

Direction des bibliothèques

AVIS

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

**Relation mutuelle, échange et communication :
une analyse de la réciprocité en contexte organisationnel**

par

Brigitte Marion

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maître es sciences
en sciences de la communication

Novembre 2007

© Brigitte Marion, 2007



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Relation mutuelle, échange et communication :
une analyse de la réciprocité en contexte organisationnel**

présenté par
Brigitte Marion

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Nicole Giroux

président-rapporteur

Carole Groleau

directeur (ou directrice) de recherche

Boris H. J. M. Brummans

membre du jury

RÉSUMÉ

Nous nous intéressons aux relations d'échange qu'entretiennent les individus en contexte organisationnel de même qu'aux différentes monnaies qui en font l'objet. Plus précisément, notre étude vise à comprendre comment les membres impliqués dans un projet décrivent et conçoivent la réciprocité. Le concept de réciprocité est intéressant puisqu'il permet au chercheur d'étudier le caractère mutuel de la relation d'échange. Une particularité essentielle qui semble avoir été négligée dans la littérature.

Notre recherche s'est déroulée au sein d'une organisation qui évolue dans le secteur public et qui comprend plusieurs divisions. Plus précisément, nous nous sommes intéressés au centre de recherche qui en fait partie. Notre cas est composé de deux équipes auxquelles participent des gestionnaires, des chercheurs et des techniciens. Les interactions au sein de celles-ci ont la particularité de se faire de façon quotidienne ce qui favorise les échanges qu'entretiennent ces individus.

Contrairement à certains chercheurs qui décrivent la réciprocité en termes de transaction mesurable et transférable, nous avons choisi d'étudier celle-ci du point de vue des sujets qui la vivent. Une telle approche nous a d'ailleurs permis de tracer un portrait plus riche de cet objet de recherche. En effet, nous avons vu émerger des dynamiques interactionnelles fort différentes de celles qui ont été décrites précédemment dans la littérature. Non seulement les membres d'un même projet ne perçoivent pas leurs échanges de la même façon, mais les monnaies qu'ils emploient diffèrent aussi grandement. Il importe également de souligner l'importance que certains individus attribuent aux monnaies intangibles et aux entités collectives au sein de la relation d'échange.

Mots clés : Relation mutuelle, échange, réciprocité, monnaie d'échange, communication organisationnelle.

ABSTRACT

This text considers social exchange relationships in an organisational context, and its different currencies, with the goal of understanding how participants in a research project describe and perceive reciprocity. The concept of reciprocity being useful for the researcher since it enables the study of mutuality in social exchange relationships, an essential characteristic often neglected in the literature.

The research took place in a multi-division, publicly owned organisation, and was focused on the organisation's scientific activities and the research center associated with it. The chosen sample included two teams composed of general managers, researchers and technicians. Social interactions within the teams happen on a daily basis, enhancing mutual exchange between the participants.

Certain researchers describe reciprocity as a measurable and transferable transaction, we however chose to differ and study it from the inside, based on the viewpoint of the participants. This approach allows for a deeper exploration of the subject. For example, during the study, the emergence of certain dynamical interactions that differ greatly from those described in the literature were witnessed. It was found that not only do members of the same project perceive their exchanges differently, they also use different currencies. Thus, it is important to mention that certain individuals view intangible currencies and collective entities with great value.

Keywords : Mutual relationship, exchange, reciprocity, currency, organisational communication.

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	ii
Abstract	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des figures	vii
Remerciements	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	3
1.1. Revue de littérature	5
1.1.1. Théorie de l'échange entre leader et membre de l'organisation	5
1.1.2. Théorie de la négociation	10
1.1.3. L'échange comme tactique influente	13
1.1.4. Théorie de la réciprocité	17
1.2. Problématique de recherche	20
CHAPITRE 2 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	24
2.1. L'approche qualitative	24
2.2. Les caractéristiques du cas	25
2.3. La cueillette de données	27
2.3.1. Entrevues exploratoires – identification du terrain	28
2.3.2. Entrevues exploratoires – identification des répondants	28
2.3.3. Entrevues spécifiques	29
2.4. L'analyse	31
2.5. La fidélité et la validité	33
2.6. Les préoccupations éthiques	34

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DES DONNÉES	36
3.1. Gestion de type matricielle	36
3.2. Processus d'évaluation de projets	40
3.3. Principaux intervenants	43
3.3.1. Rôle	44
3.4. Particularités des projets	48
3.4.1. Projet # 1	48
3.4.2. Projet # 2	50
 CHAPITRE 4 : ANALYSE DES DONNÉES	 54
4.1. Nature de la monnaie d'échange	55
4.1.1. Monnaies tangibles	55
i) Ressources financières	55
ii) Ressources humaines	63
iii) Rapports scientifiques	71
iv) Ressources techniques	75
4.1.2. Monnaies intangibles	80
v) Connaissances	80
vi) Responsabilités	86
 DISCUSSION	 90
 CONCLUSION	 100
 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	 103
 ANNEXES	 xi
Annexe 1 : Grille entrevue exploratoire – identification du terrain.....	xi
Annexe 2 : Grille entrevue exploratoire – identification des répondants.....	xii
Annexe 3 : Grille entrevue spécifique.....	xiii
Annexe 4 : Lettre de présentation.....	xiv

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1

Relation entre les tactiques influentes et le statut hiérarchique de la personne ciblée

(Yulk et Tracey, 1992) 15

Tableau 2

Relation entre les tactiques influentes et l'objectif poursuivi par le gestionnaire

(Kipnis et *al.*, 1980) 16

LISTE DES FIGURES

Figure 1	
Processus de “role-making” et de “role-taking” (Uhl-Bien et <i>al.</i> , 2000)	7
Figure 2	
Processus d’évaluation de projets	40
Figure 3	
Dynamiques interactionnelles entre les membres du projet	46
Figure 4	
Monnaies tangibles – Ressources financières (Projet # 1)	56
Figure 5	
Monnaies tangibles – Ressources financières (Projet # 1 et Projet # 2)	60
Figure 6	
Tangible versus intangible – Ressources financières (Projet # 2 – Cas # 2)	62
Figure 7	
Monnaies tangibles – Projet # 1	64
Figure 8	
Monnaies tangibles – Ressources humaines (Projet # 1 et Projet # 2)	68
Figure 9	
Monnaies tangibles – Rapports scientifiques (Projet # 1)	72
Figure 10	
Tangible versus intangible – Projet # 1 (R. techniques et R. humaines)	76
Figure 11	
Monnaies tangibles – Ressources techniques (Projet # 1 et Projet # 2)	79

Figure 12	
Monnaies intangibles – Connaissances (Projet # 1)	81
Figure 13	
Monnaies intangibles – Connaissances (Projet # 1 et Projet # 2)	84
Figure 14	
Monnaies intangibles – Responsabilités (Projet # 2)	87
Figure 15	
Dynamiques interactionnelles – Projet # 1 et Projet # 2	94

*À ceux et celles qui ont contribué
à la réalisation de ce mémoire.*

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire m'a fait vivre des moments d'une grande intensité.
Des personnes qui me sont chères ont su me soutenir depuis le tout début.

Laurent, Louise, Guy et Véronique

Vous avez toujours voulu pour moi que le meilleur. Au fil des ans et avec beaucoup d'amour, vous avez contribué à faire de moi la personne que je suis.

Gabrielle et Justine

D'adorables petites filles qui me gardent les pieds sur terre et me ramènent à l'essentiel.

Adam

"You make my life so much easier. Thank you for loving me the way I am."

Anne-Julie, Ariane, Élyse, Isabelle, Martin B, Martin R, Valérie et Vincent

Vous avez su être là. Sans toujours savoir quoi dire, votre présence a été d'un grand réconfort. Vous avoir à mes côtés est une richesse précieuse.

Émy, Florence, Thomas et Zachary

Des enfants que j'affectionne tout particulièrement et avec qui j'ai le bonheur de partager les petits plaisirs de la vie.

Suzanne, Charles et Marie-Hélène

Votre bonne humeur est contagieuse et me fait toujours autant de bien. Quel plaisir que de vous retrouver pour siroter un *bon* café et découvrir quelques sucreries d'Italie!

Johanne et Josée

Deux femmes à qui je me suis beaucoup attachée. Travailler à vos côtés me permet d'apprendre et de me sentir valorisée.

Carole, Diane, Gilles, Luce et Nicole

Des gens remarquables qui m'ont transmis, au fil du temps, leur plaisir à travailler en équipe.

Carole

Une directrice de recherche qui, par ses judicieux conseils et ses encouragements, m'a permis de me dépasser.

Tous les répondants

Vous avez été d'une grande générosité en acceptant de participer à cette étude. Vos réflexions se retrouvent tout au long de ce travail et enrichissent celui-ci.

Merci!

INTRODUCTION

Nous nous intéressons aux relations d'échange qu'entretiennent les individus et plus particulièrement au caractère mutuel de celles-ci. En fait, notre étude vise à comprendre comment les membres d'une organisation décrivent et conçoivent la réciprocité.

Plusieurs chercheurs considèrent celle-ci comme essentielle puisqu'elle assure une stabilité et une cohésion au sein de la collectivité. Comme le souligne Gouldner (1960 : 161) : « [...] social equilibrium and cohesion could not exist without 'the reciprocity of service and return service', [...] all contacts among men rest on the schema of giving and returning the equivalence. » En appliquant ce principe à la vie des organisations, nous avons donc tenté de comprendre comment l'individu crée, par ses échanges, un sentiment d'endettement chez l'autre.

Nous débuterons d'abord ce mémoire en faisant un survol de la littérature afin de présenter les principaux concepts proposés par les chercheurs. Nous verrons que les relations d'échange ont fait l'objet de différentes problématiques de recherche. En plus de s'intéresser à la constitution du rôle et des relations entre les individus, les chercheurs ont étudié l'échange par le biais de la négociation, l'ont présenté comme une tactique influente et se sont intéressés aux monnaies qui en font l'objet. Nous expliquerons, au sein de la problématique, en quoi ces études sont intéressantes et directement liées à notre question de recherche.

Par la suite, nous décrirons la démarche méthodologique que nous avons adoptée et plus précisément le travail que nous avons réalisé sur le terrain. Nous verrons alors les raisons qui ont motivé le choix d'une approche qualitative de même que les particularités qui caractérisent notre cas. Nous présenterons également les entrevues semi-dirigées que nous avons réalisées et les techniques qui ont permis l'analyse de nos données. Enfin, nous discuterons de la fidélité et de la validité de notre démarche de même que des préoccupations éthiques qui ont dû être considérées.

Nous poursuivrons ensuite par la présentation et l'analyse de nos données. Nous soulignerons alors les éléments qui définissent et caractérisent les projets que nous avons étudiés. Nous décrirons également les particularités des relations qu'entretiennent les individus et verrons les différentes dynamiques d'échange qui se sont installées entre les membres de l'organisation.

Lors de la discussion, nous ferons des liens entre certains éléments tirés de l'analyse et la littérature existante. Enfin, nous conclurons en discutant des limites que présente notre recherche et des avenues qui méritent d'être explorées davantage dans l'avenir.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Nous nous intéressons aux relations d'échange qu'entretiennent les individus en contexte organisationnel. Nous constaterons, en survolant la littérature, que celles-ci ont été décrites de plusieurs façons par les chercheurs et qu'elles ont fait l'objet de différentes problématiques de recherche.

Nous décrirons d'abord la théorie de l'échange entre leader et membre de l'organisation¹. Au sein de celle-ci, les chercheurs (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden et *al.*, 1997 ; Settoon et *al.*, 1996 ; Uhl-Bien et *al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003) tentent d'expliquer comment les individus négocient les paramètres et les particularités de leur relation en s'appuyant sur les processus de « role-making » et de « role-taking ».

Nous verrons également que d'autres chercheurs (Bourque et Thuderoz, 2002 ; Lax et Sebenius, 1995 ; Lewicki et Litterer, 1985) ont su qualifier l'échange par le biais de la négociation. À travers leurs études, ces derniers s'intéressent alors tout particulièrement à la résolution de conflit et à la prise de décision au sein de l'organisation.

Par la suite, nous constaterons, au sein de plusieurs études (Kipnis et *al.*, 1980 ; Schilit et Locke, 1982 ; Yulk et Falbe, 1990 ; Yulk et Tracey, 1992), que l'échange est décrit comme une tactique influente mise de l'avant par le gestionnaire qui souhaite influencer les membres de son entourage (subordonnés et latéraux).

Nous soulignerons également les recherches de certains chercheurs (Cohen et Bradford, 1990 ; Cohen et *al.*, 1988 ; Gouldner, 1960 ; Kaplan, 1984) qui ont choisi d'étudier l'échange qu'entretiennent les individus à partir de ce qui est échangé. En

¹ Traduction libre de « Leader-Member Exchange Theory »

s'appuyant sur le concept de réciprocité, ces derniers expliquent alors qu'à travers leurs échanges, les membres de l'organisation créent chez les autres une obligation de retour et un sentiment d'endettement.

Enfin, nous constaterons, au sein de notre problématique de recherche, comment les différents concepts proposés par les chercheurs alimentent notre discussion sur les relations d'échange et orientent notre questionnement de recherche.

1.1 REVUE DE LITTÉRATURE

1.1.1 Théorie de l'échange entre leader et membre de l'organisation

Mentionnons d'abord que la théorie de l'échange entre leader et membre de l'organisation (Graen, Uhl-Bien, 1995 ; Liden et *al.*, 1997 ; Settoon et *al.*, 1996 ; Uhl-Bien et *al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003) suppose que le leader développe avec les autres membres de l'organisation différentes relations d'échange. En effet, comme le soulignent Liden et *al.* (1997 : 48) : « within work units, different types of relationships develop between leaders and their subordinates. » Les chercheurs s'intéressent donc à une dyade particulière au sein de l'organisation, celle à laquelle participent le gestionnaire et son subordonné. En s'appuyant sur différents concepts, les chercheurs tentent alors de comprendre comment se développent les relations entre ces derniers. Regardons plus précisément les principes qui ont été mis de l'avant au sein de ces recherches.

Dans un premier temps, mentionnons que les chercheurs s'appuient sur les concepts de « role-taking » et de « role-making » pour expliquer comment les individus négocient les paramètres et les particularités des relations qu'ils entretiennent au sein de l'organisation. Le premier fait référence au rôle qui est défini et attribué à chacun dans l'organisation. Les responsabilités et les obligations auxquelles doit répondre l'individu définissent alors le rôle de celui-ci. Selon les chercheurs, un individu peut accepter de jouer ce rôle ou s'engager activement à redéfinir celui-ci. En effet, comme l'expliquent Uhl-Bien et *al.* (2000 : 143) :

« In LMX theory, there are two possibilities of relationships : (1) role-taking, which is the acceptance of the employment contract and the basic relationship defined therein ; or (2) role-making, which if successful, generates relationships built on trust respect, and obligations that motivate people to go above and beyond formally defined work contracts. »

Selon ce principe, la relation dépend alors de l'attitude qu'adopte l'individu lorsqu'il se retrouve en situation d'échange. En effet, le subordonné se montre-t-il intéressé à investir dans sa relation avec l'autre et à se réaliser à l'extérieur du cadre de ses fonctions ? Comme le mentionnent Uhl-Bien et *al.* (2000 : 149) :

« All organizational relationships undergo either role-making or role-taking. For example, with manager and subordinates, subordinates may negotiate with the manager to receive career investments [(e.g., special assignments, training opportunities, introduction to influential others)] in exchange for willingness to outgrow their job and take extra-role behaviors (role-making). In contrast, the individuals may make no offers to outgrow the job description, but instead accept the predefined roles (role-taking). They remain within the formally defined structure and very little social capital is generated. »

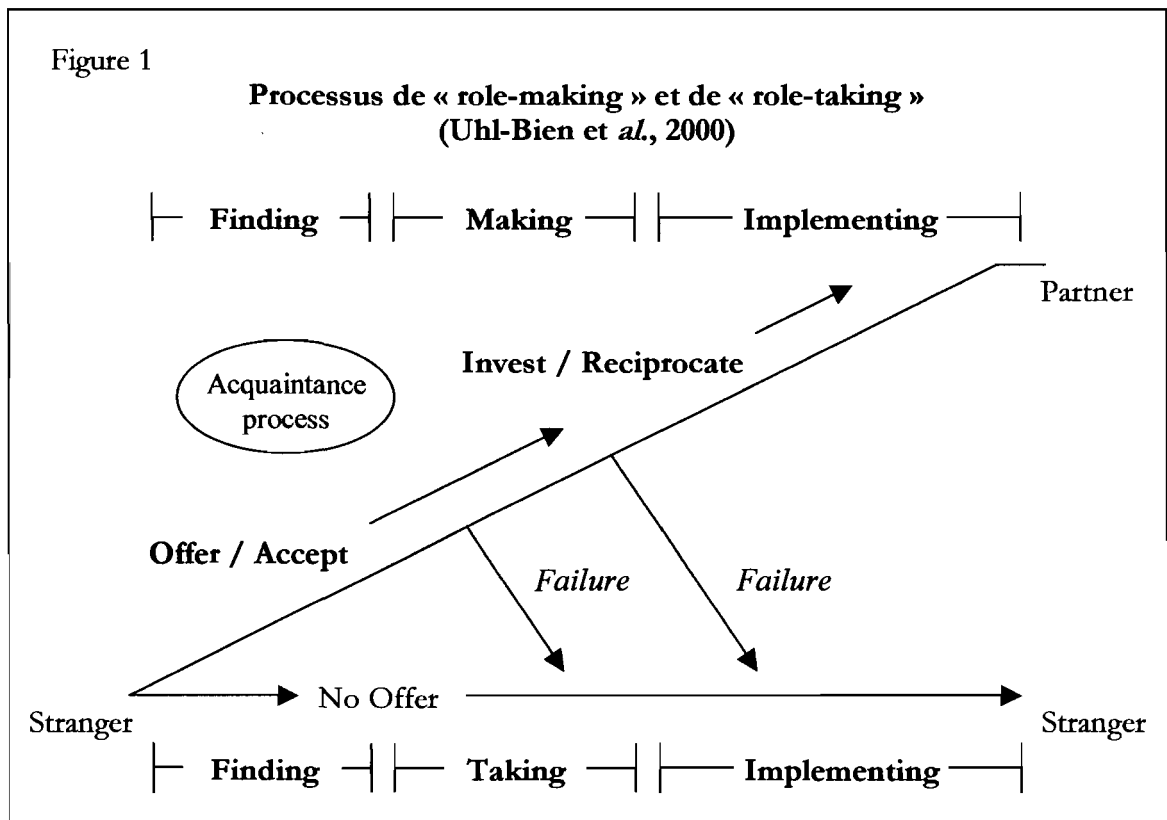
Les particularités de la relation se définissent donc au fil des échanges qu'entretiennent le gestionnaire et le subordonné. Regardons plus précisément le processus de « role-making » auquel les chercheurs font référence.

Pour Uhl-Bien et *al.* (2000), celui-ci se déroule principalement en trois étapes (Figure 1). La première du nom de « role-finding » amène l'individu à se questionner sur les attentes qu'il entretient par rapport à l'autre et sur les raisons qui le poussent à investir ou non dans cette relation. À cette étape, l'individu peut choisir, pour différentes raisons, de limiter celle-ci au rôle qui lui revient au sein de l'organisation (« role-taking »). Si par contre, l'individu juge bénéfique de développer davantage sa relation avec l'autre, le processus peut alors passer à la deuxième étape, celle du « role-making ». Il s'agit en fait pour le gestionnaire et le subordonné de tester les forces et les limites de leur relation en proposant à l'autre d'accomplir diverses tâches. Comme le soutiennent Liden et Maslyn (1998 : 44) :

« Dyads that succeed in the first stage (role-finding) enter the acquaintance stage. Here, they continue relationship-building by investing in the other person. In the case of managers, this course involves a series of career investments (e.g., special assignments, training opportunities, introduction to influential others), with each investment followed by a test of the reaction. For subordinates, this

course involves continued demonstration of initiative and risk-taking by accepting additional responsibilities outside formally defines job descriptions (e.g., working overtime, agreeing to take on additional assignments, offering additional information to the manager). »

À travers leurs échanges, les individus tentent alors d'établir un climat favorable à la relation afin que celle-ci se poursuive dans le temps. Lors de la dernière étape, celle du « role-implementing », les individus cherchent à solidifier et à maintenir leur relation en adoptant les comportements qui correspondent aux particularités de celle-ci (« stranger » ou « partner »).



Naissent alors de ces échanges, diverses relations que les chercheurs définissent en termes de qualité. La confiance, le respect et l'obligation mutuelle servent alors de variables pour mesurer celles-ci. En effet, selon les chercheurs, un échange formel où la confiance, le respect et l'obligation mutuelle sont limités est perçu comme une relation de faible qualité alors qu'un échange basé sur le travail d'équipe, la

confiance, le respect et l'obligation mutuelle se veut une relation de qualité élevée.

Comme le mentionnent Uhl-Bien et *al.* (2000 : 171) :

« High quality relationships are built through a series of exchanges during which individuals determine whether they respect the other's capabilities, trust the other's intentions, and are willing to be obligated to one another. »

Les auteurs s'intéressent d'ailleurs tout particulièrement aux relations de qualité élevée puisqu'elles semblent avoir des répercussions positives sur l'ensemble de l'organisation. En plus d'en améliorer la performance, de telles relations permettent à l'organisation d'être compétitive face à ses concurrents. En effet, selon Uhl-Bien et *al.* (2000 : 143) :

« High quality relationships have been shown to be positively related to performance, organizational commitment, job satisfaction, delegation and participation in decision-making, and enhanced career development opportunities. »

La notion d'efficacité est alors tout particulièrement importante et présente au sein de ces recherches. Nous y reviendrons plus précisément dans une autre section.

Dans un deuxième temps, puisque les particularités de celui-ci sont appelées à se modifier tout au long du processus de « role-making », les chercheurs se sont également intéressés au concept de réciprocité. Comme le mentionnent ces derniers (Uhl-Bien et *al.*, 2000 : 156) : « As the role-making process progresses from 'stranger' to 'acquaintance' to 'partner', the basis for the exchange evolves ». La réciprocité est alors définie par trois éléments : l'équivalence, l'instantanéité et l'intérêt. Le premier fait référence à ce qui est échangé entre les individus afin qu'il y ait équivalence, le deuxième renvoie à la période qui sépare les échanges et le retour d'échange (courte ou longue) et le dernier à l'intérêt que les individus cherchent à satisfaire en initiant l'échange (pour soi-même, pour les deux individus en relation ou pour l'un d'eux seulement). Selon les chercheurs, ces trois variables influencent

la qualité de la relation à laquelle participent le gestionnaire et son subordonné. Par exemple, Uhl-Bien et *al.* (2000) soutiennent qu'une relation de faible qualité est caractérisée par une équivalence élevée (les individus souhaitent que ce qu'ils donnent corresponde à ce qu'ils reçoivent en retour), un court délai entre les échanges et une certaine satisfaction personnelle. Ce principe suppose également que la préoccupation de l'individu pour ce qui est échangé de même que le délai qui sépare les échanges s'effacent avec le temps. En effet, selon Uhl-Bien et *al.* (2000 : 156) :

« In early stages, the exchange is cash-and-carry, with an immediate time span for reciprocity ; as the role-making reaches partnership level, this exchange becomes in-kind with a lengthy time span of reciprocity. At early stages of relationship development the parties are very aware of the nature and balance of the exchanges. As the relationship progresses, however, the necessity to 'keep score' of the exchanges lessens as it becomes replaced by relational trust and obligation. »

D'un autre côté, certains chercheurs (Liden et *al.*, 1997 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003) décrivent le concept de réciprocité négative qui définit une relation où l'individu tente volontairement de nuire à l'autre. En fait, les auteurs soutiennent qu'il s'agit d'un échange :

« in which members would display disrespect, severely restrained communication, lack of understanding or even misunderstanding of the other, non-supportiveness, and no commitment to one another or the relationship » (Uhl-Bien et Maslyn, 2000 : 516).

Selon les auteurs, les individus impliqués dans ce genre d'échanges démontrent très peu d'engagement dans leur travail et d'altruisme envers leur entourage. Les chercheurs ont d'ailleurs préféré se pencher sur les relations réciproques positives puisqu'elles correspondent davantage à la logique d'efficacité qui est prônée au sein de leurs études. En effet, comme le mentionnent Uhl-Bien et *al.*, 2000 :

« While we acknowledge that these types of interactions may emerge, the focus of this paper is on how HR systems may be developed to encourage effective working relationships and avoid development of dysfunctional relationships. »

Soulignons en terminant que les chercheurs de cette théorie jettent un regard particulièrement objectif sur les relations d'échange qu'entretiennent les individus en contexte organisationnel. En effet, l'échange est perçu comme quelque chose de tangible et d'extérieur à l'individu, quelque chose qui existe indépendamment des acteurs qui entrent en relation. Le concept de réciprocité est quant à lui réduit à une simple transaction pouvant être mesurée à l'aide de différentes variables (l'équivalence, l'instantanéité et l'intérêt). Enfin, les chercheurs tentent d'identifier différentes régularités qui puissent permettre une généralisation de leurs résultats à l'ensemble des relations d'échange.

1.1.2 Théorie de la négociation

D'autres chercheurs se sont intéressés aux relations d'échange, mais cette fois-ci par le biais de la négociation (Bourque et Thuderoz, 2002 ; Lax et Sebenius, 1995 ; Lewicki et Litterer, 1985). Ces derniers problématisent alors principalement la résolution de conflit et la prise de décision au sein de l'organisation. En effet, pour les chercheurs, l'échange est négocié lorsqu'il y a « conflit d'intérêt, absence de règles définies ou acceptées par les parties pour le résoudre et préférence des parties pour une entente à l'amiable plutôt que le maintien du conflit » (Bourque et Thuderoz, 2002 : 6). De son côté, Dupont (1994, *cité dans* Bourque et Thuderoz, 2002 : 31) ajoute que la négociation :

« est une activité qui met en interaction plusieurs acteurs, qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable. »

La négociation permet alors aux individus impliqués dans la relation de trouver un terrain d'entente afin que chacun puisse en retirer un bénéfice. Les chercheurs insistent d'ailleurs sur le lien d'interdépendance qui rend possible cet échange.

Comme le soulignent Bourque et Thuderoz (2002 : 11) : « nous avons besoin des

autres pour satisfaire nos besoins : ces derniers possèdent souvent ce que nous désirons. » Pour les chercheurs, l'interdépendance qui existe entre les individus est essentielle puisqu'elle permet à ces derniers d'amorcer la négociation et de régler le litige en question.

Parmi les autres concepts abordés par les chercheurs, mentionnons celui du compromis et de la confiance. Le premier est perçu comme une solution pouvant aider à la résolution du conflit. En effet, selon les chercheurs, le compromis est intéressant puisqu'il : « améliore les résultats de l'un, sans dégrader ceux de l'autre ; il y a gain pour les deux parties. » (Bourque et Thuderoz, 2002 : 11) Le compromis permet donc un gain mutuel entre les deux parties engagées dans la relation. Tout comme la théorie de l'échange entre leader et membre de l'organisation que nous avons présentée précédemment, les chercheurs de la théorie de la négociation abordent également le concept de la confiance. Encore une fois, la confiance qui s'instaure entre les individus semble essentielle puisqu'elle permet à ces derniers de coopérer et de négocier leurs échanges. Selon les chercheurs, l'individu développe et acquiert cette confiance en échangeant régulièrement avec l'autre.

Walton et McKersie (1965, *cité dans* Bourque et Thuderoz, 2002) semblent distinguer deux types de négociation : distributive et intégrative. Leur principale distinction se situe au niveau de leur enjeu : lors d'une négociation distributive, l'individu vise à retirer un maximum de bénéfices au détriment de l'autre (*scénario gagnant-perdant*) alors qu'en négociation intégrative, l'individu travaille de pairs avec l'autre afin qu'ils atteignent tous les deux leurs objectifs (*scénario gagnant-gagnant*). Selon ces chercheurs, l'échange ne mène donc pas nécessairement les acteurs vers un accord juste et équitable. En effet, le principe d'équivalence favorisé précédemment par certains (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden et *al.*, 1997 ; Settoon et *al.*, 1996 ; Uhl-Bien et *al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003), n'est plus considéré au

sein de la négociation distributive alors que les parties impliquées dans la relation tentent d'en obtenir davantage.

Selon Douglas (1962, *cité dans* Bourque et Thuderoz, 2002), le processus de négociation se fait principalement en trois étapes : l'inventaire des points en litige, la reconnaissance des possibilités d'accord et le dénouement. La première étape fait référence aux questions qui devront être abordées par les parties, celles qui devront être exclues et la procédure qui devra être adoptée. La discussion porte alors essentiellement sur le litige et les explications qu'en donnent les individus. La deuxième renvoie à l'utilisation de différentes tactiques de la part des parties dans le but de mener à une entente. Les individus tentent alors, malgré leur désaccord, d'influencer l'autre en lui suggérant différentes propositions. Enfin, la dernière étape représente l'aboutissement de la négociation suite à de nombreuses discussions. Les individus impliqués dans la relation d'échange parviennent alors à un accord.

Il importe également de mentionner que l'échange négocié semble posséder certaines particularités intéressantes sur le plan temporel. Contrairement à l'échange réciproque présenté précédemment par les théoriciens de l'échange entre leader et membre de l'organisation, qui se fait sur une base continue et pour lequel les individus ne savent pas nécessairement quand ni comment ils seront *récompensés*, l'échange négocié semble davantage encadré au niveau du temps et de l'espace. En effet, mentionnons que celui-ci semble se dérouler à un moment et à un endroit précis. En fait, la négociation est une activité particulière puisqu'elle se déroule à la fois autour d'un événement précis (l'échange entre les individus se faisant dans des lieux et des temps prédéfinis) et de manière plus large (les expériences passées des individus conditionnant et influençant l'échange en question). Comme le mentionnent Bourque et Thuderoz (2002 : 59) :

« Les contextes recouvrent autant l'environnement social, économique, technologique et politique, que les circonstances particulières de lieu, de

moment et de personnes impliquées dans une négociation. Ils incorporent les antécédents historiques qui conditionnent la négociation présente, notamment la nature des relations et des interactions antérieures des négociateurs et les résultats de leurs échanges passés. »

Soulignons en terminant que les chercheurs de cette théorie contrairement aux chercheurs que nous avons présentés précédemment jettent un regard différent sur les relations d'échange en contexte organisationnel. En effet, comme le soutiennent Bourque et Thuderoz (2002 : 4) : « contrairement aux premiers travaux de recherche [qui] se sont focalisés sur le résultat des négociations [...] par une approche très 'marchande' du phénomène », ces théoriciens se questionnent davantage sur le comment et sur la façon dont les individus participent aux échanges au sein de l'organisation. Contrairement à la théorie de l'échange entre leader et membre de l'organisation que nous avons présentée précédemment, il ne s'agit donc plus de mesurer différentes variables et d'établir des causalités entre celles-ci, mais bien de se pencher sur un processus qui semble davantage s'intéresser à l'individu dans une logique contextuelle.

1.1.3 L'échange comme tactique influente

Les tactiques utilisées par le gestionnaire qui souhaite influencer son entourage ont fait l'objet de plusieurs études (Kipnis et *al.*, 1980 ; Schilit et Locke, 1982 ; Yulk et Falbe, 1990 ; Yulk et Tracey, 1992). Parmi les tactiques identifiées, mentionnons la persuasion rationnelle, le charme, la consultation, l'insinuation, la flatterie, la coalition, la légitimation et la pression. À ces tactiques s'ajoute également l'échange que les chercheurs définissent comme : « the person offers an exchange of favors, indicates willingness to reciprocate at a later time, or promises you a share of the benefits if you help accomplish a task » (Yulk et Tracey, 1992 : 526). Pour de nombreux chercheurs, l'échange est donc perçu comme une tactique mise de l'avant par le gestionnaire qui souhaite influencer son entourage. Puisqu'il initie et

détermine l'échange, le gestionnaire est alors considéré comme un joueur actif. Afin d'étudier les relations d'échange qu'entretiennent les individus, les chercheurs s'appuient sur différentes variables. Parmi celles-ci, mentionnons le statut hiérarchique des personnes influencées et l'objectif poursuivi par le gestionnaire. Regardons plus précisément comment ces deux éléments influencent la relation à laquelle participent les acteurs.

Dans un premier temps, mentionnons que l'échange est principalement utilisé par le gestionnaire qui souhaite influencer ses subordonnés ou ses latéraux (Tableau 1).

Comme le soutiennent Yulk et Tracey (1992 : 528) :

« Exchange [...] involve explicit or implicit offers by an agent to provide a favor or a benefit to the target in return for doing what the agent requests. To be effective, the agent must offer something the target considers desirable and appropriate. »

La relation d'échange est alors décrite essentiellement à partir des actions du gestionnaire. En effet, les chercheurs supposent qu'en ne possédant pas les ressources convoitées par son supérieur, le subordonné peut difficilement initier l'échange ou tenter d'être équitable par rapport à celui-ci. Encore une fois, les individus semblent rechercher un certain équilibre entre ce qui est donné et ce qui est perçu en retour. Tout comme nous l'avons constaté précédemment, cette particularité semble déterminante au sein de la relation qu'entretiennent les individus. Comme le mentionnent Yulk et Falbe (1990 : 135) :

« The concept of exchange implies that there is something of value to be traded. Managers usually have control over resources desired by subordinates, but it is less common for subordinates to control resources desired by a superior. Furthermore, it is awkward for subordinates to initiate an exchange with a superior, because resources under subordinate control are usually things they are expected to provide without additional rewards. »

Les études suggèrent alors que la persuasion rationnelle est une tactique avantageuse pour l'individu désireux d'influencer ses supérieurs puisqu'elle fait appel à

l'argumentation et non aux ressources que possède celui-ci. Quant aux relations d'échange qu'entretient le gestionnaire avec ses latéraux, elles semblent s'intensifier selon l'interdépendance qu'entretiennent ces derniers. En effet, Yulk et Falbe (1990 : 135) soutiennent que : « the potential for using exchange is considerable when peers depend on each other for information, assistance, resources, approvals, political support, and cooperation to accomplish their task and personal objectives. » Tout comme le supposaient les théoriciens de l'échange négocié, les individus dépendent mutuellement l'un de l'autre pour parvenir à leur fin.

Tableau 1

**Relation entre les tactiques influentes
et le statut hiérarchique de la personne ciblée
(Yulk et Tracey, 1992)**

Tactiques	Statut hiérarchique
Persuasion rationnelle	Supérieurs
Charme	Subordonnés
Consultation	Subordonnés
Insinuation	Subordonnés et latéraux
Échange	Subordonnés et latéraux
Flatterie	Latéraux
Coalition	Latéraux
Légitimation	Latéraux
Pression	Subordonnés

Dans un deuxième temps, les recherches de Kipnis et *al.* (1980) démontrent que le gestionnaire utilise différentes tactiques selon l'objectif qu'il poursuit (Tableau 2). Mentionnons qu'aux tactiques identifiées précédemment, ces chercheurs ajoutent l'insistance, la sanction et le blocage. Quant aux raisons pour lesquelles un individu souhaite en influencer un autre, les chercheurs mentionnent celles-ci : obtenir de l'aide ou du support dans son travail ; exiger qu'un employé travaille sur de nouveaux dossiers ; bénéficier d'une augmentation de salaire ou d'une promotion ; initier des changements au sein de l'organisation et améliorer l'efficacité d'un employé. En ce qui a trait aux relations d'échange, les chercheurs soutiennent

qu'elles sont initiées par le gestionnaire qui souhaite bénéficier d'une augmentation de salaire ou d'une promotion, initier des changements au sein de l'organisation et améliorer l'efficacité au travail d'une autre personne.

Tableau 2

**Relation entre les tactiques influentes
et l'objectif poursuivi par le gestionnaire
(Kipnis et *al.*, 1980)**

Objectif poursuivi	Tactiques
Obtenir aide et support	Insistance, insinuation
Employé et nouveaux dossiers	Insistance
Augmentation de salaire ou promotion	Insinuation, échange , coalition
Initier changements	Rationalité, échange , coalition
Améliorer efficacité d'un employé	Insistance, rationalité, échange

Soulignons en terminant que les recherches en lien avec les tactiques influentes jettent un regard objectif sur la relation d'échange en contexte organisationnel. En effet, celle-ci est décrite comme quelque chose de tangible et d'extérieur à l'individu, quelque chose qui existe indépendamment des acteurs qui entrent en relation. La notion d'efficacité est également fort présente au sein des recherches de ces derniers. Comme le mentionnent Yulk et Tracey (1992 : 534) :

« Our research findings have implications for improving managerial effectiveness because it is an advantage for a manager to know which tactics have the highest likelihood of success for influencing a subordinate, peer, or superior. »

Ceci explique d'ailleurs pourquoi ces derniers cherchent à identifier des régularités et à les exprimer sous forme de relations causales. Ainsi, en s'appuyant sur différentes techniques statistiques, les chercheurs démontrent que le choix d'une tactique varie selon différentes variables (le statut hiérarchique des personnes influencées et l'objectif poursuivi par le gestionnaire).

1.1.4 Théorie de la réciprocité

Les relations d'échange ont également été abordées au sein de la théorie de la réciprocité (Cohen et Bradford, 1990 ; Cohen et *al.*, 1988 ; Gouldner, 1960 ; Kaplan, 1984). En s'appuyant sur le concept de réciprocité, les chercheurs soutiennent que les membres de l'organisation créent, par leurs échanges, une obligation de retour et un sentiment d'endettement chez l'autre. En effet, comme le mentionne Gouldner (1960, 173) :

« The norm of reciprocity holds that people should help those who helped them and, there fore, those whom you have helped have an obligation to help you. [...] when one party benefits another, an obligation is generated, the recipient is now 'indebted' to the donor and he remains so until he repays. »

En appliquant ce principe à la vie des organisations, Cohen et Bradford (1990) tentent alors de comprendre comment les individus agissent mutuellement les uns sur les autres. Plus particulièrement, les chercheurs s'intéressent à la monnaie qui fait l'objet de ces échanges.

Tout comme l'ont mentionné précédemment d'autres chercheurs, l'individu qui possède des ressources convoitées et désirées par son entourage jouit d'un certain avantage au sein de l'organisation. En effet, selon Cohen et Bradford (1990 : 9) : "if the basis of organizational influence depends on mutually satisfactory exchanges, then people are influential only insofar as they can offer something that others need." Pour ces théoriciens, la capacité d'influence d'un individu n'est donc plus lié à son statut hiérarchique (Yulk et Tracey, 1992), mais principalement à ce que celui-ci peut offrir et échanger au sein de la relation. En effet, comme l'avancent Cohen et Bradford (1990 : 9) : « [...] a person does not have to be at the top of an organization or have hands on the formal levers of power to command multiple resources that others may value. »

Puisqu'ils n'ont d'autres choix que de coopérer s'ils veulent atteindre respectivement leurs objectifs, les individus dépendent alors mutuellement les uns des autres. Le lien d'interdépendance qui existe entre les individus est, une fois de plus, essentiel au sein de la relation d'échange. En effet, les chercheurs supposent qu'un individu peut satisfaire ses besoins seulement s'il peut combler ceux des autres. Selon cette théorie, l'individu s'engage alors dans la relation en échangeant différentes monnaies. Comme l'expliquent Cohen et Bradford (1990 : 73) :

« the metaphor of currencies can help you determine what you might offer a potential ally in exchange for cooperation. Because they represent resources that can be exchanged, currencies are the basis for acquiring influence. If you have no currencies in your treasury, you do not have anything to exchange for what you want. »

La monnaie d'échange à laquelle font références les chercheurs peut prendre diverses formes (tangibles ou intangibles) : argent, équipements quelconques, support, coopération, promotion, écoute, conseils, etc. Comme les besoins de chacun varient considérablement au sein de l'organisation, ce qui est échangé entre les acteurs fait aussi appel à la subjectivité et à l'interprétation de ces derniers. En effet, selon Bradford et Cohen (1990 : 94) :

« the same good may be valued for different reasons by different people – or by the same people. [...] The value of a currency, however, is solely in the eye of the beholder. While one manager might consider the thank-you note a sign of appreciation, another manager might see it as an attempt to brown-nose ; and a third might dismiss it as a cheap way to try to repay extensive favors and service. »

Selon ces derniers, la même monnaie peut être perçue de différentes façons par les individus qui participent à l'échange. Cette interprétation peut d'ailleurs avoir des répercussions sur la dynamique qu'entretiennent les acteurs et influencer d'éventuels échanges entre ces derniers. En effet, tel que nous l'avons mentionné précédemment, l'échange réciproque a la particularité de se faire de façon continue. L'individu a donc des attentes à l'égard de certains échanges qui ont été initiés par le passé.

Comme le mentionne Gouldner (1960 : 171) : « We owe others certain things because of what they have previously done to us, because of the history of interaction we have had with them. » En élargissant la frontière temporelle aux événements passés et futurs, ces chercheurs abordent alors le principe d'équivalence de façon différente. En effet, contrairement aux théories précédentes, celui-ci doit être perçu à long terme au sein de la relation réciproque. Comme le soutient d'ailleurs Gouldner (1960 : 170) : « the exchange of goods and services is not only mutually gratifying but is equally so, 'in the long run'. »

Tout comme la théorie de l'échange entre leader et membre de l'organisation de même que les recherches entourant les tactiques influentes, les chercheurs de la théorie de la réciprocité posent un regard objectif sur les relations d'échange au sein de l'organisation. En effet, ces derniers perçoivent l'échange comme une transaction mesurable où un individu tente de répondre convenablement aux attentes d'un autre. Par leurs études, les chercheurs tentent également de généraliser leurs résultats et de proposer un modèle qui puisse expliquer l'ensemble des relations d'échange en milieu organisationnel.

1.2 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Nous nous intéressons aux relations d'échange qu'entretiennent les individus en contexte organisationnel. Ce survol de la littérature nous a permis de constater que celles-ci ont fait l'objet de différentes problématiques de recherche. Regardons plus précisément comment ces différentes études peuvent alimenter et orienter notre questionnement.

Dans un premier temps, la théorie de l'échange entre leader et membre de l'organisation (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden et *al.*, 1997 ; Settoon et *al.*, 1996 ; Uhl-Bien et *al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003) soutient que le leader développe avec les autres membres de l'organisation différentes relations d'échange. Celles-ci sont alors décrites comme étant de qualité faible ou élevée. À cet effet, nous considérons qu'une catégorisation fort différente peut être faite des relations d'échange en contexte organisationnel. De plus, les chercheurs s'appuient sur les processus de « role-taking » et de « role-making » pour expliquer comment les individus négocient les paramètres et les particularités de leurs rôles au sein de ces relations. Contrairement à ces chercheurs, nous souhaitons plutôt comprendre comment les individus ont des perceptions différentes de ce qui est négocié. Le fait que ceux-ci tentent de mesurer et de développer un certain type de relations (de qualité élevée) nous paraît également quelque peu problématique. En effet, nous remettons en question la vision objective proposée au sein de ces études de même que la notion d'efficacité qui s'y rattache. Enfin, mentionnons qu'en s'intéressant principalement à la relation d'échange qu'entretiennent le gestionnaire et son subordonné, les chercheurs étudient une dyade particulière qui nous limite dans le choix de notre cas. En effet, nous croyons qu'en étudiant la dynamique qui s'instaure entre les autres membres de l'organisation, notre étude peut enrichir notre compréhension des relations d'échange en milieu organisationnel.

De leur côté, les concepts proposés par la théorie de la négociation (Bourque et Thuderoz, 2002 : 25) nous permettent d'envisager la relation d'échange « comme une activité relationnelle inscrite dans des contextes sociaux qui lui donnent sens, ou qui l'influencent. » Ainsi, contrairement aux recherches précédentes, les chercheurs envisagent les relations d'échange dans une logique contextuelle. Tout comme ces chercheurs, nous aimerions approcher notre objet d'étude du point de vue de l'individu. Malgré cette particularité intéressante, les chercheurs étudient la résolution de conflit et la prise de décision au sein de l'organisation. Plus précisément, ceux-ci problématisent la façon qu'ont les individus de résoudre leurs divergences d'opinion. En acceptant que la négociation et les conflits ne soient pas partie prenante de la relation, nous croyons que notre étude peut révéler des dynamiques d'échange fort différentes. De plus, la négociation entre les individus se faisant dans des lieux et des temps prédéfinis, l'échange négocié semble davantage circonscrit dans le temps et dans l'espace.

Pour d'autres (Kipnis et *al.*, 1980 ; Schilit et Locke, 1982 ; Yulk et Falbe, 1990 ; Yulk et Tracey, 1992), l'échange est une tactique mise de l'avant par le gestionnaire qui souhaite influencer son entourage (subordonnés et latéraux). Ces études questionnent alors principalement le choix d'une tactique selon le statut hiérarchique des personnes influencées et l'objectif poursuivi par le gestionnaire. En étudiant essentiellement la relation d'échange à partir des actions du *leader*, les recherches entourant les tactiques influentes délaissent un élément essentiel : le rôle joué par les autres acteurs de l'organisation au sein de l'échange. De plus, en décrivant de façon linéaire et mécanique l'échange qu'entretiennent les acteurs, les chercheurs négligent la dimension interactionnelle que nous jugeons si importante et qui se trouve au centre de notre questionnement. Un tel cadre de recherche ne nous permet donc pas d'envisager les relations d'échange en terme de mutualité.

Tout comme Cohen et Bradford (1990), nous croyons qu'il s'instaure entre les membres de l'organisation un intéressement mutuel où les acteurs en relation agissent les uns sur les autres. Il s'agit en fait de comprendre comment un individu peut en intéresser un autre tout en cherchant à comprendre comment l'autre peut lui aussi intervenir dans ce processus. Comme le mentionnent Cohen *et al.* (1988 : 310) : « [people] have impact on, and in turn are affected by, those with whom they must work. [...] We can think of leadership as a process in which the involved parties influence one another in particular ways. » Ces études nous permettent alors de décrire l'échange mutuel qu'entretiennent les individus et de questionner l'interaction à laquelle se prêtent ces derniers. Comme ces chercheurs, nous croyons également que les relations qu'entretiennent les membres sont conditionnées par une série d'échanges qui s'inscrivent dans la continuité et l'expérience passée de ces derniers.

Bien que ces recherches correspondent à nos intérêts de recherche, nous remettons tout de même en question la vision objective présentée au sein de celles-ci. En effet, l'échange entre les individus est perçu comme quelque chose de tangible et d'extérieur à l'individu alors que la relation est décrite comme une transaction mesurable et transférable. Cohen et Bradford (1990), par exemple, cherchent à identifier la façon dont un individu peut répondre adéquatement et efficacement aux besoins d'un autre par ses échanges. De ce fait, il nous paraît tout particulièrement pertinent de jeter un regard différent sur le phénomène de la réciprocité en contexte organisationnel. Ainsi, nous croyons que d'adopter une position où nous nous intéressons à l'expérience telle qu'elle est vécue par le sujet, offre une vision plus riche des relations d'échange. En effet, puisqu'elle nous permet d'étudier la relation d'échange du point de vue de ceux qui la vivent, une telle approche jette un tout autre regard sur cet objet recherche.

Ainsi, en nous déplaçant sur le terrain et en discutant avec les répondants, nous voulons comprendre comment les individus créent, par leurs échanges, un sentiment d'endettement chez l'autre. Plus précisément, nous nous posons la question suivante : Comment les membres d'une organisation décrivent-ils et conçoivent-ils la réciprocité ?

CHAPITRE 2

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Nous présenterons, au sein de cette section, la démarche méthodologique que nous avons adoptée de même que le travail de terrain que nous avons réalisé pour mener notre recherche. Nous expliquerons d'abord les raisons qui ont motivé le choix d'une approche qualitative pour étudier les relations d'échange en contexte organisationnel. Nous présenterons, par la suite, les caractéristiques de notre terrain de recherche de même que celles des répondants qui ont participé à l'étude. Nous élaborerons également sur la cueillette des données et plus précisément sur les entrevues semi-dirigées que nous avons réalisées. De plus, nous expliquerons les différentes techniques qui ont permis d'analyser nos données afin d'en faire du sens et de répondre à notre question de recherche. Enfin, nous discuterons de la fidélité et de la validité de notre démarche de même que des préoccupations éthiques qui ont dû être considérées lors de notre recherche.

2.1 UNE APPROCHE QUALITATIVE

Afin de comprendre et d'expliquer le caractère mutuel des échanges qu'entretiennent les individus, nous jugeons tout particulièrement important de nous attarder aux différents acteurs qui participent à la relation. Comme le soutient Flick (1999 : 636) : « qualitative research aims at understanding the phenomenon or event under study from the inside. » Une approche qualitative nous permettait donc d'approcher les relations d'échange du point de vue du sujet tout en étudiant la perception de ce dernier. Comme nous avons pu le constater précédemment, une telle démarche a été délaissée par de nombreux chercheurs qui ont préféré décrire l'échange en termes de transaction mesurable et transférable (Cohen et Bradford, 1990 ; Cohen *et al.*, 1988 ; Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden *et al.*, 1997 ; Settoon *et al.*, 1996 ; Uhl-Bien *et al.*, 2000 ; Uhl-Bien, Maslyn, 2003 ; Yulk et Tracey, 1992).

En nous intéressant aux relations d'échange telles qu'elles sont perçues par les membres de l'organisation, nous cherchions à comprendre la réalité vécue par ces derniers. Comme le soutient d'ailleurs Flick (1999 : 637) : « reality studied by qualitative research is not a given reality; it is constructed by different 'actors'. » Ainsi, en permettant au chercheur de s'intéresser à l'expérience de chacun, une méthodologie de type qualitative nous a alors permis d'étudier celle-ci en profondeur.

Dans le but de saisir pleinement le vécu des individus et d'en comprendre les subtilités, nous souhaitions discuter avec ceux-ci. En valorisant les études sur le terrain, les approches qualitatives nous ont alors permis de rencontrer les individus qui participaient aux échanges et de nous impliquer dans la vie de ceux-ci. En échangeant avec les répondants sur différents thèmes, nous avons alors tenté de comprendre leur réalité et leur façon d'en faire du sens.

Regardons plus précisément les caractéristiques qui définissent notre terrain de recherche de même que celles des répondants qui ont participé à l'étude.

2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DU CAS

Nous avons choisi d'étudier les relations d'échange qu'entretiennent les individus en contexte organisationnel. Notre recherche s'est déroulée au sein d'une organisation qui évolue dans le secteur public et qui comprend plusieurs divisions d'affaires. Plus précisément, nous nous sommes intéressés au centre de recherche qui en fait partie. Mentionnons d'abord que celui-ci oriente principalement ses activités de façon à répondre aux besoins de l'entreprise-mère. Au total, le centre de recherche compte 450 employés, dont une majorité de professionnels. En plus des chercheurs et des ingénieurs, mentionnons que des techniciens, des spécialistes de même que des cadres y travaillent. Ajoutons que les employés qui œuvrent au sein du centre de recherche s'affairent à la gestion et à la promotion d'une centaine de projets. En plus de

s'impliquer dans divers domaines de recherche, l'entreprise jouit d'une renommée internationale.

Nous avons constaté en survolant la littérature que plusieurs chercheurs (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden et *al.*, 1997 ; Settoon et *al.*, 1996 ; Uhl-Bien et *al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003) ont tenté de faire la lumière sur les relations d'échange qu'entretenaient les gestionnaires en contexte organisationnel. Il nous a donc semblé intéressant d'explorer de nouvelles avenues afin de nous différencier. Ainsi, nous avons tenté de comprendre les relations d'échange que vivaient les membres d'une organisation impliqués dans un projet de recherche. Les interactions au sein de ce dernier ont d'ailleurs la particularité de se faire de façon quotidienne et de favoriser les échanges qu'entretiennent mutuellement les individus. Notre cas est donc composé de deux équipes (projet # 1 et projet # 2) auxquelles participent des gestionnaires, des chercheurs et des techniciens. Plus précisément, nous avons rencontré huit individus impliqués dans le projet # 1 (trois gestionnaires et cinq chercheurs) et sept individus participant au projet # 2 (deux gestionnaires, trois chercheurs et deux techniciens).

Afin d'identifier nos répondants, nous avons rencontré deux gestionnaires avec qui nous avons discuté des différentes équipes de recherche. Au cours de ces entretiens, ceux-ci nous ont alors proposé certaines équipes susceptibles de correspondre à nos critères de recherche. Ainsi, nous voulions étudier des projets qui avaient fait l'objet d'une évaluation récemment (les détails du processus d'évaluation de projet seront présentés ultérieurement). Comme la perception des individus est appelée à se modifier au fil du temps (Boucher et Marion, 2002), nous souhaitons nous assurer que cette situation soit présente à la mémoire des répondants. De plus, nous cherchions à identifier des projets qui ont soulevé des discussions. Cette caractéristique est tout particulièrement importante puisqu'elle suppose un terrain propice pour étudier les relations d'échange et mettre en valeur leur caractère mutuel. Nous expliquerons davantage les raisons qui ont

motivé ce choix au sein de la section suivante. Ajoutons que nous cherchions à rencontrer de petites équipes de travail réunissant de huit à dix personnes. Tenter d'analyser les dynamiques interactionnelles d'un large groupe aurait été difficilement réalisable. Afin de varier nos données et d'enrichir l'analyse de ces dernières, nous souhaitons également rencontrer les acteurs de deux départements différents. Cette étude comparative (Berg, 1990) s'est d'ailleurs avérée particulièrement révélatrice puisqu'elle a démontré des variantes fort intéressantes au sein des deux projets. Enfin, nous souhaitons étudier les membres d'un projet qui démontreraient un certain intérêt à participer à notre étude.

La discussion que nous avons eue avec ces gestionnaires nous a permis d'identifier deux projets de recherche qui correspondaient à nos critères. Les gestionnaires ont alors mentionné aux chargés de projet que nous allions prendre contact avec eux sous peu. En plus de présenter les grandes lignes de notre recherche, les gestionnaires ont également prévenu les chargés de projet que certains membres de l'équipe (techniciens et chercheurs) devraient être rencontrés dans le cadre de cette étude.

2.3 LA CUEILLETTE DE DONNÉES

Dans le but d'amasser nos données, nous avons procédé à diverses entrevues. Puisque nous souhaitons étudier les relations d'échange du point de vue de l'individu, l'entrevue nous a permis d'aller en profondeur et de découvrir la perception du répondant. Comme le souligne Kvale (1996 : 105) :

« it should not be forgotten that interviews are particularly suited for studying people's understanding of the meanings in their lived world, describing their experiences and self-understanding, and clarifying and elaborating their own perspective on their lived world. »

De plus, l'entrevue nous a également permis d'établir un lien de confiance avec les répondants, une particularité que nous jugeons importante afin d'amener ces derniers à

se livrer sur leur expérience. En effet, comme le mentionne Jones (1985, *cité dans* Walker, 1985 : 51) : « if we as researchers want to obtain good data it would be better that the persons we are interviewing trust us enough to believe that we will not use the data against them, or that we will not regard their opinions as foolish [...]. »

Nous avons donc réalisé trois types d'entrevue afin d'amasser nos données : l'entrevue exploratoire – identification du terrain, l'entrevue exploratoire – identification des répondants et l'entrevue spécifique. Nous verrons au sein des prochaines sections les particularités qui se rattachent à celles-ci.

2.3.1 Entrevues exploratoires – identification du terrain

Nous avons d'abord réalisé quelques entrevues exploratoires afin d'en apprendre davantage sur l'organisation que nous souhaitons étudier (Annexe 1). Pour ce faire, nous avons rencontré quatre acteurs impliqués dans la gestion de projets au sein du centre de recherche. Nous avons alors discuté avec ces derniers des thèmes suivants : la structure organisationnelle de type matricielle, le processus d'évaluation de projets, les principaux intervenants impliqués dans celui-ci de même que le rôle joué par ces individus. Ces discussions nous ont alors permis de réaliser que le centre de recherche était un terrain propice pour étudier notre problématique de recherche. En effet, la structure de type matricielle dont s'est dotée l'organisation de même que le processus de gestion qui s'y rattache représentent des éléments d'analyse tout particulièrement intéressants pour notre étude puisqu'ils favorisent les échanges et les interactions entre les individus du même groupe. Nous reviendrons d'ailleurs plus précisément sur cette caractéristique lors de la présentation des données.

2.3.2 Entrevues exploratoires – identification des répondants

Afin d'identifier nos répondants, nous avons réalisé une deuxième série d'entrevues

exploratoires (Annexe 2). Lors de celles-ci, nous avons rencontré deux gestionnaires avec qui nous avons discuté de différentes équipes en abordant les sujets suivants : les projets qui ont soulevé des discussions, les projets qui ont fait l'objet d'une évaluation récemment, les projets qui permettraient l'étude de petites équipes de travail et dont les individus se montreraient intéressés par notre étude. En fait, nous voulions évaluer les projets qui pouvaient correspondre aux critères que nous avons mentionnés précédemment.

Ces discussions nous ont alors permis d'identifier deux équipes de travail qui allaient constituer notre cas. Afin de les informer de notre recherche, nous avons eu l'aide et l'appui du directeur des ressources humaines. En effet, celui-ci s'est assuré d'informer les gestionnaires que nous voulions les rencontrer. Ces derniers ont alors mentionné aux membres des équipes sélectionnées que nous souhaitions les rencontrer en entrevue. Par courrier électronique, nous leur avons fait part de notre intérêt à discuter du projet pour lequel ils travaillaient et avons convenu d'un moment propice à la réalisation de l'entrevue. Nous verrons plus précisément, au sein de la prochaine section, en quoi consistait celle-ci.

2.3.3 Entrevues spécifiques

Les entrevues spécifiques, d'une durée approximative de 75 minutes, avaient pour but de répondre à notre questionnement de recherche (Annexe 3). Tel que mentionné précédemment, nous avons rencontré huit individus impliqués dans le projet # 1 (trois gestionnaires et cinq chercheurs) et sept individus participant au projet # 2 (deux gestionnaires, trois chercheurs et deux techniciens).

Lors de ces rencontres, nous nous sommes d'abord présentés comme une étudiante de maîtrise au département de communication de l'Université de Montréal. Nous avons alors expliqué que nous devions réaliser différentes entrevues dans le cadre de nos

études. Nos intérêts de recherche ont d'ailleurs été présentés brièvement aux répondants au moment de l'entrevue. Comme le soutient Jones (1985, *cité dans* Walker, 1985 : 48) : « researchers are more likely to get good data, and know what data they are getting, if the interviewees are told at the outset what the research topic is, even if initially in relatively broad terms, and why the topic is of interest. » Évoluant dans le milieu scientifique, nos répondants ont d'ailleurs rapidement saisi notre démarche et l'objectif que nous poursuivions en les rencontrant. Mentionnons également que nous avons enregistré et retranscrit les entrevues que nous avons réalisées auprès de nos répondants. Ainsi, nous avons débuté l'enregistrement dès le début de notre présentation afin que le répondant puisse oublier la présence de celui-ci au moment de participer à la discussion.

Afin d'instaurer un climat favorable à la discussion, nous avons d'abord questionné le répondant sur son rôle et ses principales responsabilités au sein de l'organisation. Nous nous sommes également intéressés à son domaine d'expertise de même qu'au nombre d'heures travaillées au sein du projet. En plus de créer un lien avec le répondant, ces questions simples et générales avaient également pour but de le mettre en confiance. Tel que nous l'avons mentionné, cette dernière est tout particulièrement importante puisqu'elle favorise l'ouverture et l'abandon du répondant lors de l'entrevue.

Les entrevues semi-dirigées que nous avons réalisées ont pris la forme d'une discussion sur les thèmes suivants : les éléments du projet qui ont soulevé des discussions et la façon dont ils ont été négociés par les membres de l'équipe. En fait, nous avons tenté de saisir l'expérience vécue par le répondant en le questionnant plus précisément sur chacun de ces éléments : quand celui-ci est-il arrivé, avec qui celui-ci a-t-il été discuté, quelles étaient les positions des individus impliqués dans la relation, comment ces derniers ont-ils présenté leur point de vue, comment ces derniers ont-ils tenté d'amener les autres à adhérer à leur position et comment les individus sont-ils parvenus à prendre

une décision. En réalisant des entrevues semi-dirigées, ces thèmes n'ont servi que de repères lors de nos échanges. En effet, nous avons approfondi avec chacun des répondants les éléments de discussion qui semblaient significatifs à leurs yeux et qui nous permettaient de comprendre davantage leur réalité.

2.4 L'ANALYSE

Selon Kaufmann (1996), le processus d'analyse est une étape cruciale à laquelle doit faire face le chercheur. Le fait que ce dernier soit si peu explicite quant à sa façon de procéder semble quelque peu problématique. Comme l'explique d'ailleurs Foote Whyte (1984 : 229) :

« I am not claiming I have discovered the one best way or the three best ways to move from description to analysis theory. I simply claim that if more experienced researchers undertook to explain in detail their own strategies and tactics in thinking about data, this would help to demystify the theory building process. »

D'autres chercheurs semblent également abonder dans le même sens. En effet, Morse (1994 : 23) ajoute pour sa part : « despite the proliferation of qualitative research methodology texts detailing techniques for conducting a qualitative project, the actual process of data analysis remains poorly described. » Afin de pallier ce manque, nous tenterons d'expliquer plus précisément les techniques que nous avons utilisées pour analyser nos données.

Alors que de nombreux chercheurs au sein de notre revue de littérature ont utilisé le terrain pour valider différentes hypothèses (Cohen et Bradford, 1990 ; Cohen *et al.*, 1988 ; Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden *et al.*, 1997 ; Settoon *et al.*, 1996 ; Uhl-Bien *et al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003 ; Yulk et Tracey, 1992), nous avons plutôt adopté une approche inductive où nous avons laissé *parler* nos données afin d'en dégager un sens. Pour ce faire, nous avons d'abord procédé à la lecture et à la relecture de nos retranscriptions d'entrevue. Cet exercice nous a alors permis de nous familiariser avec

les données tout en leur donnant un premier sens. Ainsi, nous avons identifié certaines récurrences par rapport aux mots et aux explications fournies par les répondants. À partir de ces éléments, nous avons tenté une première catégorisation sous forme de tableaux. Pour chacune des entrevues, nous avons identifié les éléments qui ont fait l'objet de discussions, les acteurs impliqués dans la relation, les contraintes (manque de temps, d'argent ou de connaissances), les arguments utilisés pour convaincre l'autre et la décision à laquelle sont arrivés les répondants. Même si elle permettait de faire une certaine synthèse de nos données, cette catégorisation ne mettait pas en valeur le caractère mutuel des échanges. En effet, présentée de cette façon, la relation avait plutôt la particularité d'être statique et unidirectionnelle. Le tableau nous limitait également dans les explications qu'il pouvait contenir.

Nous avons donc tenté de catégoriser nos données d'une autre façon. Encore une fois, nous avons énuméré les éléments qui avaient soulevé une discussion chez nos répondants. Pour illustrer ceux-ci, nous avons tracé une flèche de l'individu A vers l'individu B et une autre, de l'individu B vers l'individu A. Pour chacune des flèches, nous avons identifié la monnaie qui faisait l'objet d'un aller et celle qui faisait l'objet d'un retour, selon le point de vue du répondant. À ces graphiques, nous avons inséré différentes citations qui représentaient l'échange et les particularités de celui-ci. Nous avons ensuite tenté de faire des liens et d'identifier certaines récurrences par rapport aux relations qui ont été décrites par les individus. Nous verrons ultérieurement au sein d'une autre section comment nous avons fait sens de ces données.

Soulignons en terminant qu'étudier deux projets de recherche a été un avantage lors de l'analyse. En effet, les éléments qui semblaient significatifs pour les membres d'un projet étaient nécessairement comparés au sein de l'autre projet. Si les individus ne partageaient pas la même vision, nous tentions alors de comprendre pourquoi et de saisir comment l'échange était perçu par les individus. Cette technique nous a d'ailleurs

permis d'identifier des ressemblances, mais également des variantes intéressantes qui seront présentées lors de l'analyse.

2.5 LA FIDÉLITÉ ET LA VALIDITÉ

Tel que mentionné précédemment, une approche qualitative possède certaines caractéristiques distinctes. Considérant que la subjectivité du chercheur est nécessaire pour appréhender et interpréter la réalité des répondants, les études qualitatives se distinguent des autres. Comme le soutient Flick (1999 : 636) :

« The researcher's subjectivity as well as the subjectivity of those being studied is part of the research process. Researcher's reflections on their actions and observations in the field, their impressions, irritations, feelings and so on are documented, become part of the data and enter into interpretations and reports. »

En effet, tout comme les répondants, le chercheur participe à la construction de la réalité et l'analyse qu'il en fera dépend de ce qu'il est et de ce qu'il en pense. Cette particularité a d'ailleurs fait l'objet de discussions au sein de la communauté scientifique et plus précisément les critères qui permettent de juger de la fidélité et de la validité d'une telle démarche. Comme le soulignent LeCompte et Goetz (1982 : 31) :

« Regardless of the discipline or the methods used for data collection and analysis, all scientific ways of knowing strive for authentic results. In all fields that engage in scientific inquiry, reliability and validity of findings are important. A common criticism directed at so-called qualitative investigation (e.g., Magoon, 1977 ; Reichardt & Cook, 1979) is that it fails to adhere to canons of reliability and validity. »

Malgré de nombreuses critiques, les études qualitatives ont su se doter de moyens pour assurer leur fidélité et leur validité. À cet effet, regardons plus précisément ceux que nous avons choisi d'adopter au sein de cette recherche.

Mentionnons d'abord que nous avons usé de transparence dans la description de

notre cheminement méthodologique. Ainsi, nous avons expliqué les caractéristiques de notre terrain de recherche de même que celles des répondants qui ont participé à l'étude. En plus d'énoncer clairement les critères qui ont motivé le choix de ces derniers, nous avons fait preuve d'ouverture et de rigueur lors de la cueillette des données. Ainsi, nous avons cédé la place au sujet afin que celui-ci relate son expérience et les éléments qui lui ont été significatifs. En plus de respecter les silences du répondant, nous avons écouté *activement* celui-ci, c'est-à-dire que nous avons reformulé ses paroles afin de lui permettre d'ajouter certains détails et d'approfondir son point de vue. Instaurer un climat propice à la discussion a d'ailleurs été essentiel puisqu'il a favorisé les confidences et influencé la qualité de notre collecte de données.

De plus, afin d'assurer la crédibilité de notre recherche, nous avons longuement élaboré sur les entrevues semi-dirigées que nous avons réalisées. En présentant les thèmes et les différentes grilles que nous avons utilisées, nous offrons des outils aux chercheurs qui souhaiteraient reproduire cette recherche. La retranscription de ces rencontres a également été conservée et pourrait servir à valider notre analyse. Comme le soulignent LeCompte et Goetz (1982 : 42) :

« Ethnographers use a variety of mechanical devices to record and preserve data. Megan (1979) argues for the use of observational techniques that record as much as possible to preserve to the greatest extent the raw data, so that the veracity of conclusions may be confirmed by other researchers. »

En plus d'être explicites sur le processus d'analyse qui nous a permis de faire du sens, nous avons également inséré, tout au long de notre travail, différentes citations qui rendent justice à notre interprétation.

2.6 LES PRÉOCCUPATIONS ÉTHIQUES

Les préoccupations éthiques étant tout particulièrement importantes, nous nous sommes engagés à les considérer au sein de notre travail. Avant même de débiter notre

recherche sur le terrain, nous avons présenté les particularités de celle-ci à la haute direction afin d'obtenir un consentement. Lors de cette rencontre, nous avons précisé les objectifs poursuivis par notre étude, les raisons qui motivaient le choix de l'organisation comme terrain de recherche, les particularités des entrevues qui seront réalisées (les individus qui devront y participer, le but et la durée de celles-ci) de même que les mesures qui seront prises pour préserver l'anonymat des répondants (Annexe 4). Avant chacune de nos rencontres, nous avons d'ailleurs exprimé clairement aux répondants ces informations afin d'obtenir en retour un consentement libre et éclairé.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, notre recherche s'est déroulée au sein d'une organisation qui évolue dans le secteur public et qui comprend plusieurs divisions d'affaires. Plus précisément, nous nous sommes intéressés au centre de recherche qui en fait partie. Ainsi, nous avons tenté de comprendre les relations d'échange que vivaient les individus impliqués dans un projet de recherche. Les interactions au sein de ce dernier ayant d'ailleurs la particularité de se faire de façon quotidienne et de favoriser les échanges qu'entretiennent mutuellement les individus.

Notre cas est donc composé de deux équipes auxquelles participent des gestionnaires, des chercheurs et des techniciens. Regardons comment la structure organisationnelle de même que la gestion de projets qui s'y rattache influencent la dynamique à laquelle participent ces acteurs.

Pour ce faire, nous présenterons d'abord les caractéristiques qui définissent une gestion de type matricielle de même que le processus d'évaluation de projets qui y est associé. Nous discuterons ensuite des principaux intervenants qui participent au projet de même que leurs rôles au sein de ce dernier. Enfin, nous soulignerons les éléments qui définissent et caractérisent les projets que nous avons étudiés.

3.1. Gestion de type matricielle

Afin de réaliser ses projets, l'entreprise s'est dotée d'une structure de gestion de type matricielle. Celle-ci est largement répandue au sein des organisations qui réalisent et mettent sur pied des projets. Une telle structure permet alors à l'organisation de partager les ressources qu'elles possèdent selon leur expertise. Comme l'explique un des gestionnaires à cet effet :

« [...] tu as d'un côté les expertises qui sont disponibles dans les unités d'expertise, [...] donc tous les chercheurs, les techniciens, sont dans ces unités-là. Et d'un autre côté, tu as les projets avec les chargés de projet qui vont chercher les ressources dans les unités en fonction des compétences dont ils ont besoin à un moment donné de la vie du projet. » (Chef de division stratégique, p. 7)

L'organisation est donc divisée en plusieurs unités administratives. Chacune de celles-ci regroupe des chercheurs et des techniciens qui œuvrent dans un domaine spécifique de recherche (génie électrique, génie mécanique ou génie électronique, par exemple). Ces ressources sont alors engagées dans un projet pour une certaine période de temps.

Comme le mentionne un chercheur à propos de son implication dans un projet :

« Donc, mon apport a été très ponctuel, ça le sera encore d'ailleurs. Je commence à travailler plus tôt [...], mais ça va rester ponctuel, je ne travaillerai pas à temps plein là-dessus. C'est un peu comme ça, je travaille à gauche et à droite dans divers projets. » (Chercheur # 4, projet # 1 : 7)

Les membres de l'organisation partagent donc leur horaire de façon à répondre aux besoins des projets. Alors que certains ne travaillent qu'à la réalisation d'un seul projet, d'autres peuvent être impliqués dans plusieurs. Ainsi, l'expertise d'un chercheur peut être requise pendant quelques mois sur un projet particulier et ensuite quelques semaines sur un autre. Les ressources humaines qui travaillent au projet sont donc appelées à se modifier au tout long de sa réalisation selon les besoins et l'expertise requise au sein de celui-ci.

Cette particularité crée d'ailleurs certains problèmes pour les gestionnaires qui doivent veiller au partage des ressources. Comme l'explique l'un d'eux :

« Le problème qu'on a souvent, c'est que les meilleures ressources, les chargés de projets se les arrachent [...] *Habituellement, comment faites-vous pour régler ce genre de problèmes-là ?* On a des discussions avec les [chefs de division], on regarde la priorité du projet. [...] Ça se fait de façon informelle, on n'a pas une grille de critères qu'on utilise, c'est vraiment à force de discussions. On finit toujours par trouver une solution. » (Chef d'unité # 1, projet # 1, p. 3)

Cette structure particulière amène également les chercheurs et les techniciens qui proviennent de différentes unités administratives à se côtoyer. En effet, un spécialiste en génie électrique peut collaborer à l'élaboration d'un projet avec un spécialiste en informatique, par exemple. Ainsi, les membres de l'organisation, qui possèdent des connaissances très pointues dans un domaine particulier, n'ont souvent d'autres choix que de coopérer s'ils veulent rencontrer les objectifs qui ont été déterminés au sein du projet. Les chercheurs et les techniciens ont d'ailleurs modifié certaines de leurs pratiques afin de s'ajuster à cette nouvelle façon de faire. Comme l'explique un des techniciens :

« Maintenant avec la structure [matricielle], tu as un chargé de projets et dans ce projet-là, tu as plusieurs chercheurs qui vont travailler sous la juridiction du chargé de projets ensemble dans le même projet. C'est une chose qui ne se faisait jamais avant. Les chercheurs travaillaient tout le temps tout seul. [...] Les seuls qui se mélangeaient, s'étaient les techniciens parce qu'on travaillait avec un et avec l'autre chercheur. Les chercheurs [...] n'avaient pas d'interaction avec l'autre chercheur à côté. Ils avaient tous leur petite chasse gardée, leur petit domaine. Chacun faisait ses affaires tout seul. Aujourd'hui, ils vont prendre... [François] mettons, a pris un chercheur dont son domaine est [x], il est allé chercher un chercheur dont son domaine est [y], il est allé chercher un chercheur dans le domaine [z]. Ces chercheurs-là sont donc obligés maintenant de travailler ensemble. Ce qui a forcé aussi les chercheurs à apprendre à travailler ensemble [...] aujourd'hui avec la structure matricielle, on a des gros projets avec un chargé de projets qui a besoin de différentes expertises, des personnes avec différents domaines d'expertise. »
(Technicien # 2, projet # 2, p. 4)

En plus de créer quelques tensions, l'intégration de ces individus au sein d'une même équipe favorise les discussions et les échanges qu'entretiennent ces derniers. Les décideurs ont d'ailleurs choisi d'adopter une telle structure puisqu'elle permettait aux différents intervenants d'interagir et de participer à la prise de décision. En faisant référence à la gestion de type matricielle, un gestionnaire mentionne d'ailleurs :

« Dans la vie, dans la réalisation pratico-pratique, il y a un jeu de négociation qui est très important et on l'a voulu ainsi, c'est comme ça parce qu'on aurait pu faire d'autre choix... on a voulu se doter d'une

structure de cette nature-là, qui est matricielle, complexe. [...] elle force le débat, elle force la discussion. On aurait pu choisir une structure hiérarchique traditionnelle. Disons, tel projet tombe dans telle unité puis telle unité est responsable et ils font ce qu'ils veulent. Ils auraient peut-être piraté des ressources au détriment d'un autre projet. On voulait éviter ce genre de choses, donc on a dit, on va se créer un débat... une saine tension entre les gens [...] Donc, ça force le débat, ça force les discussions [...] il y a des... des échanges forcés entre les gens, les gens doivent se parler, doivent interagir, doivent négocier, doivent arriver à des consensus, à des décisions unanimes. » (Chef de division stratégique, p. 7)

Ainsi, les individus sont appelés à se rencontrer fréquemment pour discuter des différentes activités qui ont trait au projet et assurer le suivi de celles-ci. Nous verrons d'ailleurs au sein de la prochaine section le processus qui permet à l'organisation d'évaluer la pertinence de chacun des projets qu'elle supporte.

En valorisant l'expertise que possède un individu dans un domaine particulier, la gestion de type matricielle assure au projet les ressources les plus qualifiées. En effet, les connaissances acquises par ces dernières devraient justifier leur implication dans le projet. Même si ce principe est généralement appliqué au sein de l'organisation, certaines équipes y font exception et sont qualifiées, par les gestionnaires, d'équipes *naturelles*. Comme l'explique d'ailleurs l'un d'eux :

« [...] une équipe naturelle, c'est l'amitié et le goût de travailler ensemble, c'est la facilité de travailler ensemble puis de collaborer. 'Ouien, je ne le connais pas l'autre gars. On s'entend bien avec Brigitte, on ne se chicane pas, on travaille bien ensemble, on aime ça travailler ensemble.' C'est ça une équipe naturelle. L'équipe naturelle va donc accepter des fois de faire certains travaux... certains membres de l'équipe vont faire des travaux qui on sait pertinemment ne sont pas les meilleures ressources pour les faire : 'L'[organisation] est une grande famille, prends quelqu'un d'autre de la famille.' L'équipe naturelle va préférer rester entre elle-même... quitte à ne pas avoir la ou le meilleur. » (Chef de division, projet # 2, p. 13)

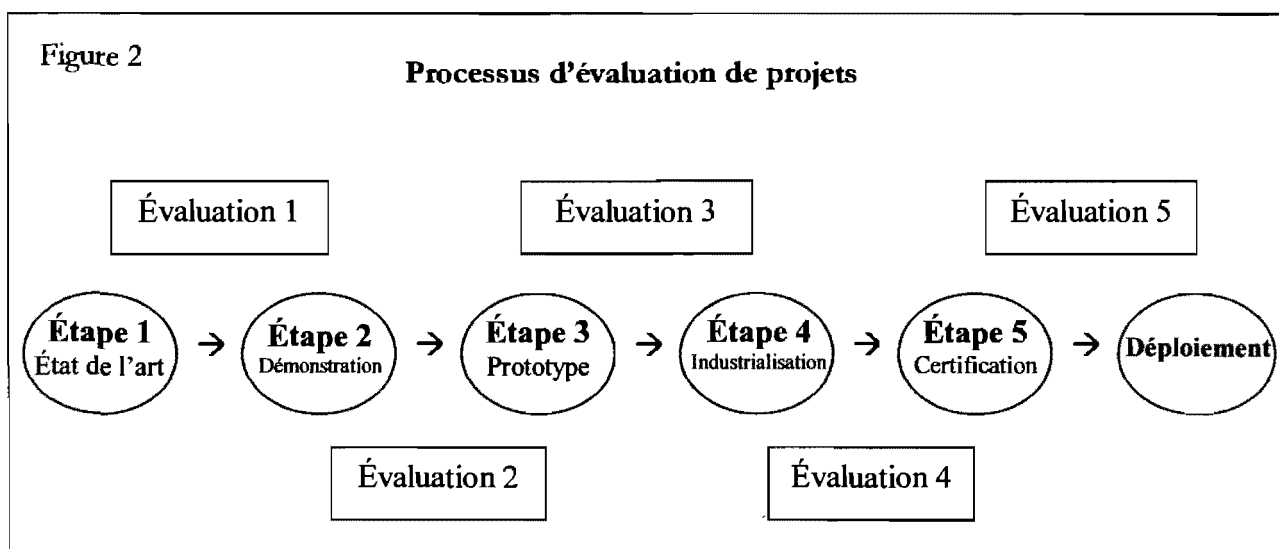
Ainsi, une équipe *naturelle* mise davantage sur le plaisir au travail et la complicité de ses membres que sur l'expertise et le savoir-faire de ces derniers. Puisqu'il importe

aux membres de l'équipe de travailler ensemble, ceux-ci vont donc accepter d'accomplir des tâches qui ne sont pas nécessairement reliées à leur expertise.

3.2 Processus d'évaluation de projets

Afin de gérer le portefeuille de projets, les gestionnaires s'appuient sur un processus particulier, le processus d'évaluation de projets. Celui-ci permet alors aux gestionnaires de prendre une décision éclairée quant à la pertinence de chacun des projets qui évolue au sein de l'organisation. L'évaluation de projets se fait plus précisément lors d'une réunion à laquelle participent différents intervenants. Parmi ceux-ci, mentionnons certains gestionnaires de l'entreprise-mère (communément appelés l'équipe de gestion), les chefs de division et le chargé de projets. Nous reviendrons sur le rôle et les responsabilités de ces acteurs au sein d'une autre section.

Dans le but d'en comprendre les particularités, regardons plus précisément les cinq étapes qui illustrent ce processus (Figure 2).



Tout d'abord, mentionnons qu'à la base de tout projet se trouve une idée proposée par un chercheur ou un gestionnaire. Avant même de présenter celle-ci à l'équipe de

gestion, le chargé de projet doit s'informer et vérifier ce qui a été écrit et réalisé sur le sujet. La première étape amène donc le chargé de projet à faire état des différentes recherches qui ont été menées dans ce domaine. Cette démarche permet alors au chercheur de préciser son idée et de proposer une avenue intéressante au projet. Au sein de la deuxième étape, le chargé de projet tente de prouver et de démontrer ce qu'il avance à l'aide de différents calculs mathématiques et résultats scientifiques. Lors de la troisième étape, le chargé de projet développe et élabore un prototype. Au sein de la quatrième étape, le chargé de projet doit trouver des partenaires qui vont collaborer à la conception et à la fabrication de l'appareil. Lors de la cinquième étape, l'appareil doit faire l'objet d'une certification afin de procéder à son déploiement et à son implantation au sein de l'organisation.

Pour permettre au projet de passer d'une étape à l'autre, celui-ci doit faire l'objet d'une évaluation par l'équipe de gestion. Comme le mentionne un des gestionnaires rencontrés :

« C'est juste pour dire, si le projet dure 3 ans, on n'ouvre pas le compte-chèques puis on met juste les signes de dollars puis on laisse en blanc pour 3 ans. On dit : 'écoute tu as une bonne idée, ça nous semble pertinent, on sait que si tu vas jusqu'où bout ça va nous coûter environ [x] millions de dollars pour 3 trois ans, mais on t'autorise la première étape. Tu vas d'abord nous faire la démonstration que ton idée elle tient la route, après si ça tient la route, tu vas nous faire démonstration que tu es capable de l'implanter dans un premier prototype de laboratoire, si ça marche là, tu vas nous montrer que t'es capable de trouver les équipements à des prix acceptables et puis après il va falloir trouver un partenaire pour le fabriquer et ainsi de suite.' Donc, on progresse, on gère le risque finalement du développement. » (Chef de division stratégique, p. 3)

Le projet devra donc faire l'objet de cinq évaluations avant que la technologie qu'il propose ne soit implantée au sein de l'organisation. Lors de chacune de ces rencontres, le chargé de projets doit présenter en détails le projet dont il est responsable. Celui-ci explique donc à l'équipe de gestion les activités qui ont été réalisées depuis leur dernière rencontre de même que les résultats auxquels il est arrivé. Le chargé de projet

présente également la planification qu'il envisage réaliser pour la prochaine étape. Celle-ci comprend plusieurs éléments dont le budget nécessaire à la réalisation des activités et l'échéancier qui précise les délais à respecter. Lors de sa présentation, le chargé de projet insiste tout particulièrement sur la valeur économique du projet (VEP), c'est-à-dire les retombées économiques qui seront générées par ce dernier. Les individus s'appuient alors sur divers calculs mathématiques pour estimer celle-ci. Ayant une grande importance pour les gestionnaires, la VEP fait souvent l'objet de discussions lors de la période de questions. Comme le mentionne le chargé de projet :

« Donc, on prépare toujours une présentation d'environ 20 minutes où le débit doit être assez rapide parce que, dans mon cas, c'est à peu près 1 an et demi, 2 ans de projet à résumer en 20 minutes, ce qui n'est pas très évident. Il faut couvrir plusieurs aspects [...] En fait, il y en a 7-8, je ne les connais pas tous par cœur. Et le plus important pour eux, la valeur économique du projet, pour [l'organisation], les retombées du projet. Donc, si je me place du côté scientifique, c'est toujours difficile un peu parce que la seule question que j'ai eue par exemple... Ça s'est bien passé c'est sûr, la présentation était claire, dans le sens où je n'ai pas eu de questions, les gens comprenaient ce que j'ai mentionné. La seule question c'était la [VEP], la valeur économique du projet, c'était quoi le montant. » (Chargé de projet, projet # 1, p. 1)

Après ces échanges, il revient alors aux gestionnaires de délibérer afin de prendre une décision. Ainsi, l'équipe de gestion peut décider de poursuivre le projet selon la planification qui a été proposée par le chargé de projet, de poursuivre celui-ci en y apportant des modifications (par exemple, une réduction budgétaire ou un échéancier plus serré), de mettre celui-ci en suspend ou d'arrêter complètement celui-ci. Le chargé de projet est donc invité à se retirer afin que les différents intervenants puissent en discuter. La décision qui est rendue par ces derniers est alors quelque peu prévisible. En effet, comme l'explique un des gestionnaires :

« [...] quand on présente, souvent les choses sont attachées... avant. [...] Je veux dire, les gens ne viennent pas présenter quelque chose dont personne n'a entendu parler. Donc, quand le chargé de projet arrive devant [l'équipe de gestion], les [chefs de division] l'ont vu [et ont] dit au chargé de projet : 'ce truc-là, ah non, ça ne passera pas, il faudrait que tu le modifies' et ainsi

de suite. Puis souvent, le rôle [du chef de division] ça va être d'aller, quand il va voir ce projet et qu'il va voir les incidences, il va aller rencontrer quelques personnes [...] C'est son rôle que de s'assurer que ça se passe de plus en plus facilement [...]. Il va revenir vers le chargé de projet et puis il va lui dire : 'ouais, j'ai discuté avec un tel, il faudrait modifier telle chose, il faudrait s'ajuster.' Donc, quand le projet arrive normalement à l'équipe [de gestion], il est pas mal attaché. [...] les choses ne se discutent pas... les grandes discussions ne se font pas à cette étape-là, à ces réunions-là, elles se font avant les réunions. C'est là que tout se négocie, que tout se discute. » (Chef de division stratégique, p. 6)

Nous verrons d'ailleurs plus précisément au sein du chapitre d'analyse les différents éléments qui ont soulevé des discussions entre les membres de l'organisation avant même que le projet ne soit évalué par l'équipe de gestion.

Soulignons en terminant que le centre de recherche s'est doté d'un tel processus d'évaluation dans le but de répondre aux besoins de l'entreprise-mère. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, celle-ci comprend plusieurs divisions d'affaires. Le centre de recherche que nous avons étudié a donc pour mandat d'orienter ses activités de façon à répondre aux intérêts de ces divisions. En rencontrant le chargé de projet à la fin de chacune des étapes du projet, les membres de la division s'assurent ainsi de la pertinence et des retombées de celui-ci pour l'organisation. Le processus d'évaluation permet donc à ces acteurs d'influencer la réalisation du projet tout au long de son développement.

3.3 Principaux intervenants

À leur façon, plusieurs intervenants participent à la vie de l'organisation. Tel que mentionné précédemment, le centre de recherche compte 450 employés, dont une majorité de professionnels. En plus des chercheurs et des ingénieurs, mentionnons que des techniciens, des spécialistes de même que différents gestionnaires y participent.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons rencontré le chef de division, le chef d'unité, le chargé de projet, les chercheurs et les techniciens qui travaillent à la réalisation du projet (Figure 3). Puisque nous avons procédé à une analyse comparative, nous avons d'abord étudié les membres du projet # 1 pour ensuite étudier ceux du projet # 2. Regardons plus précisément le rôle joué par ces acteurs de même que les différentes interactions qu'entretiennent ces derniers.

3.3.1 Rôles

Dans un premier temps, nous précisons le rôle des acteurs impliqués dans la gestion de projet en présentant les responsabilités que doivent assumer le chef de division et le chef d'unité. Nous discuterons également brièvement des particularités de l'équipe de gestion.

Tout d'abord, mentionnons que le chef de division² a la responsabilité de veiller à la gestion du portefeuille de projets. La gestion de celui-ci comporte alors un volet économique et un volet technique. Ainsi, le chef de division doit gérer l'enveloppe budgétaire qui est allouée aux projets de la division d'affaires à laquelle il est associé. En partageant ce montant entre les différents projets, le chef de division fournit au chargé de projet les ressources nécessaires à la réalisation des activités. D'un autre côté, celui-ci est également responsable de valider le projet dans son contenu et de prendre des décisions sur le plan technique. Comme le mentionne l'un d'eux :

« On a à rendre compte donc à ces gens-là à tous les mois de la gestion du portefeuille, de l'évolution des projets et du suivi technique des projets. Nous on s'intéresse essentiellement au contenu des projets, au suivi technique et à l'avancement technique [...]. Nous, lorsqu'on propose [de faire une évaluation] à l'équipe [de gestion] pour un projet donné, on s'assure que le projet a rencontré... c'est notre responsabilité de s'assurer que le projet a rencontré les objectifs qui lui étaient donnés pour l'étape qui était en train d'accomplir. Après s'être assuré que ces objectifs ont été

² Évoluant au centre de recherche, celui-ci se veut le représentant de la division d'affaires.

rencontrés, à ce moment-là on propose [l'évaluation] aux patrons et eux vont juger si c'est correct ou pas. Habituellement, les *managers*, le *top management* ne juge pas du contenu du projet, il nous laisse cette job-là à faire, c'est notre responsabilité à partir du moment où on lui amène un projet, c'est que techniquement on est supposé avoir donné notre 'ok' sur le contenu. Voilà, grosso modo notre job dans des termes très très généraux telle qu'elle est. » (Chef de division, projet # 1, p. 1)

De façon mensuelle, le chef de division doit donc informer l'équipe de gestion de l'évolution de chacun des projets qu'il chapeaute.

Lors de l'évaluation d'un projet, le chef de division use également d'influence envers l'équipe de gestion. En effet, celui-ci a la responsabilité de faire certaines recommandations quant à la pertinence de chacun des projets dont il est responsable. Comme le mentionne l'un d'eux :

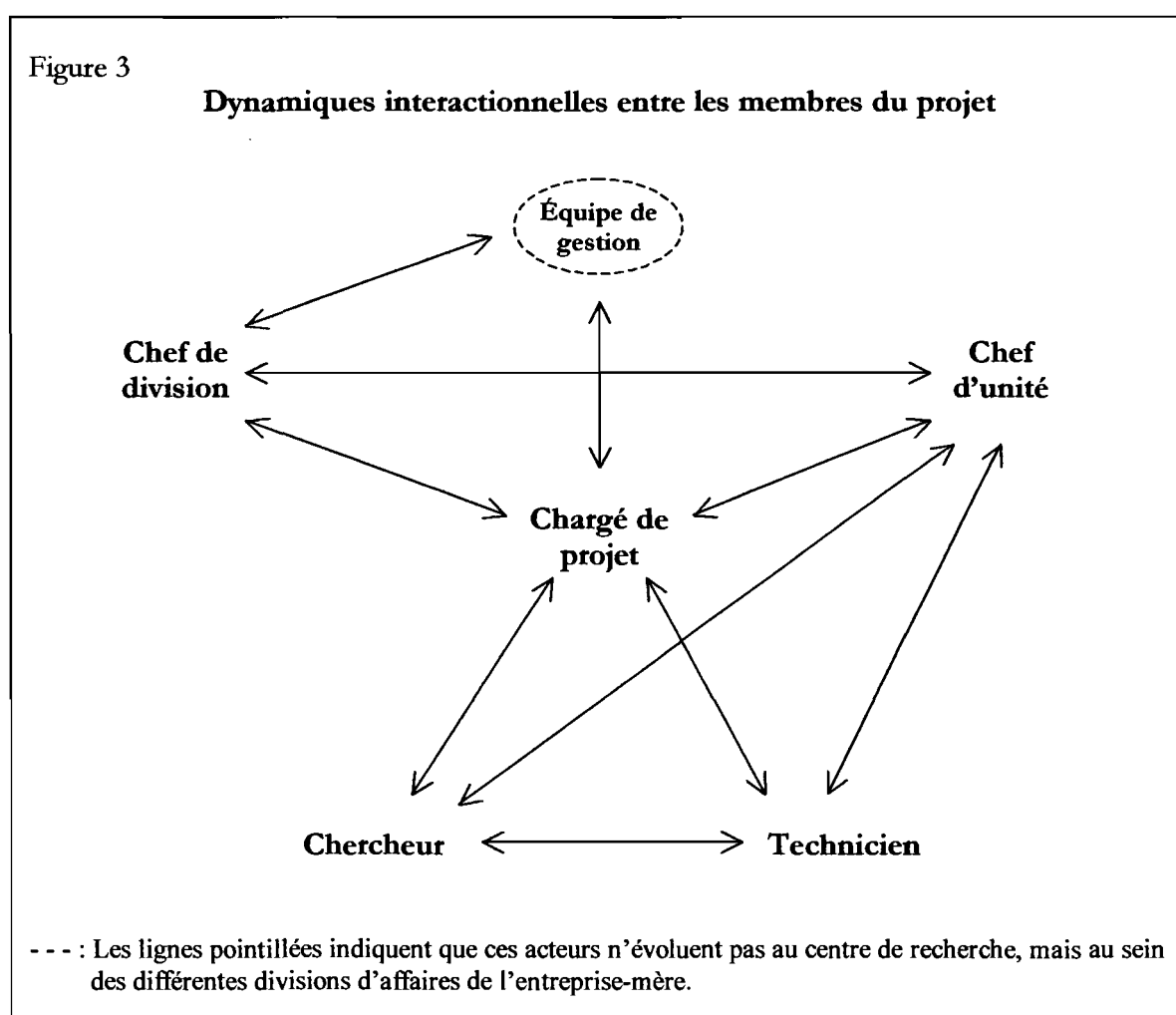
« [...] c'est notre *job*, [...] on leur dit : 'nous on veut que ça se poursuive ce projet-là puis on trouve que ça va bien 'ou 'on doit vous avouer que, par exemple, le [projet x], on croit qu'au niveau technologique ça demande encore trop de changements d'équipements [...] ou on a convenu avec [la division] que ce n'était pas nécessairement un besoin essentiel pour le moment, donc on recommande de fermer le projet. » (Chef de division, projet # 2, p. 5)

En plus d'interagir avec l'équipe de gestion, le chef de division doit choisir celui qui mènera le projet à terme et qui jouera le rôle de chargé de projet. Même si le choix de celui-ci relève du chef de division, il importe de souligner que le chargé de projet est encadré de façon administrative par le chef d'unité³.

Tel que mentionné précédemment, le centre de recherche est divisée en plusieurs unités administratives. Chacune de celles-ci regroupe des chercheurs et des techniciens qui œuvrent dans un domaine spécifique de recherche. Le chef d'unité est alors responsable des ressources qui évoluent au sein de son unité. Ce dernier a pour principale fonction

³ Celui-ci est le supérieur hiérarchique de la majorité des chercheurs et des techniciens qui travaillent au centre de recherche.

de fournir les ressources nécessaires à la réalisation des projets. En plus d'assurer le partage des ressources humaines, le chef d'unité fournit également certaines ressources techniques (équipements, instruments de laboratoire, etc.) aux différentes équipes de recherche. De façon mensuelle, celui-ci se réunit également avec les membres de son unité pour discuter de certaines problématiques liées à la santé et à la sécurité de ces derniers. Enfin, le chef d'unité voit à ce que les chercheurs et les techniciens reçoivent la formation appropriée dans certains domaines d'activités (informatique, santé et sécurité, etc.).



Quoique nous n'ayons pas rencontré les membres de l'équipe de gestion dans le cadre de notre recherche, il importe tout de même d'en préciser certaines caractéristiques.

Principalement composée de gestionnaires de l'entreprise-mère, l'équipe de gestion se réunit lors de l'évaluation des projets pour en juger la pertinence. Celle-ci a donc un droit de regard sur les projets qui sont développés par le centre de recherche. En effet, elle autorise le chargé de projet à poursuivre ses activités ou à cesser la réalisation du projet selon ses besoins.

Dans un deuxième temps, regardons les responsabilités que doivent assumer les acteurs qui relèvent du domaine scientifique. Plus particulièrement, nous discuterons du chargé de projet, des chercheurs et des techniciens que participent au projet.

Mentionnons que le chargé de projet est d'abord et avant tout un chercheur qui possède une expertise dans un domaine particulier. Celui-ci a alors été choisi par le chef de division pour coordonner un projet. En fait, le chargé de projet a la responsabilité de proposer une solution à une problématique technologique. Comme l'explique un gestionnaire :

« [...] le chargé de projet ce n'est pas lui qui décide de l'orientation du projet, c'est lui qui la propose. Il a la responsabilité de proposer quelque chose et une fois que c'est accepté, il a la responsabilité de l'exécuter. Alors quand il dit : 'voici ce que je pense faire, voici comment ça va me coûter, voici les échéances et voici les livrables.' Quand ces trucs-là sont acceptés, la responsabilité du chargé de projet c'est... 6-8 mois, 1 an, 2 ans plus tard après, de livrer ce qu'il a prévu, dans l'échéance qu'il a prévue, dans les budgets qu'il a prévus. » (Chef de division stratégique, p. 6)

Le chargé de projet doit donc assurer le suivi du projet, tant sur le plan financier que sur le plan technique. Lors de l'évaluation du projet, celui-ci doit également présenter en détails le projet dont il est responsable. Une autre tâche du chargé de projet est celle de réunir les chercheurs et les techniciens qui formeront son équipe. Selon ses besoins, celui-ci ira donc discuter avec chacune des ressources afin de valider leur disponibilité et leur implication au sein du projet. Alors que certains chargés de projet ne jouent qu'un rôle administratif, d'autres s'impliquent comme chercheur sur l'un des volets scientifiques du projet.

Enfin, les chercheurs et les techniciens représentent la majorité des employés du centre de recherche. Leur expertise et leur savoir-faire sont requis au sein des différents projets et contribuent à la réalisation de ces derniers. En effet, les chercheurs et les techniciens appuient le chargé de projet dans sa démarche tout en proposant des façons de faire pour solutionner et réaliser le projet.

3.4 Particularités des projets

Dans le cadre de notre recherche, nous avons étudié les relations d'échange qu'entretenaient les membres de deux équipes de recherche. Plus précisément, nous avons rencontré huit individus impliqués dans le projet # 1 et sept individus participant au projet # 2. Le fait que ces projets aient été évalués dernièrement pour la même étape (étape 2) et que ceux-ci se poursuivent au sein de l'organisation nous permet de les comparer. Regardons plus précisément les particularités qui définissent ces derniers.

3.4.1 Projet # 1

Lors de notre passage au sein de l'organisation, le projet # 1 avait fait l'objet récemment d'une évaluation devant l'équipe de gestion et la planification proposée par le chargé de projet avait été acceptée. Les activités au sein du projet se poursuivaient, alors que celui-ci débutait l'étape 3. L'équipe de gestion s'était d'ailleurs montrée grandement intéressée dès le commencement du projet. Comme le mentionne le chef de division :

« [...] on a commencé par aller voir le besoin de la division. On a validé avec [celle-ci] qu'elles étaient les chances que les technologies développées par le projet de [x] soient implantées. [...] Donc, on s'est d'abord assuré auprès de ce monsieur-là et de son directeur du besoin d'avoir les produits de [x]. Le besoin dans ce cas-là était criant, ils ont besoin de données plus fiables, plus précises, ils ont besoin d'être sûr des données qu'ils reçoivent et il y avait un intérêt pour les technologies que l'on proposait. Donc, on avait à peu près tous les... les... les éléments qui nous permettaient de dire : 'Oui on développe ça ici et ça ne dormira pas sur les tablettes là-bas parce qu'ils n'ont pas le temps ou qu'ils ne peuvent

pas.' Donc, on s'est assuré d'une certaine capacité, on n'est jamais sûr à 100 %, mais d'une certaine capacité de cette unité-là à intégrer ces nouvelles technologies que l'on développe ici. » (Chef de division, projet # 1, p. 2)

Le chargé de projet a donc reçu les fonds nécessaires pour poursuivre ses activités de même que l'appui de la haute direction.

Tel que mentionné précédemment, nous avons rencontré le chef de division, les chefs d'unité, le chargé de projet et les chercheurs impliqués dans le projet # 1. Débutons en soulignant qu'à l'exception d'un seul chercheur (chercheur # 1), ceux-ci travaillent à temps partiel à la réalisation du projet (5 % pour le chercheur # 2, 25 % pour le chercheur # 3 et moins de 1 % pour le chercheur # 4)⁴. Comme le suppose la gestion de type matricielle, le chargé de projet a choisi de recruter au sein de son équipe les ressources les plus qualifiées. Le fait d'évoluer chacun dans leur domaine respectif crée une certaine dépendance entre les membres du projet # 1. Comme le souligne l'un d'eux :

« [...] on a toute une expertise différente, il n'y a personne dans l'équipe qui a la même expertise [...] Donc si [Denis] partait [...] on était un peu mal pris. Je ne dis pas que personne d'autre aurait pu le faire, éventuellement d'autres personnes pourraient le faire mais pas à court terme parce que ce n'est pas l'expertise des autres chercheurs. » (Chercheur # 1, projet # 1, p. 8)

Cette particularité permet alors aux chercheurs de jouir d'une certaine liberté lorsqu'il s'agit d'échanger et de prendre des décisions. Comme le mentionne le chercheur :

« [...] ce n'est pas mon domaine donc je négocie rien. [...] Dans mon propre domaine à moi par contre, [...] j'ai toute la latitude possible, donc j'ai rarement négocié des choses. Souvent ce que j'ai demandé je les ai obtenus. » (Chercheur # 1, projet # 1, p. 4)

D'un autre côté, il importe d'ajouter que le manque d'expertise du chargé de projet est

⁴ Les pourcentages qui se retrouvent au sein de ce chapitre ont été mentionnés par les répondants lors des entrevues que nous avons réalisées et ne représentent pas une évaluation de notre part.

une particularité importante du projet. En effet, contrairement aux chercheurs qu'il côtoie, le chargé de projet ne possède pas les connaissances particulières au domaine de recherche dans lequel il évolue. Conscient que cette réalité peut s'avérer une lacune importante, celui-ci l'exprime d'ailleurs clairement :

« C'est sûr qu'idéalement pour le chargé de projet c'est d'avoir les connaissances techniques et les connaissances de chargé de projet. Moi pour l'avoir vécu, je te dirais que c'est plus facile d'apprendre les connaissances de chargé de projet que les connaissances techniques. Je peux te dire que moi, depuis 2 ans, je trouve ça beaucoup plus difficile de faire la charge de ce projet-là et de prendre des décisions très éclairées ne sachant pas toujours les implications au niveau terrain, mesures et tout ça. » (Chargé de projet, projet # 1, p. 16)

Les connaissances très pointues que possèdent les membres du projet # 1 compensent alors ce manque. Le fait que les chercheurs soient responsables d'un des aspects du projet selon l'expertise qu'ils possèdent allège grandement la tâche du chargé de projet au point de vue technique. Ce dernier partage d'ailleurs son emploi du temps entre deux projets. En effet, en plus d'assurer la charge du projet # 1 (45 %) et de s'impliquer plus spécifiquement au sein d'un des volets (25 %), celui-ci travaille également comme chercheur à la réalisation d'un autre projet (30 %).

3.4.2 Projet # 2

Lorsque nous avons discuté avec les membres du projet # 2, celui-ci avait fait récemment l'objet d'une évaluation devant l'équipe de gestion et la planification proposée par le chargé de projet venait d'être acceptée. Les activités au sein du projet se poursuivaient, alors que celui-ci débutait l'étape 3. Mentionnons que le projet # 2 est un projet important qui demande un investissement considérable de la part de l'organisation. Comme le mentionne le chef de division :

« Une machine de très haute qualité, c'est une machine qui coûte chère à rouler. Alors [François], il coûte cher à rouler par mois. C'est le ou un des plus gros projets. [François], il consomme. On s'était assuré donc qu'il ne

dépasse pas une certaine limite. [...] D'ailleurs [François], on lui a fait passer [son évaluation] deux mois avant la date prévue, ce qui est très rare. [...] On s'est assis et on a parlé avec [François] : 'il va falloir aller devant [l'équipe de gestion] donc on est aussi bien d'y aller pour expliquer les conclusions sur ce qui a été fait et démarrer des nouvelles activités avec de la nouvel argent'. » (Chef de division, projet # 2, p. 15)

Considérant les retombées économiques que générera le projet au sein de l'organisation, l'équipe de gestion avait accepté de déboursier les fonds nécessaires afin de poursuivre celui-ci.

Tel que mentionné précédemment, nous avons rencontré le chef de division, le chef d'unité, le chargé de projet, les chercheurs et les techniciens impliqués dans le projet # 2. Soulignons en débutant qu'à l'exception d'un seul chercheur (chercheur # 1 impliqué à 75 %), ceux-ci travaillent tous à plein temps à la réalisation du projet. Contrairement au chargé de projet # 1 qui mise essentiellement sur l'expertise des ressources qu'il recrute, le chargé de projet # 2 s'intéresse également à leurs qualités personnelles et à leur capacité d'interaction. Comme le mentionne un gestionnaire : « [Pierre], par exemple, n'avait aucun antécédent dans [ce domaine], mais je savais qu'il avait une certaine dynamique, de l'entregent et une facilité de communication avec les techniciens. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 5). Cette particularité définit alors davantage l'équipe *naturelle* que nous avons décrite précédemment. Ainsi, le chargé de projet a choisi des chercheurs et des techniciens qui influenceraient la dynamique de façon positive au sein de l'équipe. Les membres du projet en perçoivent d'ailleurs les avantages. Comme le soulignent ces derniers :

« La beauté c'est qu'on a une belle équipe. On aime beaucoup l'équipe dans laquelle on est, on aime beaucoup les individus qui sont dedans parce que justement, il y a une belle harmonie où il n'y a jamais de tensions. Ça, c'est l'art d'un chef de mettre les gens dans des rôles assignés qui sont naturels selon leurs habiletés. » (Chercheur # 1, projet # 2, p. 12)

« Moi j'aime bien les gens dans notre équipe. On a du bon monde dans notre équipe. Ce n'est pas un hasard, probablement que [François] a choisi des bonnes personnes. » (Technicien # 1, projet # 2, p. 7)

Pour certains, les connaissances spécifiques à ce domaine s'acquièrent au fur et à mesure que le projet se réalise. Comme le mentionne l'un d'eux :

« Dans ce domaine-là, je dois te dire que mon expertise je suis en train de la faire parce que ce n'est pas là-dedans que je me suis spécialisé, ce n'est pas là-dedans que j'ai travaillé. » (Chercheur # 1, projet # 2, p. 1)

Ces individus sont alors parfois appelés à remplacer un collègue occupé à réaliser d'autres tâches. En effet, la dynamique particulière qui définit le projet rend certains individus beaucoup plus versatiles et aptes à prendre la place d'un autre. Comme le mentionne un chercheur :

« Quand je parle de rôles, ils sont aussi un peu flottants. [...] Si c'était prévu durant cette semaine-là qu'il y ait des gens qui partent à Québec faire des essais. Parce qu'ils sont à Québec, quelqu'un doit s'occuper des essais qui roulent ici, là je peux être assigné à cette tâche-là. » (Chercheur # 2, projet # 2, p. 10)

Cette particularité est tout à fait contraire à la dynamique qui s'est instaurée au sein du projet # 1 alors que les individus ont une connaissance pointue du domaine dans lequel évolue le projet. Dans un contexte comme celui-ci, il est alors impossible pour les autres membres de l'équipe de réaliser le travail demandé. Comme le souligne un chercheur qui justifie l'embauche d'un étudiant au sein de l'équipe # 1 :

« J'ai dit : 'Je pense que ce serait intéressant d'avoir un étudiant, d'expérimenter cette approche-là qui est très physique, donc il nous faut quelqu'un en physique. Moi je ne suis pas physicienne donc je ne peux pas reprendre toutes les équations pour les reprogrammer, il nous faut comprendre la physique derrière. Je la comprends, mais je n'ai pas de bac en physique. Ça serait mieux d'avoir quelqu'un qui a cette expertise-là.' » (Chercheur # 1, projet # 1, p. 5)

Contrairement au chargé de projet impliqué dans le projet # 1, celui qui est responsable du projet # 2 possède les connaissances spécifiques au domaine dans lequel évolue le projet. Le chargé de projet a donc la responsabilité d'orchestrer le projet sur le plan technique, d'identifier les objectifs et de prendre les décisions selon les priorités du

moment. Les membres du projet ne peuvent d'ailleurs s'imaginer faire abstraction des préoccupations de celui-ci. Comme le soutient le chercheur # 1 :

« Moi, je pense que Jean-Luc me fait très confiance, je suis très attentif à ce que sont ses priorités du moment. Je ne peux pas toujours être d'accord, mais je suis attentif quand même. Je vais au moins sécuriser ce qu'il souhaite le plus avoir. S'il y a des trucs qui sont plus secondaires, mais qui m'intéressent, je les passerai après en me disant : 'Je vais sécuriser ce qu'il veut et je verrai si je peux avancer ou pas ce qu'il juge comme secondaire.' Je sais que ce n'est pas négociable parfois. Ce qui est prioritaire, c'est prioritaire, je ne peux pas m'imaginer dire : 'Peu importe tes priorités, moi je ferais ça et ça parce que ça me tente et ça finit là.' Je ne sais pas s'il y a des gens qui se comportent comme ça, mais on ne fait pas un grand millage à long terme en se comportant comme ça. Surtout dans un contexte d'équipe. » (Entrevue avec le chercheur # 1 : 15)

Les membres du projet vouent un grand respect au chargé de projet et reconnaissent le travail qu'il accomplit pour maintenir la dynamique particulière qui a su s'instaurer au sein de l'équipe. Les discussions avec ce dernier se font donc de façon quotidienne et orientent les chercheurs et les techniciens dans leur travail.

Nous décrirons d'ailleurs, au sein du prochain chapitre, les particularités des relations d'échange qu'entretiennent ces individus et verrons les différentes dynamiques interactionnelles qui se sont installées entre ces derniers.

CHAPITRE 4

ANALYSE DES DONNÉES

Nous nous intéressons aux relations d'échange qu'entretiennent les individus en contexte organisationnel. En parcourant la littérature, le principe de réciprocité proposé par certains chercheurs (Gouldner, 1960 ; Cohen et Bradford, 1990 ; Cohen *et al.*, 1988) a tout particulièrement attiré notre attention. En plus d'avancer qu'une faveur se doit d'être récompensée par une autre, ces derniers soutiennent que l'individu crée dans sa relation avec l'autre une obligation de retour et un sentiment d'endettement. Ainsi, pour Cohen et Bradford (1990 : 7), l'échange comporte un élément de réciprocité qui se définit comme : "the almost universal belief that people should be paid back for what they do, that one good [...] deed deserves another". Le concept de réciprocité est intéressant puisqu'il nous permet de questionner l'aspect interactionnel de la relation d'échange. Une particularité essentielle qui semble avoir été négligée par certains chercheurs de la littérature.

Notre étude vise donc à comprendre comment les individus impliqués au sein d'un projet décrivent et conçoivent la réciprocité. Pour répondre à ce questionnement, nous nous sommes intéressés aux relations d'échange qu'entretiennent les acteurs tout en privilégiant les différentes monnaies qui en font l'objet. Contrairement à certains chercheurs qui décrivent la réciprocité en termes de transaction mesurable et transférable, nous avons choisi d'étudier celle-ci du point de vue des sujets qui la vivent. Ainsi, en nous intéressant aux relations d'échange telles qu'elles sont perçues par les individus, nous jetons un tout autre regard sur cet objet de recherche.

Nous verrons, au sein de ce chapitre, que des dynamiques particulières se sont instaurées entre les acteurs. Ainsi, la réciprocité vécue par les membres du projet # 1 et ceux du projet # 2 offrent des variantes intéressantes. Non seulement les acteurs ne participent pas aux relations d'échange de la même façon, mais les monnaies qu'ils

emploient différent aussi grandement et prennent diverses formes au sein des deux équipes. Alors que certaines représentent des entités tangibles, nous verrons que d'autres ont la particularité d'être intangibles.

4.1 NATURE DE LA MONNAIE D'ÉCHANGE

Nous nous intéressons aux monnaies d'échange telles qu'elles sont perçues par les acteurs qui participent aux projets.⁵ Puisqu'elles sont de nature différente, nous avons regroupé celles-ci en deux catégories : monnaies tangibles et monnaies intangibles. Soulignons que les monnaies du premier groupe se retrouvent majoritairement au sein du projet # 1 alors que celles du deuxième définissent davantage les échanges qu'entretiennent les individus du projet # 2. Nous verrons plus précisément au cours de ce chapitre ce qui caractérise et définit ces dernières.

4.1.1 Monnaies tangibles

Nous débutons en vous présentant les monnaies qui sont de nature tangible. Celles-ci représentent des entités concrètes qui ont la particularité d'être quantifiables par les individus qui participent aux échanges. Parmi celles-ci, mentionnons les ressources financières, les ressources humaines, les rapports scientifiques de même que les ressources techniques.

i) Ressources financières

PROJET # 1

Regardons d'abord la place qu'occupent les ressources financières au sein des différents échanges qu'entretiennent les membres du projet # 1. Dans un premier temps,

⁵ Les relations d'échange mettent de l'avant le point de vue du *donneur* (l'individu qui initie l'échange) et sont présentées par monnaie faisant l'objet de l'aller. Nous verrons comment les rapports scientifiques (projet # 1) et les ressources humaines (projet # 2) sont des exceptions.

mentionnons que celles-ci sont mobilisées principalement par les acteurs impliqués dans la gestion de projets. En effet, qu'il s'agisse du chargé de projet ou du chef de division, nous avons vu précédemment que ces individus sont appelés à prendre différentes décisions en lien avec cette monnaie. Il n'est donc pas surprenant qu'elle se retrouve au centre de leurs échanges. Par contre, il importe de souligner qu'elle profite également au chercheur # 2 au sein du même projet. En effet, rappelons que celui-ci souhaite obtenir les fonds nécessaires pour embaucher un étudiant qui travaillera au développement du projet. En plus d'occuper le rôle de chercheur au sein du projet # 1, mentionnons que celui-ci est également chargé d'un autre projet. Le fait qu'il chapeaute à la fois ces deux fonctions permet alors à ce dernier de côtoyer de nombreux gestionnaires et d'accéder à cette monnaie aux dépens des autres chercheurs de l'équipe. Les ressources financières jouissent donc d'un statut particulier puisqu'un petit nombre seulement d'individus peuvent se les approprier. Les chercheurs et les techniciens n'ayant pas nécessairement le *privilège* d'y accéder directement. Nous verrons d'ailleurs comment certains réussissent à mobiliser de telles ressources lorsque nous discuterons, dans une prochaine section, des rapports scientifiques.

Ajoutons qu'en plus d'être sélective quant aux acteurs qui en font l'échange, cette monnaie présente d'autres caractéristiques intéressantes. En effet, nous constatons qu'à travers leurs échanges, le chargé de projet, le chef de division et le chercheur se répondent mutuellement par la même monnaie (Figure 4).

Figure 4

MONNAIES TANGIBLES – RESSOURCES FINANCIÈRES

RELATION D'ÉCHANGE

Projet # 1

(R. Financières)

Individu → Individu

A ← **B**

(R. Financières)

Certains exemples sont d'ailleurs tout particulièrement parlants. En effet, mentionnons qu'à la demande du chef de division, le chargé de projet (Individu A) diminue les dépenses allouées au projet en réduisant le nombre de mesures et de visites sur le terrain. Reconnaisant, le chef de division (Individu B) accepte en retour que le chargé dépasse le montant initialement prévu à la réalisation du projet. Un autre exemple est celui du chercheur (Individu A) qui s'engage à calculer et à financer la valeur économique du projet (VEP) en retour de quoi, ce dernier souhaite que le chargé de projet (Individu B) débourse les fonds nécessaires à l'embauche d'un étudiant qui l'aidera à développer de nouvelles approches au projet.

Il semble donc y avoir un fort sentiment d'endettement associé aux ressources financières. En effet, à la lumière de nos exemples, nous constatons que l'individu qui les reçoit s'engage nécessairement à les redonner en retour. Le fait que les acteurs impliqués dans la relation expriment clairement les attentes qu'ils chérissent à l'égard des autres explique peut-être la position d'obligation dans laquelle se retrouvent ceux-ci. Comme le souligne le chercheur en parlant du chargé de projet :

« Je pourrais lui dire : '[Jacques], j'ai payé une bonne partie du calcul de [VEP] de ton projet indirectement, donc tu pourrais peut-être payer un étudiant qui travaillerait sur tel aspect.' Il y a des choses comme ça qui se jouent [...]. » (Chercheur 2, projet # 1, p. 5)

De tels propos ont pour conséquence de créer une obligation chez le chargé de projet et d'assurer un certain retour au chercheur qui les mentionne. De son côté, le chef de division se montre également très clair envers le chargé de projet lorsqu'il est question de diminuer certaines dépenses au niveau du matériel :

« On lui dit : 'Regarde, moi j'ai une enveloppe globale pour les achats de matériels à peu près 1 million 7, j'ai à peu près pour 2 millions d'engagement, donc je suis déjà 300 mille *over*, dans le trou. Toi avec tes demandes, peux-tu faire quelque chose pour que je ne sois pas 300 mille *over* ?' » (Chef de division, projet # 1, p. 15)

Nous verrons d'ailleurs que la dynamique particulière qui s'est instaurée au sein de

cette équipe justifie le caractère explicite qu'adoptent les individus dans leurs échanges.

Le fait d'expliquer nos actions par le sacrifice ou la perte est une autre façon pour les membres du projet # 1 d'engager les autres dans la relation d'échange. À ce titre, le chargé de projet utilise cette approche lorsqu'il discute avec le chef de division des mesures et des essais qu'il doit réaliser sur le terrain :

« C'était ça un peu, le jeu de la coupure, j'ai dit : 'Je préférerais 6, mais je prends le risque de dire que j'en fais juste 4 puis on se croise les doigts que tout va bien aller.' À la fin, je lui ai dit : 'Écoute, je ne peux pas rentrer dans le budget d'un million, pour 2005 j'aurais 1,1.' Il m'a dit : 'Bon, écoute on va le présenter comme ça.' [...] Finalement, j'ai eu à peu près, disons 5 à 10 % de plus au niveau du budget. » (Chargé de projet, projet # 1, p. 6)

En renonçant de façon claire à une certaine sécurité, le chargé de projet ajoute de la valeur à son geste. Non seulement l'individu répond à la demande en tentant de diminuer ses dépenses, mais il est prêt à composer avec un nombre restreint de données pour le faire. L'effort que démontre le chargé de projet semble d'ailleurs créer une obligation chez le chef de division puisque celui-ci accorde au chargé un montant supérieur à ce qui avait initialement été prévu.

D'un autre côté, même si les membres du projet # 1 ne sont pas toujours à ce point explicites au niveau de leurs échanges, ils restent tout de même conscients des intentions de leurs collègues sur le plan financier. Les propos du chargé de projet démontrent d'ailleurs qu'il a saisi cette dynamique :

« [...] je ne suis pas chargé de projet de formation, mais je comprends très bien que les gens qui sont autour de la table nous donnent de l'argent pour faire ce projet-là et de leur côté ils veulent savoir s'ils vont, dans un futur rapproché, avoir de l'argent [...]. » (Chargé de projet, projet # 1, p. 2)

Soulignons que le besoin qu'ont les individus d'exprimer clairement leurs attentes est propre et spécifique au projet # 1. Nous verrons que les membres du projet # 2 se font beaucoup plus discrets à cet effet.

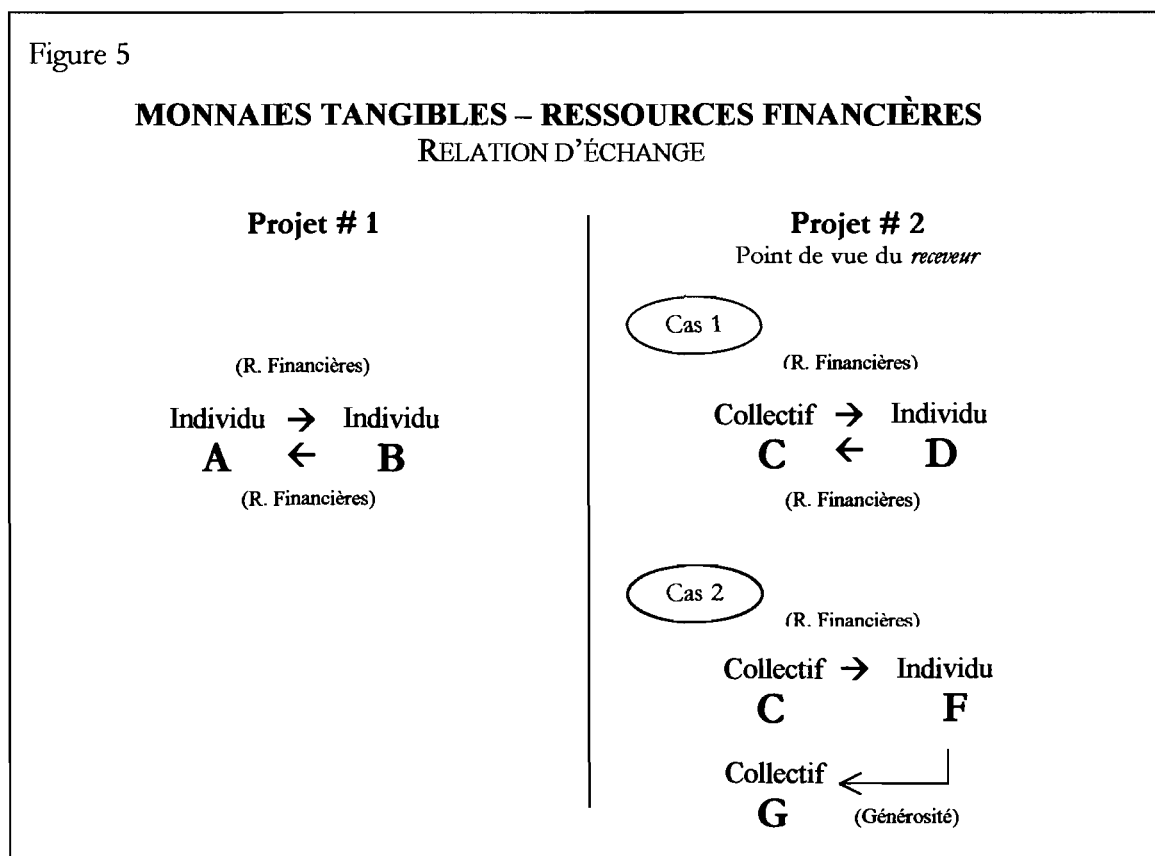
En terminant, il importe de discuter du cadre temporel dans lequel se déroulent ces échanges. Tout d'abord, mentionnons que ceux-ci se font principalement à court terme et à un moment spécifique du projet. En effet, les échanges qui ont trait aux ressources financières se réalisent à l'intérieur même de la période que nous avons étudiée, soit la 2^e étape du projet. Le fait que les acteurs retournent cette monnaie dans un délai rapproché limite également les échanges de celle-ci dans le temps. Nous verrons, au sein de la prochaine section, que l'analyse temporelle des ressources financières diffère au sein du projet # 2 alors que les échanges se prolongent au-delà de cette même période.

PROJET # 2

Regardons les échanges qui ont trait aux ressources financières au sein du projet # 2. Encore une fois, ces dernières soulèvent des discussions chez les acteurs impliqués dans la gestion de projets, le chargé de projet et le chef de division plus précisément. Tel que mentionné précédemment dans le projet # 1, le fait d'assurer le partage de ces ressources au sein de l'organisation explique qu'elles se retrouvent au centre de leurs échanges. Malgré cette particularité commune, le second projet se distingue du premier. En effet, il ne s'agit plus d'étudier l'interaction entre deux individus comme le proposait le projet # 1, mais celle qu'entretiennent un individu et des entités collectives⁶. Nous verrons également que la relation d'échange est perçue de différentes façons par les membres du projet (Figure 5). Ainsi, nous étudierons d'abord le premier cas qui met de l'avant le point de vue du chef de division (Individu D) et ensuite le deuxième, qui présente celui du chargé de projet (Individu F). Tel que mentionné précédemment, ces échanges représentent des exceptions puisqu'ils sont décrits par le *receveur*, c'est-à-dire celui qui perçoit et assure le retour au sein de la relation, et non par le *donneur* comme

⁶ Concept qui désigne une variété de regroupements (équipe, projet, unité administrative, organisation, etc.) et qui deviendra un thème récurrent dans ce chapitre.

dans l'ensemble des exemples de ce chapitre.



Tout d'abord, l'exemple de l'équipe de gestion (ÉDG), composée de gestionnaires qui étudient la faisabilité d'un projet, illustre les échanges qui définissent le premier cas. Dans celui-ci, l'ÉDG (Collectif C) débourse une somme importante pour permettre au chef de division (Individu D) de poursuivre ses activités de recherche dans un domaine particulier. En nous appuyant sur les propos du chef de division, nous comprenons que cet investissement sera profitable en retour aux membres de l'ÉDG :

« [...] il nous manquait un peu de rigueur scientifique. On avait besoin d'un peu plus d'affaires. Ça semblait extrêmement prometteur. [...] Les enjeux étaient tellement grands puis les [VEP], [valeurs économiques du projet], étaient tellement bonnes que je pouvais me permettre d'aller demander [x] millions. » (Chef de division, projet # 2, p. 12)

Tel que mentionné précédemment, les individus s'appuient sur divers calculs mathématiques pour estimer la valeur économique du projet (VEP), c'est-à-dire les

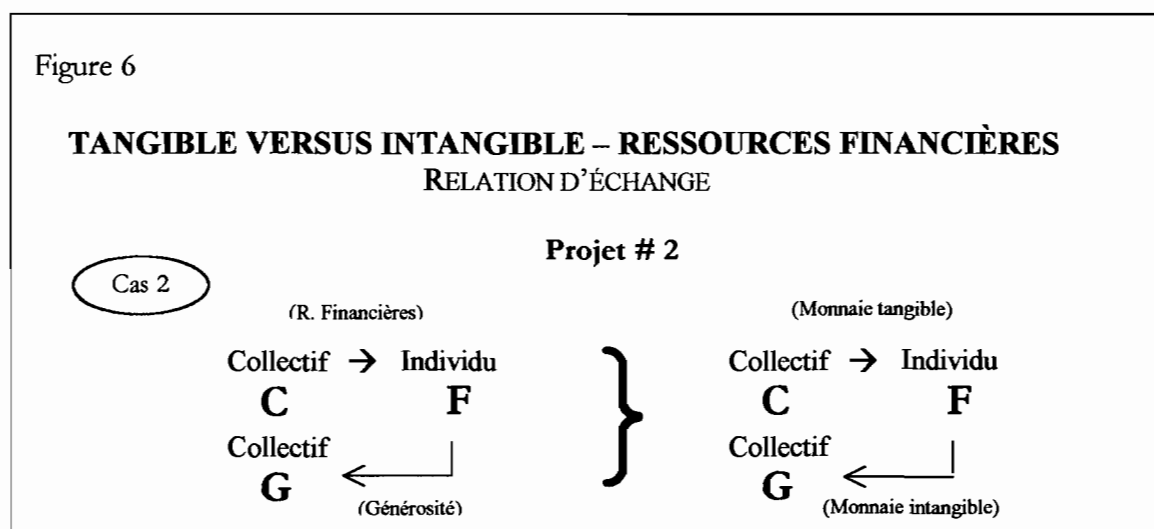
retombées économiques qui seront générées par ce dernier. Dès lors, la poursuite des activités de recherche, rendue possible grâce au soutien financier de l'ÉDG, rapportera en retour aux gestionnaires. Encore une fois, nous constatons que les acteurs se répondent mutuellement par l'échange de ressources financières. Même s'il paraît semblable à celui que nous retrouvons au sein du projet # 1, l'échange que nous venons de décrire est différent. En effet, en introduisant la notion de collectif, le projet # 2 offre une variante intéressante. Tel que mentionné précédemment, nous reviendrons plus précisément sur celle-ci au sein de ce chapitre.

De son côté, le second cas suppose lui aussi un échange entre un individu et un collectif. Afin d'illustrer celui-ci rappelons que l'équipe de gestion (Collectif C) accepte de déboursier un montant important afin que le chargé de projet (Individu F) poursuive ses activités de recherche. Comme l'explique ce dernier :

« Ben, la seule chose que je peux dire que j'ai eu à négocier, c'est l'argent. C'est-à-dire que je n'ai pas négocié, mais j'ai demandé un montant. [...] C'est sûr que j'aurais aimé avoir plus, augmenté les ressources, parce que le travail ce n'est pas ce qui manque, mais augmenter les ressources c'est aussi augmenter le budget. [...] J'ai présenté [x], mais bon si j'avais présenté [y] millions peut-être que j'aurais eu [y] millions, peut-être que j'aurais eu [x]. Sauf qu'à un moment donné, il faut faire... tout chercheur aimerait en faire plus, on voit grand, mais à un moment donné, il y a une enveloppe d'environ [z] millions. Il y a bien des projets, il y a une liste de 20 projets sur la table qui n'ont pas de budget, donc là... » (Chargé de projet, projet # 2, p. 10)

Ainsi, en élaborant le budget nécessaire à la réalisation de son projet, le chargé de projet consent à ce qu'un plus petit montant lui soit alloué. Il prend cette décision en considérant les besoins auxquels doivent répondre l'ensemble des projets de la division (Collectif G). Puisque la réalisation de son projet est aussi importante que celle du collectif, il importe au chargé que celui-ci puisse s'enrichir également. Le chargé de projet ne croit donc pas qu'il contribue financièrement à l'équipe de gestion, comme le supposait le chef de division précédemment (Cas 1), mais juge plutôt qu'il fait preuve de générosité envers les autres projets. Il ne s'agit donc plus d'expliquer l'échange que

par les bénéfices qui sont perçus, mais par le fait qu'un individu accepte peu sachant que le collectif pourra en profiter.



Même s'il est tout à fait différent qu'au sein des échanges précédents, les ressources financières créent tout de même un engagement chez celui qui les reçoit. Comme le démontre l'encadré (Figure 6), l'individu se sent désormais redevable envers un collectif tout à fait différent de celui qui a initié la relation. Alors que cette monnaie faisait précédemment l'objet d'un échange mutuel entre les acteurs, elle suppose davantage un retour qui relève de l'intangible dans ce cas. Nous reviendrons d'ailleurs plus longuement sur la particularité de ces monnaies au sein d'une autre section.

Ajoutons que cet échange met de l'avant des collectifs qui sont de nature différente. D'un côté, il fait référence à une équipe composée de différents gestionnaires (Collectif C) alors que de l'autre, à un ensemble de projets (Collectif G). Alors que le premier se trouve à initier l'échange, le second en perçoit les bénéfices en retour. Le deuxième cas témoigne en fait de la dynamique particulière qui s'est instaurée au sein du projet # 2. Celle-ci fera d'ailleurs l'objet de discussions ultérieurement dans ce travail.

Enfin, puisqu'ils ne ressentent pas le besoin d'exprimer clairement ce qu'ils font pour les autres, les membres du projet # 2 se distinguent de leurs confrères sur le plan

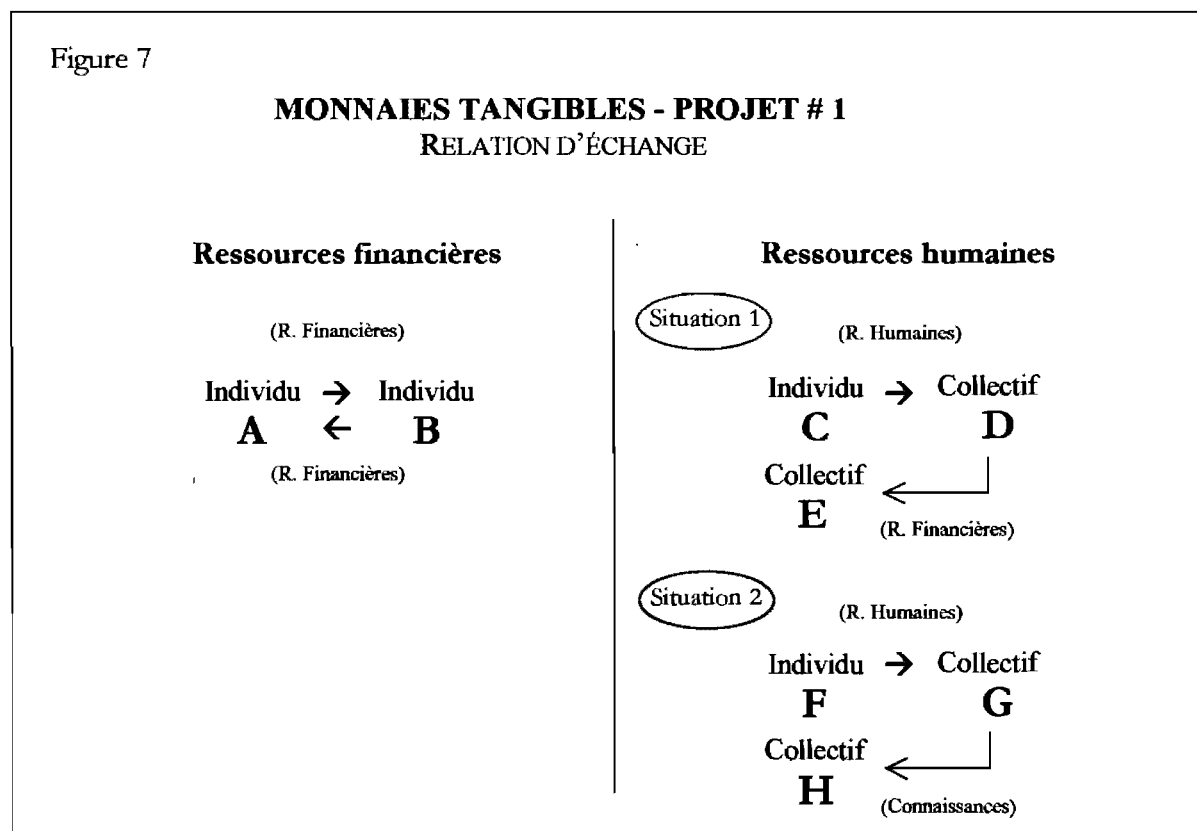
financier. La discrétion de ceux-ci est plutôt révélatrice et appuie d'une certaine façon notre propos. En effet, dans un contexte où les individus nourrissent très peu d'attentes à l'égard de leur entourage, il devient beaucoup moins pertinent pour ces derniers d'être explicites par rapport à leurs échanges. Si ceux-ci se trouvaient constamment en position d'obligation, comme le veut la dynamique au sein du projet # 1, ils auraient tout avantage à le laisser savoir aux autres afin d'en tirer profit en retour. De plus, soulignons que les relations qu'entretiennent les acteurs s'échelonnent davantage au niveau du temps. Contrairement au projet # 1 où les échanges se font à un moment bien précis (lors de la 2^e étape du projet), ceux qu'entretiennent les membres du projet # 2 semblent se poursuivre au-delà de cette frontière temporelle. Ainsi, en adoptant une vision collective de la réciprocité, les individus qui participent au projet ont le sentiment que leurs actions seront profitables à d'autres à plus ou moins long terme et il leur importe peu d'en connaître précisément le moment.

ii) Ressources humaines

PROJET # 1

Regardons maintenant la particularité des échanges qui ont trait aux ressources humaines dans le projet # 1. Tout comme les ressources financières que nous venons de présenter, les ressources humaines mobilisent les acteurs impliqués dans la gestion de projet. Le fait que ces derniers assurent le partage de ces ressources au sein de l'organisation explique, une fois de plus, qu'elles se retrouvent au centre de leurs échanges. Malgré qu'elles mettent de l'avant les mêmes acteurs, les ressources humaines se distinguent des ressources financières au sein du projet # 1. En fait, il ne s'agit plus d'étudier l'échange entre deux individus, mais celui qu'entretiennent un individu et des entités collectives. Tout comme les ressources financières que nous avons présentées précédemment au sein du projet # 2 (Cas 2), une troisième entité s'ajoute à la relation et a pour conséquence d'en influencer la dynamique. Comme en

témoigne l'encadré (Figure 7), l'échange de ressources humaines est vécu de différentes façons par les membres du projet. Regardons d'abord l'engagement du chef de division (Individu C) et celui du chargé de projets (Individu F) à l'égard de cette monnaie pour ensuite étudier les variantes et les similitudes entre ces derniers.



Pour illustrer la première situation, rappelons que le chef de division (Individu C) recrute certains techniciens pour travailler à la réalisation du projet (Collectif D). La décision d'intégrer ces ressources est alors perçue comme un investissement qui sera profitable en retour à l'unité administrative (Collectif E) dans laquelle évolue celui-ci. En effet, les propos du chef de division supposent que cette initiative aura de fortes retombées économiques :

« On s'est dit : 'C'est un nouveau domaine pour nous, [Inno] a un besoin dans ce domaine-là, c'est directement relié à la quantité d'énergie qu'on va produire durant une année. Donc, il y a de la *piasse* attachée à ça beaucoup, donc c'est important qu'on soit présent comme [centre de recherche].' » (Chef de division, projet # 1, p. 13)

Il importe alors de mentionner que le chef de division doit négliger le développement de certains domaines de recherche s'il veut recruter les ressources nécessaires à ce projet. Comme le mentionne celui-ci à propos des techniciens en question :

« Ils ont été pris [au sein] d'autres projets, c'est-à-dire que d'autres projets plus classiques qui ont souffert du départ de ces gens-là [...] Donc, on a sacrifié d'autres domaines plus difficiles où l'impact économique est beaucoup moins évident pour ce domaine-là. C'était une question de choix. On est conscient qu'on a handicapé certains domaines. Ce qui nous crée des problèmes aujourd'hui d'ailleurs [...]. » (Chef de division, projet # 1, p. 13)

La valeur d'échange associé aux ressources humaines explique que l'individu soit prêt à faire différentes concessions pour les obtenir. En effet, les attentes que nourrit le chef de division à l'égard du projet (Collectif D) sont si grandes qu'elles le poussent à prendre un tel risque.

Même si la seconde situation suppose également un échange entre un individu et des collectifs, celle-ci diffère quelque peu. Rappelons d'abord que le chargé de projet (Individu F) invite un consultant à se joindre à l'équipe (Collectif G). Cette ressource expérimentée permettra alors aux acteurs d'acquérir les connaissances nécessaires pour assurer le développement de ce domaine au sein de l'organisation (Collectif H). Comme le souligne le chargé de projet :

« On prépare avec cette ressource-là, au courant de l'automne, un transfert technologique vers les personnes à l'interne. Ça fait partie de son mandat [...] de transférer ses connaissances, les méthodologies qu'il a développées. [...] Puis en même temps, les gens vont lire et vont apprendre, ce qui fait qu'au bout de quelques années, ils seront aussi connaissant. Il faut rebâtir, si tu veux, cette connaissance-là à l'intérieur de l'[organisation] avec des personnes de l'interne. » (Chargé de projet, projet # 1, p. 12)

Ainsi, les connaissances acquises par les membres de l'équipe profiteront en retour à l'organisation.

D'un autre côté, il importe d'ajouter que le chargé de projet est quelque peu obligé de recruter un consultant pour veiller à la formation de son équipe. Comme l'explique

celui-ci :

« La raison pour laquelle on a un consultant c'est parce qu'il est très expérimenté en la matière. [...] C'est l'expérience que cette personne-là possède, qu'elle a développée au cours des 4 ou 5 dernières années. [...] Moi j'en connais des bribes, mais je n'en connais pas les détails. »
(Chargé de projet, projet # 1, p. 12)

En admettant ne pas pouvoir répondre aux besoins de son équipe, le chargé se place lui-même en position d'obligation envers celle-ci. En effet, la dépendance qu'entretient le chargé de projet à l'égard de son entourage est particulière au sein du projet # 1 et fera l'objet de discussions ultérieurement dans ce chapitre.

Il importe de faire certaines distinctions au niveau des exemples que nous venons de présenter. Comme en témoigne l'encadré (Figure 7), les collectifs mis de l'avant dans ces échanges sont de nature différente. Alors qu'un projet de recherche (Situation 1) et une équipe de travail (Situation 2) assurent le retour au sein de la relation, une unité administrative (Situation 1) et une organisation (Situation 2) en bénéficient. Tel que mentionné précédemment, les ressources humaines créent un engagement qui profite à une troisième entité.

Contrairement aux ressources financières qui engagent mutuellement les individus vers le partage d'une seule et même monnaie, les ressources humaines offrent une variante intéressante. En effet, le retour que suscite cette monnaie profite désormais aux collectifs sur le plan financier (Situation 1) et au point de vue des connaissances (Situation 2). Alors que le premier a la particularité d'être tangible, le second relève plutôt de l'intangible. Les particularités qui ont trait aux connaissances seront présentées dans une prochaine section.

La nature des ressources humaines varie également d'un échange à l'autre. Dans le premier cas, rappelons qu'elles représentent différents techniciens alors que dans le deuxième, elles désignent plutôt un consultant. Soulignons que ces individus ont été

choisis pour leurs compétences et leur expérience dans un domaine spécifique de recherche. Ainsi, même si elles paraissent différentes, ces ressources se ressemblent sur un point : l'expertise que possèdent les individus en fait une monnaie grandement convoitée par les membres du projet.

Sur le plan temporel, les ressources humaines (Situation 1 et Situation 2) se distinguent des ressources financières au sein du même projet. L'échange, qui se faisait à un moment spécifique, se prolonge désormais dans le temps. En effet, les retombées économiques que vont générer le projet (Situation 1) et le transfert de connaissances attendu par le chargé de projet (Situation 2) se feront à long terme. Il importe par contre de faire une distinction avec le projet # 2 où les échanges s'échelonnent également dans le temps. En effet, contrairement aux membres du projet # 2, ceux qui participent au projet # 1 nourrissent de fortes attentes à l'égard des bénéfices qui seront générés en retour.

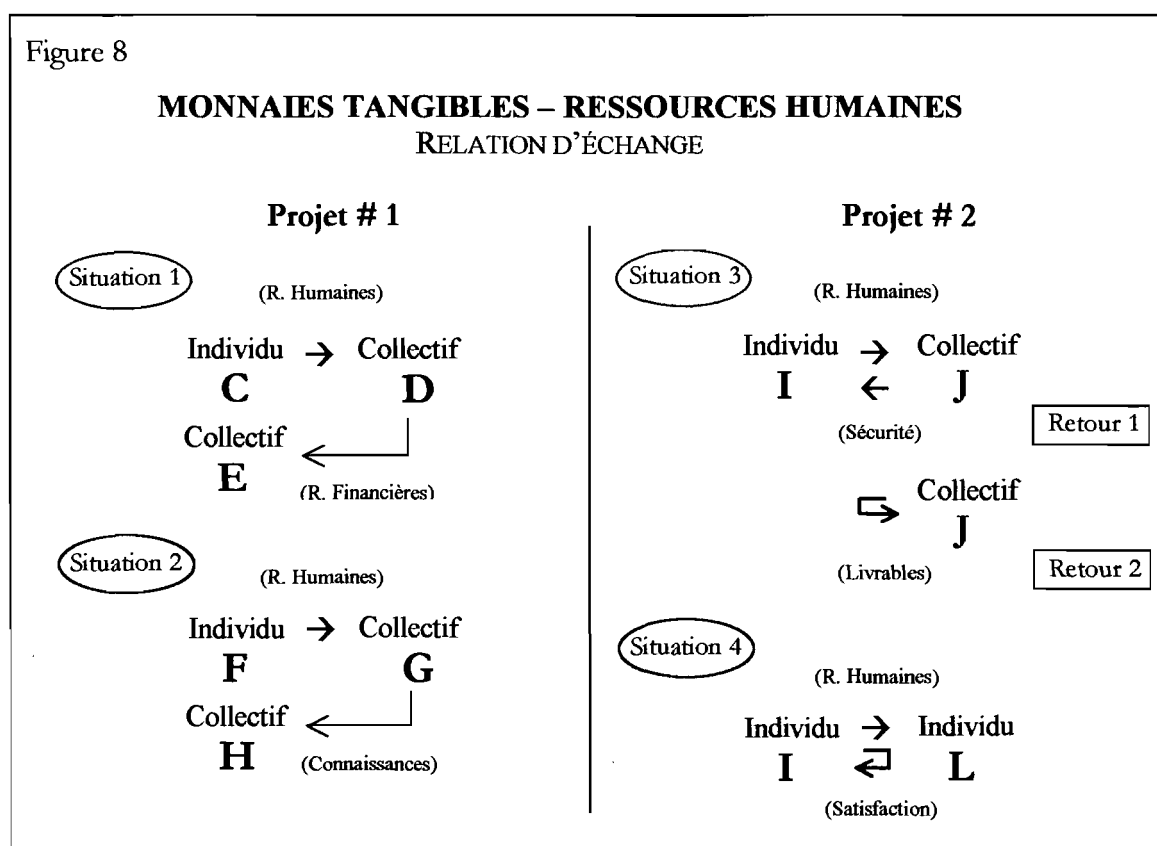
PROJET # 2

Regardons plus précisément ce qui caractérise les ressources humaines telles qu'elles sont décrites par les membres du projet # 2. Encore une fois, ces dernières soulèvent des discussions chez les acteurs impliqués dans la gestion de projets, le chef d'unité et le chargé de projet plus précisément. Le fait que ces derniers assurent le partage de ces ressources au sein de l'organisation explique, une fois de plus, qu'elles se retrouvent au centre de leurs échanges. Contrairement au projet # 1, les ressources humaines que nous retrouvons au sein du projet # 2 n'ont plus la particularité d'inclure une troisième entité à la relation. Par contre, nous verrons que les échanges se distinguent au point de vue des bénéfices qu'ils génèrent en retour. De plus, comme en témoigne l'encadré (Figure 8), ces échanges sont vécus de différentes façons par les membres du projet. En nous appuyant sur divers exemples, regardons plus précisément la relation d'échange qu'entretiennent ces derniers.

Pour illustrer la première situation au sein du projet (Situation 3), rappelons que le chef d'unité (Individu I) invite un technicien à se joindre à l'équipe (Collectif J) afin d'effectuer quelques tâches particulières. Comme le souligne le chef d'unité :

« [...] ils ont besoin de quelqu'un plus manuel pour intégrer plus facilement tous les objets d'essais quand même assez lourds.' [...] J'ai été les voir travailler là-bas. Les gars forçaient comme des bœufs pour faire ça. Moi mon personnel, je ne veux pas qu'il s'éreinte à faire ça. [...] On a des réunions de santé et sécurité avec mon personnel où on parle tout le temps de choses semblables. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 12)

Ainsi, la venue de cette ressource permet au chef d'unité d'assurer la sécurité des membres de l'équipe (Retour 1). En effet, le technicien effectuera dorénavant les travaux qui exigent un effort physique et qui peuvent causer certaines blessures. En ayant la responsabilité de veiller à la santé et à la sécurité des individus qui travaillent au sein de son unité, l'engagement du chef d'unité à l'égard du collectif est étroitement lié aux fonctions qu'il occupe dans l'entreprise.



D'un autre côté, mentionnons que l'ajout de cette ressource permettra aux membres de l'équipe de terminer et de *livrer* certains travaux (Retour 2). En effet, les propos du chef d'unité supposent que cette initiative aura pour conséquences de faciliter le quotidien de son équipe tout en accélérant la réalisation des activités :

« On s'est dit : 'Il faut terminer les essais et il me reste tant de choses à faire. Il reste tant de jours, c'est évident qu'ils n'y arriveront jamais. [...] Au début, c'était la catastrophe, il y avait tant de choses à livrer et ils n'auraient jamais été capable de le faire, donc on a apporté quelqu'un en soutien. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 12)

Comme en témoigne l'encadré, l'échange de ressources humaines profite doublement aux membres du projet. D'un côté, le chef d'unité (Individu I) est assuré de la sécurité de son équipe (Collectif J) alors que de l'autre, le collectif peut se permettre d'avancer le projet et de terminer certains livrables.

Pour illustrer la seconde situation au sein du projet (Situation 4), rappelons que le chef d'unité (Individu I) fournit au chargé de projet (Individu L) les ressources nécessaires à la réalisation du projet (Figure 8). Le choix de ces chercheurs et de ces techniciens à l'équipe est une tâche que le chef d'unité juge importante, mais quelque peu complexe.

Comme l'explique ce dernier :

« Ils partent ce beau monde-là, ils sont 7-8, ils vont livrer un projet. Ça peut prendre 2 ans, 3 ans, 4 ans. [...] Ils devront vivre des difficultés, ils devront vivre des réajustements de budget, en plus d'avoir à vivre ensemble. [...] Ce n'est pas facile d'intégrer ces gens-là ensemble pour qu'ils fassent partie tout d'un coup d'une nouvelle famille. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 7)

Pour le chef d'unité, le choix des ressources est donc un exercice qui demande du temps et qui doit se faire judicieusement.

À cet effet, il importe de rappeler que l'équipe # 2 a été définie précédemment comme une équipe *naturelle*. Une équipe donc qui mise davantage sur le plaisir au travail et la complicité de ses membres que sur leur expertise et leur savoir-faire. Un tel contexte

explique peut-être l'incertitude vécue par le chef d'unité au moment d'intégrer ces ressources. Comme le soutient ce dernier :

« [...] pour moi c'était un risque à prendre. J'ai pris un risque avec ça parce que je me suis dit peut-être que ça ne cliquera pas, peut-être qu'avec les techniciens se sera difficile. Moi, je ne sais pas comment [François] le voit, mais je pense que c'est une grande réussite à laquelle on est arrivé. Je n'en prends pas uniquement la responsabilité, [François] aussi., d'intégrer ces deux personnes-là qui sont devenues des éléments très importants de son projet et avec lesquelles il a une grande complicité. Ces gens-là rallient les autres techniciens autour d'eux d'une façon qui est, j'allais dire, idéale. Si je n'avais pas eu, je ne peux pas dire cette vision, je ne suis pas en train de me valoriser à ce point-là. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 5)

Ainsi, en constatant l'étroite collaboration qu'ont développée les acteurs de l'équipe, le chef d'unité ne peut qu'en retirer une grande satisfaction. Comme en témoigne l'encadré (Figure 8), cette relation se distingue des autres qui l'ont précédée. En effet, contrairement aux échanges que nous avons présentés jusqu'à maintenant, l'individu qui initie l'échange n'a plus d'attentes envers l'autre (Individu L). Non seulement le chef d'unité ne croit pas que le chargé de projet lui est redevable, mais il partage avec ce dernier la satisfaction qu'il en retire.

Il importe de faire certaines distinctions au niveau des exemples que nous venons de présenter. Contrairement au projet # 1 où le chef d'unité semble quelque peu effacé, il en est tout autrement au sein du projet # 2 où celui-ci se trouve à initier l'ensemble des échanges. Comme en témoigne l'encadré, ce dernier considère les besoins en ressources humaines des individus (Situation 4) de même que ceux du collectif (Situation 3).

Tout comme dans le projet # 1, les ressources humaines engagent les individus vers le partage de diverses monnaies. Qu'il s'agisse de livrables (Situation 3), de sécurité (Situation 3) ou de satisfaction (Situation 4), le retour suscité par les ressources humaines profite désormais aux individus de différentes façons. Alors que le premier a la particularité d'être tangible, les autres relèvent plutôt de l'intangible. Les monnaies de cette nature seront présentées plus longuement dans une autre section.

La nature des ressources humaines que nous retrouvons au sein du projet # 2 est semblable d'un échange à l'autre. Dans les deux cas, elles évoluent au sein de l'organisation en tant que chercheurs et techniciens. Alors que le projet # 1 mise essentiellement sur l'expertise des ressources qu'il recrute, le projet # 2 s'intéresse également aux qualités personnelles des individus de même qu'à leur capacité à interagir avec les autres. Comme le soutient le chef d'unité :

« J'ai intégré dans le projet un autre technicien qui n'était pas du tout dans le domaine [...] C'est aussi une personne qui a une bonne qualité d'interaction avec les gens, ce n'est pas un solitaire. Moi, je voyais que ça serait peut-être une bonne opportunité de jumeler cette personne-là aux autres. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 8)

Terminons en soulignant que les échanges que nous retrouvons au sein du projet # 2 présentent des caractéristiques temporelles différentes. Dans le premier cas, le fait que certains travaux doivent se terminer rapidement limite la relation d'échange dans le temps (Situation 3). En effet, le manque de temps auquel font face les individus suppose un court délai entre le moment où le chef d'unité intègre la ressource au sein de l'équipe et celui où les travaux pourront être terminés. Dans le deuxième cas, l'échange semble s'échelonner davantage dans le temps (Situation 4). En effet, même si l'ajout des ressources (chercheurs et techniciens) se fait à un moment précis, l'influence de ces dernières sur la dynamique d'équipe de même que la satisfaction qu'en retire le chef d'unité risquent de se poursuivre à long terme. Il est intéressant de constater qu'au sein du même projet, des échanges impliquant des acteurs semblables offrent des caractéristiques temporelles si distinctes.

iii) Rapports scientifiques

Les rapports scientifiques font partie des documents que doit remettre le chargé de projet à l'équipe de gestion lors de l'évaluation du projet. Ceux-ci contiennent différentes données explicatives en ce qui a trait à la réalisation des activités.

PROJET # 1

Regardons plus précisément la place qu'occupent les rapports scientifiques au sein du projet # 1 de même que la façon dont ils sont perçus par les individus. Contrairement aux ressources financières et aux ressources humaines qui mobilisent les acteurs impliqués dans la gestion de projets, les rapports scientifiques relèvent davantage des équipes de recherche. Même si cette monnaie n'est représentée que par un seul exemple, nous jugeons tout de même pertinent de le présenter puisqu'il reflète la dynamique particulière qu'entretiennent les membres de ce projet. Regardons plus précisément l'engagement que démontrent ces derniers à l'égard de cette monnaie.

Figure 9

MONNAIES TANGIBLES – RAPPORTS SCIENTIFIQUES RELATION D'ÉCHANGE

Projet # 1

(Ressources)

Individu → Collectif
A ← **B**

(Rapports scientifiques)

À titre d'exemple, rappelons que le chargé de projet (Individu A) accepte de fournir à un groupe de chercheurs (Collectif B) les ressources nécessaires à la réalisation des activités dont ils sont responsables (Figure 9). Comme le mentionne le chargé de projet :

« Je lui demande, parce que c'est quand même elle l'experte dans le domaine : 'Quel temps as-tu besoin pour réaliser ce projet-là ?' Et elle m'est revenue avec ses demandes pour elle et ses deux collègues de travail. [...] Le temps, les ressources comme les ressources informatiques, le matériel, pour prévoir ce volet-là plus correctement parce que je suis un petit moins au courant au *day to day*, au jour le jour, des besoins de ce volet-là [...]. » (Chargé de projet, projet # 1, p. 7)

De leur côté, les chercheurs s'engagent en retour à rédiger et à fournir au chargé de

projet les rapports qui contiennent les détails techniques du projet. Ces rapports ont d'ailleurs une certaine valeur pour le chargé de projet puisqu'ils seront remis aux gestionnaires qui évalueront la pertinence de maintenir les activités du projet.

Mentionnons que contrairement aux monnaies que nous avons présentées précédemment, les rapports scientifiques font essentiellement l'objet d'un retour vers l'individu qui initie l'échange. Le chargé de projet et plus précisément son manque de connaissances dans ce domaine spécifique expliquent d'ailleurs cette particularité.

Conscient que cette réalité, celui-ci l'exprime d'ailleurs clairement :

« Comme je vous disais tantôt, je ne suis pas non plus l'expert [...] donc il faut se fier et faire confiance aux individus qui ont chacun leur domaine d'expertise. » (Chargé de projet, projet # 1, p. 5)

Au niveau scientifique, le chargé de projet nourrit donc de fortes attentes envers les membres de son équipe. En plus d'influencer grandement la relation d'échange, une telle contrainte favorise la dépendance qu'entretient le chargé de projet à l'égard de ses collègues. Comme le soutient celui-ci :

« Dans le cadre de ce projet-là, je suis beaucoup plus à l'écoute de mes gens parce que des fois je peux dire : 'Je ne le sais pas.' » (Chargé de projet, projet # 1, p. 17)

« Je ne suis pas l'expert du tout, lorsque j'ai lu le rapport en tant que chargé de projet j'ai plus fait des corrections de forme de syntaxe ou de présentation. Je n'avais rien de fondamental à changer sur le contenu parce que ce n'est pas mon *background* [...]. » (Chargé de projet, projet # 1, p. 10)

Vulnérable face aux chercheurs dont il est responsable, le chargé de projet se retrouve fréquemment en position d'obligation au sein des échanges qu'il entretient avec ces derniers. Dans l'exemple précédent, nous constatons que le chargé de projet doit d'abord répondre aux différentes demandes des chercheurs s'il veut obtenir certains rapports en retour.

Ajoutons que le collectif mis de l'avant dans cet échange diffère de ceux que nous

avons présentés jusqu'à maintenant. Rappelons que l'équipe et le projet ont été identifiés comme des entités collectives par les membres du projet # 1. En ce qui a trait aux rapports scientifiques, le chargé de projet interagit avec un petit groupe de chercheurs. Tel que mentionné précédemment, le fait que le projet comporte différents volets favorise la formation de petites équipes de travail au sein de celui-ci. Un tel contexte amène donc le collectif à se spécifier davantage.

En terminant, il importe de discuter du cadre temporel dans lequel se déroule cet échange. Tout d'abord, soulignons que l'allocation des ressources de même que la remise des rapports se font à un moment spécifique et sur une courte période de temps. Ainsi, tout comme l'échange de ressources financières au sein du même projet, celui-ci se réalise à l'intérieur même de la période que nous avons étudiée, c'est-à-dire durant la 2^e étape du projet. Les relations qui ont trait aux rapports scientifiques ont donc la particularité d'être limitées dans le temps.

PROJET # 2

Les discussions entourant les rapports scientifiques au sein du projet # 2 se font rares. En effectuant lui-même le travail de rédaction, le chargé de projet influence grandement la dynamique d'échange. Comme le souligne d'ailleurs ce dernier :

« Je fais la rédaction de rapports et après ça... comment dire... [...] c'est soumis à leurs commentaires. [...] C'est un travail d'équipe, mais bon il y a un rapport à écrire ou il y a une publication à écrire, il faut qu'il y ait quelqu'un qui se mette à la tâche et qui fasse la *job*. » (Chargé de projet, projet # 2, p. 9)

Contrairement au projet # 1 où le chargé s'en remet aux membres de son équipe pour accéder aux rapports scientifiques, il en est tout autrement au sein du projet # 2 où cette vulnérabilité laisse place à une certaine indépendance. Cette monnaie n'a donc plus la même valeur d'échange ni la particularité de susciter une obligation envers l'autre.

iv) Ressources techniques

PROJET # 1

Mentionnons que les ressources techniques font également l'objet de certains échanges chez les individus que nous avons rencontrés. Au sein du projet # 1, cette monnaie n'est toutefois représentée que par un seul exemple. Malgré son caractère unique, nous jugeons tout de même pertinent de le présenter puisque le bénéfice qu'en retire l'individu est particulier et spécifique à ce projet. Tel que mentionné précédemment, les ressources techniques relèvent du chef d'unité. Le fait d'être impliqué dans la gestion du projet et d'avoir la responsabilité de veiller au partage de ces ressources au sein de l'organisation justifie que le chef d'unité initie cet échange. Regardons plus précisément l'engagement que démontre celui-ci à l'égard de cette monnaie.

À titre d'exemple, rappelons que le chef d'unité (Individu A) fournit certaines ressources techniques à un groupe de techniciens (Collectif B) qui en fait la demande (Figure 10). Ces ressources regroupent de l'équipement particulier et assistent les techniciens dans leur travail. Comme le souligne le chef d'unité :

« Ils sont venus me voir puis ils m'ont dit : 'Ça serait utile qu'on suive tel genre de cours, qu'on achète tel genre d'équipements, etc.' L'unité leur a donc fourni un paquet d'équipements, des gilets de sauvetage, des combines de survie, des gants, des bottes, tout ce qu'il fallait pour éviter que nos gens se blessent en travaillant. » (Chef d'unité, projet # 1, p. 6)

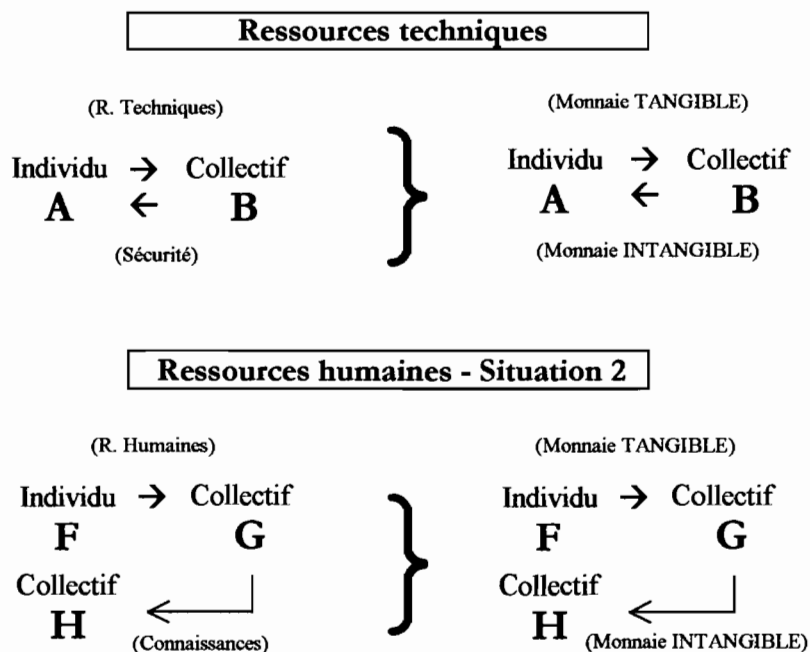
Afin d'assurer la réalisation du projet en toute sécurité, le chef d'unité se doit de fournir l'équipement nécessaire aux techniciens. Le rôle joué par celui-ci de même que les différentes tâches qui en découlent poussent donc le chef d'unité à échanger avec les techniciens. L'engagement que démontre cet acteur à l'égard du collectif est alors étroitement lié aux fonctions qu'il occupe dans l'entreprise.

Alors que les monnaies tangibles au sein du projet # 1 s'échangent généralement contre une monnaie du même genre, les ressources techniques de même que les ressources

humaines (Situation 2) représentent des exceptions. Comme le démontre l'encadré, ces monnaies supposent un retour qui relève davantage de l'intangible. Soulignons que la nature de celui-ci varie d'un échange à l'autre. Dans un cas, le retour assure à l'individu une certaine sécurité et dans l'autre, il permet au collectif de parfaire ses connaissances.

Figure 10

TANGIBLE VERSUS INTANGIBLE – PROJET # 1
RELATION D'ÉCHANGE



Ajoutons que les collectifs mis de l'avant dans ces échanges sont également de nature différente. Alors qu'une équipe de travail (Collectif G) bénéficie de ressources humaines, un groupe de techniciens (Collectif B) profite de ressources techniques. De plus, l'échange qui avait la particularité d'inclure une troisième entité se limite désormais à un individu et un collectif.

Il importe d'élaborer davantage sur les ressources techniques et plus précisément sur le bénéfice qu'en retire l'individu en retour. Tout d'abord, soulignons que la sécurité,

perçue par le chef d'unité comme monnaie d'échange, se présente surtout sous forme écrite. Comme l'explique ce dernier :

« Alors eux, ils ont ramassé tout ça et ils ont dit : 'Pour le travail qu'on a à faire, on va s'écrire des consignes au niveau de la façon de faire le travail.' [...] ils me les ont soumises, je les ai regardées et je les ai lues. Je les ai envoyées au conseiller sécurité qui a fait la révision. Maintenant, on a mis sur le site des consignes de sécurité et je m'assure que si quelqu'un d'autre va travailler sur ce projet-là il ait eu et lu une copie des consignes. » (Chef d'unité, projet # 1, p. 6)

Décrite ainsi par le chef d'unité, la sécurité devient pratiquement une réalité concrète que quiconque peut s'approprier, copier et consulter. Cette constatation va de pair avec la façon qu'ont les individus d'échanger au sein de ce projet. En effet, rappelons que la dynamique particulière qui s'est instaurée alimente le calcul et le sentiment d'obligation qu'entretiennent les individus les uns par rapport aux autres. Tel que nous avons pu le constater, ceux-ci tentent constamment d'être explicites et de préciser leur demande afin d'en tirer profit. Dans un contexte où les échanges sont principalement axés sur le retour, les individus cherchent à mesurer leur gain et ce, qu'importe la nature de ce qui est échangé. Nous reviendrons d'ailleurs sur cet aspect au moment de présenter l'ensemble des monnaies intangibles que nous retrouvons au sein de ce projet.

Tout comme les monnaies tangibles citées précédemment, les échanges se font à court terme et à l'intérieur même de la période que nous avons étudiée. Ceux-ci ont aussi la particularité d'être définis par les individus à un moment précis. Comme le souligne le chef d'unité :

« L'idée est ressortie dans nos réunions de santé et de sécurité. À tous les 3 mois on a une réunion et durant ces réunions-là je pose toujours la question : 'Est-ce que nos activités ont changé et comment celles-ci ont des impacts sur la santé et sécurité ?' » (Chef d'unité, projet # 1, p. 5)

Lors de ces réunions, les membres de l'équipe conviennent donc ouvertement de ce qui fera l'objet d'un futur échange entre les parties impliquées dans la relation. Alors que le

collectif manifeste ses besoins en ressources techniques, le chef d'unité se porte volontaire pour y répondre.

PROJET # 2

Regardons maintenant la particularité des échanges qui ont trait aux ressources techniques dans le projet # 2. Tout comme nous venons de le constater au sein du projet # 1, cette monnaie relève du chef d'unité. Une fois de plus, l'engagement que démontre celui-ci à l'égard de cette monnaie découle principalement du rôle qu'il assume dans l'organisation. Comme l'explique le chef d'unité :

« [...] mon rôle à moi c'est que j'affecte les ressources, je priorise les ressources, je mets à la disposition les équipements, à la limite les espaces de laboratoire, je priorise certaines activités, j'ai souvent des équipements à acheter. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 6)

Ainsi, l'individu ne cherche plus à satisfaire des besoins économiques ou un manque d'expertise, mais à répondre aux fonctions administratives qui lui sont imposées. Même si les ressources techniques ne sont représentées que par un seul échange, étudions les particularités de celui-ci afin de les comparer à celles que nous retrouvons au sein du projet # 1.

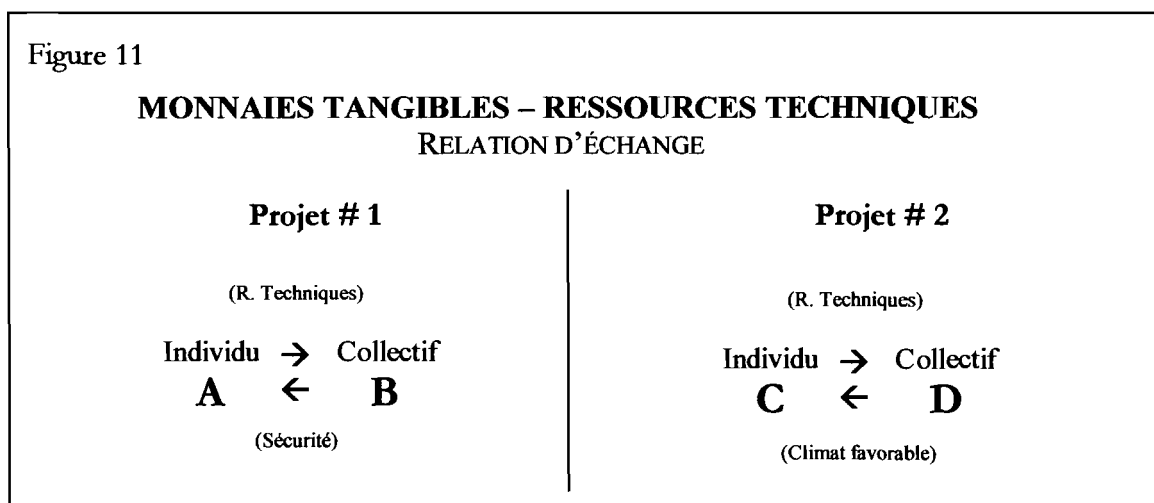
Pour illustrer cet échange, rappelons que le chef d'unité (Individu C) facilite les déplacements des membres de l'équipe (Collectif D) en mettant à leur disposition certains véhicules (Figure 11). Comme l'explique le chef d'unité :

« Combien de fois j'ai été sollicité pour avoir un véhicule. Là finalement, je peux dire que j'ai penché de leur côté, j'ai réussi à avoir un véhicule. On a même réussi à en avoir un deuxième. [...] C'est des choses banales comme celles-là. Des fois, c'est difficile de faire sortir ces choses-là. Il y a des gens qui sont plus secrets, ils sont grognons, mais ils ne te disent pas pourquoi. Si tu as... tu as tellement de personnes dans ton unité que parfois par personnes interposées tu connais les irritants de ces gens. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 13)

« Éventuellement, on pose le pour et le contre puis... Comme je t'ai dit moi je ne suis pas là pour un concours de popularité, mais je ne fais pas exprès

pour [embêter] le monde. C'est banal, ce sont des petites affaires. C'est plutôt pour faciliter le quotidien, ce n'est pas quelque chose qui va changer l'univers. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 13)

Ainsi, en répondant à cette demande, le chef d'unité croit contribuer à la dynamique du groupe tout en diminuant les tensions qu'entretiennent collectivement les individus. Puisqu'il importe au chef d'unité d'instaurer et de maintenir un climat de travail favorable à la réalisation du projet, celui-ci s'engage à poser des gestes qui lui paraissent anodins, mais qui ont une certaine valeur aux yeux des membres de l'équipe.



Comme en témoigne l'encadré, les relations d'échange sont semblables d'un projet à l'autre. En effet, alors qu'un individu (chef d'unité) se trouve à initier l'échange, une entité collective (équipe de recherche) en perçoit les bénéfices en retour. Qu'il s'agisse d'assurer la sécurité (Projet # 1) ou d'instaurer un climat de travail favorable (Projet # 2), le retour suscité par ces échanges est de nature intangible. Par contre, comme nous l'avons mentionné précédemment, il importe de faire une distinction avec le projet # 1 où la sécurité est davantage décrite par le chef d'unité comme une réalité concrète.

Enfin, discutons du cadre temporel dans lequel se déroule l'échange au sein du projet # 2. Selon le chef d'unité, les membres de l'équipe se sont montrés persévérants et insistants dans leur demande. De ce fait, il semble y avoir un court laps de temps

entre le moment où le chef d'unité initie l'échange et celui où il en perçoit les bénéfices. La relation qu'entretiennent les acteurs est d'ailleurs particulière puisqu'elle débute avant la période que nous avons étudiée (demandes ayant été faites par les membres de l'équipe) pour se poursuivre pendant (ajout de ressources techniques) et même après (climat favorable au sein de l'équipe). En effet, même si le chef d'unité croit diminuer les tensions et créer un climat favorable au travail en fournissant certaines ressources, les retombées d'une telle action risquent de s'échelonner dans le temps puisqu'elles continueront d'influencer positivement la dynamique d'équipe.

4.1.2 Monnaies intangibles

Nous poursuivons notre analyse en vous présentant les monnaies qui sont de nature intangible. Contrairement aux monnaies tangibles, nous verrons que celles-ci représentent des entités abstraites qui ne peuvent être quantifiées ou transférées par les individus qui participent aux projets. Parmi ces monnaies, nous retrouvons les connaissances et les responsabilités.

v) Connaissances

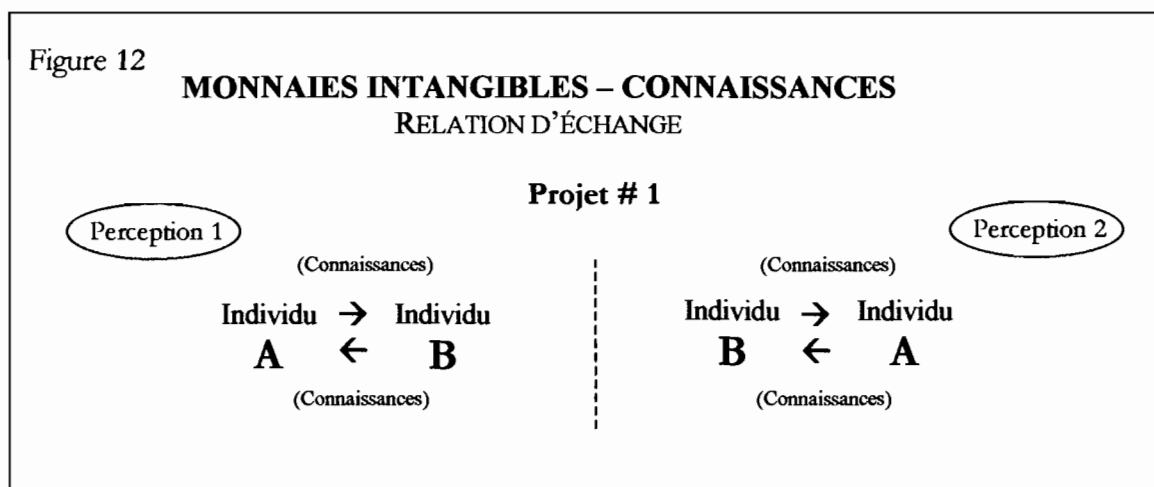
PROJET # 1

Regardons la place qu'occupent les connaissances au sein du projet # 1 de même que la façon dont elles sont décrites par les individus. Tout d'abord, soulignons que celles-ci relèvent essentiellement des équipes de recherche et plus précisément des chercheurs au sein de l'organisation. Comme le démontre l'encadré (Figure 12), les connaissances engagent les individus vers le partage d'une seule et même monnaie. Nous verrons que celles-ci sont précieuses et représentent un atout pour les chercheurs de cette équipe. De ce fait, il importe d'étudier plus précisément la relation qu'entretiennent ces derniers.

À titre d'exemple, soulignons celui des chercheurs qui discutent des avantages et des limites de leur approche dans le but d'une éventuelle collaboration. Comme l'explique le chercheur # 1 (Individu A) à propos de son collègue (Individu B) :

« Si on prend [ce domaine de recherche], moi j'en avais entendu parler, mais je n'en avais jamais fait. [...] il m'a montré en fait comment l'utiliser. [Pierre] m'a toujours *coaché*, il m'a montré comment ça marchait. Par contre lui n'avait jamais [travaillé dans ce domaine de recherche] avant. Il a donc appris c'était quoi [...], il ne savait pas c'était quoi, il n'en avait jamais entendu parler avant. J'ai pu lui montrer c'était quoi, qu'est-ce qu'on pouvait faire avec, quelles sont les limites à utiliser ce genre d'images-là, quels sont les avantages et comment interpréter l'image aussi. » (Chercheur # 1, projet # 1, p. 6-7)

Nous constatons qu'à travers cet échange, les chercheurs se répondent mutuellement par la même monnaie. Tout comme les ressources financières au sein du projet, les connaissances créent chez l'autre un fort sentiment d'endettement qui pousse celui-ci à redonner cette monnaie à son tour.



Il importe alors de rappeler que l'équipe # 1 est composée d'experts qui évoluent dans un domaine de recherche spécifique et distinct les uns des autres. Un tel contexte alimente la dépendance qu'entretiennent les chercheurs impliqués dans ce projet.

Comme l'explique d'ailleurs l'un de ceux-ci :

« Comme on a un spécialiste dans chacun des domaines puis qu'on forme un tout, s'il y en a un qui part, on est mal pris. Il n'y a pas personne qui a

la même formation, on n'a pas deux [chercheur y], deux personnes [dans ce domaine de recherche] et deux [chercheur y], on en a un de chaque. C'est un avantage parce que chacun trouve son compte, mais le désavantage c'est que si quelqu'un part on est mal pris. » (Chercheur # 1, projet # 1, p. 15)

Le fait que tout un chacun dans l'équipe se distingue par son expertise crée une obligation de la part des chercheurs. Ainsi, s'ils veulent travailler de pairs et proposer des avenues intéressantes au projet, ces derniers n'ont d'autres choix que de partager leurs connaissances.

Il est alors intéressant de mentionner que le chercheur # 3 (Individu B) admet lui aussi échanger ses connaissances avec le chercheur # 1 (Individu A). Comme le souligne celui-ci :

« Au départ, par exemple, je ne connaissais pas vraiment [ce domaine de recherche], qu'est-ce que c'était. On a donc dû échanger pour que j'arrive à savoir un peu... moi qui étais néophyte [dans ce domaine de recherche], c'était quoi comme données, à quoi ça ressemblait, qu'est-ce que ça faisait. En ayant une mesure, qu'est-ce que ça signifiait exactement. [...] Quand il y avait des choses moins claires, je posais carrément la question à [Marie]. » (Chercheur # 3, projet # 1, p. 1 et 2)

« [Marie] ne connaissait pas au début [ce logiciel], mais elle s'est mise petit à petit là-dessus et on a commencé à programmer. [...] Quand elle était coincée bien moi je l'aidais. » (Chercheur # 3, projet # 1, p. 2 et 4)

Le fait que les chercheurs expliquent cet échange de la même façon va de pair avec la dynamique particulière qu'ont su instaurer les membres de cette équipe. Comme nous l'avons mentionné précédemment, celle-ci favorise le calcul et justifie le caractère explicite qu'adoptent les individus dans leurs échanges. Dans l'exemple précédent, les connaissances sont si facilement identifiables qu'elles deviennent presque transférables d'un individu à l'autre. Ce contexte particulier explique que cette monnaie soit décrite comme une réalité concrète par les membres du projet # 1.

Sur le plan temporel, soulignons que l'échange de connaissances se déroule dans un

court laps de temps et à un moment spécifique du projet. Encore une fois, celui-ci se réalise à l'intérieur même de la période que nous avons étudiée, c'est-à-dire durant la 2^e étape du projet. Les chercheurs partageant le même bureau, il importe d'ajouter que les échanges se déroulent alors à un endroit précis. Tout comme les ressources techniques au sein du même projet, la relation d'échange est donc limitée dans le temps et dans l'espace.

PROJET # 2

Les connaissances font également l'objet de certaines discussions au sein du projet # 2. Soulignons d'abord qu'un technicien se trouve désormais au centre des échanges que nous allons présenter. Celui-ci interagit dans un premier temps avec un chercheur de la même équipe et dans un deuxième, avec un autre technicien. Tout comme dans le projet # 1, ces acteurs relèvent des équipes de recherche et ne sont plus impliqués dans la gestion de projet. Même s'ils mobilisent des acteurs différents, ces échanges sont perçus d'une seule et même façon par le technicien qui participe au projet. À travers des exemples, regardons plus précisément la relation qu'entretiennent ces derniers en ce qui a trait à cette monnaie.

Tout d'abord, rappelons que le technicien # 1 (Individu C) explique au chercheur (Individu D) le fonctionnement de l'appareil afin de travailler de pairs au développement de celui-ci (Figure 13). Comme le mentionne le technicien à propos de son collègue :

« [...] on a travaillé ensemble, il m'a posé des questions : 'Comment ça marche ?' Moi je lui disais : 'Ça marche de même. Il faut tenir compte de ça et tenir compte de ça.' [...] Je lui ai expliqué pas mal comment l'appareil fonctionnait. Je n'ai pas tout gardé ça pour moi parce que je n'aime pas ça. Je ne veux pas être pris, je ne veux pas être le seul à connaître comment ça marche. Après tu n'es plus capable de prendre des vacances. (Rires) Il faut qu'il y en ait d'autres qui connaissent l'appareil. »
(Technicien # 1, projet # 2, p. 6 et 8)

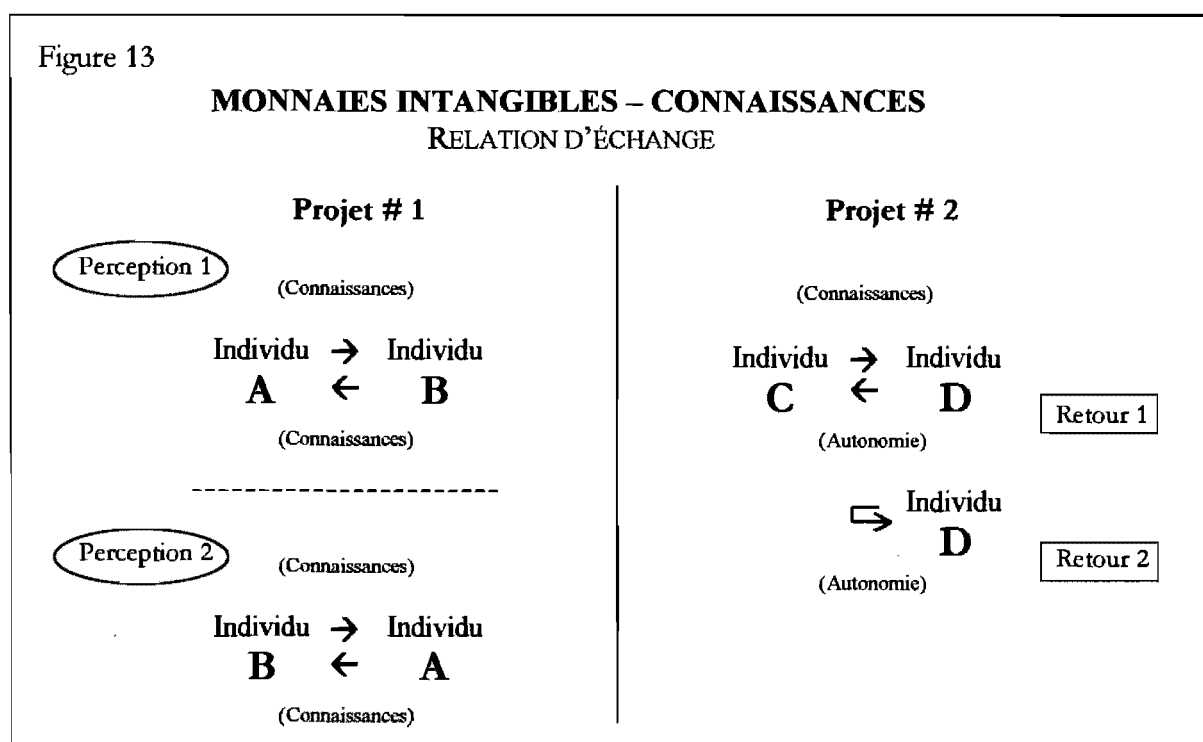
Le retour se fait donc à deux niveaux : le chercheur gagne l'autonomie nécessaire pour

faire son travail et le technicien, la liberté de partir en vacances. Tel que mentionné précédemment, le technicien # 1 échange également ses connaissances avec un autre technicien qui participe au projet. En fait, rappelons que le technicien (Individu C) se doit d'expliquer à son collègue (Individu D) les procédures à suivre pour effectuer certains essais. Comme le mentionne celui-ci :

« [...] Je lui fais un *fade-in* tranquillement pour lui montrer comment ça fonctionne, pour voir si ce qu'il fait c'est bon. Tu en fais avec lui : 'Regarde, tu le *plogues* comme ça, tu le fais de même. Tu regardes ta courbe, ça donne ça.' Tu le fais pendant un certain temps. » (Technicien # 1, projet # 2, p. 9)

« [...] les essais que moi je faisais, c'est lui maintenant qui va les faire. Puis moi, je vais m'occuper plus du développement de l'appareil parce qu'avant je faisais les deux, les essais et le développement. Je n'avais pas le temps de m'occuper du développement quand je faisais des essais. » (Technicien # 1, projet # 2, p. 9)

Encore une fois, l'échange de connaissances profite doublement aux individus impliqués dans la relation. Alors que le technicien bénéficie d'une certaine liberté pour travailler au développement de l'appareil, son collègue acquiert l'autonomie nécessaire pour réaliser les essais.



Il importe alors de rappeler que certains individus au sein du projet # 2 n'évoluent pas dans leur domaine respectif. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les chercheurs et les techniciens qui participent au projet ont été choisis pour leurs compétences, mais également pour leur capacité à interagir dans un groupe. Pour certains, les connaissances s'acquièrent donc au fur et à mesure que le projet se réalise. Comme l'explique le chercheur impliqué dans l'échange précédemment :

« À force d'en faire, on vient à se faire, ce que je peux appeler, une petite base d'expertise [...]. C'est ce que je veux dire quand je te dis que je suis en train de développer mon expertise. C'est surtout donc au fur et à mesure des tâches qui me sont assignées. » (Chercheur # 1, projet # 2, p. 2)

D'autres, comme le technicien # 1, possèdent alors l'expertise nécessaire et acceptent d'en faire profiter l'équipe. Comme le mentionne ce dernier :

« Je suis celui qui a le plus d'historique sur le projet. C'est sûr que le monde vient souvent me voir. [...] Je suis le plus ancien de l'équipe pour le développement de cet appareil-là, donc j'en ai vu des affaires. J'en ai fait des essais, j'en ai appris des affaires, j'en ai vu des phénomènes. Quand je vois quelque chose qui ne marche pas quand je fais une mesure, je ne cherche pas une demi-heure ce que c'est, je le sais. » (Technicien # 1, projet # 2, p. 8)

Un tel contexte alimente la dépendance qu'entretiennent les individus envers le technicien. En partageant ses connaissances, celui-ci tente de se dégager de ses obligations et du lien qui le rattache aux autres. En fait, c'est l'autonomie qu'acquièrent le chercheur et le technicien # 2 dans cet échange qui permet au technicien # 1 de devenir indépendant. Cette dynamique est tout à fait contraire à celle que nous retrouvons au sein du projet # 1 alors que les individus entretiennent collectivement ce sentiment d'obligation par leurs échanges.

Puisqu'elles n'engagent pas les individus vers le partage d'une seule et même monnaie, les connaissances se distinguent de celles qui ont été présentées dans le projet # 1. En effet, même si cette monnaie suppose également un retour qui relève de l'intangible, celui-ci diffère au sein du projet # 2 alors que les individus acquièrent l'autonomie

nécessaire pour effectuer diverses tâches. Comme nous le mentionnions précédemment, le retour est doublement profitable pour les individus puisqu'il bénéficie tant au *donneur* qu'au *receveur*. Rappelons que les ressources humaines au sein du projet # 2 présentent également cette particularité, mais qu'un individu et une entité collective se retrouvent alors au centre de l'échange.

Sur le plan temporel, il est difficile de définir les échanges qui ont trait aux connaissances. Contrairement au projet # 1 où les individus se montrent explicites dans leurs échanges, les membres du projet # 2 se font plus discrets. Précisons simplement que la dynamique qu'ont su instaurer les membres de cette équipe n'a pas la particularité de limiter les échanges dans le temps et dans l'espace. En fait, les individus ont même tendance à oublier toute notion temporelle lorsqu'ils entrent en relation avec l'autre. Comme le mentionne clairement le chef de division à propos des échanges qu'il entretient avec les membres du projet : « Il ne faut pas compter [...] il ne faut pas que je compte et que j'arrive à ton bureau la semaine d'après [pour te dire] : 'Et puis ?' Il faut que tu laisses aller. » (Chef de division, projet # 2, p. 11)

vi) Responsabilités

PROJET # 1

Mentionnons que les discussions entourant les responsabilités au sein du projet # 1 se font rares. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, les responsabilités découlent essentiellement de l'expertise que possèdent les individus. Puisqu'elles ne sont pas assignées par le chargé de projet ou les gestionnaires, celles-ci n'ont donc pas la particularité de susciter une obligation ou de représenter une certaine valeur aux yeux des acteurs. Il en est par contre tout autrement pour le projet # 2 alors que les responsabilités jouent un rôle particulier au sein des relations d'échange.

PROJET # 2

Regardons la place qu'occupent les responsabilités au sein du projet # 2 de même que la façon dont elles sont décrites par les individus. Soulignons d'abord que celles-ci relèvent à la fois du chef d'unité et du chargé de projet. Même si elle mobilise des acteurs différents, la relation d'échange est perçue d'une seule et même façon par ces derniers. Nous verrons que le contexte particulier dans lequel évoluent les membres du projet # 2 ajoute de la valeur à cette monnaie. À travers divers exemples, regardons plus précisément l'engagement que démontrent le chef d'unité et le chargé de projet à l'égard de cette monnaie.

Afin d'illustrer la relation d'échange, rappelons que le chef d'unité (Individu C) attribue au chercheur # 1 (Individu D) d'importantes responsabilités au sein de l'équipe (Figure 14). Comme le mentionne celui-ci :

« Il n'avait pas eu beaucoup d'opportunité de travailler en mode 'chercheur-technicien'. Et là, il devait prendre la responsabilité de deux techniciens [...]. Dans le sens de dire : 'Voici ce qu'on a à faire, voici comment on va le faire, on va se réajuster puis on va le faire comme ça, je veux avoir les résultats comme ça.' Ça été un *challenge* pour lui, mais d'un autre côté je pense que c'est ce qui a fait qu'il a eu le goût de reprendre les activités de façon soutenue dans un mode où il a des responsabilités, responsabilités de ces gens-là. [...] Soudainement, il a regagné [...] le goût de retravailler en équipe et tout ça. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 10)

Selon le chef d'unité, prendre en charge de telles activités permet au chercheur de s'accomplir et de se sentir motivé par son travail.

Figure 14

MONNAIES INTANGIBLES – RESPONSABILITÉS RELATION D'ÉCHANGE

Projet # 2

(Responsabilités)

Individu → Individu

C ⇨ **D**

(Motivation / Expérience)

Tel que mentionné précédemment, le chargé de projet (Individu C) attribue également certaines responsabilités aux membres de l'équipe. À titre d'exemple, mentionnons qu'un technicien (Individu D) aura désormais la tâche de diriger un stagiaire. Comme l'explique celui-ci :

« L'année dernière, il était sous ma responsabilité officielle en tant que tuteur, mais il avait travaillé principalement en collaboration avec un technicien. [...] Cette année, j'ai demandé au technicien s'il voulait être le tuteur de ce stagiaire-là. [...] C'est peu de choses de collaborer tout le temps sans avoir la responsabilité et collaborer tout le temps et d'avoir une petite responsabilité où il aura à faire son évaluation. [...] je pense que c'est important pour eux dans leur carrière de prendre de plus en plus de responsabilités. [...] L'idée ce n'est pas de le motiver pour qu'il performe plus, mais qu'est-ce qu'il peut découvrir et comment il peut s'enrichir. Donc, le jeune chercheur ou le technicien d'avoir la responsabilité d'un stagiaire, pour lui c'est énorme. Il n'est pas habitué à ça. » (Chargé de projet, projet # 2, p. 12)

Ainsi, en acceptant de telles responsabilités, le technicien acquiert de l'expérience et contribue à l'avancement de sa carrière. Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'à travers leurs échanges, le chef d'unité et le chargé de projet se soucient davantage de l'autre que des bénéfices qu'ils pourraient personnellement obtenir en retour.

L'historique des membres de l'équipe de même que les difficultés rencontrées par certains expliquent peut-être cette particularité. Ainsi, comme le mentionne le chef d'unité :

« Moi, j'avais évalué que certains chercheurs [...] le moment était bon, était choisi de les orienter vers quelque chose de peut-être différent. Parce qu'il y avait eu des problématiques, parce qu'il y avait eu des mauvaises expériences récentes, parce que le changement de contexte et l'arrivée des projets encadrés de cette façon-là avaient été difficiles pour ces personnes-là. » (Chef d'unité, projet # 2, p. 4)

Un tel contexte amène donc le chef d'unité et le chargé de projet à considérer les besoins du projet sur une base individuelle. En fait, la préoccupation que démontrent ces derniers à l'égard de l'autre est si grande qu'elle explique le peu d'attente qui est générée au point de vue personnel.

Il importe de souligner que les responsabilités au sein du projet # 2 et du projet # 1 se distinguent. Alors qu'elles résultent principalement de l'expertise que possèdent les différents acteurs dans le projet # 1, elles sont désormais assignées par le chargé de projet et le chef d'unité dans le projet # 2. Ajoutons que ces derniers considèrent d'ailleurs les intérêts que manifestent les membres du projet lors de la réalisation de certaines activités. Comme le mentionne le chargé de projet :

« [...] j'essaie de sonder le terrain avec chacun et de voir ce qu'il aime faire, d'identifier avec lui quelle responsabilité, sur quel aspect du projet il aimerait plus travailler. » (Chargé de projet, projet # 2, p. 12)

Terminons en discutant du cadre temporel dans lequel se déroulent les échanges au sein du projet # 2. Même si l'assignation des responsabilités se fait à un moment précis, les retombées qu'engendrent celles-ci risquent de se poursuivre dans le temps puisqu'elles continueront d'influencer la motivation et la carrière des individus. Tout comme les connaissances, les responsabilités n'ont donc pas la particularité de limiter les échanges au sein du projet # 2.

DISCUSSION

Il importe d'élaborer davantage sur les éléments d'analyse qui ont été soulevés dans le chapitre précédent. Certaines de nos constatations sont particulièrement révélatrices et contribuent à une meilleure compréhension de notre objet de recherche. Nous discuterons d'abord de la place qu'occupent les monnaies intangibles au sein des relations d'échange. Par la suite, nous verrons l'importance que certains individus attribuent au collectif de même que les différentes dynamiques interactionnelles qui ont émergé de nos données. Enfin, nous soulignerons les particularités du projet # 1 et celles du projet # 2 afin d'en identifier les principales variantes.

Thème 1 : Caractère intangible de la monnaie d'échange

Tel que nous avons pu le constater précédemment, les monnaies intangibles possèdent des particularités distinctes. Malgré leur nature abstraite et non quantifiable, celles-ci sont grandement valorisées par les individus qui participent aux projets. En plus d'occuper une place importante (plus particulièrement au sein du projet # 2), les monnaies intangibles peuvent faire l'objet d'un aller (Individu A vers Individu B) et/ou d'un retour (Individu B vers Individu A) au sein des relations réciproques que nous avons étudiées.

Tout d'abord, rappelons qu'au sein du projet # 1, les monnaies tangibles s'échangent généralement contre une monnaie du même genre (par exemple, des ressources financières contre d'autres ressources financières ou des ressources financières contre des ressources humaines). Notre analyse a alors démontré que le retour pouvait également être intangible au sein de la relation et ce, même si une entité tangible initiait celle-ci. En effet, nous avons vu des ressources financières s'échanger contre de la générosité à la section 4.1.1.i et des ressources humaines contre de la satisfaction à la section 4.1.1.ii. Malgré qu'elles diffèrent largement dans leur nature, ces monnaies

s'entremêlent tout de même les unes aux autres lors des échanges. En effet, même si elles n'ont pas la particularité d'être concrètes et quantifiables comme les monnaies tangibles, nous avons pu constater que les monnaies intangibles répondaient aux attentes des parties impliquées dans la relation.

D'un autre côté, lorsqu'elles initient la relation, les monnaies intangibles suscitent une obligation qui relève également de l'intangible. En effet, l'individu qui les reçoit s'engage nécessairement à les redonner en retour. Comme nous l'avons mentionné à la section 4.1.2.v et à la section 4.1.2.vi, les connaissances peuvent générer d'autres connaissances ou de l'autonomie et les responsabilités suscitées de la motivation. Les monnaies intangibles suscitent donc un fort sentiment d'endettement au sein des relations réciproques que nous avons étudiées.

Bien qu'elles aient été abordées dans la littérature, les monnaies intangibles n'ont été que brièvement présentées par certains auteurs (Cohen et Bradford, 1990 ; Cohen *et al.*, 1988). Rappelons qu'en adoptant une vision objective, ces derniers tentent d'identifier la façon dont un individu peut répondre adéquatement aux besoins d'un autre afin d'en tirer profit en retour. Tel que mentionné précédemment, nous avons préféré étudier la réciprocité du point de vue des sujets qui la vivent. Cette démarche nous a permis d'en apprendre davantage sur les monnaies intangibles et de constater qu'elles côtoyaient parfois des monnaies tangibles au sein de la relation réciproque, qu'elles pouvaient être échangées par des entités collectives et se retrouver au centre de dynamiques interactionnelles qui présentent des caractéristiques temporelles différentes. Nous verrons d'ailleurs plus précisément ces particularités au sein des prochaines sections.

Thème 2 : Vers une vision collective de la réciprocité

Bien qu'elles puissent être définies dans un rapport de dualité, les relations d'échange que nous décrivons dans cette étude mettent de l'avant un concept particulier. En fait, il

ne s'agit plus de se restreindre à étudier la relation qu'entretiennent mutuellement deux individus, mais de concevoir la réciprocité dans un contexte plus large où le collectif est partie prenante du phénomène étudié.

Le souci que démontrent alors les individus pour ces entités collectives se manifeste de différentes façons. Certains se préoccupent de leur équipe (le chef d'unité # 1 qui offre des ressources techniques à son équipe à la section 4.1.1.iv), d'autres souhaitent contribuer à l'avancement du projet d'un collègue (la générosité financière que démontre le chargé de projet # 2 à l'égard des autres projets de la division à la section 4.1.1.i) ou même à la réussite de l'entreprise (les retombées économiques que va générer le projet du chef de division # 1 à la section 4.1.1.ii). À la lumière de nos données, nous constatons que les collectifs se distinguent par leur taille, leur rapport au temps de même que leur rôle au sein de la relation. Alors que certains collectifs sont limités au niveau du nombre (un groupe de chercheurs ou une équipe de travail), d'autres sont nettement plus larges (une unité administrative ou une division d'entreprise). Ajoutons que ceux-ci sont également plus ou moins espacés dans le temps (un projet de recherche présentement à l'étude ou une future équipe de travail). De plus, comme nous avons pu le constater, les collectifs peuvent jouer différents rôles au sein de la relation réciproque. Alors qu'ils bénéficient du retour à maintes reprises, les collectifs se trouvent également à initier l'échange. Pour illustrer le premier cas, rappelons qu'au sein de la section 4.1.1.ii, le chargé de projet (Individu) invite un consultant (ressources humaines) à se joindre à l'équipe (Collectif) afin que celui-ci partage ses connaissances. L'exemple, à la section 4.1.1.i, d'un groupe composé de gestionnaires (Collectif) qui débourse une somme importante (ressources financières) pour permettre au chef de division (Individu) de poursuivre ses activités de recherche dans un domaine particulier, illustre le second cas. À la lumière de nos données, le collectif peut donc être décrit par les individus comme le *donneur* et/ou le *receveur* au sein de la relation réciproque.

Même si ces entités collectives font référence à une variété de regroupements, elles partagent une caractéristique commune. En effet, elles suscitent un fort sentiment d'engagement de la part des individus impliqués dans la relation. Il est alors intéressant de constater qu'un individu se considère redevable envers des entités qui sont parfois très larges ou même vaguement définies dans le temps. En fait, la préoccupation qu'ont certains pour le collectif est si grande que le bien-être de ce dernier prime sur leurs besoins individuels. Par exemple, à la section 4.1.1.ii, rappelons que le chef de division (Individu I) recrute certains techniciens (ressources humaines) pour travailler à la réalisation du projet (Collectif J) et que cet investissement sera profitable à l'unité administrative (Collectif K) dans laquelle évolue celui-ci. Dans cet exemple, le retour bénéficie donc davantage au collectif qu'à celui qui initie l'échange (Figure 15 – relation 5). Il est tout de même particulier que les entités collectives n'aient pas été abordées par les auteurs de la littérature puisque cet investissement personnel de la part des individus de même que la préoccupation démontrée par ceux-ci à l'égard du collectif sont nécessaires à la vie de l'organisation.

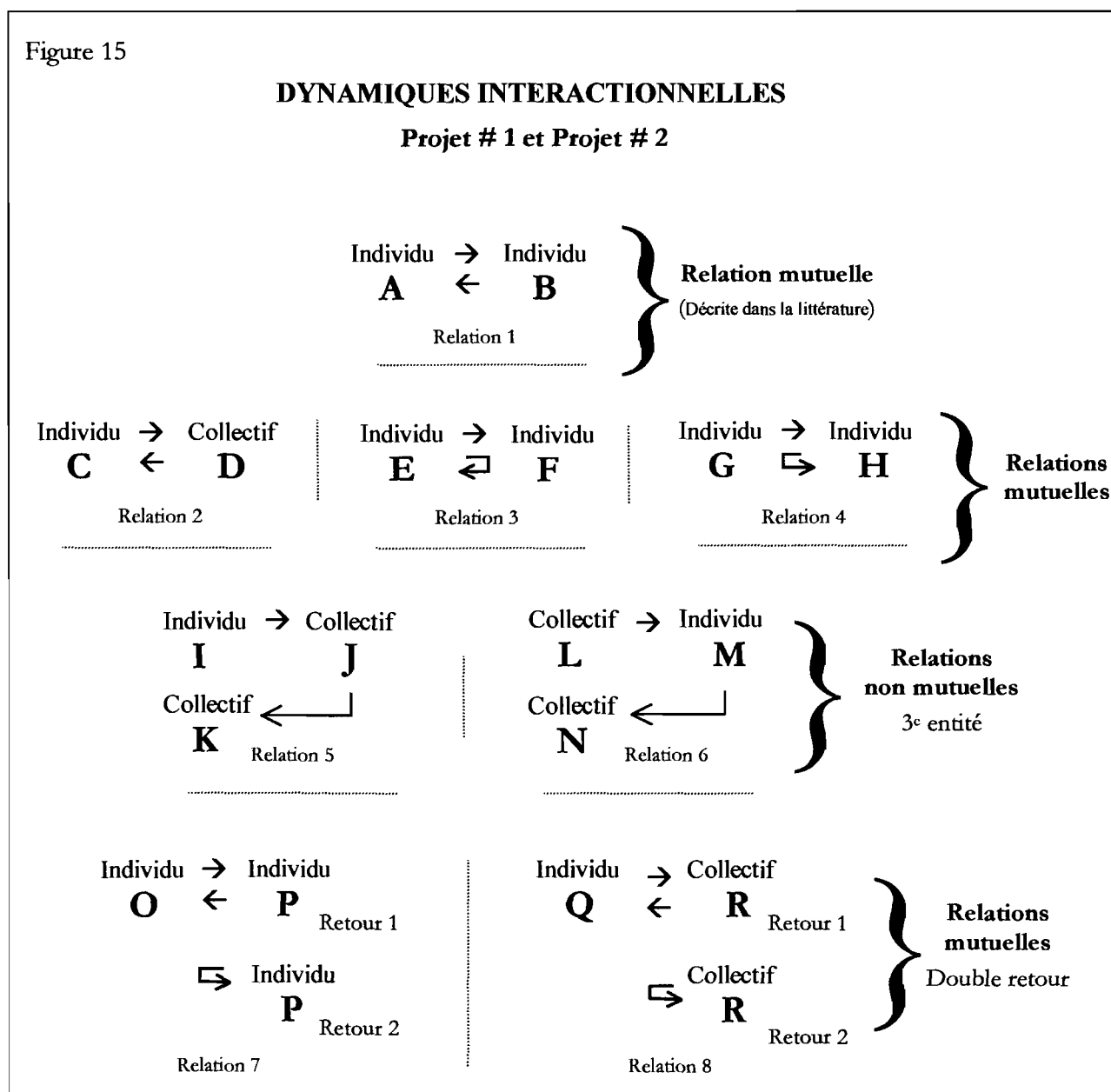
Thème 3 : Différentes dynamiques interactionnelles

La réciprocité est généralement décrite comme un échange mutuel entre deux individus (Cohen et Bradford, 1990 ; Cohen et *al.*, 1988 ; Gouldner, 1960 ; Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden et *al.*, 1997 ; Settoon et *al.*, 1996 ; Uhl-Bien et *al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003). Alors que le premier initie la relation, le second en assure le retour (Figure 15 – relation 1). Nous avons remarqué, lors de notre analyse, des dynamiques fort différentes entre les entités engagées dans la relation de réciprocité.

Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné précédemment, les relations d'échange mobilisent des individus, mais également des collectifs. Lorsque ces entités collectives sont engagées dans un rapport de réciprocité mutuelle, mentionnons qu'elles sont

nécessairement en relation avec un individu (Figure 15 – relation 2). Rappelons, qu’à la section 4.1.1.iii, le chargé de projet (Individu C) accepte de fournir à un groupe de chercheurs (Collectif D) les ressources nécessaires à la réalisation des activités dont ils sont responsables. De leur côté, les chercheurs s’engagent en retour à rédiger et à fournir au chargé de projet les rapports qui contiennent les détails techniques du projet. Cette relation ressemble à la relation réciproque décrite précédemment par les auteurs de la littérature, mais se distingue puisqu’elle mobilise une entité collective.

Figure 15



Nous avons également constaté que certaines relations mutuelles présentaient un retour particulier. Tout d'abord, soulignons qu'au sein de certains exemples, le retour peut s'effectuer sur lui-même (Figure 15 – relation 3). À cet effet, rappelons qu'à la section 4.1.1.ii, le chef d'unité (Individu E) fournit au chargé de projet (Individu F) les ressources nécessaires à la réalisation du projet. Croyant que l'ajout de ces ressources contribuera à l'esprit d'équipe et favorisera la collaboration entre les membres, le chef d'équipe en retire une grande satisfaction. En générant lui-même le retour, l'individu qui initie l'échange n'a donc plus d'attentes envers l'autre. Contrairement aux échanges réciproques qui ont été présentés dans la littérature, le retour ne doit donc pas être perçu comme un geste exclusivement posé par l'autre au sein de la relation. En effet, comme nous avons pu le constater, il peut trouver racine à la base de l'individu même.

D'un autre côté, plutôt que de satisfaire le *donneur* comme plusieurs des échanges que nous avons étudiés, le retour peut parfois s'effectuer vers le *receveur* (Figure 15 – relation 4). Afin d'illustrer cette relation, rappelons qu'à la section 4.1.2.vi, le chef d'unité (Individu G) attribue au chercheur # 1 (Individu H) d'importantes responsabilités au sein de l'équipe. Selon le chef d'unité, prendre en charge de telles activités permet au chercheur de s'accomplir et de se sentir à nouveau motivé dans son travail. Il est intéressant de constater qu'à travers cet échange, le chef d'unité se soucie davantage du bien-être de l'autre que des bénéfices qu'il pourrait personnellement obtenir en retour. En fait, la préoccupation que démontre celui-ci à l'égard de l'autre prime sur ses besoins en tant qu'individu. Cette constatation va également à l'encontre de la littérature qui suppose que le retour vers soi est la seule motivation que poursuit réellement l'individu dans sa relation avec l'autre.

À la lumière de nos données, nous constatons qu'une troisième entité (parfois individuelle et d'autres fois collective) peut également se joindre à la relation réciproque. L'individu ou le collectif se sent alors redevable envers une entité qui est

tout à fait différente de celle qui a initié la relation (Figure 15 – relation 5 et relation 6). À cet effet, soulignons à la section 4.1.1.ii, que le chargé de projet (Individu I) invite un consultant à se joindre à l'équipe (Collectif J). Cette ressource expérimentée permettra alors aux acteurs d'acquérir les connaissances nécessaires pour assurer le développement de ce domaine au sein de l'organisation (Collectif K). Ainsi, les connaissances acquises par les membres de l'équipe profiteront à l'organisation et non pas au chargé de projet qui initie l'échange. Dans l'exemple précédent, le chargé de projet se voit d'ailleurs obligé de recruter un consultant pour veiller à la formation de son équipe puisqu'il n'a pas l'expertise nécessaire pour le faire. En admettant ne pas pouvoir répondre aux besoins de son équipe, le chargé se place lui-même en position d'obligation envers celle-ci. Encore une fois, il est intéressant de constater que l'engagement que manifeste l'individu à l'égard de l'autre peut naître de lui-même, qu'il existe en soi et indépendamment du retour qui est anticipé. En effet, certains individus se considèrent continuellement redevables envers les autres parties impliquées dans la relation. Cette dynamique particulière suppose que la réciprocité n'est donc pas toujours perçue comme un échange mutuel. Contrairement à la littérature, nous croyons qu'elle prend diverses formes pour les parties engagées dans la relation et qu'elle donne lieu à différents échanges.

Thème 4 : Particularités du projet # 1 et du projet # 2

Comme nous avons pu le constater, les relations d'échange sont décrites différemment par les membres du projet # 1 et ceux du projet # 2. Afin d'en saisir les variantes, il importe d'en préciser certaines particularités.

Au sein du projet # 1, soulignons d'abord le caractère explicite qu'adoptent les individus dans leurs échanges. En exprimant clairement leurs attentes, les membres de ce projet créent un fort sentiment d'endettement chez l'autre. Nous avons d'ailleurs

remarqué que les individus se retrouvaient constamment en position d'obligation les uns par rapport aux autres. D'un autre côté, une telle dynamique alimente le calcul et pousse les individus à préciser leur demande afin d'en tirer profit en retour.

De plus, ajoutons que les monnaies tangibles définissent principalement les échanges qu'entretiennent les individus (échange *calculé* donc monnaie *calculable*). Les monnaies intangibles se retrouvent alors au deuxième plan et les individus les décrivent de façon particulière. En effet, nous avons constaté, à travers certains échanges, que ces monnaies devenaient pratiquement une réalité concrète aux yeux des membres de l'équipe. À cet effet, soulignons ces chercheurs, à la section 4.1.2.v, qui discutent des avantages et des limites de leur approche dans le but d'une éventuelle collaboration. En plus de se répondre mutuellement par la même monnaie, les chercheurs décrivent cet échange d'une façon semblable. Malgré leur nature intangible, les connaissances sont si facilement identifiables qu'elles deviennent pratiquement transférables d'un individu à l'autre. De plus, le fait que les relations soient principalement axées sur le retour explique que les individus veulent mesurer leur gain et ce, peu importe la nature de ce qui est échangé.

Se faisant principalement dans un délai très court et à un moment précis, mentionnons que la relation d'échange est alors circonscrite dans le temps et dans l'espace. En effet, plusieurs échanges ont été réalisés à l'intérieur même de la période que nous avons étudiée, c'est-à-dire durant la 2^e étape du projet. Cette constatation va quelque peu à l'encontre des principes proposés par les théoriciens de l'échange entre leader et membre de l'organisation (Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden et *al.*, 1997 ; Settoon et *al.*, 1996 ; Uhl-Bien et *al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003) qui supposent, à long terme, que les individus ne se préoccupent plus de ce qui fait l'objet d'un aller-retour ni du délai qui sépare les échanges au sein de la relation. À la lumière de nos données, nous avons plutôt constaté que les membres du projet # 1, même s'ils interagissent ensemble

depuis quelques années, alimentent encore un fort sentiment d'obligation mutuelle et que plusieurs de leurs échanges se font à court terme.

Regardons plus précisément comment les relations réciproques que nous retrouvons au sein projet # 2 se distinguent. Alors que les membres du projet # 1 partagent une vision interindividuelle de la réciprocité, ceux du projet # 2 en ont une vision collective. En effet, par leurs actions et leurs propos, les individus démontrent un souci évident pour la collectivité. Nous avons d'ailleurs pu constater à plusieurs reprises que les intérêts personnels étaient sacrifiés au profit du collectif. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, ces entités collectives prennent diverses formes et se distinguent par leur taille, leur rapport au temps de même que leur rôle au sein de la relation.

Contrairement au projet # 1 où les individus sont explicites dans leurs échanges, les membres du projet # 2 se font plus discrets. En effet, en adoptant une vision collective, ces derniers nourrissent très peu d'attentes à l'égard de leur entourage et ne sont donc plus contraints au calcul. En fait, ils ont le sentiment que leurs actions sauront leur être profitables à plus ou moins long terme ou qu'une entité quelconque pourra alors en bénéficier. Cette perception, qui semble satisfaire les membres du projet # 2, est tout à fait contraire à celle que nous retrouvons au sein du projet # 1. Nous avons d'ailleurs pu constater cette différence lors de la collecte des données et au moment de l'analyse. En effet, puisque les membres du projet # 2 ont eu certaines difficultés à identifier et à préciser les relations d'échange auxquelles ils participaient, l'analyse que nous en avons faite a également été plus complexe. Les différences qui caractérisent les projets nous ont donc contraints à les analyser différemment.

Alors que les monnaies tangibles occupent une place importante au sein du projet # 1, les monnaies intangibles définissent davantage les échanges qu'entretiennent les membres du projet # 2. Cette constatation va de pair avec la dynamique particulière que les membres ont su instaurer au sein de l'équipe. De plus, contrairement au projet # 1 où

les échanges se font à un moment précis (lors de la 2^e étape du projet), ceux qu'entretiennent les membres du projet # 2 semblent se poursuivre au-delà de cette frontière. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les entités en relation ont même tendance à oublier toute notion temporelle lorsqu'ils interagissent les uns avec les autres.

Nous supposons que certaines de ces distinctions puissent s'expliquer par des éléments contextuels. Le fait, par exemple, que le projet # 2 soit représenté par une équipe *naturelle* explique peut-être les particularités des relations d'échange qu'entretiennent les individus. En effet, la complicité et le plaisir que partagent ces derniers influencent probablement l'expérience vécue par les membres de ce projet. D'un autre côté, le fait que les chercheurs et les techniciens ne travaillent qu'à la réalisation d'un seul projet explique peut-être toute l'importance que prend le collectif aux yeux de ces derniers. Quant aux chercheurs impliqués dans le projet # 1, nous avons constaté qu'ils ne travaillaient que partiellement à la réalisation de celui-ci. Le fait que ces individus soient grandement sollicités au sein de d'autres projets expliquent peut-être le caractère explicite des échanges qu'ils entretiennent. En effet, avant même de s'engager dans une relation et d'y investir du temps, l'individu cherche à connaître les bénéfices qui pourront justifier son implication.

CONCLUSION

Nous voulions, par cette étude, comprendre comment les individus impliqués au sein d'un projet décrivent et conçoivent la réciprocité. Pour répondre à ce questionnement, nous nous sommes intéressés aux relations d'échange qu'entretiennent les individus tout en privilégiant les différentes monnaies qui en font l'objet. Contrairement à de nombreux chercheurs qui décrivent la réciprocité en termes de transaction mesurable et transférable (Cohen et Bradford, 1990 ; Cohen *et al.*, 1988 ; Graen et Uhl-Bien, 1995 ; Liden *et al.*, 1997 ; Settoon *et al.*, 1996 ; Uhl-Bien *et al.*, 2000 ; Uhl-Bien et Maslyn, 2003), nous avons préféré étudier celle-ci du point de vue des sujets qui la vivent. En nous intéressant aux relations d'échange telles qu'elles sont perçues par les individus, nous avons jeté un tout autre regard sur cet objet de recherche.

Dans le but de comprendre et d'expliquer le caractère mutuel des échanges qu'entretiennent les individus, nous jugions tout particulièrement important de nous attarder aux différents acteurs qui y participaient. Ainsi, après avoir choisi un terrain propice à l'étude des relations d'échange, nous avons identifié deux projets au sein de l'organisation qui rencontraient certains critères particuliers (des projets qui ont fait l'objet d'une évaluation récemment, qui ont soulevé des discussions, qui sont constitués de huit à dix personnes et qui évoluent au sein de deux départements différents). Notre cas est donc composé de deux équipes (projet # 1 et projet # 2) auxquelles participent des gestionnaires, des chercheurs et des techniciens. Plus précisément, nous avons rencontré huit individus impliqués dans le projet # 1 (trois gestionnaires et cinq chercheurs) et sept individus participant au projet # 2 (deux gestionnaires, trois chercheurs et deux techniciens).

Nous avons alors réalisé des entrevues semi-dirigées auprès de ces individus afin d'en connaître davantage sur leurs interactions au sein de l'équipe. Ainsi, nous avons tenté de saisir l'expérience vécue par le répondant en le questionnant sur les éléments du

projet qui ont soulevé des discussions et la façon dont ils ont été *négociés* par les membres de l'équipe. En catégorisant les données recueillies sous forme de graphiques, nous avons vu émerger des dynamiques fort différentes de celles présentées précédemment dans la littérature. En plus de mobiliser une variété de collectifs, les relations réciproques que nous avons étudiées mettent de l'avant des entités abstraites plus ou moins définies dans le temps. Nous avons également constaté que certaines relations mutuelles présentaient un retour particulier (sur lui-même ou vers le *receveur*) et qu'une troisième entité (individuelle ou collective) pouvait parfois s'y joindre. En plus de contribuer à une meilleure compréhension des relations d'échange en contexte organisationnel, ces constatations sont particulièrement intéressantes puisqu'elles n'ont pas été abordées à notre connaissance par d'autres chercheurs auparavant.

L'étude que nous avons réalisée présente toutefois certaines limites. Mentionnons d'abord le choix que nous avons fait d'étudier la réciprocité dans une organisation où évolue une majorité de professionnels. Le statut que possèdent ces derniers est particulier et influence possiblement les relations d'échange qu'entretiennent les individus au sein des projets respectifs. En effet, étudier la perception de ceux qui occupent des postes différents dans l'organisation (conseiller, secrétaire ou commis, par exemple) offrirait peut-être un tout autre portrait de la réciprocité. Quelle place ceux-ci accorderaient-ils aux monnaies intangibles de même qu'aux entités collectives dans leurs échanges ? Pourrions-nous voir émerger d'autres dynamiques interactionnelles qui permettraient de concevoir la réciprocité différemment ? D'un autre côté, même si nous avons su nous doter de certains moyens pour assurer la fidélité et la validité de notre recherche, le fait que notre cas soit constitué uniquement de deux équipes nous oblige à nous questionner sur son degré de transférabilité. Bien que nous ayons pu constater des dynamiques fort différentes au sein des projets que nous avons étudiés, nous supposons qu'il en existe d'autres que nos données ne nous ont pas permis de découvrir.

Notre étude soulève donc des questionnements qui méritent d'être explorés davantage. Tel que mentionné précédemment, s'intéresser aux relations réciproques que vivent d'autres groupes d'individus dans un contexte organisationnel différent nous permettrait d'en apprendre davantage sur celles-ci. Quelles sont les autres monnaies intangibles que ces individus mettent de l'avant lors de leurs échanges ? De quelles façons les membres de ces équipes manifestent-ils leur intérêt pour le collectif ? Sur le plan temporel, ces relations d'échanges peuvent-elles être définies différemment ? Ces questions pourraient proposer de nouvelles dynamiques interactionnelles et enrichir notre compréhension de la réciprocité en milieu organisationnel.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Berg, David, "A case in Print", *The Journal of Applied Behavioral Science Science*, Vol. 26, No. 1, 1990, pp. 65-698

Boucher, Anne et Marion, Brigitte, « Quand l'enfer devient un charme », travail présenté à madame Lorna Heaton dans le cadre du cours COM 6960 – Intégration des NTIC en organisation, automne 2002, 22 pages.

Bourque, Reynald et Thuderoz, Christian, *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte, 2002, 350 pages.

Cohen, Allan R. et Bradford, David L., *Influence Without Authority : The Use Of Alliances, Reciprocity And Exchange To Accomplish Work*, États-Unis, John Wiley & Sons, 1990, 319 pages.

Cohen, Allan R., Fink, Stephen L., Gadon, Herman et Willits, Robin D., *Effective Behavior in Organizations*, États-Unis, Irwin, 1988, 959 pages.

Flick, Uwe, "Social construction of change : qualitative methods for analysing developmental processes", *Social Science Information*, Vol. 38, No. 4, 1999, pp. 631-658

Foote Whyte, W., *Learning From the Field*, Beverly Hills, Sage, 1984, 296 pages.

Graen, George B. et Uhl-Bien, Mary, "Relationship-based approach to leadership : development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, 1995, pp. 219-245.

Gouldner, Alvin W., "The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, Vol. 25, No. 2, avril 1960, pp. 161-178.

Walker, R., *Applied Qualitative Research*, London, Gower, 1985, 203 pages.

Kaplan, Robert E., "Trade Routes : The Manager's Network of Relationships", *Organizational Dynamics*, 1984, pp. 37-52.

- Kaufmann, Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan, 1996, 127 pages.
- Kipnis, David, Schmidt, Stuart et Wilkinson, Ian, "Intraorganizational Influence Tactics Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, No. 4, 1980, pp. 440-452.
- Kvale, Steinar, *Interviews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousands Oaks, Sage, 1996, pp. 83-108.
- Lax, David et Sebenius, James K., *Les gestionnaires et la négociation*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1995, 464 pages.
- LeCompte, Margaret D. et Goetz, Judith Preissle, "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research", *Review of Educational Research*, Vol. 52, No. 1, 1982, pp. 31-60.
- Lewicki, Roy J. et Litterer, Joseph A., *Negotiation*, R.D. Irwin, 1985, 368 pages.
- Liden, Robert C., Sparrowe, Raymond T. et Wayne, Sandy J., "Leader-Member Exchange Theory : the Past and Potential for the Future", *Personnel and Human Resources Management*, Vol. 15, 1997, pp. 47-119.
- Morse, J., *Critical Issues in Qualitative Research Methods*, Beverley Hills : Sage, 1994.
- Settoon, Randall P., Bennett, Nathan et Liden, Robert C., "Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 3, 1996, pp. 219-227.
- Schilit, Warren K. et Locke, Edwin A., "A Study of Upward Influence in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, No. 2, 1982, pp. 304-316.
- Uhl-Bien, Mary, Graen, George B. et Scandura, Terri A., "Implications of Leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems : relationships as social capital for competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 4, 2003, pp. 511-532.

Uhl-Bien, Mary et Maslyn, John M., "Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships : Components, Configurations, and Outcomes", *Personnel and Human Resources Management*, Vol. 18, 2000, pp. 137-185.

Yulk, Gary et Tracey, Bruce, "Consequences of Influence Tactics used With Subordinates, Peers, and the Boss", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 4, 1992, pp. 525-535.

Yulk, Gary et Falbe, Cecilia M., "Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 2, 1990, pp. 132-140.

ANNEXE 1

GRILLE ENTREVUE EXPLORATOIRE – IDENTIFICATION DU TERRAIN

THÈME 1

Expliquez-moi le concept de **gestion de projets** mis de l'avant par l'organisation.

Expliquez-moi davantage le volet « **création de portefeuille** » et le volet « **réalisation de projets** » : **Comment** intervenez-vous à ces deux niveaux ? ; Donnez-moi un **exemple** en vous appuyant sur un projet quelconque.

**

THÈME 2

Parlez-moi du travail que vous faites au sein de l'organisation : Quelles sont vos **principales responsabilités** ? ; Au quotidien, **avec qui** interagissez-vous ?

**

THÈME 3

Parlez-moi des **différents intervenants** qui participent au processus : **Qui** sont-ils ? ; **Que** font-ils, quelles sont leurs **tâches** ? ; **Avec qui** interagissent-ils ? ; **De quoi** discutent-ils ?

**

THÈME 4

Parlez-moi des **rencontres** où les individus discutent de l'évaluation d'un projet : **Qui** y participent ? ; Ces individus sont-ils appelés à travailler ensemble dans d'**autres contextes** ? ; **Combien de fois** se rencontrent-ils ? ; **De quoi** discutent-ils ?

**

THÈME 5

En vous appuyant sur l'un des projets que vous dirigez, racontez-moi ce qui a **suscité des discussions** : **Comment** les individus sont-ils parvenus à prendre une décision ?

**

THÈME 6

Si vous deviez identifier **2** ou **3 projets** qui ont généré de nombreuses discussions, lesquels me nommeriez-vous ? ; Pour quelles **raisons** ?

ANNEXE 2

GRILLE ENTREVUE EXPLORATOIRE – IDENTIFICATION DES RÉPONDANTS

Présentation : Étudiante de maîtrise en communication organisationnelle à l'UdeM. Je m'intéresse particulièrement aux relations qu'entretiennent les individus au sein de l'organisation. En discutant avec certains intervenants de l'organisation, j'ai réalisé que le centre de recherche était un terrain de recherche intéressant et propice à la problématique que je souhaite étudier. En effet, la structure de type matricielle favorise les échanges et les interactions entre les individus.

Projet de maîtrise : Tel que mentionné dans mon courriel, j'aimerais procéder à l'analyse comparative de deux projets qui se trouvent au sein de départements différents.

But de notre rencontre : Identifier un ou deux projets dans votre division qui seraient intéressants pour moi d'étudier et qui correspondraient aux critères que je recherche.

Rencontre avec les répondants : Par la suite, je devrai rencontrer les intervenants impliqués dans celui-ci : chargé de projet, chef d'unité, chef de division, chercheurs et techniciens. ** Implique que je devrai vous rencontrer une seconde fois au courant des prochaines semaines pour une entrevue d'environ 75 minutes pour discuter avec vous du projet en question.

✓ Parlez-moi :

- des projets au sein de votre division qui ont fait l'objet d'une évaluation récemment ;
- des projets au sein de votre division qui soulèvent ou qui ont soulevé des discussions (Racontez-moi ce qui a soulevé des discussions) ;
- des projets pour lesquels les intervenants ont dû vous convaincre (au sujet des ressources financières, humaines, techniques, etc.) d'adhérer à leurs idées ;

✓ Laquelle de ces équipes, selon vous, serait la plus apte et intéressée à participer à cette étude ?

ANNEXE 3 – GRILLE ENTREVUE SPÉCIFIQUE

*Nous allons d'abord parler un peu de vous, de votre travail au sein de l'organisation, pour ensuite parler **plus en détails de ce qui m'intéresse : les différentes discussions qu'a suscitées le projet.** Celles-ci constitueront le point central de notre rencontre.*

Mise en situation

- CHEF DE DIVISION : Parlez-moi un peu du travail que vous faites au sein de l'organisation - **rôle** et principales **responsabilités**.
- CHEF D'UNITÉ : Parlez-moi un peu du travail que vous faites au sein de l'organisation - **rôle** et principales **responsabilités**.
- CHARGÉ DE PROJETS : Vous avez présenté votre projet dernièrement devant l'équipe de gestion pour qu'il soit évalué. Comment cette rencontre **s'est-elle déroulée** ? ; Après votre présentation, quelles sont les **questions qui ont été soulevées** ? ; Comment avez-vous **répondu** à ces questions ?
- CHERCHEURS ET TECHNICIENS : Depuis **combien de temps** occupez-vous le poste de chercheur ou de technicien au sein de l'organisation ? Quel est votre **domaine** d'expertise ? Sur **combien de projets** travaillez-vous ? En **pourcentage**, le projet de monsieur X occupe combien de votre temps ?

Questions spécifiques

- CHEF DE DIVISION ET D'UNITÉ, CHARGÉ DE PROJET, CHERCHEURS ET TECHNICIENS : **Nommez et expliquez-moi** les éléments du projet qui ont suscité des discussions lors de l'étape X.

Élément de discussion : _____

- ❖ **Qu'est-ce qui soulevait des discussions** en particulier ?
- ❖ Cet événement est arrivé il y a **combien de temps** ?
- ❖ **Avec qui** avez-vous discuté de celui-ci ?
- ❖ Quelle était la **position de cette personne** sur celui-ci ?
- ❖ De votre côté, **qu'en pensiez-vous** ?
- ❖ **Comment** avez-vous présenté et expliqué votre point de vue ?
- ❖ Comment avez-vous **amené les autres** à adhérer à votre position ?
- ❖ Comment en êtes-vous **parvenu à prendre une décision** (- laquelle) ?

ANNEXE 4 – LETTRE DE PRÉSENTATION

PROJET DE MAÎTRISE

Brigitte Marion, étudiante M.Sc. Communication organisationnelle

Réalisation de projets, relations et discussions entre les membres de l'organisation.
--

1. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

- Comprendre les relations qui s'instaurent entre les différents intervenants.
- Étudier les éléments qui ont suscité des discussions au sein du projet.

2. LE CENTRE DE RECHERCHE COMME TERRAIN D'ÉTUDE

Le centre de recherche est reconnu pour son expertise et son savoir-faire dans le domaine de la recherche et du développement. La structure de type matricielle dont s'est dotée l'organisation de même que le processus de gestion qui s'y rattache représentent des éléments d'analyse tout particulièrement intéressants pour notre étude.

3. CUEILLETTE DES DONNÉES

a) Entrevues exploratoires – identification du terrain

Le but de ces entrevues est d'en connaître davantage sur la structure organisationnelle. Les sujets traités lors de ces rencontres seront les suivants : la structure de type matricielle, le processus d'évaluation de projets, les principaux intervenants et le rôle joué par ceux-ci. Cette première série d'échanges vise à saisir les particularités du processus de même qu'à évaluer si celui-ci correspond aux critères de notre recherche.

b) Entrevues exploratoires – identification des répondants

Le but de ces entrevues est d'identifier deux projets qui correspondent aux critères que nous recherchons : des projets qui ont fait l'objet d'une évaluation récemment, qui ont soulevé des discussions, qui sont constitués de huit à dix personnes et qui évoluent au sein de deux divisions différentes.

c) Entrevues spécifiques avec les différents intervenants

En vue de répondre aux objectifs de notre recherche, nous souhaitons rencontrer certains intervenants impliqués dans le projet (chargé de projet, chef d'unité, chef de division, chercheur et technicien). Les entrevues, d'une durée approximative de 75 minutes, prennent la forme d'une discussion sur les thèmes suivants : les éléments qui ont soulevé des discussions et la façon dont ils ont été négociés entre les différents intervenants.

4. AVANTAGES DE LA RECHERCHE POUR L'ORGANISATION

En acceptant de collaborer à la recherche, l'organisation bénéficie de certains avantages. En plus de recevoir une copie du rapport écrit, elle aura la possibilité d'obtenir un compte rendu oral de celui-ci.

5. CONFIDENTIALITÉ

Afin d'assurer l'anonymat des répondants, nous nous engageons à modifier leur nom ainsi que celui de l'organisation.