membres. La dernière sous-section a laissé place à une interprétation plus nuancée de la part des membres quant à l'éventualité d'un consensus inatteignable.

CHAPITRE IV

Discussion

Dans le cadre de ce mémoire, je me suis intéressée aux organisations féministes et à leurs modes de fonctionnement. La littérature sur les organisations féministes en fait une présentation souvent élogieuse, mais souligne également les difficultés pour ce type d'organisation dans la pratique. Ciblant ce que j'ai estimé être un aspect moins exploré dans la littérature, ce mémoire m'a permis de mieux comprendre deux dimensions des modes de fonctionnement des organisations féministes : la prise de parole et la prise de décision dans le groupe. Pour ce faire, j'ai eu la chance d'assister à huit rencontres d'une organisation féministe, en plus d'effectuer des entretiens semi-dirigés avec six membres de ce groupe. Ces entretiens, jumelés à mes notes d'observation, m'auront permis de rendre compte dans le dernier chapitre des manières dont les membres font sens de leur participation et de ces processus interactionnels et organisationnels.

Ainsi, j'ai pu constater que plusieurs pratiques de l'Organisation font en sorte que les participantes arrivent à co-construire un environnement de travail accueillant, qui leur permet généralement de s'exprimer assez librement lors des rencontres. Pour les membres, cela se manifeste entre autres par une écoute active des idées des autres, dans un environnement où le travail et le temps investis par chacune sont des atouts à la fois précieux pour l'Organisation et valorisés par les autres membres.

Pour les participantes, cette ouverture aux autres et à leurs idées est cohérente avec la pratique de prise de décision par consensus. Les membres de l'Organisation n'échappent pas

aux difficultés organisationnelles et communicationnelles liées à la prise de décision dans un groupe et doivent parfois faire preuve de souplesse quant aux processus utilisés, notamment en cas de profond désaccord. Bref, les membres doivent parfois composer avec des tensions organisationnelles qui ne sont pas propres aux organisations féministes, mais qui semblent être parfois vécues difficilement.

Dans ce dernier chapitre, j'aimerais tout d'abord revenir sur ces tensions observables au sein de l'Organisation. Je ferai ensuite un retour sur la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire, soit sur les observations et les entretiens semi-dirigés et les manières dont cela a eu une incidence sur cette recherche. Finalement, j'exposerai les limites de cette étude et je proposerai quelques pistes pour des recherches futures.

4.1 Les tensions dans les organisations féministes : de l'idéal à la pratique

À la lumière des extraits des entretiens présentés ci-haut, j'ai l'impression que les processus de prise de décision dans l'Organisation, que ce soit le consensus ou le vote, rendent visibles quelques tensions organisationnelles sur lesquelles je souhaite revenir dans les prochaines lignes.

4.1.1 Les tensions en communication organisationnelle

Je tiens à souligner d'emblée ici que l'étude des tensions organisationnelles n'est ni un phénomène nouveau en communication organisationnelle, ni un phénomène spécifique aux organisations féministes. Néanmoins, j'ai voulu rendre compte de ces paradoxes dans la pratique, puisque je considère que, bien qu'ils ne soient pas propres ou inhérents aux

organisations féministes, j'ai l'impression qu'ils sont vécus de manière particulière par les participantes de l'Organisation. En partant de la prise de décision, je tenterai de rendre compte dans les prochaines lignes des différentes tensions manifestes dans mes données et des manières particulières dont les membres vivent ces tensions.

Inhérentes aux pratiques et structures participatives dans les groupes, les tensions sont définies par Stohl et Cheney (2001) comme « *the clash of ideas or principles or actions and to the discomfort that may arise as a result* » (p. 353-354). Souvent compris comme des éléments négatifs, les tensions et paradoxes ne sont toutefois pas toujours vus comme tels dans la littérature. Plusieurs insistent notamment sur l'importance de mieux comprendre comment vivre avec les tensions plutôt que de tenter de les éliminer (Trethewey et Ashcraft, 2004).

L'étude des tensions organisationnelles est particulièrement intéressante dans le contexte des organisations féministes puisque les tensions et les paradoxes peuvent servir à identifier des contradictions entre les idéaux féministes et la pratique quotidienne dans ces organisations (Ashcraft, 2000; Martin, 1990). Pour faire avancer la recherche dans ce domaine, certaines et certains, comme Gottfried et Weiss (1994), Martin (1990) et Mayer (1995), comme cités dans Ashcraft 2000, soutiennent qu'il serait pertinent de remettre en question les modèles « purs » d'organisations féministes et d'encourager les pratiques issues de ces organisations plutôt que de leur reprocher de ne pas refléter exactement les idéaux qu'elles incarnent.

4.1.2 Tension entre efficacité et inclusion

La littérature sur la prise de décision présente le consensus de différentes manières. Le consensus compris comme une pratique décisionnelle inclusive dépend d'un engagement fort

des membres à la prise de décision dans un groupe (Iannello, 1992; Rothschild-Whitt, 1979; Leach, 2016). Bien que des recherches empiriques ont démontré que cette pratique ne ralentissait pas toujours la prise de décision (Leach, 2016), d'autres (Haug, 2015; Iannello, 1992; Rothschild-Whitt, 1979, Tracy et Dimock, 2004) suggèrent que la prise de décision par consensus implique généralement un processus plus long avant de parvenir à une décision. La tension entre le souci d'inclusion et l'efficacité fait écho à la fois à la littérature sur les organisations féministes et sur le consensus, mais aussi aux entretiens réalisés où la question de l'efficacité dans le groupe a été abordée par plusieurs participantes.

En effet, j'ai remarqué que cette tension s'est manifestée à quelques reprises dans les entretiens, notamment lorsqu'il est question (ou non) d'inclure toutes les personnes à une prise de décision. Toutefois, pour les participantes, la prise de décision par consensus est intrinsèquement liée aux valeurs d'inclusion de l'Organisation, supposant pour les membres l'inclusion de toutes les femmes au processus décisionnel. Cela s'explique entre autres par le fait que pour les participantes rencontrées, les dynamiques reliées à la prise de décision par consensus supposent naturellement une plus grande ouverture aux idées des autres et à l'inclusion des autres femmes. À l'inverse, la prise de décision par vote implique plutôt une logique d'opposition entre les membres, comme l'a mentionné une participante lors de son entretien. La prise de décision par consensus est donc perçue de façon logique par les membres, au vu des valeurs d'inclusion qui animent l'Organisation.

Bref, pour les membres, une importance est accordée à la façon de procéder et la prise de décision par consensus semble bien être la solution qui permet aux participantes d'être ouvertes aux autres, en adéquation avec les valeurs de l'Organisation. Je remarque également que cette façon de procéder répond aux attentes qu'elles se font du fonctionnement d'une

organisation féministe. Les membres doivent toutefois veiller à ce que l'inclusion ne devienne pas un fardeau pour l'Organisation, ce qu'une participante a nommé lors d'un entretien comme un « souci paralysant ».

4.1.3 Tension entre s'exprimer pleinement et conserver un bon climat de travail

Une deuxième tension récurrente dans le discours des participantes concerne l'importance pour les membres de conserver un bon climat de travail, tout en exprimant librement leurs opinions. Pour une participante rencontrée, les désaccords sont d'ailleurs ressentis d'une façon beaucoup plus déchirante dans une organisation féministe que dans une organisation mixte :

Moi j'ai l'impression que quand on est entre femmes, on a très peu de conflits et quand on en a, ça nous déchire. C'est très difficile vivre les conflits, quand on n'est pas d'accord, quand on a des idées différentes. On le vit très mal entre femmes, on aimerait mieux toutes s'entendre. Ça c'est clair. Puis quand on s'entend bien, on est comme super heureuses. Et quand on s'entend pas, on est comme déchirées.

Pour cette participante, les conflits et les désaccords au sein de l'Organisation sont une source d'inconfort qu'elle préférerait éviter. Il en résulte cette impression que ce désir de conserver un bon climat de travail, exempt de conflits ou de désaccords profonds, peut alors être un obstacle à la participation. La bonne entente dans le groupe peut alors rendre plus difficile l'expression d'idées qui vont à l'encontre du consensus qui se dessine dans le groupe. En ce sens, Tracy et Dimock (2004) mettent en garde les organisations contre la tendance à la pensée de groupe (*groupthink*) :

When meeting members become too concerned about achieving harmony and fearful of expressing dissent, the group may fall prey to the vividly-labeled problem of

groupthink. [...] A commitment to making decisions by consensus often lead in practice to the elimination of minority views. (Tracy et Dimock, 2004, p. 138)

Le phénomène de pensée de groupe survient particulièrement lorsque les membres accordent une grande importance à la cohésion de groupe, ce qui peut amener les membres à renoncer à l'expression d'idées dissidentes (Chen, 2012). Je perçois qu'à l'intérieur du groupe, il y a une conscience de ce risque et les membres développent, collectivement, des mécanismes pour pallier à cet effet de pensée de groupe. Par exemple, en encourageant systématiquement un temps de discussion avant la prise d'une décision ou encore en par l'utilisation de formules qui explicitent la possibilité de rejeter une proposition : « [...] pour avoir votre avis sur l'adoption ou non [...] ».

Pour les membres rencontrées, il va de soi qu'il est de leur devoir comme participante de s'exprimer en cas de désaccords avec les idées d'autres participantes, par exemple :

Mais après, on trouve une façon de dire : « ah bien ce que tu dis, moi je l'aurais pas abordé comme ça », ou « j'y ai pensé comme ça », ou « je ne suis pas d'accord. » Mais t'sais, on le dit aussi, parce que sinon, c'est comme... donc il faut juste trouver l'équilibre entre un « NON! », t'sais, entre ce que tu penses dans ta tête et ce que tu dis. Et je pense qu'on fait toutes attention.

Pour exprimer des dissidences dans l'Organisation, les participantes utilisent donc diverses stratégies pour faire valoir leur point de vue, tout en portant une grande attention pour ne pas porter préjudice aux opinions des autres femmes. Les stratégies utilisées s'apparentent à celles mentionnées par Brown et Levinson (1987) qui supposent de préserver sa propre face comme participante, mais aussi celle de l'autre, pour éviter de mettre quiconque dans l'embarras. Ainsi, il semble que les membres de l'Organisation portent une grande attention à l'expression des désaccords, afin de ne pas miner la crédibilité des autres participantes. Les stratégies de politesse utilisées ne visent alors pas uniquement à préserver son apparence, individuellement,

mais visent plus particulièrement à préserver la face des autres (Leech, 1983 dans Sifianou, 2012).

Dans le cas de l'Organisation, je crois que cette volonté de préserver les faces (autant la sienne comme participante que celle de l'autre) peut constituer un autre lieu de tension entre le désir de s'exprimer pleinement et la volonté de conserver un bon climat de travail. Ainsi, même s'il a été démontré que l'harmonie au sein du groupe est importante, ce qui passe entre autres par le maintien des faces, les membres trouvent également une motivation à leur participation dans l'avancement des mandats de l'Organisation, ce qui peut nécessiter de mettre l'harmonie au second plan.

4.2 Retour critique sur la méthodologie

Ma question de recherche comportait à la fois une visée descriptive des pratiques de l'Organisation et une visée de compréhension des phénomènes, tel qu'ils sont vécus par les participantes. Ainsi, j'ai abordé le terrain avec des observations puis j'ai effectué des entretiens semi-dirigés afin de tenter de comprendre comment les participantes font elles-mêmes sens des pratiques organisationnelles et communicationnelles du groupe.

Dans cette section, je reviendrai sur la méthodologie utilisée dans le cadre de ma recherche. Plus précisément, je trouve important de faire un retour critique sur ces éléments, qui correspondent au critère de l'honnêteté (*sincerity*) selon Tracy (2010), soit un des critères d'évaluation d'une recherche qualitative :

Sincerity as an end goal can be achieved through self-reflexivity, vulnerability, honesty, transparency, and data auditing. [...] Sincerity means that the research is marked by honesty and transparency about the researcher's biases, goals, and foibles

as well as about how these played a role in the methods, joys, and mistakes of the research. (p. 841)

Pour justifier ce retour sur la méthodologie utilisée, je m'appuie aussi sur Paillé et Mucchielli (2016) qui parlent de l'impératif de justesse qu'ils décrivent comme :

[La] possibilité pour le chercheur[euse] lui-même[elle-même] (et non pour un « juge » externe), de revenir en arrière, de réexaminer les processus observés ou les témoignages livrés, ce, de manière à pouvoir réinterpréter des éléments déjà analysés; l'idée étant d'en arriver à une analyse la plus juste possible (p. 80).

Dans les prochaines lignes, je reviendrai en deux temps sur la méthodologie utilisée et les manières dont mes choix ont influencé le matériau de ma recherche et par conséquent mon analyse.

4.2.1 Les observations

Observer des rencontres du groupe m'aura permis de mieux saisir les pratiques et façons de faire de l'Organisation. Mes notes d'observation m'ont aidée à répondre à la visée descriptive de ma question de recherche, en explicitant et décrivant ce que j'ai vu lors des rencontres de l'Organisation. Ces informations m'ont permis de décrire des pratiques et des mécanismes dont il aurait été difficile de rendre compte autrement.

Ces moments d'observation m'auront aussi permis de partager un peu l'expérience et le vécu des participantes dans l'Organisation, ce qui, selon moi, s'est révélé être un avantage pour la réalisation des entretiens semi-dirigés. C'est par l'observation des rencontres que j'ai pu développer une meilleure connaissance de l'Organisation, ce qui m'a aidée à développer ce que j'estime être un cadre partagé de références avec les participantes. Par ailleurs, plusieurs d'entre elles ont directement fait référence à ma présence sur le terrain pour appuyer ou

expliciter leurs propos lors des entretiens, par exemple Émilie, en me racontant un moment particulier, mentionne : « C'est ce qu'on a fait d'ailleurs, tu te rappelles, tu étais là [...] ». Bref, l'observation m'aura aussi permis de mieux me familiariser avec mon terrain de recherche et d'être plus confiante pour amorcer les entretiens semi-dirigés.

Au vu de ma question de recherche, les observations des réunions de travail des participantes s'est avéré être un riche espace de connaissances et de découvertes pour moi en tant que chercheuse puisque les rencontres en elles-mêmes sont porteuses de significations et qu'elles peuvent être comprises comme des moments qui permettent aux participantes de faire sens de ce qu'elles vivent :

Conceptualizing meetings as sensemaking episodes builds on the notion that meetings are often sites of collaborative, ongoing interpretation in which organizational member interact within and across subunits to construct plausible definitions of what is happening in the respective environments, environments that are often equivocal and open to multiple, plausible interpretations (Scott & Trethewey, 2008; Weick, 1995). (Scott, Allen et Rogelberg et Kello, 2015, p. 33-34)

Les rencontres et ce qui les entoure, des conversations pré-rencontres (*small talk*) à l'au revoir de fin de réunion nous renseignent sur les façons dont les participantes et participants négocient l'identité de l'organisation et leur propre identité à travers ces interactions (Tracy et Dimock, 2004). Les rencontres constituent ainsi une occasion privilégiée afin de mieux saisir les façons de faire des participantes et mettre en perspective leurs perceptions de leur propre participation au sein du groupe.

En plus de me permettre de mieux saisir des pratiques organisationnelles propres à l'Organisation, l'observation des rencontres m'aura aussi permis de cibler des moments ou des interactions particulières et d'y revenir ensuite lors des entretiens semi-dirigés avec les

participantes, par exemple l'utilisation de *small talk* en début de rencontre ou encore le climat d'accueil et à la bienveillance à l'égard des nouvelles participantes.

Finalement, l'observation m'a permis d'adapter la grille d'entretiens de manière à l'adapter à ma perception des réalités vécues par les membres.

4.2.2 Les entretiens semi-dirigés

À la lecture des verbatim et lors de leur analyse, un premier constat s'est révélé pour moi : l'impression d'une organisation qui fonctionne plutôt bien et pour qui les membres en font généralement un éloge flatteur lors des entretiens. Plusieurs participantes l'ont d'ailleurs souligné lors des entretiens : c'est pour elles une organisation qui fonctionne bien, ce qui explique peut-être qu'elles ont envie d'en parler et de souligner les points positifs de leurs modes de fonctionnement comme l'a fait très explicitement une participante :

Mais t'as vraiment pris un organisme qui va bien. En ce moment. T'sais, si t'avais fait le même projet de recherche il y a cinq ans, tu aurais vu complètement autre chose. Donc c'est intéressant que tu vois, un organisme qui va bien, ça fait quoi dans la vie, ça mange quoi pour souper.

Pour Martineau (2007), le dialogue entre celui ou celle qui participe à la recherche et le chercheur ou la chercheuse n'est possible qu'en admettant le postulat que « l'autre est un interlocuteur valable » (p. 72), une vision cohérente avec ma recherche où je souhaitais faire sens des propres expériences des membres. Plus encore, la réussite de l'entretien comme méthode de collecte de données repose aussi sur ce que Giddens (1987, dans Guignon et Morissette, 2007) appelle l'acteur[trice] compétent[e], soit une personne « qui jouit d'une marge de manœuvre, dispose de ressources pour agir, réfléchit sur cet agir et peut le théoriser lorsque sollicité. » (p. 21) Conduire une recherche qui privilégie le point de vue des personnes

interrogées repose aussi sur une reconnaissance de la valeur des informations qui sont partagées par celui ou celle qui se prête à la recherche (Guignon et Morissette, 2007). Or, pour Giddens (1987, dans Guignon et Morissette, 2007), il ne serait pas si simple pour l'acteur[trice] de verbaliser les actions posées, ce qui serait encore plus difficile dans le cas d'actions routinières, qui renvoient à des automatismes auxquels la personne porte moins attention. Ainsi, il est plus difficile pour une personne d'aborder ces automatismes et de les mettre en mots lors d'un entretien (Schön 1983, 1994, 1996 dans Guignon et Morissette, 2007).

Certains segments de mes entretiens peuvent témoigner de cette difficulté à s'exprimer sur des allants de soi. Des répétitions de la question posée, des hésitations et des exclamations comme « Hmm, bonne question! » démontrent qu'un processus de réflexion est en cours lors des entretiens. Ces marques témoignent aussi de l'engagement des participantes à titre de partenaires de conversations (*conversational partners*) (Rubin et Rubin, 2005). Elles se prêtent au jeu de réfléchir avec moi, au moment de l'entretien, à leurs expériences de participation au sein du groupe, et ne se contentent pas de fournir uniquement des réponses déjà construites, comme pourrait le faire un « informant ».

L'entretien, c'est aussi un espace de discussions entre des personnes qui font émerger des significations à travers un récit : « le fruit d'une co-construction issue de l'interaction entre les protagonistes de la rencontre. » (Guignon et Morissette, 2007, p. 32). Ainsi, la présence, l'attitude et les interventions de la personne qui mène l'entretien influenceront forcément le contenu de celle-ci (Guignon et Morissette, 2007).

4.3 Limites de la recherche et pistes pour les recherches futures

Dans la première section de ce chapitre, j'ai présenté ce que j'ai perçu comme étant des tensions organisationnelles. J'avais relevé quelques éléments de la littérature concernant les tensions dans les organisations féministes dans ma revue de littérature présentée au chapitre 1 (Ashcraft, 2000; Ashcraft 2001a; Ashcraft 2001b; Bracken, 2011; Guberman, Fournier, Belleau, Beeman et Gervais, 1994; Mishra et Singh, 2007), ce qui m'a fait réaliser que certains extraits des entretiens rendraient visible des tensions organisationnelles. Je pense cependant qu'il aurait été intéressant d'observer le terrain en étant plus attentive aux tensions dans l'Organisation.

En effet, si les tensions sont inévitables pour toutes organisations, il est intéressant de comprendre comment elles agissent, tant pour l'organisation en elle-même, que pour ceux et celles qui en font partie. Ainsi, comme le soulignent Guedri, Hussler et Loubaresse (2014) :

Il devient alors intéressant de comprendre pourquoi et comment, dans certains cas, dans certains contextes, au cours de certaines périodes, ces tensions semblent plus visibles et appellent à une réaction de l'organisation, alors que dans d'autres situations les logiques opposées cohabitent de façon plus sereine et discrète (p. 15).

Adopter une approche par tension pourrait permettre de mieux comprendre et de voir de quelles façons l'Organisation arrive à gérer les tensions et donnerait les outils analytiques pour répondre à des questions qui restent pour moi en suspens. Cela permettrait, par exemple, de revenir sur les façons spécifiques de faire face aux tensions dans une organisation féministe.

Dans un deuxième temps, à la lumière des réflexions méthodologiques présentées dans ce chapitre, il me semble pertinent de réfléchir aux méthodes utilisées pour la collecte de données et à leur incidence sur cette présente recherche. J'aimerais revenir plus spécifiquement sur les entretiens semi-dirigés et les résultats obtenus. Les résultats issus des

entretiens réalisés sont uniques au sens où ils dépendent des échanges qui se sont produits entre moi et les participantes, dans des lieux et des moments donnés (Guignon et Morissette, 2006). Or, tant à la lecture des verbatim que lors de l'analyse, j'ai eu à quelques moments cette impression que les résultats étaient parfois très orientés vers les attentes des participantes face à ma recherche : « Exactement, pis bien ça, et si tu peux mettre ça à quelque part dans ton mémoire », « On ne l'a pas dit, mais ça, c'est super important que tu l'enregistres... ». Ainsi, je m'interroge à savoir si, au cours des discussions, je n'ai pas participé à cette création d'attentes face à la recherche des participantes, et si oui, de quelles façons. Il s'agit ici, selon moi, d'une limite à ma recherche. Si je devais me retrouver de nouveau à présenter pour la première fois les objectifs de ma recherche aux participantes, il est clair pour moi que je devrais repenser la manière dont je procéderais. En outre, il est important de tenir compte du désir des participantes et participants de se rendre utiles à la recherche, ce qui peut amener ceux et celles qui y participent à orienter les réponses données pour se conformer aux attentes qu'ils se font de la recherche (Nichols et Maner, 2008).

Finalement, pour une recherche future, il serait intéressant de voir si les résultats sont comparables avec une organisation dont les membres se rencontrent plus régulièrement. En effet, les membres de l'Organisation se rencontrent généralement sur une base mensuelle (qui peut parfois s'étirer tous les deux mois, selon les périodes de l'année ou dans un espace plus rapproché, selon la charge de travail). Cet enjeu de la temporalité a d'ailleurs été soulevé par une participante lors de son entretien pour justifier les comportements des participantes au sein du groupe.

Références

- Allen, J. A., Beck, T., Scott, C. W., et Rogelberg, S. G. (2014). Understanding workplace meetings: A qualitative taxonomy of meeting purposes. *Management Research Review*, 37, 791–814. doi :10.1108/MRR-03-2013-0067
- Anadón, M. et Guillemette, F. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive?. *Recherches qualitatives, Hors série*, 5, 26-37. Repéré à http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/RQ-HS-5-Numero-complet.pdf
- Anadón, M., Masson, D., Tremblay, M. et Tremblay, P.-A. (1990). Les collectives de femmes : une démocratie sororale. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 3(2), 57–70. doi : 10.7202/301089ar
- Anadón, M. et Savoie-Zajc, L. (2009). L'analyse qualitative des données. *Recherches qualitatives*, 28(1), 1-7. Repéré à [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero28\(1\)/numero_complet_28\(1\).pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero28(1)/numero_complet_28(1).pdf)
- Ashcraft, K. L. (2000). Empowering “professional” relationships: Organizational communication meets feminist practice. *Management Communication Quarterly*, 13(3), 347-392. doi : 0.1177/0893318900133001
- Ashcraft, K. L. (2001a). Feminist organizing and the construction of “alternative” community. Dans Gregory J. Shepherd et Eric W. Rothenbuhler (dir.), *Communication and community* (p. 79–110). Mahway, NJ : Lawrence Earlbaum Associates.
- Ashcraft, K. L. (2001b). Organized dissonance: Feminist bureaucracy as hybrid form. *Academy of Management*, 44(6), 1301–1322. doi : 10.2307/3069402
- Ashcraft K.L. 2004. Gender, discourse, and organizations: Framing a shifting relationship. Dans Grant, D., Hardy, C., Oswick, C. & Putnam, L. (dir.), *Handbook of organizational discourse* (p. 275–298). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Ashcraft, K.L., & Mumby, D.K. (2004). *Reworking gender: A feminist communicology of organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. Repéré à www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26%282%29/blais_et_martineau_final2.pdf
- Bordt, R. L. (1997). How alternative ideas become institutions: the case of feminist collectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), 132–155. doi :10.1177/0899764097262003
- Bracken, S. J. (2011). Understanding program planning theory and practice in a feminist community-based organization. *Adult Education Quarterly*, 61(2), 121-138. doi :10.1177/0741713610380446
- Brown, P. et Levinson, S. C. (1987). *Politeness: Some universals in language usage* (vol. 4). Cambridge : Cambridge University Press.
- Buzzanell, P. M. (1994). Gaining a voice: feminist organizational communication theorizing. *Management Communication Quarterly*, 7(4), 339–383. doi : 10.1177/0893318994007004001
- Chen, K. K. (2012). Organizing creativity: enabling creative output, process, and organizing practices. *Sociology Compass*, 6(8), 624-643. doi : 10.1111/j.1751-9020.2012.00480.x
- Couillard, M.-A. (1994). Le pouvoir dans les groupes de femmes de la région de Québec. *Recherches Sociographiques*, 35(1), 39–65. doi :10.7202/056826ar
- Dupuis-Déri, F. (2008). Les hommes proféministes : compagnons de route ou faux amis? *Recherches Féministes*, 21(1), 149–169. doi : 10.7202/018314ar
- Dussuet, A., Flahault, É. et Loiseau, D. (2013). Le genre est-il soluble dans les associations féministes ? *Cahiers du Genre*, 2(55), 5–17. doi : 10.3917/cdge.055.0005
- Fournier, D., Guberman, N., Beeman, J. et Gervais, L. (1997). L'organisation du travail dans des groupes de femmes. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 10(2), 83–98. doi : 10.7202/301405ar

- Guberman, N., Fournier, D., Belleau, J. et Beeman, J. et Gervais, L. (1994). Des questions sur la culture organisationnelle des organismes communautaires. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 7(1), 45–62. doi : 10.7202/301251ar
- Guedri, Z., Hussler, C. et Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte (s). *Revue française de gestion*, (3), 13-28. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2014-3-page-13.htm>
- Guignon, S., & Morrissette, J. (2006). Quand les acteurs mettent en mots leur expérience. *Recherches qualitatives*, 26(2), 19-38. Repéré à [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(2\)/guignon_et_morrissette_final2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(2)/guignon_et_morrissette_final2.pdf)
- Haug, C. (2015). What is consensus and how is it achieved in meetings. Dans J. A. Allen, N, Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (dir.), *The Cambridge handbook of meeting science* (556-584). New York : Cambridge University Press
- Iannello, K., P. (1992). *Decisions without hierarchy, feminist interventions in organization theory and practice*. New York : Routledge.
- Jacquemart, A. (2013). L'engagement féministe des hommes, entre contestation et reproduction du genre. *Cahiers du Genre*, 55(2), 49-63. doi : 10.3917/cdge.055.0049
- Kemp, E. (2001). Observing practice as participant observation-linking theory to practice. *Social Work Education*, 20(5), 527-538. doi : 10.1080/02615470120072823
- Leach, D. K. (2016). When Freedom is not an endless meeting: a new look at efficiency in consensus-based Decision making. *Sociological Quarterly*, 57(1), 36–70. doi : 10.1111/tsq.12137
- Martin, P. Y. (1990). Rethinking Feminist Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 182- 206. doi : 10.1177/089124390004002004
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives, Hors-série*, 5, 70-81. Repéré à http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/martineau.pdf
- Miles, D. L. (2004). *With women, for women: A study of women's experiences as workers in feminist organisations* (Thèse de doctorat, James Cook University, Australie). Repéré à <http://researchonline.jcu.edu.au/1152/1/01front.pdf>

- Mishra, Y. et Singh, N. (2007). An insight into feminist organizations. Dans L. Alpizar Dúran, N. Payne et A. Russo, (dir.), *Building feminist movements and organizations: global perspectives* (p. 35-43). Londres : Zed Books.
- Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C. et Shuffler, M. L. (2018). Do we really need another meeting? The Science of workplace meetings. *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484-491. doi : 0963721418776307
- Mumby, D. K. (1996). Feminism, postmodernism, and organizational communication studies a critical reading. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 259-295. doi : 10.1177/0893318996009003001
- Nichols, A. L. et Maner, J. K. (2008). The good-subject effect: Investigating participant demand characteristics. *The Journal of general psychology*, 135(2), 151-166. doi : 10.3200/GENP.135.2.151-166
- Nils, F. et Rimé, B. (2003). L'interview. Dans S. Moscovici et F. Buschini (dir.), *Les méthodes des sciences humaines*, (p. 165-186). Paris, France : PUF.
- Ollivier, M. et Tremblay, M. (2000). *Questionnements féministes et méthodologie de la recherche*. Paris, France: L'Harmattan.
- Ostrander, S. A. (1999). Gender and race in a pro-feminist, progressive, mixed-gender, mixed-race organization. *Gender & Society*, 13(5), 628-642. doi : 10.1177/089124399013005004
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e éd.). Paris, France : Armand Colin.
- Putnam, L. L. et Ashcraft, K. L. (2017). Gender and organizational paradox. Dans Smith, W. K., Lewis, M. W., Jarzabkowski, P., Langley (dir.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*, (p. 333-352). Oxford, UK : Oxford University Press.
- Riger, S. (1994). Challenges of success: Stages of growth in feminist organizations. *Feminist Studies*, 20(2), 275-300. doi : 0.2307/3178153
- Riger, S. (1984). Vehicles for empowerment: The case of feminist movement organizations. *Prevention in Human Services*, 3(2-3), 99-117. doi : 10.1300/J293v0

- Rothschild-Whitt, J. (1979). The Collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, 44(4), 509–527. doi : 10.2307/2094585
- Rubin, H. J. et Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (2^e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. et Kello, A. (2015). Five theoretical lenses for conceptualizing the role of meetings in organizational life. Dans J.A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock et S.G. Rogelberg (dir.), *The Cambridge handbook of meeting science* (p. 20-46). New York : Cambridge University Press.
- Sifianou, M. (2012). Disagreements, face and politeness. *Journal of Pragmatics*, 44(12), 1554-1564. doi : 10.1016/j.pragma.2012.03.009
- Stohl, C. et Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407. doi : 10.1177/0893318901143001
- Tracy, K. et Dimock, A. (2004). Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. *Annals of the International Communication Association*, 28(1), 127-165. doi : 10.1080/23808985.2004.11679034
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851. doi : 10.1177/1077800410383121
- Trethewey, G. E. A. et Ashcraft, K. L. (2004). Special issue introduction: Practicing disorganization: The development of applied perspectives on living with tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88. doi : 10.1080/0090988042000210007
- Urfalino, P. (2007). La décision par consensus apparent : nature et propriétés. *Revue européenne des sciences sociales*, 45(136), 47-70. doi : 10.2307/40370631
- Vodoz, L. (1994). La prise de décision par consensus : pourquoi, comment, à quelles Conditions. *Environnement et société* 13, 57-66. Repéré à <https://infoscience.epfl.ch/record/167822/files/vodozcrv2.pdf>

Annexe I

Guide d'entretien

Thématique 1 : l'Organisation⁶ et la composition du groupe

- Pouvez-vous m'expliquer le fonctionnement interne de l'Organisation ?
- Pouvez-vous m'expliquer votre rôle au sein de l'Organisation ?
- *Question de relance : Plus concrètement, sur quoi avez-vous travaillé durant la dernière année?*

Thématique 2 : interactions et cohésion du groupe

- Pouvez-vous me parler des relations avec les différents membres du groupe?
- Pouvez-vous me donner des exemples de comment vous fonctionnez ensemble?
- *Q. de relance : Comment se passe une rencontre type ?*
- *Q. de relance : Comment se passe la prise de décision ?*
- De ce que j'ai pu remarquer, j'ai l'impression que vous portez une grande importance à la cohésion du groupe. Comment voyez-vous cela?
- *Q. de relance : Comment travaillez-vous ensemble sur les différents projets? Avez-vous des exemples ?*

Thématique 3 : s'impliquer dans une organisation féministe

- Quelles différences voyez-vous à s'impliquer dans un groupe non mixte?
- Pour quelles raisons avez-vous décidé de vous engager au sein de l'Organisation ?

⁶ La grille a été modifiée afin de préserver l'anonymat des participantes.

Annexe 2

Certification d'approbation éthique



N° de certificat
CERAS-2016-17-165-D

Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS), selon les procédures en vigueur, en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la Politique sur la recherche avec des êtres humains de l'Université de Montréal.

Projet	
Titre du projet	Les modes de fonctionnement des organisations féministes: observations et analyse des prises de parole et prise de décision
Étudiante requérante	Véronique Meunier [redacted] Étudiante à la maîtrise, FAS-Département de communication
Sous la direction de	Chantal Benoit-Barné, professeure agrégée, FAS-Département de communication, Université de Montréal

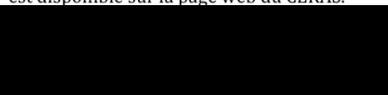
Financement	
Organisme	Non financé
Programme	
Titre de l'octroi si différent	
Numéro d'octroi	
Chercheur principal	
No de compte	

MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche doit être communiqué au CÉRAS qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave doit être immédiatement signalé au CÉRAS.

Selon les règles universitaires en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi est disponible sur la page web du CÉRAS.



Comité d'éthique de la recherche en arts
et en sciences
Université de Montréal

19 décembre 2016
Date de délivrance

31 août 2019
Date de fin de Validité

adresse postale
C.P. 6128, succ. Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

adresse civique
Pavillon Lionel-Groulx
3150, rue Jean-Brillant
Local C-9104
Montréal QC H3T 1N8

Téléphone : 514-343-7338
ceras@umontreal.ca
www.ceras.umontreal.ca