UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

GESTION ET COMMUNICATION PARTICIPATIVES DANS LES MILIEUX COMMUNAUTAIRES À L'ÉPREUVE DU MANAGÉRIALISME : LE CAS DES AUBERGES DU CŒUR DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
SERGE DUMAIS

OCTOBRE 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

C'est avec grande fierté que je vous présente ce projet qui fut pour moi un très grand défi de rigueur intellectuelle. Il représente le sommet de mes efforts académiques, il me fait donc plaisir de vous en confier la lecture. Je crois qu'il est toutefois primordial de mentionner que je ne saurais en prendre tout le mérite, car j'ai eu la chance d'être bien entouré et soutenu tout au long de mon processus de recherche. Je tiens donc à remercier l'ensemble de mes collaborateurs du fond du cœur afin de leur rappeler à quel point ils ont été pertinents et utiles à la réalisation de ce projet d'envergure.

Je tiens à remercier spécialement mes codirecteurs de recherche soit Marie-Emmanuelle Laquerre et Jean-Marie Lafortune sans qui je n'aurais jamais été en mesure de réaliser mon projet. Ils ont été des sources d'inspiration et de motivation dans cette aventure qu'est la rédaction d'un mémoire de maîtrise. Merci beaucoup pour votre aide précieuse, je vous en serai éternellement reconnaissant.

J'aimerais également souligner la contribution des deux membres professeures de mon jury soit Consuelo Vasquez et Christine Thoër qui ont su me conseiller brillamment suite à la présentation de mon projet de mémoire. Leurs conseils ont été plus que pertinents et m'ont permis d'actualiser et de réorienter la vision que j'avais de mon projet. Merci à vous deux pour votre ouverture d'esprit et votre capacité de synthèse hors du commun.

Je tiens aussi à remercier les membres de ma famille de m'avoir soutenu du début à la fin de mon projet. Particulièrement mes parents pour leur soutien psychologique et financier sans lesquels je n'aurais pas eu les nerfs assez solides pour finaliser le tout. Je tiens également à remercier ma sœur pour son temps dans le transport lors de la

tenue de mes entretiens à travers le Québec, cela signifie beaucoup pour moi. Merci à ma famille d'avoir cru en moi tout au long de mes études supérieures.

Il est également primordial que je remercie ma conjointe, Martine, pour l'immense apport à mon projet. Elle a été pour moi une véritable source de motivation. Je crois sincèrement que je n'aurais pas survécu sans sa présence, elle a été d'une aide indispensable. Je la remercie donc du fond du cœur.

Je tiens également à remercier mes amis proches d'avoir été là pour moi dans les moments les plus durs. Je salue notamment Danny, Chantal, Benoit et Maxime, vous êtes des personnes incroyables, je dois le reconnaître.

Merci du fond du cœur à mes collègues de classes ainsi que les membres du Groupe de Recherche en Communication Organisante (RECOR) pour l'ensemble des séances d'échanges et de « brainstorming » qui m'ont permis de réaliser mon projet dans un environnement académique bouillant de créativité et d'énergie.

Il serait impensable d'oublier celle qui m'a mise en contact avec les Auberges du cœur. Merci énormément d'être dans ma vie, j'apprécie particulièrement ton aide.

Il me fait également plaisir de remercier une des coordonnatrices du RACQ de m'avoir si gentiment aidé tout au long de mon projet. Merci beaucoup pour ton aide, mon accueil au sein des auberges a été simplement parfait.

Je remercie également les douze participants à ma recherche, sans qui ce projet n'aura certainement pas vu le jour.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES vi

RÉSUMÉ viii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : Problématique 4
1.1 Des organismes populaires aux groupes communautaires 4
1.2 Prémisses de l'inflexion des modes d'organisation 10
1.2.1 Transformation des modes de financement 11
1.2.2 Adoption du modèle de gestion managérial 14
1.2.3 Professionnalisation du personnel 16
1.3 Objectif et question de recherche 19
1.4 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale 20

CHAPITRE II : Cadre théorique 21
2.1 Gestion participative 21
2.2 Communication participative 24
2.3 Managérialisme 29

CHAPITRE III : Cadre méthodologique 35
3.1 Des Maisons d'hébergement jeunesse aux Auberges du Cœur 36
3.2 Méthode de recherche qualitative 39
3.3 Justification du choix de l'organisme 40
3.4 Processus de sélection des participants 41
3.5 Choix et justification des outils méthodologiques 43
3.5.1 Entretien individuel semi-dirigé 44
3.5.2 Entretien de groupe 45
3.6 Démarche de recherche 48
3.7 Choix et justification de la stratégie d'analyse 50

3.8 Considérations éthiques 53

CHAPITRE IV : Présentation, analyse des résultats et discussion 55
4.1 Portraits et visions des participants 56
4.2 Présentation des résultats et éléments à analyser 60
4.2.1 Transformations des modes de gestion 61
4.2.2 Transformations des modes de communication 67
4.3 Analyse et discussion des résultats 78

CONCLUSION 89

BIBLIOGRAPHIE 98

ANNEXE A : Logo du Regroupement des Auberges du cœur du Québec 106

ANNEXE B : Grille managériale de Blake et Mouton 107

ANNEXE C : Grille d'entretien membres de la direction 108

ANNEXE D : Grille d'entretien membres du personnel 112

ANNEXE E : Grille d'entretien membres des bénévoles 116

ANNEXE F : Grille d'entretien membres du Comité communication 120

ANNEXE G : Formulaire de consentement entretien individuel 124

ANNEXE H : Formulaire de consentement entretien de groupe 127

APPENDICE A : Lettre de présentation du projet au RACQ 130

APPENDICE B : Demande d'autorisation aux ACQ 131

APPENDICE C : Demande d'autorisation au RACQ 132

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACQ	Auberges du cœur du Québec
AEC	Attestation d'études collégiales
AG	Assemblée générale
CA	Conseil d'administration
CC	Comité communication
CE	Comité exécutif
CERPE	Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants
CTROC	Coalition des tables régionales d'organismes communautaires
CSMO-ÉSAC	Comité sectoriel de la main-d'œuvre économie sociale et action communautaire
FLAC	Fondation Lucie et André Chagnon
GD	Gouvernance démocratique
MEPACQ	Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec
MESS	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MHJQ	Maison d'hébergement jeunesse du Québec
NGP	Nouvelle gestion publique
OCAJ	Organismes communautaires autonomes jeunesse

OSBL	Organisme sans but lucratif
PSOC	Politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire
PC	Plan de communication
RACQ	Regroupement des Auberges du cœur du Québec
RMJQ	Regroupement des maisons des jeunes du Québec
RMHJQ	Regroupement des maisons d'hébergement jeunesse du Québec
ROCAJQ	Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec
ROCARE	Réseau Ouest et Centre africain de Recherche en Éducation
ROCJMM	Regroupement des organismes communautaires jeunesse du Montréal métropolitain
RQ-ACA	Réseau québécois de l'action communautaire autonome
SACAIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales
SAJE	Stratégie d'Action Jeunesse
SRA	Stabilité résidentielle avec accompagnement
TRPOCB	Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires et bénévoles
TROVEP	Table régionale des organismes volontaires d'éducation populaire

RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur l'inflexion des modes participatifs de gestion et de communication historiquement en vigueur dans les Auberges du cœur du Québec à l'ère du managérialisme, qui accorde aux directions un poids déterminant dans la prise de décisions.

L'enquête menée s'articule autour des trois concepts centraux (gestion participative, communication participative, managérialisme), dont les dimensions, révélées par certains indicateurs, ont servi à construire nos outils de collecte de données.

La démarche empruntée débute par une brève histoire des Maisons d'hébergement jeunesse jusqu'à leur conversion en Auberges du Cœur. Elle étaye ensuite la méthode retenue pour procéder à neuf entretiens individuels semi-dirigés et à un entretien de groupe avec des personnes y œuvrant comme employés ou gestionnaires depuis plus d'une décennie, et par là plus susceptibles de témoigner des changements en cours.

À la lumière de l'évolution récente du contexte dans lequel opèrent les Auberges du cœur en tant que milieux de travail, à l'instar de nombreux autres organismes communautaires, et des propos recueillis, on constate le recul du caractère participatif de modes de gestion et de communication en leur sein, ou plutôt une redéfinition de la participation centrée sur la collaboration, qui se traduit dans les faits en une plus faible démocratie organisationnelle. Si un discours de l'autorité partagée continue d'être tenu, les prérogatives ultimes des directions, en vertu de leur responsabilité administrative, semblent de moins en moins contestées.

Le managérialisme semble donc s'être immiscé insidieusement dans la structure organisationnelle des organismes communautaires comme les Auberges du Cœur et en changer profondément le fonctionnement en délégitimant le pouvoir du collectif pour admettre le primat des devoirs professionnels individuels stipulés au contrat de travail.

MOTS CLÉS : Organisme communautaire, gestion participative, communication participative, managérialisme, structure organisationnelle.

INTRODUCTION

À l'ère où la doctrine sociale émergente est axée sur la performance individuelle et sur la concurrence, les ressources humaines des organisations québécoises sont soumises à de nouvelles pressions. Émanant des pratiques du secteur corporatif, le managérialisme, qui concentre les décisions dans les directions, met à l'épreuve le caractère participatif des modes de gestion et de communication des organismes communautaires hérités de leur mise sur pied collective depuis les années 1960.

Qui plus est, le financement public-privé par projet s'étant substitué au financement public de base des organismes, ceux-ci sont contraints de batailler pour l'accès aux ressources (financières, humaines, matérielles) et d'adopter certains principes du modèle managérial, plus adapté à cet environnement économique. Or, ses effets sur des organismes comme les Auberges du Cœur modifient leur fonctionnement démocratique et redéfinissent les interactions sociales qui s'y développent.

La gestion et la communication participatives représentent une tendance qui tente d'assouplir et de dynamiser les rapports humains en diffusant la prise de décision dans l'ensemble des équipes de travail. Elle se manifeste au sein d'interactions émergeant dans la mise en œuvre des activités de l'organisation (Dassault, 2006). L'application concrète de ce modèle de communication et de gestion horizontale s'observe particulièrement au sein du milieu communautaire qui est traditionnellement reconnu comme rébarbatif à la hiérarchie et à la concentration du pouvoir. Cette « gestion participative communautaire » vise « [...] l'intégration des membres, des bénévoles et du personnel au processus de décision et à la réalisation des objectifs [...] » afin d'orienter leurs efforts vers l'atteinte de leur mission (CSMO-ÉSAC, 2007, p. 27). Somme toute, la gestion participative est adoptée par la majorité des organismes communautaires et plusieurs nouveaux enjeux semblent influencer son application (CSMO-ÉSAC, 2007).

La montée du managérialisme au sein des organismes communautaires autonomes québécois repose sur la conjugaison de trois processus corollaires. Le premier a trait à la professionnalisation du personnel, qui a transformé les relations entre les membres de l'équipe de travail ainsi qu'avec les membres, les bénévoles et les participants (Lavoie et Panet-Raymond, 2011).

Le second processus concerne la transformation des modes de financement des organismes communautaires, car les pratiques de gestion et de communication induites par la logique de financement par projet se heurtent aux exigences d'une participation élargie, notamment en termes de temps et de compétences. En outre l'austérité réduit le nombre d'employés par organisme et exige de la coordination qu'elle assume plusieurs fonctions comme la planification, la gestion et les contacts avec les bailleurs de fonds et la population (Lavoie et Panet-Raymond, 2011).

Le dernier processus s'enracine dans le modèle managérial et contribue, sous couvert de souplesse structurelle, à une nouvelle rigidité organisationnelle (CSMO-ÉSAC, 2007). La préséance du droit pour trancher les questions d'autorité confine l'étendue réelle de la participation. Les organismes communautaires auraient de plus en plus tendance à se référer au cadre légal [1] en délaissant les pratiques démocratiques (CSMO-ÉSAC, 2007).

Une telle perspective de recherche nous amène à approfondir le point de vue des acteurs (direction, personnel, bénévoles et membres), dans des cas précis. Nous avons ainsi choisi d'étudier la dynamique de reconstruction structurelle des Auberges du Cœur du Québec (ACQ), un regroupement d'organismes communautaires québécois offrant de nouveaux milieux de vie aux jeunes en difficulté.

---

[1] Cette volonté de se référer au cadre légal a sans doute été encouragée par la réforme du *Code civil au Québec*, en 1994, réforme qui a clairement institué la responsabilité légale des personnes administratrices (CSMO-ÉSAC, 2007, p. 15).

Le premier chapitre présente notre problématique. Nous mettons en contexte notre projet en démontrant l'héritage participatif des modes de gestion et de communication des milieux communautaires. S'en suit une clarification des processus qui ont transformé le contexte où interviennent les Auberges du Cœur (professionnalisation du personnel, transformation de leurs modes de financement et adoption du modèle de direction managérial). Nous formulons en terminant notre question de recherche avant de motiver la pertinence sociale, scientifique et communicationnelle du projet.

Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique. Nous y définissons trois concepts afin de comprendre notre objet d'étude, soit la gestion participative, la communication participative et le managérialisme, auxquels nous associons des indicateurs permettant d'en identifier les manifestations.

Le troisième chapitre détaille les éléments de méthode. Nous y présentons un historique des Maisons d'hébergement jeunesse jusqu'à l'apparition des Auberges du Cœur. Nous justifions, par la suite, du choix de notre organisme, notre processus de sélection des répondants ainsi que de nos outils de collecte de données, soit les guides d'entretien individuel semi-dirigé et de groupe. Une présentation des considérations éthiques clôt le chapitre.

Le quatrième et dernier chapitre étaye nos résultats. Nous y présentons les portraits et visions de chacune de nos catégories d'acteurs (direction, personnel, bénévoles et membres du CC) ainsi que les résultats et éléments à analyser, soit la transformation des modes de gestion, ou de la structure organisationnelle, ainsi que celle des modes de communication, incluant les interactions entre les membres des équipes de travail.

Après avoir relaté le parcours suivi et les résultats atteints, la conclusion évoque les limites d'une telle étude et dégage des pistes pour de futures recherches.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Ce premier chapitre met en contexte l'influence du managérialisme sur les modes de gestion et de communication participatifs des milieux communautaires. Il présente les principaux éléments de l'histoire du milieu en ce qui concerne l'évolution des organismes populaires vers les groupes communautaires ainsi que nos prémisses de l'inflexion des modes de gestion et de communication participatifs soit la transformation de leurs modes de financement, l'adoption du modèle de direction managérial et la professionnalisation du personnel. Nous y présentons également notre objectif et question de recherche ainsi que la pertinence sociale, scientifique et communicationnelle de notre projet.

1.1 Des organismes populaires aux groupes communautaires

La Révolution tranquille (début des années 1960) représente le point d'ancrage de la création des groupes communautaires autonomes du Québec (Deslauriers, 2014). Cette période prospère est « [...] marquée par une réorganisation complète de l'appareil étatique québécois et l'instauration d'un nouveau modèle de développement économique [...], mais également un accroissement des inégalités sociales » (Larouche, 2015). Les années 1960 voient aussi apparaître, dans les quartiers défavorisés des grands centres urbains tels que Montréal, des organismes de charité nommés « comités citoyens » (Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire, CSMO-ÉSAC, 2001). Leurs actions, axées sur l'amélioration des conditions de vie des gens du quartier, sont influencées par l'Église

catholique et représentent souvent le prolongement de ses œuvres caritatives (Deslauriers, 2014). Ces comités sont, à l'époque, peu nombreux et leur structure de décision est également peu établie (Deslauriers, 2014). Dirigés par les citoyens, appelés aujourd'hui « travailleurs du milieu » et souvent sans formation académique, ils s'organisent autour de valeurs d'entraide et de soutien. C'est également dans les années 1960 que l'État intègre les services de certains de ces comités à ses institutions gouvernementales dans le domaine de l'éducation, de la santé et des services sociaux (CSMO-ÉSAC, 2001).

La deuxième vague des groupes communautaires émerge au milieu des années 1970 et est représentée par les « groupes populaires ». Animés principalement par des militants qui apprennent par eux-mêmes en palliant leur manque de formation à l'aide de leurs expériences et qualités personnelles (Deslauriers, 2014), ces groupes sont définis comme des organismes sans but lucratif (OSBL) qui « [...] réalise[nt] des activités avec les citoyens touchés par une même situation vécue et/ou identifie[nt] et vise[nt] principalement les classes socio-économiquement défavorisées » (Table ronde des organismes volontaires d'éducation populaire de l'Outaouais, s.d.). Leur objectif est de penser et de voir autrement en élaborant différemment la structure de leur organisation (Deslauriers, 2014). Ils mettent au centre de leurs préoccupations la justice sociale, la pauvreté et la répartition des richesses et du pouvoir en offrant « [...] des services misant sur les forces de ceux qui les reçoivent » (Deslauriers, 2014, p. 13).

Une importante phase d'organisation des groupes voit également le jour et plusieurs projets communautaires innovants sont mis en place (Larouche, 2015). En effet, des membres de la communauté créent, en 1979, la Table régionale des organismes volontaires d'éducation populaire (TROVEP) et, en 1981, le Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MEPACQ). La tendance sociale de l'époque, basée sur des valeurs de collaboration et de solidarité, donne finalement naissance à des groupes populaires engagés socialement et politiquement qui « [...]

se réfèrent de moins en moins à la doctrine sociale de l'Église et de plus en plus aux sciences sociales [...] » (Deslauriers, 2014, p. 10). Leur lutte pour le financement vient également « [...] tapisser la toile de fond de cette période [...] » dans leurs relations avec l'État (Larouche, 2015).

C'est au début des années 1980 que la troisième vague des groupes voit le jour sous la dénomination officielle des « groupes communautaires autonomes » (Deslauriers, 2014 ; Gagné, 2008). Notons, qu'à ce stade, ceux-ci :

> [...] mettent de l'avant que le contexte économique, politique, social et culturel dans lequel les gens vivent constitue un des déterminants majeurs de leur état de santé et de bien-être. Ils cherchent donc à intervenir directement sur ces aspects ainsi que sur les facteurs qui les déterminent afin de répondre globalement aux besoins des personnes » (rq-aca.org).

Perdant progressivement leur inclinaison politique pour se concentrer sur les besoins de la communauté, ces groupes visent les transformations sociales, et ce, au-delà de la situation fragile de l'économie de l'époque, suite au désengagement de l'État, par ses pratiques de soutien axées sur la privatisation (Larouche, 2015).

Plusieurs éléments démontrent toutefois la transformation de leur identité au regard des nouveaux éléments de la réalité de leur milieu (Deslauriers, 2014). Dus à leur petite dimension, les groupes semblent de plus en plus sollicités par les membres de leur communauté et la demande de services finit souvent par dépasser celle de l'offre. Leur situation financière est également précaire, car ils reçoivent, à l'époque, très peu de financement de leurs bailleurs de fonds, dont le gouvernement. C'est d'ailleurs ce qui permet d'affirmer que les groupes communautaires vivent une transformation de leurs modes de financement depuis le début des années 1980 (voir section 1.2.1).

Les groupes élaborent également les premiers balbutiements d'une nouvelle structure de décisions axée sur la démocratie (Deslauriers, 2014). Ils aplanissent alors les fondements administratifs de leur fonctionnement interne en adoptant des pratiques de gestion et de communication participatives. Leur structure organisationnelle n'a

alors peu ou pas de hiérarchie ni de paliers d'autorité, et ce, même si on y embauche de plus en plus d'employés. La disparité de ces méthodes de fonctionnement pousse le personnel à professionnaliser davantage leurs compétences (voir section 1.2.3). Certains groupes sont visiblement réfractaires à une telle tendance en voulant respecter les principes de leur orientation populaire d'origine (Deslauriers, 2014). Ils refuseront, par exemple, que leurs membres suivent certains programmes de formation politique ou académique.

Leurs canaux de communication se sont également multipliés (Deslauriers, 2014). L'autorité des équipes de coordination s'est tranquillement effacée afin d'amener l'ensemble du personnel sur un même pied d'égalité. Bref, les groupes communautaires semblent, à l'époque, adopter une approche plus pragmatique et proactive en développant, dans leur fonctionnement, des modes de gestion et de communication participatifs (Gagné, 2008 ; voir section 2.1 et 2.2).

C'est également à cette époque que le gouvernement du Québec reconnait les groupes en les finançant à l'aide de programmes visant l'éducation populaire autonome qui « [...] constitue un mouvement de participation et de transformation sociale aux approches larges, aux pratiques citoyennes, génératrices de liens sociaux et de cohésion sociale » (CSMO-ÉSAC, 2001; RACQ, 2015 ; RMJQ, 2004 ; ROCAJQ, 2004). Les termes « groupes communautaires » et « groupes populaires » sont toutefois utilisés conjointement par les acteurs sur le terrain, mais, avec le temps, la dénomination « groupes communautaires » finit par s'imposer dans le vocabulaire du milieu (Deslauriers, 2014).

Les années 1990 représentent davantage un point pivot dans l'évolution de l'identité des groupes communautaires autonomes québécois, car c'est à cette époque que la « [...] table est mise pour une collaboration plus étroite entre le secteur public et les groupes communautaires » (Deslauriers, 2014). Des principes de coopération conflictuelle émergent des mésententes entre l'État et les groupes communautaires

qui finissent par déboucher sur une sorte de compromis qui atténue le conflit (Duval et coll., 2005). L'autonomie des groupes est mise à l'épreuve, car la précarité de leur financement et le refus de leur reconnaissance de la part du gouvernement redéfinissent leur lien avec les communautés locales (Larouche, 2015).

Le début des années 2000 redéfinit les objectifs des groupes communautaires autonomes qui semblent désormais réaliser davantage des « [...] activités [...] axées sur l'individu. [Ils ont] comme objectif la prise en charge individuelle, mais ne travaille[nt] pas nécessairement à l'action collective et au changement social. Il[s] vise[nt] la population en général » (Coalition des tables régionales d'organismes communautaires, 2009, p. 3). Ce changement de dénomination semble s'expliquer par l'adoption de la Politique gouvernementale de reconnaissance et de soutien de l'action communautaire (PSOC)[2] mise en place par le SACAIS, le RQ-ACA et plusieurs autres organismes communautaires. Celle-ci tente effectivement de répondre à « [...] l'exigence essentielle du respect de l'autonomie des organismes communautaires dans leurs différents rôles sociaux [...] » et « [...] dégage des principes devant guider les efforts du gouvernement pour aider le milieu communautaire à consolider son action et son rayonnement » (PSOC, 2016). Cette politique sous-entend également une révision de la position du gouvernement en matière de financement des groupes communautaires autonomes. L'insistance sur la production d'ententes de services envers le réseau public renforce le traitement utilitariste de l'État envers les groupes (Larouche, 2015).

Cette tendance semble mettre à l'épreuve le fonctionnement des modes de gestion et de communication participatifs, l'autonomie ainsi que les valeurs des groupes communautaires autonomes québécois. Bref, l'application de la PSOC semble modifier la hiérarchie des collaborations, des partenariats et des négociations entre

[2] Adoptée en 2001, le titre de la politique: l'action communautaire : une contribution essentielle à l'exercice de la citoyenneté et au développement social du Québec.

l'État et les organismes du milieu (ROCAJQ, 2018, site internet consulté le 15 octobre 2018).

La nature des échanges semble toutefois se détériorer davantage suite à l'élection du parti libéral en 2003. C'est, en effet, suite à l'initiative du ministre de la Santé et des Services sociaux, Philippe Couillard, que l'État réforme de nouveau le système de santé et de services sociaux. Inspiré par les principes participatifs de la Commission Rochon[3], il instaure son nouveau système, mais sans inviter ni consulter les acteurs du milieu communautaire. Cette nouvelle orientation de l'État visait, à l'origine, la formation de réseaux dans lesquels groupes communautaires et services sociaux devaient « travailler de concert » (Deslauriers, 2014). De telles alliances ne virent toutefois pas le jour, car, bien que l'État prévoyait des services intégrant l'ensemble des acteurs du milieu, il n'intégra pas « tout le monde dans le processus » (Deslauriers, 2014, p. 12). Bref, l'adoption de la loi sur la création des Centres de santé et de services sociaux (CSSS) pousse alors les organismes communautaires vers un rôle de fournisseurs de services de première ligne (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013).

Plus de dix ans après l'instauration de la PSOC, une disparité semble persister entre les « normes administratives standardisées » du secteur privé étatique et les modes de gestion et de communication participatifs de l'action communautaire autonome qui sont davantage « [...] mouvants, évolutifs et non standard » (Dufour, 2008). Cette nouvelle tendance organisationnelle s'avère également une occasion pertinente d'introduire, dans la prochaine section, nos prémisses d'inflexion des modes de gestion et de communication des organismes du milieu communautaire, traditionnellement participatifs, soit la transformation de leurs modes de financement, l'adoption du modèle de direction managérial et la professionnalisation de leur

[3] La commission Rochon vise la lutte au déficit et la diminution des transferts fédéraux qui entraînent la suppression de plus d'un milliard de dollars de crédits dans le budget de la santé au Québec (Guay, 2006).

personnel. Leur présentation nous permettra de fixer le décor qui illustre les potentielles transformations du fonctionnement interne et externe des organisations du milieu communautaire autonome québécois.

1.2 Prémisses de l'inflexion des modes de gestion et de communication participatifs

Plusieurs éléments du contexte social, financier et politique du début des années 2000 semblent, tout d'abord, influencer le fonctionnement et mettre à l'épreuve les pratiques et valeurs collectives des organismes du milieu communautaire autonome québécois. Il est toutefois important de mentionner, avant d'aller plus loin, que ces modes d'organisation, axés sur la participation, ont originalement été adoptés par ces organismes lors de leur création au début des années 1960 (voir section 1.1).

Au regard de la littérature portant sur la communication organisationnelle en milieu communautaire, nous retenons trois principales prémisses marquant l'inflexion des modes de gestion et de communication participatifs qui semblent influencer certaines composantes de la structure organisationnelle des organismes communautaires soit : la transformation de leurs modes de financement, l'adoption du modèle de direction managérial et la professionnalisation du personnel.

La première relève d'une dimension organisationnelle et présente les effets de la transformation de leurs modes de financement. La deuxième relève d'une dimension macrosociale et concerne l'adoption du modèle de direction managérial dans les sphères économique, sociale et politique de la société. La troisième relève d'une dimension microsociale et concerne la professionnalisation du personnel des groupes communautaires en mettant en parallèle les tenants de la formation professionnelle et de l'expérience pratique. Bref, cette section présente les prémisses de la problématique de notre projet au regard du fonctionnement des modes de gestion et

de communication, traditionnellement participatifs, qui semblent avoir une influence sur les changements actuels dans les organismes communautaires autonomes du Québec.

1.2.1 Transformation des modes de financement

Au début des années 1980, les groupes communautaires autonomes du Québec pouvaient davantage compter sur le financement à la mission du gouvernement qui reconnaissait leurs particularités au sein de leur communauté (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). Cette reconnaissance de l'État ne semble toutefois pas durée, car elle fut souvent accompagnée « [...] d'une prise en charge de fonctions dont [il souhaitait] se départir » (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013, p. 19). À partir des années 1990, cette nouvelle tendance prit progressivement de l'expansion parallèlement à l'essor de la professionnalisation du personnel des groupes communautaires (voir section 1.2.3). Depuis le tournant des années 2000, les organismes communautaires autonomes du Québec semblent avoir ainsi subi plusieurs transformations de leurs modes de financement.

La PSOC de 2001 réaffirme l'importance d'un financement à la mission, au détriment des autres types de financement, tels le financement ponctuel et les ententes de services (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). De plus, ses apports semblent contradictoires dans la définition du rôle des organismes communautaires (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). D'un côté, la reconnaissance de leurs particularités par l'État les a concrètement outillées afin de défendre leur autonomie, mais, de l'autre, « [...] la formalisation de types de financement relevant davantage de la prestation de services et de la contractualisation a marqué l'avancée d'une représentation du secteur communautaire inspirée par la dynamique de marché » (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013, p. 19). Bref, c'est avec les réformes du système de la santé et des services sociaux du ministre, Philippe Couillard, que cette reconnaissance prendra fin

suite à la mise en place d'une vision davantage utilitariste des organismes communautaires autonomes (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013).

Ce paradigme de l'évolution des modes de financement repose alors sur les demandes descendantes de l'État qui semblent aller à l'encontre des propositions ascendantes de la communauté (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). Cette influence étatique, inspirée du modèle de direction managérial (voir section 1.2.2), semble également incompatible avec la mission ainsi que les valeurs du milieu communautaire (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). Un bon exemple est le recours aux sources de financement privé pour soutenir l'action communautaire autonome avec la création, en 2007, du « Fonds pour la promotion des saines habitudes de vie »[4]. D'un côté, la création de ce fonds semble représenter une initiative pertinente en ciblant la promotion de besoins pratiques qui tentent de répondre à une demande du milieu, mais, de l'autre, l'État s'associe à une fondation usant des profits d'une entreprise du secteur privé (Vidéotron) dans le but de promouvoir ses « saines habitudes de vie » (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). Cet exemple illustre une tendance soit la « nouvelle philanthropie » ou philanthrocapitalisme qui arrive dans un contexte où aucun débat n'est en cours concernant la gouvernance étatique (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). Ces nouvelles façons de fonctionner semblent transformer les modes de financement des organismes du milieu communautaire en mettant à l'épreuve leur système de valeurs collectives dans une réorganisation de leur plan d'action global.

Ce type d'investissement social emprunte son fonctionnement de la philanthropie et opère avec une mission flexible lui permettant de « [...] modifier [ses] orientations et de s'investir dans différents champs d'action, priorisant les œuvres "efficaces" » (Prewitt, 2006, p. 355). Il semble privilégier l'individu en n'estimant pas son offre comme un don charitable, car il se donne le pouvoir de décider comment son financement sera dépensé en considérant qu'il permet de répondre à des « [...]

[4] Conjointement mis en place par le gouvernement du Québec et la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) avec les profits de la vente de Vidéotron (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013).

besoins sociaux que l'État ne parvient pas à endiguer » (Anheier, 2005, p. 324). Les fonds privés semblent être principalement basés sur l'autorité des scientifiques qui coïncide très bien avec « [...] l'air du temps : moins d'État, plus de privé, plus de marché, moins de collectif, plus d'individuel, moins de structurel, plus de comportemental » (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013, p. 23).

Ces partenariats public-privé transforment alors la structure organisationnelle des organismes communautaires autonomes en simplifiant leur processus de décision démocratique, car les nouvelles fondations semblent les pousser à dévier de leur mission et à réduire leurs actions politiques de défense des droits (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). Un autre exemple des effets de cette nouvelle tendance concerne la Fondation Lucie et André Chagnon (FLAC) qui fait « [...] courir le risque d'une uniformisation des orientations, des points de vue, des visions, des missions et des actions des organismes communautaires [et] qui contribue à modifier leur rôle envers les populations qu'ils servent » (Ducharme et Lensemann, 2011, p. 211). Centraide, un autre bailleur de fonds montréalais, contribue également à la montée de cette tendance dans la « coordination de différents leviers (financement, formation, accompagnement, influence) » en encourageant des démarches de planification stratégique financière avec ses partenaires en faisant « preuve d'une rigueur encore plus grande dans ses analyses » afin d'améliorer la « performance des organisations » (Centraide du Grand Montréal, 2017). En instaurant des principes de développement basés sur les intérêts du capital financier, ces organismes adoptent un nouveau type de fonctionnement qui diffère des traditions du milieu communautaire qu'on qualifie aujourd'hui de « nouvelle gouvernance » (Ducharme et Lensemann, 2011, p. 213). Bref, cette tendance semble représenter une des pistes qui illustre les effets de la montée du managérialisme sur les pratiques de la gestion et de la communication participatives des organismes du milieu communautaire autonome québécois.

La prochaine section démontre les effets de l'adoption progressive du modèle de gestion managériale sur les modes de gestion et de communication participatifs des organismes du milieu communautaire autonome québécois.

1.2.2 Adoption du modèle de gestion managérial

L'adoption du modèle de gestion managérial est un élément du contexte de la transformation des modes de gestion et de communication, traditionnellement participatifs, des groupes communautaires autonomes du Québec. En effet, les réflexions entourant le pouvoir du système économique inspirent l'utilisation de modèles managériaux qui, sous couvert de neutralité, semblent envahir le monde des organisations en imposant ses valeurs et sa rentabilité financière comme seule unité de mesure (De Gaulejac, 2006).

Une « domination » étatique semble progressivement s'installer dans la gestion du milieu des organisations et l'« hégémonie managériale » fait désormais partie de leur vocabulaire (Spicer et Böhm, 2007). Cette vision du monde impose l'« exigence du toujours plus » et incite à faire mieux avec moins : « [...] moins de moyens, moins d'effectifs, moins de budgets [...] » (De Gaulejac, 2006, p. 33). En effet, tentant de s'adapter aux réalités économiques de la société, le milieu communautaire ne semble pas y échapper pas, car « [...] cette gestion managériale, d'abord appliquée dans les multinationales, est devenue l'idéologie dominante de notre temps » (De Gaulejac, 2012, p. 24). Bref, réagissant à cette pression et au regard de la complexité de l'application des pratiques de la gestion démocratique, les organismes communautaires ont « [...] tendance à imiter [les] approches de l'entreprise privée et du secteur public en privilégiant des modèles de gestion hiérarchiques » (CSMO-ÉSAC, 2007, p. 15).

En effet, deux nouvelles réformes viennent bouleverser la dynamique interne des organismes du milieu, soit la gouvernance démocratique (GD) et la nouvelle gestion publique (NGP), qui semblent s'intégrer dans leurs modes d'organisation en influençant de plus en plus leurs pratiques vers celles de la gestion managériale dans une stagnation progressive du financement de leur mission (Létourneau, 2015). La montée du managérialisme représente donc une opportunité pour les acteurs du milieu communautaire d'emprunter les principes de la GD et de la NGP dans le but d'être davantage efficace dans leurs différentes offres de service à la population.

Ce phénomène met toutefois en tension l'identité des organismes qui ne semblent pas partager le lot de valeurs marchandes du système néolibéral. Il soulève également un mouvement de résistance de la part du milieu communautaire autonome. Il est toutefois important de mentionner que la plupart des tensions, entre l'État et le milieu, sont souvent empreintes de rapports asymétriques et hiérarchiques (Proulx et Savard, 2012; Bourque, 2007). Or, même si elles sont considérées comme normales, étant donné les rapports de pouvoir et la différence de valeurs fondamentales, appliquer des modes de gestion et de communication flexibles et efficaces semble être un défi de taille pour le fonctionnement des organismes communautaires (Lavoie et Panet-Raymond, 2011). Bref, ces récents aléas économiques semblent bouleverser leurs pratiques de gestion et de communication vers une perte de leur flexibilité aux dépens d'un glissement progressif vers les méthodes de la gestion managériale. Cet aspect spécifique du contexte actuel du milieu fera d'ailleurs l'objet de plusieurs réflexions entourant notre projet.

Cette tendance semble également se répercuter sur le fonctionnement interne des organismes au niveau de la professionnalisation de leur personnel. En effet, c'est au début des années 1990 que la professionnalisation du personnel des groupes communautaires apparait dans le milieu avec l'expansion du nouveau marché de

l'emploi qui, basé sur l'économie sociale, exprime une transformation de leur identité (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013).

La prochaine section en décrit les principaux éléments d'influence sur la gestion et la communication participatives.

1.2.3 Professionnalisation du personnel

Avant la montée de la professionnalisation des groupes communautaires autonomes québécois du début des années 1980, la formation de leurs membres était principalement basée sur l'expérience pratique offerte par le terrain (Depelteau, Fortier et Hébert, 2013). La formation académique de niveau universitaire, qui n'était pas très répandue auprès du personnel des groupes de l'époque, devint rapidement la norme à atteindre dans la construction des équipes de travail du début des années 1990. Le discours sur la professionnalisation est donc récent dans les organismes du milieu communautaire autonome du Québec. Il bénéficie d'un jugement positif de la part des dirigeants des organisations, car il représente une opportunité pour leurs membres de construire leur expérience, et ce, autant au niveau individuel que collectif (Bourdoncle, 1991; Wittorski, 2008).

L'arrivée de la professionnalisation dans le milieu communautaire semble profiter à l'ensemble des acteurs, plus particulièrement dans une bonification des savoirs des membres et des ressources qu'elle apporte à l'organisation. Or, « [...] la professionnalisation des groupes communautaires n'est pas une dérive dans leur évolution ni un abandon de leurs objectifs initiaux », et ce, même si plusieurs signes tentent d'en prouver le contraire (Lavoie et Panet-Raymond, 2011, p. 35).

En effet, selon certains auteurs, les principaux enjeux de la professionnalisation du personnel des groupes communautaires consistent à « faire avaler la pilule de la flexibilité », à « resserrer le contrôle » sur l'évaluation individuelle et à « stimuler les

ressorts individuels » (Dugué, 1999 ; Linhart, 1999). Ces enjeux semblent donc mener à une institutionnalisation des pratiques de gestion et de communication participatives des groupes vers l'adoption de modes d'organisation centralisés et basés sur les principes de la gestion managériale.

Dans le cadre de notre projet, nous verrons s'il est possible d'établir que la professionnalisation du personnel des groupes communautaires passe par un processus d' « universitarisation » de la formation des membres qui influence la « dynamique de [leur] construction identitaire » (Wittorski, 2008 p. 9). Il s'agit d'une stratégie déployée par les groupes afin d'élever « l'échelle de leurs activités » dans le but de revendiquer une meilleure autonomie et reconnaissance de leurs pratiques de gestion et de communication (Bourdoncle, 1991; Tardif et Lessard, 2000). L'exercice de la professionnalisation du personnel des groupes communautaires semble permettre un « processus d'amélioration des capacités » et une « rationalisation des savoirs » qui bonifient l'offre de services à la communauté tout en actualisant les tenants de leur structure de décisions et la dynamique des interactions sociales au sein de leurs équipes de travail (Bourdoncle, 1991, p. 75).

Les critères d'embauche des organismes du milieu semblent désormais privilégier la formation académique au savoir d'expérience pratique (Lavoie et Panet-Raymond, 2011). En effet, les candidats plus scolarisés ont, dans la plupart des cas, l'avantage de choisir précisément les constituantes de leur bagage d'expérience (par le biais de cours de cycle supérieur ou d'autres formations académiques) contrairement à ceux qui détiennent une expérience plus pratique et moins diversifiée (Lavoie et Panet-Raymond, 2011). Le défi des groupes communautaires semble donc reposer sur l'unisson des savoirs universitaire et pratique de ses membres afin d'encourager l'utilisation de pratiques hybrides axées sur une meilleure atteinte des objectifs de l'organisation (Lavoie et Panet-Raymond, 2011).

Outre l'embauche de personnel professionnel, un autre indicateur démontre la professionnalisation des groupes communautaires autonomes du Québec. En effet, les recruteurs privilégient désormais l'expérience professionnelle à celle du communautaire tout comme ils favorisent les candidats qui occupent ou ont occupé un poste d'influence dans le milieu (Lavoie et Panet-Raymond, 2011). Les nouveaux critères d'embauche reliés aux qualifications professionnelles et personnelles évoluent et « [...] au-delà du mythe, la réalité s'impose » (Lavoie et Panet-Raymond, 2011, p. 33) comme suit : Scolarisation > Expérience professionnelle > Expérience communautaire.

D'autres chercheurs situent davantage les enjeux de la professionnalisation du personnel « [...] entendue comme une intention organisationnelle [...] » qui accompagne la « flexibilité du travail » vers une « [...] modification continue des compétences en lien avec l'évolution des situations de travail » (Wittorski, 2008, p. 13). Il est important de souligner que cette adaptation des pratiques d'organisation aux aléas de l'environnement semble souvent mener le personnel professionnalisé à utiliser des méthodes du secteur privé basées sur la compétition et le profit (Wittorski, 2008). De ce fait, l'application des tenants de la prise de décision démocratique se complexifie, car la relève du personnel semble davantage favoriser la performance individuelle aux dépens des stratégies d'interactions sociales du travail en équipe (Lavoie et Panet-Raymond, 2011).

Bref, la professionnalisation du personnel semble représenter une piste pertinente qui illustre les effets de la montée du managérialisme sur la gestion et la communication participatives des organismes du milieu communautaire autonome québécois dans une redéfinition des principes de la construction de l'expérience et du processus de sélection de leurs membres.

Afin de clarifier les orientations de notre projet face à l'ensemble de ces prémisses d'inflexion du fonctionnement des organismes communautaires autonomes, la prochaine section présente notre objectif ainsi que notre question de recherche.

1.3 Objectif et question de recherche

L'objectif général de notre projet est de comprendre l'inflexion des modes de gestion et de communication participatifs en vigueur dans les Auberges du cœur du Québec (ACQ) à l'ère du managérialisme. Considérant que les modes de communication sont tributaires des modes de gestion (voir chapitre 2), nous proposons la question de recherche générale suivante :

- Comment la montée du managérialisme au sein des organismes québécois d'action communautaire a imprégné la gestion et la communication participatives?

Somme toute, notre recherche se concentre sur l'évolution des modes de gestion et de communication traditionnellement participatifs des ACQ au regard des changements organisationnel, structurel, social et politique du milieu communautaire. Nous cherchons à comprendre les effets que peuvent avoir la transformation des modes de financement, l'adoption de modes d'organisation du modèle managérial inspirés du secteur corporatif et public et la professionnalisation du personnel, sur la pérennité et l'avenir du fonctionnement démocratique actuel des organismes communautaires autonomes québécois depuis l'arrivée de la PSOC en 2001.

1.4 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale

Notre projet est tout d'abord pertinent au niveau scientifique, car il existe présentement très peu d'études à ce sujet. En effet, le croisement de nos trois concepts (gestion participative, communication participative et managérialisme) permet une ouverture vers de nouvelles pistes de recherche et une bonification du savoir universitaire, mais aussi une meilleure compréhension des réalités actuelles du milieu communautaire autonome québécois.

Il s'avère également pertinent au niveau communicationnel, car il offre un regard renouvelé sur la transformation des modes de gestion et de communication des organismes du milieu communautaire en approfondissant le fonctionnement de la structure organisationnelle et des relations sociales interne et externe entre les membres de la direction, du personnel, des bénévoles et du Comité communication (CC).

Il semble finalement pertinent au niveau social, car il devrait rendre davantage accessibles et disponibles des informations peu connues par la majorité des acteurs du milieu communautaire qui pourraient leur permettre de mieux comprendre l'influence des principes de la gestion démocratique ou de la nouvelle gestion publique sur leurs modes de gestion et de communication participatifs.

Le prochain chapitre présente les assises de notre cadre théorique qui permettront d'orienter notre projet au regard de notre problématique.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Afin de répondre à notre question de recherche, nous proposons trois concepts permettant la construction de notre cadre théorique : la gestion participative, la communication participative et le managérialisme. Afin d'en démontrer la pertinence et de clarifier l'orientation générale de notre projet, nous en présenterons les principales définitions, apports, limites et applications dans les organismes communautaires autonomes qui permettent de saisir l'inflexion de cette nouvelle dynamique organisationnelle.

2.1 Gestion participative

La gestion participative est caractérisée, selon nos recherches, par une structure de gestion horizontale et décentralisée qui tente de rallier l'ensemble de ses membres dans un processus de décision orienté vers la réalisation d'objectifs communs. Il est possible de la définir par la :

> [...] coordination et la gestion d'une série d'activités entre deux ou plusieurs unités organisationnelles n'ayant pas de contrôle hiérarchique les unes sur les autres et dont le but est de générer des résultats qui ne peuvent être atteints par des unités travaillant individuellement (Bakvis et Juillet, 2004, p. 9).

Celle-ci rallie un ensemble de valeurs et de règles donnant à ses acteurs le pouvoir de l'initiative et de la créativité dans la prise de décision ainsi que dans le partage des responsabilités et des bénéfices de l'organisation (Martin, 1994). Elle tente également d'impliquer ses parties prenantes (direction, personnel, bénévoles, membres des comités) en consolidant leurs liens sociaux et en encourageant le partage des pouvoirs

dans une « coordination en l'absence de hiérarchie » (Chisholm, 1989). Son objectif principal est de proposer une alternative aux pratiques de gestion managériale inspirées des approches tayloristes, paternalistes ou autocratiques, prônées par les entreprises, qui deviennent de plus en plus coûteuses, et ce, autant en termes de ressources humaines que financières (Sanni Yaya, 2004). Les membres de la direction ne font donc pas figure d'autorité, car la gestion participative vise à établir une culture de collaboration et de confiance au sein de ses membres (Lahey, 2001). Elle semble également faire écho à une prise de conscience du monde des affaires qui réalise l'importance de la mise en place des équipes de travail et de la valeur ajoutée des rapports sociaux qu'elles engendrent (Sanni Yaya, 2004). C'est suite à cette tendance de déshumanisation du travail que les différents acteurs du milieu des organisations semblent adopter l'idée renouvelée d'une logique de gestion axée sur la responsabilisation et la valorisation du potentiel (Dassault, 2002 ; Sériyex, 1996).

L'approche des humanistes de l'école des relations humaines (Roethlisberger, Mayo, Lewin, Maslow, McGregor et Herzberg) marque l'histoire de la gestion participative en créant de nouvelles approches d'organisation du travail basées sur le bien-être individuel des employés telles que la théorie de la hiérarchie des besoins (physiologique, sécurité, social, réalisation de soin, auto accomplissement), la théorie Y/X (motivation et la participation des employés) et celle de l'enrichissement des tâches des employés.

Selon Dimitri Weiss (1978), il existe deux formes de gestion participative : l'organisationnelle qui provient des influences de l'école des relations humaines et l'opérationnelle qui permet aux acteurs d'obtenir du pouvoir sur leur environnement immédiat. La première forme est davantage indirecte et vise à promouvoir la participation des employés face aux orientations stratégiques de l'organisation protégeant leurs intérêts et leurs droits dans un souci de conservation de leurs acquis. Elle tente d'encourager l'intégration des acteurs aux comités de travail, aux négociations collectives et notamment en ce qui concerne la mise en place des

conseils d'administration (CA). La seconde représente une forme davantage directe de participation, car elle concerne l'exécution des tâches et fonctions des employés. Son but est de les motiver vers une réorganisation de leur travail en favorisant la diversité de leurs responsabilités tout en suscitant la délégation de certaines de leurs fonctions dans l'adoption d'une structure moins hiérarchisée. Les groupes de travail semi-autonomes, axés sur la supervision des pratiques de l'organisation et sur le roulement du personnel, en sont d'ailleurs de bons exemples (Weiss, 1978).

Les principaux apports de la gestion participative encouragent le partage des savoirs et l'apprentissage collectif vers une constante adaptation des organisations face à leur environnement. Or, afin de répondre aux mutations de leur contexte social, l'écoute, l'empathie et l'ouverture semblent être primordiales afin d'anticiper les changements dans l'organisation donnant ainsi la parole aux compétences, savoir-faire et potentiel de création de l'ensemble des unités organisationnelles (Sanni Yaya, 2004). De fait :

> Le management participatif a pour but de permettre aux collaborateurs de participer, à des degrés divers, aux processus de gestion de l'entreprise en tenant compte notamment de leurs idées et opinions. Il peut agir dans les processus de conception, d'innovation, de résolution de problème et/ou de prise de décision de l'entreprise (Sanni Yaya, 2004, p. 6).

La gestion participative semble soulever un nombre important d'avantages rejoignant la satisfaction des employés (une meilleure répartition des tâches augmente la motivation des employés), une plus grande employabilité (un plus grand nombre de postes augmente la qualité des services), une meilleure efficience (le travail est bien fait du premier coup) ainsi qu'un rendement financier supérieur (le travail d'équipe diminue les coûts et les ressources utilisées) (Roussel, 1996). Elle semble toutefois atteindre une certaine limite, selon plusieurs auteurs, lorsque la direction utilise ses principes pour influencer ses membres. En effet, ne serait-il pas plus simple d'écouter leurs besoins dans le but de les satisfaire afin qu'ils réagissent conformément à ce que l'on attend d'eux (Aktouf, 1994 ; Sievers, 1986)?

En ce qui a trait à la gestion participative dans le milieu communautaire, elle concerne davantage la « [...] transformation des rapports sociaux afin qu'ils soient plus égalitaires et respectueux des contributions de toutes et tous » (CSMO-ÉSAC, 2007, p. 27). Son but semble être de rallier l'ensemble des acteurs autour du processus de décisions vers la réalisation des objectifs permettant de répondre à sa mission. Plusieurs caractéristiques la définissent au niveau communautaire : une équipe de coordination est nécessaire afin de faire le lien entre le CA et les différentes équipes de travail, les équipes de travail ont désormais une place d'importance dans le processus démocratique, la prise de décisions est participative et centralisée autour des actions des membres qui sont fortement engagés avec la direction et l'équipe de coordination (CSMO-ÉSAC, 2007).

Bref, bien qu'elle soit prônée par la majorité des organismes du milieu, l'évolution des structures de gestion communautaire semble les diriger vers l'adoption des principes de la gouvernance démocratique qui insistent davantage, et en continu, sur une implication et un engagement persistant des membres de l'organisation. Ce nouveau style de gestion semble exigeant pour les acteurs en place : « [...] les personnes doivent se montrer informées, disponibles, souples, polyvalentes [et] solidaires » (Centre de formation populaire et relais-femme, 1999, p. 12).

Afin de saisir l'impact de la dynamique des interactions sociales entre les membres au sein de la structure de gestion participative des organismes du milieu communautaire autonome, la prochaine section détaille notre second concept théorique : la communication participative.

2.2 Communication participative

Après avoir détaillé les principales composantes de la gestion participative, cette section présente une approche théorique qui lie les acteurs à leur structure

organisationnelle : la communication participative. Rappelons, au passage, que nos prémisses (voir la section 1.2) ainsi que la littérature de la gestion participative (voir la section 2.1) soutiennent d'ores et déjà son usage en tant qu'alternative permettant d'éviter les erreurs des pratiques centralisées de la gestion managériale.

Les origines de la communication participative, sur lesquelles se base notre projet, proviennent du processus réflexif des auteurs qui se sont penchés sur le développement communautaire (Alexandre, 2000; Bessette, 2004; Coldevin, 2001; Gumugio Dagron, 2001). Nos choix théoriques rejoignent leur domaine d'expertise, car les auteurs la définissent surtout en mettant « [...] l'accent sur les procédés interactif et participatif plutôt que sur la production et la diffusion de 1'information coupée des processus communautaires » (Bessette, 2004, p. 14). Nous adoptons leur vision de la communication participative puisqu'elle ne semble pas uniquement dépendre de la participation des membres dans l'accomplissement des tâches et de la circulation de l'information, mais plutôt faire référence aux interactions sociales dans la prise de décisions sur les activités à mener vers l'atteinte de la mission et des objectifs de l'organisation.

Plus spécifiquement, nous retenons la définition de la communication participative décrite comme une :

> [...] action planifiée, fondée d'une part sur les processus participatifs et d'autre part sur les médias et la communication interpersonnelle, qui facilite le dialogue entre différents intervenants réunis autour [...] d'un but commun, afin d'identifier et de mettre en oeuvre une initiative concrète visant à [...] atteindre le but fixé, et qui soutient et accompagne cette initiative (Bessette, 2004, p. 10).

Ce processus réunit les différents « intervenants », que l'on nommera acteurs (membres de la direction, du personnel, des bénévoles et du CC) pour les intérêts de notre projet, dans un dialogue et un échange d'idées sur les besoins, les objectifs et les actions à entreprendre afin de répondre à leur mission. Elle semble donc

représenter un outil efficace pour les organismes du milieu communautaire (Bessette, 2004).

En ce qui concerne le développement communautaire, la communication participative « implique une révision des pratiques » de l'organisation et insiste sur la « [...] facilitation des échanges entre les divers intervenants afin de cerner un problème de développement commun » (Bessette, 2004, p. 11). Son objectif est de découvrir et de tester l'ensemble des solutions afin d'identifier les ressources nécessaires à la résolution du problème. Or, il semble possible d'adopter la même stratégie dans le cadre de la fixation d'un objectif d'action communautaire, car les interactions sociales entre les acteurs permettent de spécifier la nature dudit objectif et de sélectionner les besoins, connaissances et actions nécessaires à sa réalisation (Bessette, 2004). Ainsi, plusieurs éléments caractérisent la communication participative au sein du milieu communautaire.

Il existe, selon Tufte et Mefalopoulos (2009), quatre principes fondamentaux pour qu'il y ait « communication participative ». Le premier concerne le « dialogue » et le fait que deux acteurs doivent prendre la parole et ainsi participer à une discussion. Le deuxième est la « voix » soit l'opportunité des acteurs à prendre la parole et de se faire entendre des instances décisionnelles. Le troisième concerne une « pédagogie libératrice » s'appuyant sur quatre piliers recoupant les valeurs du milieu communautaire soit l'amour, l'humilité, la confiance et l'espoir. Le quatrième et dernier principe relève d'un processus d' « action-réflexion-action » basé sur un système de communication bidirectionnel entre les problèmes rencontrés, l'élaboration des solutions et leur application. Ces caractéristiques semblent réunir les conditions gagnantes d'une bonne communication participative en encourageant la participation de l'ensemble des acteurs au sein du processus décisionnel.

La communication participative sert également d'outil aux acteurs afin d'identifier leurs objectifs au regard de leurs besoins réels dans la mise en place de leurs activités

(Bessette, 2004). Il est toutefois important de mentionner que les acteurs doivent, comme nous l'avons souligné dans notre problématique (voir section 1.2.2), tenir compte de l'accessibilité de leurs modes de financement, car ils définissent majoritairement l'efficacité des principes de la communication participative et de leur plan d'action. En effet, la plupart des organisations, qui doivent rendre des comptes à leurs bailleurs de fonds ou à leurs donateurs, font face à des difficultés dans la communication de leurs résultats, car ceux-ci sont plutôt intangibles et axés sur la qualitatif et non sur le quantitatif (Drouin, 2015).

Ajoutons que la transformation de leurs ressources peut même les pousser à revoir leurs pratiques ou reconnaître que la communication participative n'est peut-être pas l'outil le plus adapté aux aléas de leur réalité quotidienne. Bref, cette approche permet aux organisations de percevoir leurs objectifs en fonction de leurs besoins dans le but d'amener les « [...] intervenants concernés à participer à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation des activités » (Bessette, 2004, p. 14).

Les acteurs doivent également encourager la participation aux discussions en fonction des objectifs à atteindre et des actions à entreprendre (Bessette, 2004). Par un processus de « communication double voie », leur rôle est de faire ressortir les différents points de vue dans le but de découvrir des idées adaptées à leur situation actuelle (Bessette, 2004). Pour parler de véritable participation, ceux-ci doivent faire partie intégrante de la prise de décisions afin de fixer les contributions de tout un chacun. La participation « [...] ne se réduit pas à une présence physique ou symbolique aux activités. La participation n'est pas, non plus, la seule prise de parole. La participation est une action, une entreprise, un risque et une mise en commun dans une action » (Giroux, 2002, p. 199). Elle permet également aux acteurs de s'approprier les activités en proposant des dons de temps, de services ainsi que des ressources matérielles adaptés aux besoins de l'organisation (Bessette, 2004). Or, soulignons que si les acteurs ne s'identifient pas aux actions de leur organisation, ils

percevront constamment leur travail comme « l'initiative des autres » (Bessette, 2004).

Deux principales limites concernent cependant l'application de la communication participative dans le milieu communautaire. La première concerne le scepticisme des organismes face à leur liberté d'expression dans l'émission de leurs opinions lorsque les bailleurs de fonds sont financièrement impliqués au sein de leurs projets. En effet, les organismes ne semblent pas convaincus de pouvoir s'exprimer librement dans leur processus de prise de décisions et semblent avoir constamment peur de perdre les avantages de leur financement (Gumucio Dagron, 2009). La mise en place d'un système de décisions axé sur la participation s'avère donc complexe, dans ce cas, car elle est plutôt perçue comme une « réincarnation du paradigme dominant » servant principalement à manipuler et dominer les organismes à des fins strictement économiques (Huesca, 2008 ; Rahnema, 1992). La seconde souligne qu'il n'existe pas de recettes toutes faites concernant la communication participative, car les rapports sociaux entretenus entre les différents acteurs de l'organisation redéfinissent constamment les pratiques de la participation (Bessette, 2004). Dans leur processus de réflexion, les efforts se concentrent sur la recherche des meilleurs moyens afin d'établir la communication entre les partenaires du réseau dans le but de faciliter les initiatives et la collaboration dans une application de la participation axée sur le changement (Bessette, 2004). La multiplicité de ces rapports semble alors menée vers une redéfinition de leurs pratiques, mais aussi vers un changement d'orientation de leurs stratégies en fonction des leçons apprises sur le terrain. L'erreur est donc permise, car « [...] l'apprentissage se fait sur la base d'une réflexion sur le succès et les difficultés rencontrées » (Bessette, 2004, p. 25).

Faire un suivi régulier de la rencontre des objectifs organisationnels semble donc s'avérer primordial pour les organismes qui visent la transformation de leurs pratiques de communication. Une réorganisation des activités est également de mise, et ce, au-delà du suivi rigoureux d'un plan d'action dans le but d'apprendre de ses

erreurs dans l'expérience pratique du terrain (Bessette, 2004). Bref, les intervenants ajustent la forme et le contenu de leurs activités en fonction d'un « [...] cycle continu d'actions et de réflexions sur l'action à travers lequel chacun apprend à améliorer les efforts mis en œuvre » (Bessette, 2004, p. 26).

La prochaine section présente les différentes conceptions du managérialisme qui semblent influencer le processus de gestion et de communication participatif.

2.3 Managérialisme

Suite à la présentation des éléments théoriques de la gestion et de la communication participatives, cette section décrit notre troisième concept théorique axé sur la gestion managériale des ressources financières, humaines et matérielles soit : le managérialisme. Il est important de mentionner que c'est grâce à celui-ci que nous avons pu faire ressortir les trois prémisses de la problématique de notre projet soit la transformation des modes de financement, l'adoption du mode de gestion managérial ainsi que la professionnalisation du personnel (voir section 1.2).

Comme nous l'avons préalablement mentionné, son application dans le milieu des organisations semble mettre à l'épreuve les tenants de la gestion et de la communication participatives. Sachant que ceux-ci adoptent désormais de nombreux dispositifs issus de la gestion managériale et verticale, nous en présentons les principales caractéristiques.

Le managérialisme est un « [...] système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion privée » (Chanlat, 1998, p. 37). Il découle des principes du néolibéralisme qui défendent la promotion de l'économie de marché au nom de la liberté de l'individu et de l'efficacité économique. Principalement prisé par les entreprises privées, il s'inspire de trois

idéaux néolibéraux mis en place dans les années 1920 : la croyance en la performance, la transparence ainsi que la responsabilité (Avare et Sponem, 2008).

La performance traduit simultanément une action, son succès ainsi que son résultat (Bourguingon, 1995). Son mode de transmission passe de l'individuel au corporatif, car il exige de ses employés le dépassement de soi afin de répondre aux critères de l'amélioration continue dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Soulignons que la performance doit cependant être mesurée par les instances décisionnelles à l'aide de techniques de contrôle transparentes et axées sur la responsabilisation des acteurs (Avare et Sponem, 2008).

La responsabilité et la transparence sont davantage liées, car « [...] le management impose aussi de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit » (Avare et Sponem, 2008, p. 117). Les gestionnaires répartissent ensuite les tâches dans leurs équipes de travail et à leurs employés souvent spécialistes en la matière.

La transparence implique que chacun doit rendre des comptes à ses supérieurs en décrivant le plus fidèlement possible les tenants de sa réalité (Avare et Sponem, 2008). Ce mécanisme semble primordial pour l'entreprise, car il permet aux supérieurs hiérarchiques d'avoir un portrait général et fiable des constituantes de l'entreprise dans le but d'atteindre ses objectifs.

Bref, c'est par une constante production d'actes exceptionnels (performance), par une répartition des tâches adaptée aux compétences des employés (responsabilisation) et par une constante et fiable rétroaction de l'accomplissement des tâches aux cadres supérieurs (transparence), que le managérialisme semble performer dans le milieu entrepreunarial (Avare et Sponem, 2008).

La littérature de la gestion managériale est également associée aux caractéristiques de l'adaptation des moyens aux fins (Weber, 2002). Elle représente les pratiques du managérialisme dans le milieu des entreprises, car elle préconise une structure de

décision centralisée, basée sur l'efficacité économique et sur l'utilisation de l'ensemble des ressources disponibles dans l'atteinte de ses objectifs. C'est un mode de gestion « pyramidal » qui met l'emphase sur la division du travail, l'efficience des pratiques ainsi que le contrôle de ses ressources (De Gaulejac, 2006). Ses principales tâches, prises en charge par la haute direction et le conseil d'administration (CA), sont simples, répétitives et précises dans leur description. Par exemple, elles sont principalement centralisées sur des constituantes formelles de la gestion telles que la comptabilité, les plans stratégiques, la finance, le calcul des coûts, la gestion prévisionnelle et la qualité totale. Ce type de gestion implique que l'on gère bien que ce que l'on mesure, mais il ne semble pas adopter les principes de la socialisation humaine tels qu'on les retrouve dans les organisations axées sur la participation (Berland et coll., 2008).

Les principes de gestion du managérialisme semblent mettre à l'épreuve la gestion et la communication participatives du milieu communautaire en redéfinissant son système de valeurs par une prescription de son « hégémonie managériale » (Palpacuer et Balas, 2009). Cette popularité grandissante des tenants de la gestion managériale auprès de ses organismes s'explique par le fait qu'ils permettent de répondre rapidement aux objectifs tout en améliorant la « rationalité de la prise de décision » (Avare et Sponem, 2008, p. 117). Le changement du nom du titre des postes (de président à directeur général, de cadre à manager, de salarié à collaborateur) ainsi que l'individualisation de la responsabilité (déresponsabilisation des groupes de travail vers l'individu) de manière à « transfigurer le rapport d'enrôlement [...] en rapport d'engagement » dans ce « nouvel esprit du capitalisme » en sont d'ailleurs de bons exemples (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 92).

Les défis de la gestion et de la communication participatives semblent toutefois dépasser l'adoption d'une structure de décision démocratique et exiger la recherche de solutions alternatives, parfois même diamétralement opposées, afin de s'adapter aux nouvelles réalités de leur environnement. Le pouvoir de cette influence du

management, « sous couvert de participation et d'harmonie collective », exerce une pression sur l'ensemble du milieu en « [...] octroyant [...] des espaces d'autonomie, de satisfaction ou de contentement au travail » vers la « fabrique du consentement » (Jacquot, 2016, p. 147-148). Le processus décisionnel des organismes du milieu communautaire s'en voit alors transformé, car les rapports entre les membres sont modifiés par cette influence de centralisation managériale. Le but des « managers » reste cependant toujours d'atteindre, à tout prix, les objectifs de l'organisation, comme lors de la gestion managériale, mais avec les principes de la collaboration et de l'appartenance à un projet commun provenant des pratiques de la gestion et de la communication participatives du milieu communautaire.

Le managérialisme est également une source pertinente à l'élaboration des prémisses initiales de notre projet. En effet, il s'illustre dans la transformation des modes de financement du milieu communautaire par les principes de la « nouvelle philanthropie » qui « amène[nt] [ses] adeptes [...] à apporter des solutions issues du milieu des affaires pour résoudre leur problèmes sociaux » (Depelteau, 2013, p. 28). Son influence sur ces organismes les dirige vers l'adoption des modes de la gestion managériale en ne reconnaissant pas « la valeur démocratique de la pluralité des interprétations sur le devenir humain, et de leur confrontation dans les lieux de conception des programmes et pratiques » (Parazelli, 2010, p. 23). Enfin, il mène également les acteurs du milieu vers une surspécialisation et une professionnalisation de leurs tâches et responsabilités, car « plus dans une organisation, on exigera d'un travailleur qu'il se consacre essentiellement à l'exécution étroite d'un travail donnée, plus celui-ci devrait être en mesure de le faire correctement » (Sanni Yaya, 2004, p. 8-9).

Bref, cette imposition des principes et des valeurs néolibérales dans le fonctionnement de la gestion et de la communication participatives de la plupart des domaines de la vie sociale est due à un principe que l'on nomme de nos jours le managérialisme (Avare et Sponem, 2008).

Somme toute, il est important de souligner que nos trois concepts théoriques sont et seront liés tout au long de notre projet, car notre objectif de recherche est comprendre l'évolution des modes de gestion et de communication participatifs des organismes communautaires autonomes québécois à l'ère de la montée du managérialisme.

Suite à leur déclinaison, nous avons été en mesure de faire ressortir les différents éléments pertinents afin d'organiser notre cadre méthodologique. Le choix et l'approfondissement de nos concepts nous ont effectivement permis de construire nos grilles d'entretien de groupe (CC) et individuelles (direction, personnel, bénévole). Pour ce faire, nous les avons opérationnalisés en sous-éléments visant l'élaboration d'une future collecte de données sur le terrain (voir section 3.6).

L'expérience, le rôle et les objectifs des ACQ représentent un premier élément incontournable afin d'établir les détails de l'environnement organisationnel des auberges. N'ayant pas de liens directs avec nos concepts théoriques, il nous a toutefois permis d'obtenir davantage de renseignements sur l'organisation dans la création de portraits de ses membres et dans la compréhension de ses différents modes de fonctionnement interne et externe, notamment en ce qui a trait au RACQ.

La complexité des apports théoriques proposée par la gestion participative nous a aussi permis de faire ressortir que l'organisation du travail ainsi que la dichotomie entre les valeurs corporatives et communautaires représentaient une piste pertinente à développer dans la construction de nos outils de collecte de données, car nous pouvions ainsi démontrer les principales constituantes de la structure organisationnelle des ACQ.

En ce qui concerne la communication participative, c'est l'élément qui lie les membres de l'organisation entre eux afin d'atteindre les objectifs en sélectionnant les besoins, connaissances et actions nécessaires à leur réalisation (Bessette, 2004), elle fait donc référence aux interactions sociales dans la construction de la structure de décision des ACQ. Axée sur des procédés interactif et participatif, la communication

participative met l'emphase sur la « communication double voie » dans l'application de quatre principes de base soit le « dialogue », la « voix », la « pédagogie libératrice » ainsi que l'« action-réflexion-action » (Bessette, 2004, voir section 2.2). C'est d'ailleurs pour ces raisons que nous avons choisi d'approfondir les types de relations sociales entre les acteurs de l'organisation, car la révision des pratiques de communication implique une étude des interactions interpersonnelles et semble être au cœur de ce deuxième concept théorique.

Afin d'être en mesure de mieux comprendre les effets du managérialisme sur la gestion et la communication participatives, notre dernier concept nous a fait réaliser qu'il serait pertinent d'étudier les détails de la planification et de la mise en place des pratiques de communication des ACQ. D'un côté, la gestion et la communication participatives s'inter-influencent dans la construction conjointe de la structure organisationnelle et des interactions sociales et, de l'autre, le managérialisme influence cette alliance en apportant son lot de règles et de valeurs qui semble transformer les pratiques, traditionnellement participatives et collaboratives, des organismes du milieu communautaire autonome. C'est pourquoi il s'avère pertinent d'examiner en profondeur les tenants des pratiques de communication des ACQ, car le managérialisme semble contraindre les acteurs de l'organisation à trouver des solutions alternatives en matière de communication afin de répondre aux transformations de leur milieu.

Pour terminer, l'alliance de nos trois concepts au sein de notre objectif de recherche, nous a permis de convenir que la circulation de l'information devait conclure la rédaction de nos grilles d'entretien afin d'englober l'ensemble de nos sous-éléments dans le but de découvrir des potentielles pistes de recherche et réponses à notre question de recherche.

Afin d'en rendre compte, le prochain chapitre présente notre démarche méthodologique.

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce troisième chapitre dévoile les étapes de la réalisation de notre cadre méthodologique.

La première section présente une illustration des tendances politique, sociale et économique du secteur de la santé et des services sociaux afin de mieux comprendre l'impact de notre problématique en proposant un historique de la création des maisons d'hébergement jeunesse vers celui du Regroupement des Auberges du cœur du Québec (RACQ). Nous présentons ensuite notre méthode de recherche qualitative et justifions le choix de notre organisme soit les Auberges du cœur du Québec (ACQ). Nous décrivons également notre processus de sélection des participants et enchaînons en justifiant le choix de nos outils méthodologiques dans la description des caractéristiques de l'entretien individuel semi-dirigé et de l'entretien de groupe. Nous présentons enfin les modalités de notre démarche de recherche ainsi que de notre stratégie d'analyse hypothético-déductive principalement basée sur l'abduction ainsi que sur les prémisses de départ de notre problématique concernant l'inflexion des modes de gestion et de communication participatifs des organismes communautaires autonomes du Québec, des concepts de la gestion participative, de la communication participative et du managérialisme ainsi que de la création des dimensions ayant permises la production de nos grilles d'entretien dans la définition de notre approche méthodologique qualitative. L'élaboration de nos considérations éthiques clôt ce chapitre.

3.1 Des Maisons d'hébergement jeunesse aux Auberges du Cœur

Les manifestations de la création des premières Maisons d'hébergement jeunesse du Québec (MHJQ) font éruption au début des années 1960. Principalement soutenues par des œuvres caritatives, ces initiatives citoyennes s'inspirent, à l'époque, de l'orientation des comités militants. L'Église finance alors leur budget et oriente leurs actions dans le but de faire de la prévention face aux problèmes sociaux rencontrés par les jeunes de la rue (Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire, 2001).

C'est dans les années 1970 que la majorité des organismes communautaires autonomes jeunesse (OCAJ) voit officiellement le jour et que leur réseau se met en place dans l'organisation des services et le développement des ressources de prévention destinées aux jeunes (ROCAJQ, 2018). C'est en 1976 que le Regroupement des organismes communautaires jeunesse du Montréal métropolitain (ROCJMM) devient le lien qui unit l'ensemble de ces organismes qui jetèrent les bases des premiers mécanismes de travail collectif orientés vers les nouvelles réalités de la jeunesse du Québec (ROCAJQ, 2018). Dans la foulée de ces initiatives sociales, c'est également à cette époque que les Maisons d'hébergement jeunesse du Québec (MHJQ) sont mises en place. Contrairement aux autres OCAJ, elles se démarquent en visant l'amélioration de la capacité d'agir des jeunes sur leur vie et sur leur milieu (Regroupement des Auberges du cœur, RMJQ et ROCAJQ, 2004). Leur objectif principal est alors de répondre aux besoins des jeunes dans une offre de services dépassant celle du gouvernement (Regroupement des Auberges du cœur, RMJQ et ROCAJQ, 2004). Propulsées par une multitude d'initiatives sociales, elles doivent alors compter sur leur réseau d'appartenance afin de survivre aux différents aléas de leur environnement (économique, social et politique).

Les Auberges du cœur du Québec (ACQ) représentent une illustration pertinente de cette alliance inter MHJQ, car elles sont une importante ressource d'aide spécialisée

dans la montée de l'itinérance chez les jeunes (aubergeducoeur.com). Caractérisées par un système de fonctionnement flexible et démocratique, ces maisons sont les pionnières de l'organisation de l'hébergement jeunesse au sein du milieu communautaire (Goyette, Jetté et Saulnier, 2013). Leur mission est d'aider les jeunes sans-abri à se sortir de l'errance tout en évitant qu'ils se retrouvent à la rue (aubergesducoeur.org). Elles visent également leur réintégration sociale vers une réappropriation de leur autonomie et une reconstruction de liens significatifs dans le but de les stimuler à s'investir dans un projet de vie (aubergesducoeur.org). En phase avec les nouvelles réalités que vivent les jeunes, elles sont, à l'époque, des laboratoires de pratiques innovantes ayant habilement fait leurs preuves (Goyette, Jetté et Saulnier, 2013). La création de l'Auberge du cœur Le Tournant, du Service d'hébergement St-Denis (1976) et de L'Avenue des jeunes (1976) en sont d'ailleurs de bons exemples.

Les années 1980 représentent un bassin fécond permettant la création et la mise en place de plusieurs nouvelles MHJQ. Très peu financées à l'époque, ces maisons ont dû lutter pour se faire reconnaître et financer par l'État. Afin de répondre à la situation « incontrôlable » de la précarité de leur financement, elles se sont également alliées à la « force du nombre » en créant, en 1987, le Regroupement des maisons d'hébergement jeunesse du Québec (RMHJQ) qui finit par devenir, en 1999, le Regroupement des Auberges du cœur du Québec (RACQ) (aubergesducoeur.org). Une quinzaine de maisons sont alors créées dans la foulée des années 1980 : l'Antre-Temps à Longueuil, en 1985, l'Escalier à Montréal, en 1988, ainsi que la Source-Soleil à Sherbrooke, en 1989, pour ne nommer que celles que nous décrirons dans le cadre de ce projet. Afin de clarifier le fonctionnement du recrutement des ACQ, il est important de mentionner, à ce stade, qu'on ne crée pas une ACQ, on n'en devient plutôt une en rejoignant le Regroupement (aubergesducoeur.org).

Suite à cette alliance des MHJQ menant à la mise en place de la structure organisationnelle démocratique des ACQ, les années 1990 marquent l'affiliation du

RACQ dans la mouvance de l'action communautaire autonome (ROCAJQ, 2018). Le Regroupement des organismes communautaires autonomes jeunesse du Québec (ROCAJQ) voit également le jour, en 1991, suite aux mesures administratives de la réforme des services sociaux et de santé (ROCAJQ, 2018). Trois ans après leur création, les ACQ comptent une vingtaine de maisons-membres. Afin de soutenir l'ensemble de ce réseau, elles mettent en place le Fonds de soutien des ACQ[5] qui permettra de consolider le financement des Auberges (aubergesducoeur.com). Il est alors évalué que, depuis leur création, les ACQ ont hébergé environ 40 000 jeunes soit près de 3500 par année[6]. Il est également important de mentionner que, en 1994, l'appellation « Auberges du cœur » de même que son logo (*voir Annexe A*) sont officiellement adoptés par le RMHJQ (aubergesducoeur.org).

Les années 2000 marquent la spécification de la structure organisationnelle du RACQ. Réorganisant son rôle de passerelle entre les différentes auberges :

> [...] il est quotidiennement responsable de la communication, de la mise sur pied de formations et de temps d'échanges, de la circulation de l'information, de la participation des auberges aux lieux de concertation de l'action communautaire autonome, de la représentation des auberges auprès des gouvernements provincial et fédéral, de la coordination de la mobilisation lorsque nécessaire et de la prise de parole publique (aubergeducoeur.org).

Ses quatre principaux objectifs sont de défendre l'existence et l'autonomie des ressources des auberges pour les jeunes; d'agir comme porte-parole pour les jeunes auprès des instances politiques et administratives; de favoriser les échanges entre les maisons, jeunes et partenaires sur les besoins des jeunes, le fonctionnement ainsi que les projets et pratiques quotidiennes des ACQ et d'améliorer le soutien offert aux jeunes et l'élaboration d'un espace social pour s'épanouir et promouvoir le développement de ressources additionnelles du même type (aubergeducoeur.org).

---

[5] Il changera ensuite de nom pour la Fondation des Auberges du cœur en 2001.

[6] Sans compter les jeunes en post-hébergement ou en appartements supervisés (aubergeducoeur.org).

Les ACQ ont toujours revendiqué une gestion ainsi qu'une communication horizontale axée sur la participation, l'égalité, l'entraide et la collaboration (RACQ, 2014). Leur fonctionnement ainsi que l'importance accordée à leur vie associative témoignent de la nature participative de l'organisation en mettant au premier plan les acteurs concernés (cadre, personnel, bénévoles et membres du CC).

La prochaine section présente les détails de notre méthode de recherche qualitative.

3.2 Méthode de recherche qualitative

Notre projet privilégie une méthode de recherche qualitative, car il tente de cerner un phénomène social basé sur les interactions humaines au sein d'un organisme communautaire autonome québécois. Il tente, en effet, de faire ressortir les perceptions des participants en s'intéressant à leurs « [...] expériences [...] ; leurs croyances, leurs émotions et leurs explications des événements [...] » concernant la mise en place de leurs modes de gestion et de communication interne et externe (Turcotte, 2000, pp. 57-58).

Situé la jonction entre la gestion et la communication, l'objectif de notre projet est de comprendre l'inflexion des modes de gestion et de communication participatifs en vigueur dans les organismes communautaires autonomes québécois à l'ère du managérialisme. La nature des informations recueillies auprès des participants de notre étude sur les changements de leurs pratiques collaboratives semble façonner leur expérience et nécessiter des recherches justifiant l'utilisation de méthodes de recherches qualitatives (Goffman, 1973). Notre projet se positionne également dans une stratégie méthodologique qualitative, car il s'arrime à un cadre théorique, axé sur la construction des structures sociales, rassemblant la gestion participative, la communication participative ainsi que le managérialisme (voir section 2).

Bref, l'approche qualitative semble tout indiquée pour notre projet, car elle suscite l'approfondissement de questions qui permettront de comprendre les transformations de la structure organisationnelle en ce qui a trait à l'organisation du travail, aux relations sociales ainsi qu'à la planification et la mise en place des pratiques de gestion et de communication des Auberges du cœur du Québec (ACQ).

La prochaine section présente les principaux points permettant de justifier le choix de notre organisme.

3.3 Justification du choix de l'organisme

Le choix de notre organisme, les Auberges du cœur du Québec (ACQ), n'est pas le fruit du hasard. En effet, nous avons soulevé quatre éléments permettant d'établir une concordance entre le fonctionnement des ACQ, les constituantes soulevées dans notre problématique (voir chapitre 1) ainsi que les concepts présentés dans notre cadre théorique (voir chapitre 2).

Le point de départ de la sélection de notre organisme repose d'abord sur la nature de sa structure organisationnelle. Axées sur les principes de la gestion participative (voir section 2.1), les ACQ se basent sur l'opinion des membres afin de définir leurs orientations stratégiques et d'établir la direction à suivre pour ses pratiques d'intervention. Afin d'organiser le tout, elles planifient des rencontres sous la forme de comités de travail et d'assemblées générales (AG) qui permettent à l'ensemble de ses membres de s'exprimer librement.

Deuxièmement, nous avons été informés que le processus de communication interne des ACQ repose sur des échanges basés sur l'égalité, la justice et la participation. La circulation de l'information a, au cours des dernières années, subi de nombreuses modifications, détaillées dans la présentation de nos résultats (voir chapitre 4), qui

nous permettent de supposer que leur fonctionnement valorise et respecte leurs ressources humaines.

Troisièmement, nous avons également appris que plusieurs catégories d'acteurs étaient impliquées dans le fonctionnement des ACQ tels que la direction, le personnel, les bénévoles ainsi que les membres du Comité communication (CC). Cela s'est avéré particulièrement pertinent afin d'établir les bases de notre stratégie méthodologique de collecte de données et dans la construction de nos grilles d'entretien, car nous considérons qu'une plus grande diversité de participants permet une vision plus élargie du phénomène. L'objectif était surtout de s'assurer que nous pouvions accéder à une multitude de points de vue sur la vision globale de l'organisation au niveau de son fonctionnement.

Enfin, nous avons aussi été informés de la récente création d'un Comité communication (CC) formé en 2014. La mise en place de ce comité permet l'élaboration continue d'un plan de communication dans le but de peaufiner l'élaboration du processus de communication interne et de revoir les stratégies d'application pratique d'amélioration de la communication externe.

Sommes toutes, les Auberges du cœur du Québec semblent, à la lumière de ces éléments, représenter un terrain de collecte de données fécond en fonction de notre objectif et question de recherche.

La prochaine section présente et justifie notre processus de sélection de nos participants.

3.4 Processus de sélection des participants

Au départ, notre objectif était d'interroger le plus grand nombre d'acteurs des Auberges du cœur du Québec (ACQ), et ce, autant à l'interne qu'à l'externe. Notre

liste de participants s'avérait alors exhaustive et comportait des membres de la direction, du personnel, du CA, des comités de travail, des bénévoles, des jeunes bénéficiaires, des parents des jeunes bénéficiaires, des bailleurs de fonds, des fournisseurs de produits et de services, des partenaires, des collaborateurs et des sympathisants.

Notre but était également d'obtenir le point de vue d'acteurs provenant des auberges de différentes régions telles que le Bas St-Laurent, Québec, l'Estrie, Montréal, l'Outaouais, Chaudière-Appalaches, Laval, Lanaudière, la Montérégie ainsi que le Centre-du-Québec. Bref, notre objectif était d'interroger la majorité des acteurs de l'organisation afin d'obtenir un point de vue panoramique des ACQ.

Nous avons toutefois dû renoncer à cet ambitieux projet principalement par manque de temps. Notre collecte de données s'est donc concentrée sur quatre catégories d'experts de l'organisation soit les membres de la direction, du personnel, des bénévoles et du Comité communication. Plusieurs raisons nous permettent de justifier une telle sélection.

Notre choix s'est, tout d'abord, arrêté sur les cadres (direction) ainsi que sur les salariés (personnel), car ils sont responsables de la prise de décisions au sein du fonctionnement participatif de l'organisation. Ils sont, de plus, bien placés pour repérer les dysfonctionnements qui modifient leurs modes de gestion et de communication. Nous avons également sélectionné les bénévoles, car ils permettent d'identifier les zones d'ombre inconnues des cadres et des salariés en ce qui a trait au fonctionnement ainsi qu'aux interactions entre les membres, et ce, autant à l'interne qu'à l'externe.

Nous avons, par la suite, trouvé pertinent d'interroger des membres du Comité communication (CC) du RACQ, car il réunit plusieurs participants experts des modes de gestion et de communication des ACQ. Ceux-ci, tous à la direction d'une auberge, semblent posséder un lot de connaissances pertinent à l'approfondissement du

fonctionnement administratif ainsi que des pratiques de gestion et de communication interne et externe de l'organisation. Nous croyons qu'ils sont en mesure de compléter les données que nous aurons reçues des autres participants (direction, personnel et bénévoles).

Pour le choix de nos auberges, nous avons retenu deux principaux critères de sélection soit leur localisation géographique et leur taille (nombre total de lits). Nous avons donc choisi trois auberges provenant de régions administratives différentes et éloignées l'une de l'autre soit : une à Sherbrooke en Estrie, une à Montréal ainsi qu'une à Longueuil en Montérégie. En ce qui concerne leur taille, nous avons sélectionné une petite (9 lits), moyenne (14 lits) et grande (20 lits) auberge.

Bref, l'objectif était d'encourager la diversité des profils des auberges dans le recrutement des participants et dans leur appartenance à des équipes de travail d'envergure différente. Sommes toutes, nous avons choisi trois auberges, quatre catégories d'acteurs et trois participants par catégorie pour un total de douze participants.

La prochaine section présente et justifie le choix de nos outils méthodologiques qui permettront de mettre en action nos participants dans des entretiens individuels et de groupe.

3.5 Choix et justification des outils méthodologiques

Le choix de nos outils méthodologiques est défini par notre processus de sélection des participants ainsi que par notre objectif de recherche visant la compréhension de l'inflexion des modes de gestion et de communication participatifs en vigueur dans les Auberges du cœur du Québec (ACQ) à l'ère de l'ascendance du managérialisme.

L'outil de collecte que nous avons tout d'abord privilégié est l'entretien individuel semi-dirigé, mené auprès des neuf participants des trois catégories d'acteur des trois auberges, soit trois membres de la direction, trois membres du personnel et trois membres bénévoles (3 X 3 = 9). L'utilisation de l'entretien individuel semi-dirigé devrait pouvoir nous permettre de décrire les principaux éléments du fonctionnement de la gestion et de la communication participatives dans une vision davantage axée sur l'interne.

Le second outil de collecte que nous avons utilisé est l'entretien de groupe, mené auprès des trois participants du Comité communication (CC) du RACQ. Il devrait pouvoir nous permettre d'illustrer la relation entre les auberges et leur regroupement dans une vision plus externe de la communication de l'organisation. Cette section décrit et expose les raisons de leur utilisation.

3.5.1 Entretien individuel semi-dirigé

Étant donné que notre objectif de recherche est basé sur la compréhension d'un phénomène social, nous considérons que cet instrument de collecte de données est le plus adapté à nos besoins, car il permet de saisir « [...] le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites » (Baribeau et Royer, 2012, p. 26). C'est un outil pertinent afin d'expliciter l'univers de l'autre et de faire ressortir sa représentation du monde.

Son utilisation est justifiée, car il représente une méthode de collecte de données centrée sur le participant qui implique « [...] une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur » dans le but de viser « [...] une compréhension riche du phénomène à l'étude [...] construite conjointement avec l'interviewé » (Savoie-Zajc, 2003, p. 296).

Ce type d'entretien nous parait adéquat, car il fait preuve d'une certaine souplesse dans son application et permet une bonne gestion des imprévus. Il donne l'opportunité à l'intervieweur d'ajuster ses propos en fonction des connaissances de l'interviewé afin d'être en mesure de s'adapter à ses réponses et de rebondir dans le but d'aller avantage en profondeur sur certains aspects. Le participant peut donc « [...] décrire, de façon détaillée et nuancée, son expérience, son savoir, son expertise » (Savoie-Zajc, 2003, p. 299).

Sa principale limite repose, selon nous, du côté de l'expérience du chercheur qui doit s'assurer de couvrir l'ensemble des facettes de son sujet s'assurant ainsi d'obtenir une réponse à toutes ses questions. Étant bien préparé à notre entrée sur le terrain, le suivi de la grille d'entrevue devrait tempérer ce risque.

La prochaine section décrit notre second outil de collecte qui complète la tenue de nos entretiens individuels : l'entretien de groupe.

3.5.2 Entretien de groupe

La première raison qui justifie la planification d'un entretien de groupe dans le cadre de notre projet est l'importance de considérer l'existence du Comité communication (CC) au sein du Regroupement des Auberges du cœur du Québec (RACQ). Les membres représentent, selon nous, un groupe qui peut nous aider à répondre à notre objectif de recherche puisqu'ils sont au cœur de la transformation des modes de gestion et de communication interne et externe de leur organisation (chacun des membres étant aussi directeur d'une auberge). L'utilisation de l'entretien de groupe est justifiée dans le cadre de notre projet, car notre objectif est de :

> [...] créer les meilleures conditions possible pour que les participants se sentent à l'aise d'exprimer non seulement leur point de vue [...], mais davantage, de discuter, en toute sérénité, des aspects qui les opposent, qui les

> relient, des nuances entre leurs visions, leurs croyances ou leurs opinions [...] (Baribeau, 2009, p. 136).

Afin de créer ces conditions, nous considérons que le nombre de participants s'avère suffisant et pertinent dans le but d'organiser un entretien de groupe, car selon certains spécialistes, il semble répondre aux « normes » de leur constitution générale au sein du milieu de la recherche qualitative, soit entre 4 et 12 participants (Baribeau, 2009). C'est dans un souci de cohérence que ce projet préconise un plus petit nombre de participants qui devrait, selon-nous, permettre un meilleur approfondissement de nos dimensions de recherche ainsi qu'une élévation du niveau de qualité des échanges dans un croisement d'opinions basé sur la circonscription des données et la proximité des membres du groupe (Réseau Ouest et Centre africain de Recherche en Éducation, ROCARE, 2006).

La principale raison qui nous a poussés à conduire un entretien de groupe dans l'interview des membres du CC est que l'utilisation de cet outil de collecte de donnée relève de l'« examen » d'un phénomène social visant une « [...] confrontation d'opinions par le biais de l'administration individualisée d'une série de questions qui doivent recevoir des réponses en public » (Davila et Dominguez, 2010, p. 56). Bref, l'entretien de groupe vise la discussion entre les participants qui peuvent s'influencer mutuellement en réagissant aux idées de tout un chacun, et ce, sans que le modérateur ne recherche le consensus (ROCARE, 2006).

Structuré de manière flexible, « [...] l'entretien de groupe, comme son nom l'indique, suppose un groupe, un animateur et une discussion entre ces personnes » (Baribeau, 2009, p. 134). Il permet également de fournir un portrait de la réalité contestée par les participants dans la cueillette d'opinions convergentes et divergentes faisant ressortir le pourquoi et le comment des phénomènes étudiés (ROCARE, 2006). Par conséquent, les discussions s'avèrent fructueuses et sont davantage développées que lors des entretiens individuels. Or, l'avantage premier de cette méthode est que le

déploiement de ces groupes génère une importante quantité d'informations et permet aux chercheurs de faire croiser une panoplie d'idées en un court laps de temps (ROCARE, 2006).

Quelques limites méritent toutefois une attention particulière du chercheur, car il semble avoir moins de contrôle sur le déroulement de la discussion que lors d'une entrevue individuelle (ROCARE, 2006). Il est donc contraint de poser un nombre plus restreint de questions puisque le temps de réponse est allongé par la teneur des échanges. La qualité de ses questions s'avère donc primordiale afin de gérer son groupe dans le respect du temps préétabli. Son principal enjeu repose sur la capacité d'adaptation et la souplesse du chercheur selon les visées de la recherche, de tels entretiens favorisant souvent une redéfinition des prémisses de départ vers la découverte de nouvelles pistes à découvrir.

L'analyse des données dans le cadre d'un entretien de groupe consiste à mettre « en relation des banques de données qui permettent l'accès à un corpus émanant de plusieurs sources » (Baribeau, 2009, p. 144). Son objectif est de faire croiser les opinions des participants en identifiant les données communes qui ressortent du groupe. Nous pouvons donc supposer que les informations recueillies au sein de l'entrevue de groupe atteindront la saturation théorique, car la comparaison des opinions des membres du CC représente théoriquement le RACQ dans son ensemble. Les biais quant à la fiabilité et la stabilité des données sont ainsi considérablement réduits, car les points de vue des membres sont transposés dans un seul et unique tout (Baribeau, 2009).

Il est toutefois important de mentionner que nous n'avons pu interviewer que trois des membres du CC, car l'un d'entre eux a été retenu le jour de l'entretien. Nous n'avons donc pas pu revoir notre stratégie méthodologique ni reporter l'entretien, car les membres du CC n'ont que très peu de disponibilités et ne se rencontrent qu'une seule fois tous les trois mois. Nous avons tout de même décidé de conduire

l'entretien, car nous avons considéré qu'il s'agissait du meilleur moment pour le faire.

Ayant déjà prévu la tenue de neuf entretiens individuels, certains impératifs économiques, principalement basés sur le manque de temps et de ressources financières, nous ont également dissuadés d'en organiser davantage. Autrement dit, les aléas du terrain nous ont menés vers la conduite d'un seul entretien de groupe, car nous n'avons décelé aucune autre opportunité de le faire.

La prochaine section présente notre démarche de recherche sur le terrain.

3.6 Démarche de recherche

La planification de notre stratégie de collecte de données a été possible grâce à l'élaboration de notre cadre théorique puis à une discussion que nous avons eue avec une des coordonnatrices de l'organisation au sujet de l'évolution des différentes constituantes du fonctionnement de la gestion et de la communication interne et externe des ACQ. Ces informations nous ont permis de faire ressortir cinq dimensions englobant nos préoccupations de recherche soit : l'expérience, le rôle et les objectifs des ACQ ; l'organisation du travail et les valeurs de l'organisation ; les types de relations sociales entretenus au sein de l'organisation ; la planification et la mise en place des pratiques de communication ainsi que la circulation de l'information. L'objectif de leur création était alors de se munir des outils nécessaires permettant une meilleure sélection des éléments de notre future collecte de données. C'est à partir de ces dernières que nous avons rédigées notre première grille d'entretien individuel destinée aux membres de la direction des auberges (*voir Annexe C*).

Nous avons ensuite adapté cet outil et ainsi produit deux nouvelles versions rejoignant la réalité des membres du personnel et des bénévoles (*voir Annexe D et E*).

Nous avons finalement produit une grille d'entretien de groupe dédiée aux membres du CC afin de l'adapter à leur position au sein de l'organisation (*voir Annexe F*). Nous avons finalement fait valider nos grilles d'entretien auprès du CERPE dans le but de confirmer que le tout respectait l'ensemble des règles et considérations éthiques prévues par le milieu universitaire.

Suite à notre accréditation éthique, nous avons procédé à nos entretiens sur le terrain. L'entretien de groupe fut tout d'abord organisé lors de la réunion trimensuelle du CC dans un lieu mitoyen, Drummondville, entre les lieux de provenance de chacun des participants. Nos neuf entretiens individuels furent ensuite organisés auprès des auberges préalablement sélectionnées soit l'Antre-Temps à Longueuil, l'Escalier à Montréal ainsi que la Source-Soleil à Sherbrooke. Pour ce faire, nous avons ainsi interviewé un membre de la direction, du personnel et des bénévoles au sein de ces trois différentes auberges.

Notre premier contact avec les Auberges du cœur du Québec (ACQ) fait suite à la présentation de notre projet à une amie qui était en lien avec l'organisme. Cette dernière nous a référée à une personne ressource responsable des communications au Regroupement des Auberges du cœur du Québec (RACQ). Celle-ci nous a expliqué les rouages du fonctionnement de l'organisme et nous a fourni des documents et des informations qui ont permis d'entrer en contact avec les directeurs des auberges dans l'organisation des entretiens individuels. Elle nous a également mentionné l'existence du Comité communication (CC) dans lequel nous avons décidé d'organiser un entretien de groupe.

La prochaine section justifie le choix de notre stratégie d'analyse abductive soit la méthode hypothético-déductive.

3.7 Choix et justification de la stratégie d'analyse

Notre projet repose principalement sur les trois prémisses de départ de notre problématique (la transformation des modes de financement, l'adoption du modèle de direction managérial et la professionnalisation du personnel) qui semblent illustrer les effets de la montée du managérialisme sur les modes de gestion et de communication traditionnellement participatifs des organismes communautaires autonomes du Québec. Notre stratégie d'analyse est donc basée sur l'abduction qui consiste à « faire émerger une hypothèse capable d'apaiser le doute face au fait surprenant »[7]. Notons, au passage, que le « fait surprenant » de notre étude repose sur l'émergence des principes de la gestion managériale sur les modes d'organisation des ACQ. L'abduction est en quelque sorte un « projet de développement de la science à travers l'introduction d'idées nouvelles, où la communauté de chercheurs doit confronter en permanence ses recherches pour faire avancer la connaissance qui est, par définition, dynamique » (Nunez Moscoso, 2013, pp. 10-16).

Nous avons donc choisi une méthode en lien avec l'abduction soit l'analyse hypothético-déductive, car elle représente une « opération mentale consistant avant tout à prendre pour point de départ une proposition ou un ensemble de propositions de portée universelle (ou du moins générale) dont on tire une hypothèse ou un ensemble d'hypothèses portant sur des cas particuliers » (Gauthier, 1986, p. 522).

La principale limite de cette démarche repose sur le fait qu'elle évoque un « raisonnement déductif faillible » puisqu' « « [o]n ne peut pas affirmer avec certitude qu'une explication constitue la cause réelle d'une observation, l'incertitude pouvant porter sur la plausibilité de l'explication, ou bien concerner la validité de la connaissance permettant l'explication » (Catellin, 2004, p. 180). Or, bien que ses

[7] Afin de faciliter la lecture, il est important de mentionner que le « fait surprenant » de notre projet repose sur la possible imprégnation des principes du managérialisme dans les pratiques des organismes du milieu communautaire autonome québécois.

résultats puissent être de nature incertaine, elle « est créative et apporte de nouvelles connaissances » aux phénomènes étudiés par les chercheurs (Catellin, 2004, p. 180).

Nous considérons qu'elle est une stratégie d'analyse pertinente et adaptée à notre projet, car elle nous permet de proposer des causes explicatives (nos trois prémisses de départ) et d'utiliser des éléments théoriques (nos trois concepts) dans le but d'expliquer les effets du managérialisme sur la gestion et la communication participatives des organismes communautaires autonomes québécois (Nunez Moscoso, 2013 ; Catellin, 2004). Notre projet est, dans ce sens, fortement influencé par une tradition abductive qui implique un exercice intellectuel d'une nature duale guidé par une opération d'« instinct rationnel » (Ayim, 1974, cité par Aliseda, 1998, p. 4), car, d'un côté, l'abduction est un processus instinctif menant au choix ou à la création d'hypothèses et, de l'autre, un raisonnement basé sur l'argumentation (Nunez Moscoso, 2013).

C'est suite à l'élaboration de nos dimensions de recherche et à la création de nos grilles d'entretien, inspirées de nos trois concepts issus de la littérature de la communication organisationnelle, que nous avons procédé au tri de nos données. Pour se faire, nos prémisses de départ nous ont permis de gérer l'abondance des points de vue de nos participants en orientant nos recherches vers les effets de la montée du managérialisme sur les modes de gestion et de communication interne et externe des ACQ.

Nous avons tout d'abord procédé à une première phase de réduction de nos données dans la relecture et le classement du contenu de l'ensemble de nos dimensions d'analyse. Nous avons toutefois été contraints d'en abandonner quelques unes, soit l'expérience, le rôle et les objectifs des ACQ ainsi que la circulation de l'information, car, bien qu'intéressantes, les données que nous y avons recueillies ne s'avéraient pas toutes pertinentes afin de répondre à notre question de recherche. Nous les avons donc exclues de notre analyse, sans toutefois les détruire dans le but de les réutiliser

au besoin. Par exemple, elles nous ont d'ailleurs permis de renforcer notre démarche méthodologique dans la justification du choix de notre organisme (voir section 3.1.2) et de construire le portrait de nos différentes catégories d'acteurs (voir section 3.1.4), notamment sur le plan de la consolidation de l'environnement immédiat des ACQ.

Suite à ce premier tri, nous avons ensuite procédé à une seconde phase de réduction dans le but de générer et de préciser des pistes de réponses au regard de notre question de recherche. La création de plusieurs documents synthèses nous a alors permis de faire ressortir en ensemble d'éléments issus de nos dimensions que nous nommerons, dans le cadre de notre projet : « sous-dimensions ».

Somme toute, nous privilégierons l'abduction proposée dans le cadre de la méthode d'analyse hypothético-déductive en recherche qualitative en se basant sur nos prémisses de départ et en se concentrant sur les données de notre deuxième, troisième et quatrième dimension soit sur l'inflexion de l'organisation du travail et les valeurs de l'organisation, des interactions sociales entre les différents partenaires ainsi que des pratiques de gestion et de communication des ACQ, car elles rassemblent les pistes de recherche permettant de répondre à notre question initiale soit : « comment la montée du managérialisme, au sein des organismes québécois d'action communautaire, a imprégné la gestion et la communication participatives? ». Nous considérons ce processus de recherche comme pertinent, car il nous permet de poser un regard critique sur la connaissance probable de notre phénomène dans une explication osant découvrir des nouvelles voies dans la littérature de la communication organisationnelle (Nunez Moscoso, 2013).

Il existe très peu de recherches dans la littérature permettant de répondre à notre question de recherche, c'est pourquoi nous tenterons de faire ressortir, dans l'analyse et la présentation de nos données, la perception des acteurs quant à l'inflexion des modes de gestion et de communication des ACQ.

La prochaine section décrit notre démarche éthique.

3.8 Considérations éthiques

Suite à l'élaboration de notre plan méthodologique, il est important de mentionner que ce projet prévoit des considérations éthiques dans sa collecte de données. En effet, il existe des risques et avantages pour les participants et il est nécessaire de les identifier afin de se préparer aux potentielles mauvaises surprises. L'objectif de cette section est de les énoncer clairement afin d'illustrer le consentement libre et éclairé de nos participants (Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants, CERPE, 2016).

Les risques afférents à notre recherche concernent principalement les relations de pouvoir et la hiérarchisation des positions, car les participants sont tous des acteurs et des membres de l'organisation occupant différents postes. Les discussions sur leurs pratiques pourraient les rendre craintifs d'être ostracisés ou congédiés. Ils pourraient également se sentir contraints de participer à l'étude par peur d'être identifiés. La confidentialité devant être protégée, les chercheurs s'assureront d'« [...] informer les personnes du point de vue des autorités de l'organisme et des conséquences possibles de leur participation » (CERPE, 2016).

Il est également important de mentionner que nous assurerons la confidentialité des données en respectant l'anonymat des participants dans la dépersonnalisation de leur identité. En ce qui concerne l'entretien de groupe, nous avons extrait les données de sorte que les points de vue émanent du groupe (le Comité Communication) et non des individus. De cette façon, nous éviterons qu'ils soient reconnus ou identifiés. Nous prévoyons également conserver séparément les formulaires de consentement dans un classeur verrouillé dans nos bureaux. De plus, l'ensemble des enregistrements, des données et des formulaires de consentement seront détruits cinq ans suite au dépôt final de notre projet.

Les avantages de ce projet pour les participants semblent se décliner en deux catégories: les avantages indirects et l'avancement des connaissances. En premier

lieu, une recherche sur la variation des modes de gestion et de communication participatives représente un avantage indirect pour le participant, car elle lui permet d'avoir un regard réflexif sur son travail au quotidien. En second lieu, les participants reconnaissent l'avancement des connaissances comme un élément qui « [...] rehausse le bien-être de la société dans son ensemble » pour les générations futures (CERPE, 2016). Ce projet prévoit aussi la création d'un formulaire de confidentialité clair et accessible qui présente le bilan des risques et avantages prévisibles (*voir Annexes G et H*). Or, il revient au participant de juger si « [...] les avantages justifient les risques dans sa décision de consentir ou non à participer à la recherche » (CERPE, 2016).

Somme toute, c'est par la présentation de l'historique de la création des maisons d'hébergement jeunesse et des ACQ, par la présentation de notre méthode de recherche qualitative, par la justification du choix de notre organisme, de nos participants et de nos outils de collecte de données, par l'élaboration des modalités de notre démarche de recherche, de notre stratégie d'analyse et nos considérations éthiques que ce chapitre nous a permis de dévoiler les principales étapes de notre cadre méthodologique vers la planification de notre entrée sur le terrain.

Le prochain chapitre présente les résultats de notre recherche ainsi que notre analyse finale permettant de faire ressortir des pistes de recherches pertinentes visant la clôture de notre projet.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Au chapitre précédent, nous avons décrit la démarche méthodologique nous ayant permis de nous préparer à notre collecte de données sur le terrain. Nous avons ensuite recueilli, trié et compartimenté nos données dans le but de les examiner dans le présent chapitre.

Afin d'en rendre compte, la première section de ce chapitre présente les portraits et visions de nos participants. Nous présentons et analysons par la suite nos données en les séparant en deux éléments soit la transformation des modes de gestion et la structure organisationnelle ainsi que celle des modes de communication et des relations sociales à l'interne entre leurs différents acteurs. Le premier élément concerne l'adoption progressive de la gouvernance démocratique, la création des assemblées générales ainsi que l'instauration des comités de travail. Le second porte, à l'interne, sur la « force du nombre », la création de leur activité de *teambuilding* (lac à l'épaule), l'évolution de leur vie associative et la création de leur premier Comité communication et, à l'externe, sur la création de leur second Comité communication.

Une discussion de nos résultats clôt le tout.

4.1 Portraits et visions des participants

Cette section présente un portrait ainsi que la vision des participants de notre projet soit les membres de la direction, du personnel, des bénévoles et du Comité Communication (CC). L'ensemble des informations qui y sont présentées sont issues des entretiens individuels et de l'entretien de groupe.

Membres de la direction

Les membres de la direction sont, d'abord et avant tout, des acteurs d'expérience (cumulant en moyenne 20 ans d'ancienneté), certains ayant même participé à la fondation du RACQ en 1987. Ayant un baccalauréat ou une maîtrise en travail social, ils ont également tous déjà été intervenants, travailleurs de rue ou même stagiaires en travail social avant de rejoindre leur poste de direction, ce qui leur a permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation, le travail à accomplir et de percevoir différemment le managérialisme. Un des répondants reconnaît d'ailleurs que le fait d'être un intervenant est pris en compte pour l'embauche dans un poste de direction « car ils connaissent l'équipe et qu'ils ont souvent une meilleure facilité avec la gestion des ressources humaines ».

Les membres de la direction que nous avons interrogés sont aussi présents au sein du CA de leur auberge de même que sur plusieurs comités de travail tels que celui de la vie associative, des pratiques d'intervention et des statistiques (RACQ, 2016-2017). L'objectif de leur participation est principalement de supporter leur équipe de travail et, selon un des répondants, de « définir la démarche identitaire et le repositionnement de l'organisation, de s'adapter à la nouvelle génération et d'annoncer qui sont les ACQ aujourd'hui ».

Leurs principales tâches sont rattachées à la gestion des ressources humaines et financières. Ils coordonnent les nouveaux projets de leur équipe d'intervention (voir

le portrait des membres du personnel), mais ne font toutefois pas de rencontre individuelle avec les jeunes ni de suivi de dossiers. Ils participent tout de même aux réunions d'équipe hebdomadaires sur la gestion des dossiers, tout en s'occupant de l'embauche et de l'évaluation des employés ainsi que de certaines tâches de comptabilité (recherche et activités de financement, budget annuel, salaires, etc.).

Les membres de la direction voient les auberges comme une occasion pour les jeunes de bouger et d'évoluer sur une pente ascendante tout en leur offrant un milieu sécurisé et des services adaptés afin qu'ils puissent mettre en pratique la volonté qu'ils ont de se mettre en action. Être une ACQ c'est également, selon un répondant, d'« héberger, [de] soutenir et [d']outiller des jeunes sans abri ou en difficultés [...] par le post-hébergement, par des groupes-famille, par le travail à l'employabilité, etc. ».

La prochaine section présente le portrait des membres du personnel.

Membres du personnel

Les membres du personnel ont, quant à eux, un niveau d'ancienneté davantage variable (en moyenne 10 ans). Il est important de mentionner que tous les employés des auberges sont des intervenants de première ligne, et ce, dès qu'ils sont en contact avec les jeunes sur le terrain. Ils n'ont donc toutefois pas toujours de formation en intervention, leur expérience repose parfois sur leur bagage de vie et sur leur réseau de contacts. La grande majorité des intervenants possède soit une formation en éducation spécialisée, soit un baccalauréat en travail social ou une attestation d'études collégiales (AEC). La plupart d'entre eux ont fait un stage dans le milieu communautaire avant de devenir un employé à temps plein au sein des ACQ. Ceux-ci s'impliquent également dans plusieurs comités internes (financement, pratiques et CA) et externes (SRA, Coops d'habitation et Table Jeunesse Famille Itinérance).

Leurs tâches sont principalement basées sur le contact avec les jeunes et le suivi de leur dossier individuel. Pour se faire, ils organisent des rencontres hebdomadaires avec les résidents, c'est, selon un des répondants, « un peu comme le tuteur d'une plante, certaines choses doivent être mises de l'avant, mais c'est les jeunes qui agissent ». L'objectif est de mettre de l'avant leurs projets de vie tels que le retour aux études, la recherche d'emploi, la consolidation des liens familiaux, etc. Tout semble être une question d'adaptation à l'environnement, notamment en ce qui a trait au respect du code de vie pour un « bon vivre ensemble ». La gestion et l'organisation des appartements supervisés, soit des logements à prix modique pour les jeunes en difficulté, font également partie de leur lot de tâches. Ils doivent aussi suivre les formations du programme « Stabilité Résidentielle avec Accompagnement » (SRA) qui leur permet de s'outiller convenablement au maintien de ces appartements et des services de post-hébergement des ACQ.

Plusieurs membres du personnel ont également certaines responsabilités qui amènent une transformation de leur poste de travail. Par exemple, certains sont responsables ou coordonnateurs à l'intervention, qui consiste à s'assurer de la cohésion de l'équipe d'intervention, gérer l'horaire des bénévoles et seconder le directeur dans ses tâches. Certains sont également responsables de l'animation, ce qui signifie, selon un répondant, de « s'occupe[r] des activités avec les jeunes [et d']animer la fin de semaine en se déplaçant dans les activités interauberges ».

La prochaine section présente un portrait des bénévoles.

Membres bénévoles

Il n'existe pas de ressemblance significative entre les différents niveaux d'expérience des bénévoles de notre échantillon. Certains d'entre eux ont une formation académique de premier cycle en travail social ou en psychoéducation, d'autres se basent sur leur bagage de vie ainsi que sur leur expérience personnelle de bénévolat

au sein d'autres organismes communautaires (maisons des jeunes, coops, autres organismes d'habitation, etc.). Étant souvent très impliqués dans le milieu communautaire, ils amènent, selon un des répondants, un point de vue et un bassin de connaissances différent, la « hauteur de [leur] apport n'est pas nécessairement [axée] sur [leurs] tâches que [...] sur [leurs] opinions et [leur] expertise ». L'exemple le plus marquant est la présence de bénévoles au sein des nombreux CA, et ce, autant au niveau du RACQ que des ACQ.

Leurs principales tâches sont rattachées à l'accueil et à l'animation des jeunes dans un processus d'aide et de soutien basé sur l'écoute. Les rencontres de groupe, les ateliers d'éducation populaire ainsi que les soupers communautaires en sont de bons exemples qui permettent de voir et de comprendre le fonctionnement de l'organisation et de la situation des jeunes d'un point de vue différent.

Au niveau de la mission des ACQ et des services offerts aux jeunes, un des répondants trouve que c'est une opportunité d'« offrir un hébergement et de l'alimentation abordable, à moindre coût et de mettre les jeunes en action » ce qui leur permet, selon un autre répondant, de « s'épanouir, de reprendre pied, de se reposer, de se relancer dans la vie, de développer des projets personnels ». Selon lui, le rôle des ACQ est de « fournir le cadre » d'intervention et d'hébergement à ces « jeunes adultes qui sont sur des chemins de vie plus problématiques ».

La prochaine section présente le portrait des membres du Comité communication (CC).

Membres du Comité Communication

Les membres du Comité Communication (CC) sont des acteurs influents au sein du RACQ, ils dirigent tous une auberge et cumulent plus de dix années d'expérience dans la coordination des ressources de l'organisation. Ils sont également impliqués

dans plusieurs comités, CA et ont tous rejoint le CC dès sa création en 2014. Entre les années 2008 et 2013, un autre comité, axé sur la communication interne, avait été mis en place et les premiers balbutiements de la place des ACQ dans l'espace public étaient soulevés. Le mandat du présent CC fut alors de prendre la relève en tentant de mettre en valeur la visibilité et la reconnaissance des actions du RACQ et des ACQ auprès de leurs principaux sympathisants.

Somme toute, la présentation de ces portraits et visions mène à une caractérisation des profils de nos participants dans une préanalyse de nos données axée sur l'identité des nos types d'acteurs (membres de la direction, du personnel, des bénévoles et du CC).

La prochaine section présente nos résultats et éléments à analyser.

4.2 Présentation des résultats et éléments à analyser

Cette section présente les éléments de notre collecte de données qui nous permettent d'esquisser une réponse à notre question de recherche. En ce qui concerne la transformation des modes de gestion des ACQ, l'inflexion de leur structure organisationnelle semble mener vers l'adoption progressive de la gouvernance démocratique, la création des assemblées générales ainsi que l'instauration des comités de travail. En ce qui a trait à la transformation de leurs modes de communication, l'inflexion des relations sociales à l'interne entre leurs différents acteurs semble orienter leurs pratiques vers la « force du nombre », la création de leur activité de *teambuilding* (lac à l'épaule), l'évolution de leur vie associative et la création de leur premier Comité communication. Au niveau des relations avec leurs partenaires externes, les transformations semblent plutôt s'illustrer du côté de la création de leur second Comité communication.

4.2.1 Transformations des modes de gestion et de la structure organisationnelle

Cette première section présente les éléments de notre collecte de données qui mènent à l'élaboration d'une réponse à notre question de recherche en ce qui concerne la transformation des modes de gestion des Auberges du cœur du Québec (ACQ) soit l'adoption progressive de la gouvernance démocratique, la création des assemblées générales (AG) et l'instauration des comités de travail.

Adoption progressive de la gouvernance démocratique

Dans le but de faire ressortir les effets du managérialisme sur la structure organisationnelle des ACQ, il est important de mentionner que, selon la majorité des membres de la direction, ces transformations passent par l'adoption de la gouvernance démocratique qui, mise en place en 2016, semble mettre un terme à une vision globale jugée trop démocratique menant graduellement à une « forme de dictature ». Un membre de la direction ajoute également que « [...] plus on veut gérer ça à l'ancienne, de façon paternaliste ou comme un directeur d'entreprise [...] et plus les gens s'éloignent de leurs responsabilités ». Il complète en mentionnant qu'il y a : « eu des moments où c'était le bordel. On était dans une vision ultra démocratique. La vision trop démocratique [...] ça conduit à la dictature. Bon, les extrêmes finissent par se rejoindre [...] on peut maintenant discuter et argumenter ». C'est suite à la transformation de leur structure que, selon ce même répondant, les potentiels « dictateurs » ont quitté l'organisation, « tout est ensuite rentré dans l'ordre » et il semble désormais y avoir un « [...] meilleur encadrement [...] au niveau de la structure organisationnelle, de la philosophie [des ACQ et de] l'ouverture [des membres face aux] autres ».

L'adoption progressive de la gouvernance démocratique semble également avoir réduit le nombre de réunions et encouragé la consultation des équipes de travail des

ACQ tout en favorisant la patience, le calme et le respect, et ce, même lors des conflits internes entre ses membres. Cette tendance est également soulignée par un autre membre de la direction :

> On est allé au bout de ce qu'on pouvait aller au niveau du non-respect des membres. [...] La structure permettait à certains individus d'avoir du pouvoir. [...] Avant, les CA étaient composés d'un représentant par auberge. Donc, si on n'était pas 30 [auberges] à l'époque, mais 25, il y a avait 25 membres. Mais on ouvrait ça à tout le monde. Tu pouvais amener un jeune, un membre du CA [...] tu avais des CA de 40 à 50 personnes. Donc, un individu qui avait un pouvoir, entre guillemets, de persuasion, un intellectuel, avait plus de facilité à contrôler un groupe, à l'amener dans une direction, même quand on savait que ça n'avait pas d'allure. Ça a pris du temps, mais on est parvenu à changer ça en comité. Actuellement, on est 13-14 sur un CA, sans jeunes ni membres du CA.

Le fonctionnement des réunions d'équipe à l'interne a également été actualisé. La majorité des membres de la direction des ACQ considèrent que les équipes de travail ont su développer une capacité de synthèse et ordonnancer les points de l'ordre du jour, si bien qu'elles sont désormais en mesure de mieux gérer leur temps en se concentrant sur les « vrais besoins de la réunion ». Les équipes de travail ont également, selon un membre de la direction, visé l'« écrémage », soit la réduction des explications sur les dossiers des jeunes en consacrant davantage de temps aux échanges, réflexions et partages. L'actualisation du fonctionnement des réunions d'équipe encourage, selon les membres de la direction et du personnel, une collaboration entre collègues puisque tout le monde s'occupe ensemble des jeunes de la maison.

Création des assemblées générales

La création des assemblées générales (AG) de 2008 est également un élément qui illustre la transformation de la structure organisationnelle des ACQ. Selon un des membres de la direction :

> On a créé des AG. Il y en a trois par année plus une AG annuelle, ça fait quatre. Là, tout le monde vient, il y a débats intéressants. [...] [Avant], tu donnais à un exécutif [...] beaucoup de pouvoir entre les réunions. [...] Ce changement de structure organisationnelle, le départ de certains éléments qui ne se retrouvaient plus dans cette nouvelle façon de faire [...] on a insisté [sur le] respect [...].

Selon un membre du Comité communication (CC), cette facette a réellement transformé leur structure décisionnelle, « c'est quasiment des focus groups en termes de communication. [...] c'est une belle image, c'est plus pointu, on veut de l'information, on veut quelque chose qui rejoint une position commune ». Le principal objectif serait, selon un autre membre du CC, de donner la parole à davantage de membres dans le but faire avancer la « réflexion sur le changement de gouvernance ». Les AG semblent également avoir été mises en place afin de gérer la majorité des dossiers internes des auberges. Selon un autre répondant de la direction des ACQ :

> [C]e qui a vraiment changé [...] c'est plus la facilité dans les AG de travail, dans une vision plus globale, c'est le lien avec le RACQ. Eux aussi ont grossi et il y a des comités qui travaillent, [...] le spectre est plus large sur les enjeux qui sont liés avec les jeunes qu'on héberge, on a plus d'informations, on est plus au courant.

Avant leur instauration, selon les répondants du CC, le RACQ organisait la prise de décisions des ACQ lors des rencontres de son conseil d'administration (CA) en prenant position sur la plupart des enjeux critiques à l'aide d'une formule rapide, en huis clos, qui rassemblait un nombre réduit des membres de la permanence. Avec la création du CC en 2008 (voir section 4.2.5), la communication interne devint une priorité pour les ACQ qui créèrent les AG afin de favoriser la participation d'un plus grand nombre de ses membres au processus décisionnel. Le RACQ organisa de moins en moins de séances du CA, ce qui permit une meilleure circulation de l'information, au détriment de la place pour la discussion en petits groupes. La majorité des informations, antérieurement présentées sous la forme de procès-verbaux, comptes

rendus et bilans de chacun des comités lors des CA, fut alors organisée entre les différents comités sous la forme d'un résumé lors de chacune des AG.

L'adoption des AG fait partie, selon un membre du CC, de la « réflexion [sur le] changement de gouvernance ». Son objectif initial était de s'assurer que l'information circulait de façon optimale entre les auberges dans la gestion de l'ensemble de leurs dossiers. Un autre membre du CC renchérit en ajoutant que :

> [Avant] on avait plein d'AG par année, c'était des CA dans ce temps, [...], quand on a passé à moins de rencontres par année, les gens « cannaient » plus d'information et ramenaient que ça leur manquait d'avoir plus de place pour les échanges. [...] Dans les commentaires généraux, on s'est dit que c'est quelque chose de vraiment important pour les membres. [...] Mais si c'est juste des petits points, [...] on n'est pas obligé d'en parler pendant 20 minutes en AG.

Un membre de CC complète en précisant que :

> L'AG vient prioriser ou valider les priorités jusqu'à la prochaine [rencontre] [...], mais dans un dossier qui arrive rapidement, [...] si les médias s'en emparent [...] on n'attendra pas à la prochaine AG pour décider. [...] On voit quand même qu'il y a des différences selon la nature des publics externes, [on doit] définir c'est quoi nos actions et nos manières de faire.

Un autre membre de la direction souligne aussi que la permanence du RACQ « chapeaute » le travail des AG et est « [...] à l'affut de prendre le pouls des membres [...] » et d'« [...] expliquer de façon succincte et claire les différents enjeux qui se passent dans les concertations pour respecter leur avis ». Il affirme également que « [...] si on veut fonctionner, on se donne des balises, on travaille ensemble, on fonctionne ensemble » et que le tout « s'est nettement amélioré » au fil du temps. Bref, un constat semble émerger chez les membres de la direction qui considèrent que les AG sont en constante période d'actualisation, car la permanence semble être en mesure de porter la vision de ses membres en leur assurant qu'il y aura mobilisation des actions dans le futur.

Instauration des comités de travail

L'instauration des comités de travail est également, selon les membres de la direction et du personnel, un élément expliquant la transformation de la structure organisationnelle des ACQ. Selon un membre de la direction :

> Fonctionner comme ça, j'ai trouvé que ça m'avait enlevé beaucoup de pression. [...] La démarche étant plus longue, ça a le temps de s'ancrer plus, le changement arrive plus graduellement, [...] les gens sont impliqués à chaque étape, ce n'est pas quelque chose qui descend, si tu es moins capable de transmettre les motifs, il peut avoir plus de résistances au changement.

L'inflexion de la structure de décisions représente, selon la majorité des répondants de la direction, le vecteur de la création de plusieurs opportunités en matière d'échanges dans la mise en place d'ateliers de discussion portant sur des sujets préoccupant davantage les membres de l'organisation. Les constats communs concernant la Loi sur le cannabis, développés par les ACQ, en sont de bons exemples qui illustrent leur expertise en tant qu'organisation.

Selon les répondants du personnel, les comités de travail semblent plus populaires auprès du RACQ qu'auprès des ACQ et leur utilisation ne semble pas faire l'unanimité. Certaines ACQ ne les utilisent pas, et ce, même si leur CA le suggère. Deux principaux facteurs semblent en être la cause. En premier lieu, certains directeurs encouragent la délégation des tâches individuelles, car elle permet de « mieux nommer les choses » contrairement aux comités. En second lieu, la dynamique d'équipe ne se prête pas toujours à leur utilisation qui semble parfois moins adaptée à leurs réalités interpersonnelles. Selon certains membres du personnel des ACQ, les comités de travail « [...] ne semblent manquer à personne ».

Pour les membres du CC, la mise en place des comités concorde avec la « nouvelle formule de gouvernance » puisqu'elle ne semble pas émaner d'une initiative de la permanence, mais plutôt d'une volonté de gestion démocratique partagée par la

majorité des membres des ACQ. L'importance de ce processus démocratique est d'ailleurs soulignée par un membre du CC qui indique que :

> [L]es valeurs du RACQ ressemblent beaucoup à celles des ACQ, [ce qui] favorise l'adhésion et la participation enthousiaste. Le fonctionnement en comités n'est pas juste une affaire de direction, [...] ça renforce l'aspect de « je m'intéresse à ce qui se passe au RACQ » de la part de plus de monde.

Il est important de mentionner qu'il n'y avait pas de réels comités de travail entre les années 2007 et 2012, et ce, tant au sein des ACQ que du RACQ. Ce fut, selon un répondant de la direction, des « années lourdes », offrant beaucoup d'espace à l'*empowerment* ainsi qu'à la concrétisation des idées des membres du personnel. La tendance de l'époque, au niveau de l'organisation des divers projets, convergeait davantage, selon un des membres de la direction, vers le « faudrait faire ça ». Les comités de travail furent plutôt instaurés au RACQ en 2012 et fortement suggérés dans l'ensemble des ACQ. L'objectif de leur implantation était, selon un membre de la direction, de « favoriser une meilleure répartition des responsabilités entre les membres de l'organisation ». Les équipes de travail furent donc scindées en comités organisés qui encourageaient le suivi collectif des tâches ainsi qu'une réduction du stress. Bien que, selon les répondants de la direction, leur implantation s'avérait davantage « fastidieuse », elle « impliquait les membres à chaque étape du projet vers une acceptation graduelle du changement de structure ». Bref, la tendance de l'époque convergeait, selon un membre de la direction, vers le « qu'est-ce qu'on devrait faire » et les comités étaient davantage *ad hoc* et axés sur les projets.

Somme toute, l'altération de ces trois éléments permettrait principalement, selon les membres du CC, d' « établir une liste d'indicateurs d'opinions » dans le but de sonder la « performance de la communication interne ». La discussion sur la légalisation du cannabis en est d'ailleurs un bon exemple, car, selon les membres du CC, « ça s'est fait assez rapidement et [...] il y a eu une belle participation des ACQ, [...] on a quand même réussi [à s'entendre] dans une proportion [...] de 26 auberges sur 28 ».

La transition vers la gouvernance démocratique semble également passer, selon un autre membre du CC, par la mise en place de leurs activités collectives (réunions d'équipes, comités de travail et AG) qui semble permettre au RACQ d'adopter une prise de position commune dans l'adoption de nouveaux modes de communication. La cohérence de leur vision semble donc d'avérer primordiale, car, selon une répondante de la direction, ces changements organisationnels ont exigé une imposante période d'ajustements : « [...] cette flexibilité-là qu'on a [...], elle vient avec un prix, celui de se parler beaucoup sinon tu n'es plus cohérent ».

En rappelant que les modes de gestion sont tributaires des modes de communication (voir section 1.3), nous enchaînons avec la présentation de nos résultats en ce qui a trait aux transformations des modes de communications des ACQ.

4.2.2 Transformations des modes de communication et des relations sociales entre les membres

Cette seconde section présente les éléments de notre collecte de données qui permettent l'esquisse d'une réponse à notre question de recherche au niveau de la transformation des modes de communication des Auberges du cœur du Québec (ACQ). Relevant principalement des relations sociales entre les membres de l'organisation, nous la classons en deux sous-sections soit la communication interne et externe en dévoilant les points de vue des répondants de la direction, du personnel, des bénévoles ainsi que des membres du Comité communication (CC). À l'interne, les répondants soulignent que la « force du nombre », la création de l'activité de *teambuilding* (« Lac à l'épaule »), l'évolution de la vie associative des auberges ainsi que la création du premier CC contribuent aux changements communicationnels de l'organisation. À l'externe, ceux-ci font ressortir que ces transformations sont dues à la création du second CC.

« Force du nombre »

La majorité des répondants des ACQ relève que c'est la « force du nombre », soit l'imposant nombre de membres et l'appropriation de leurs objectifs communs, qui permet de consolider les liens sociaux entre les différents acteurs de l'organisation (direction, personnel, bénévoles, membres des comités) et le Regroupement des Auberges du cœur du Québec (RACQ). Cet important volume d'échanges permet une constante actualisation de leurs modes de communication, prenant alors tout son sens dans l'application d'un processus de décisions démocratique.

Selon un répondant membre de la direction, le « [...] RACQ n'est pas l'affaire d'un directeur et d'un intervenant, mais de l'ensemble des gens ». Son rôle est de coordonner les ACQ vers l'appropriation d'une voix commune sur certains les enjeux qui les préoccupent. Selon un répondant du CC, il représente une ressource essentielle, car « [...] l'idée de la communication, c'est aussi de mettre en valeur tout ce qu'on fait ». Un répondant de la direction ajoute également qu'« [...] on est intimement lié, quelqu'un qui n'est pas au courant de ce qui se passe au RACQ, c'est parce qu'il ne veut pas lire. [...] Si tu ne veux pas être au courant, tu n'ouvres pas ton ordinateur parce que tu vas avoir toutes les informations ».

Selon les membres du personnel, cette « force du nombre » s'illustre dans les liens qu'ils entretiennent avec les autres auberges. La participation à la journée des intervenants, ralliant une grande majorité du personnel des auberges, en est un bon exemple, car certaines auberges se sont, selon un répondant du personnel, « [...] repliées sur elles même au fil du temps ». Ces échanges permettent aux conflits et malaises d'être rapidement enrayés, car, selon un répondant du personnel, les membres expriment librement leurs besoins en évitant l'accumulation négative sur la dynamique de leurs équipes de travail. Cette tendance semble d'ailleurs se renforcer lorsqu'on réalise que l'équipe est une entité prenant des décisions collectives basées sur la satisfaction et la représentation de l'ensemble de ses membres. Il est toutefois

important de mentionner que, selon un autre répondant du personnel, la communication entre les ACQ doit être « facile et attrayant[e] » afin d'attirer le personnel hors de sa zone de confort quotidienne.

Les bénévoles, quant à eux, décrivent davantage cette « force du nombre » comme des liens d'attachement qui sont de plus en plus solides avec le temps, l'utilisation du « nous » au sein des comités de travail étant désormais une pratique courante. Un des répondants considère que les compromis et les consensus semblent de plus en plus prisés afin de trouver des solutions et prendre des décisions qui répondent aux attentes de la majorité, et ce, au-delà des jeux d'influence et des non-dits. Cette tendance semble illustrer, selon un autre bénévole, un sentiment d'appartenance en évolution qui facilite les débats, les échanges ainsi que la validation des actions collectives au sein de l'ensemble des auberges.

Pour les membres du CC, la démocratisation des efforts communs des ACQ démontre que les relations sociales à l'interne se sont améliorées avec le temps, selon, un répondant : « [...] c'est tissé assez serré ». Or, selon les membres du CC, « la richesse du RACQ c'est plus que la somme du nombre de ses ACQ » et le défi, en termes de communication, est « d'exprimer cette richesse et de se donner la force de la promouvoir ». Un des membres du CC rajoute même qu' « il faudrait la faire ressortir, la faire reconnaître et des fois il y a comme, je ne sais pas pourquoi, mais on est malhabile, je trouve dans la manière de [...] faire reconnaître cette expertise [...] ».

Création de l'activité de teambuilding : « Lac à l'épaule »

La création de l'activité de *teambuilding* (Lac à l'épaule) est également un élément marquant la transformation des modes de communication internes des ACQ. Organisée une fois par année par le Comité vie associative de chacune des auberges,

elle rassemble l'ensemble des acteurs ainsi que le CA dans la tenue d'ateliers, de tables rondes et d'activités de formation visant la création des nouveaux comités de travail vers la planification des projets à venir. Les membres tentent tout d'abord de définir leurs besoins à court, moyen et long terme dans le but d'identifier les ressources dont ils ont besoin. Selon un répondant, membre de la direction :

> On définit nos comités de travail [...] à partir de notre « Lac à l'épaule ». À chaque année, au mois de septembre, on a deux jours d'équipe, petit bilan de l'année passée, c'est quoi nos objectifs [...] pour cette année, on s'en fixe 3-4 et on se construit un comité qui va s'occuper de chacun.

Pour les membres de la direction, cette activité permet de remettre en question les pratiques de l'organisation dans une mise à jour des documents qui les définissent. Selon un répondant, c'est comme un « comité ad hoc : [...] ça rassemble vraiment tout le monde, [...] on fait un retour en plénière, il y a des échanges [et] [...] une proposition », lors de son organisation, le but est de « réfléchir et de discuter ». Pour un répondant du personnel, cet exercice semble « [...] resserrer les liens entre les membres de l'équipe », car elle se termine par une mise en commun et un partage des propositions mettant au défi leurs façons de faire et leur sens de l'écoute. C'est l'occasion pour les ACQ d'analyser leurs bons coups et leurs échecs afin de consolider les liens entre leurs membres, mais aussi de revoir les éléments de leur structure organisationnelle.

Évolution de la vie associative

Un autre élément, marquant la transformation des modes de communication internes des ACQ et englobant l'ensemble des liens informels qui régissent la nature des relations sociales entre les membres de l'organisation, est l'évolution de leur vie associative. Selon la majorité des répondants, son évolution repose principalement sur deux points soit l'harmonisation des rapports sociaux et la transparence des dossiers.

Les ACQ semblent, en effet, vivre, selon les membres de la direction, une phase d'harmonisation de leurs relations sociales (CA, direction, personnel, bénévoles et RACQ). Cette tendance, selon les membres du CC, s'explique par l'adoption de la nouvelle formule de gouvernance qui a fortement rabattu les inconduites des membres à l'interne. Auparavant, selon un répondant de la direction, « [...] on se détruisait, on se faisait du mal [...] pour faire valoir nos idées », maintenant « [...] la communication est d'un respect d'un bout à l'autre ». Avec le temps, selon un membre du CC, les coordonnateurs du RACQ ont tous travaillé sur leurs forces et faiblesses afin de se réconcilier avec les équipes de travail des ACQ, notamment grâce à la participation de plusieurs membres de différentes auberges à des comités du RACQ. Bref, ce récent esprit démocratique a mené, selon un répondant de la direction, à un fort sentiment d'appartenance qui leur a permis d'être « [...] plus en harmonie avec leur travail », de répartir « [...] cette énergie-là dans [leurs] partages de manière formelle ou informelle » tout en permettant « [...] aux gens de débattre, d'échanger ensemble ».

La transparence des dossiers est également, selon les membres du personnel, un élément marquant l'évolution de la vie associative. Selon un de ces répondants, elle « [...] fait en sorte que l'information est transmise exactement comme telle plutôt que de passer par une tierce partie et ensuite être écrite, ça [...] permet de garder des meilleures traces ». Tout semble être, selon ce même répondant, une question d'implication et de confiance entre les membres, car « [...] l'important c'est que l'équipe devienne une entité ».

Selon les bénévoles, l'évolution de la vie associative illustre la transformation des modes de communication et la consolidation des relations entre les membres de l'organisation, car c'est par elle que circulent les informations pertinentes à la construction d'échanges sains. Selon un bénévole : « [...] l'important, c'est qu'il y ait une rencontre ». Les activités de financement et les partys (ex : la fête de Noël) en sont d'ailleurs de bons exemples, car ils permettent de réunir l'ensemble des acteurs

de l'organisation (direction, personnel, bénévole, CA) dans des discussions qui s'avèrent souvent informelles.

La recrudescence d'activités interauberges illustre également l'évolution des modes de communication et des relations sociales entre les membres. Par exemple, selon un répondant de la direction, la création d'un comité des directeurs interauberges permet de parfaire la formation des cadres tout en visant l'amélioration continue de leurs pratiques. Plusieurs autres activités interauberges telles que la glissade sur neige, le *hockey cosom*, les tables de concertation, les manifestations ainsi que la vie de quartier transforment, selon un répondant du personnel, les relations entre les membres de plusieurs ACQ. Bref, selon les membres du CC, la création de tels rapports bidirectionnels permet aux auberges de développer une confiance mutuelle, une transparence ainsi qu'une stabilité des échanges entre leurs équipes de travail.

Création du premier Comité communication

C'est la création du premier Comité communication (CC) du RACQ qui a permis, selon les répondants du CC, de redéfinir les pratiques de communication internes des ACQ. Mis en place en 2008, il s'est principalement concentré sur la circulation de l'information à l'interne en instaurant un système de bonnes pratiques fiable et durable basé, selon un répondant du CC, sur « l'autonomie des groupes » et sur le fait « d'avoir sa couleur ». Le CC a mis l'emphase sur la transformation de la structure organisationnelle (voir section 4.2.1) en réduisant, par exemple, le nombre d'AG annuelles de cinq à trois.

C'est en 2014 que les pratiques de la communication interne des ACQ atteignirent une stabilité satisfaisante, selon les membres de la permanence du RACQ. De nouveaux défis en matière de communication externe furent alors confiés au CC ayant désormais comme objectif de gérer la prise de parole publique. Dans ces cas de

figure, il n'était pas toujours évident, selon les membres du CC, de choisir un porte-parole dans le cadre des sorties publiques : était-ce le rôle des membres du CC ou de la permanence? Le RACQ prit donc la décision de dissoudre ce premier CC afin d'éviter la confusion des rôles, sachant très bien que la création d'un autre comité permettrait de s'adapter à leurs nouveaux besoins en matière de communication externe.

La prochaine section présente les résultats liés aux transformations des modes de communication externes des ACQ.

Création du second Comité communication axé sur les communications externes

C'est la création du second Comité communication (CC) qui semble avoir permis au RACQ, selon les répondants du CC, de mettre en place la majorité de ses pratiques de communication externes suite à la montée de l'itinérance chez les jeunes et de ses multiples enjeux sociaux tels que la recherche de logement ou de travail, le retour aux études ou les problèmes de toxicomanie et de santé mentale. Tel que présenté dans leur plan d'action, le mandat formel du CC est, selon un membre du CC, de « développer des moyens pour favoriser une plus grande visibilité, faire reconnaître l'expertise des ACQ, suivre et soutenir les actions du RACQ pour qu'il soit présent dans l'actualité médiatique ».

Rapidement validé par l'ensemble des composantes de l'organisation (RACQ, CA, CE, AG), le but plus informel du CC est, selon un répondant du CC, de :

> [...] se faire connaître [...] de faire en sorte que les ACQ soient connues du public en général, mais aussi envers des acteurs politiques entre autres [...] cette double ligne de se faire connaître par le public et de se faire défendre aussi, parce qu'on a d'autres comités au sein du RACQ, donc comment valoriser aussi ce qui se fait au niveau de la défense des droits et du comité de défense des droits.

Un autre membre du CC ajoute qu' :

> [...] au moment où il y a eu une décision par l'AG de créer [le] CC et d'en faire, à la limite, plus qu'un comité ad hoc, [...] l'AG et le RACQ ont été capable de faire [leur] propre autodérision dans le sens de dire « est-ce qu'on va se sortir de cette peur là de s'afficher et de se faire reconnaître dans le public, peur de se mettre le pied dans la bouche, peur d'en dire trop ou pas assez et de se faire critiquer? ». Tout ça, ça a été mis sur la table...

Selon un autre répondant du CC, la création du comité fut également une opportunité d' « équilibrer leurs rôles et interventions respectives » en établissant les limites de tous et chacun, et ce, « sans heurter personne et sans recevoir une brique et un fanal par les autres [membres] en AG qui critiquent le fait que les choses sont allées trop loin ». Les membres du CC s'entendent toutefois pour dire qu'il y eu une nette augmentation des actions en ce qui a trait à la prise de parole publique au niveau de ses partenaires externes. Un répondant du CC spécifie qu' :

> [...] il y a quand même eu des lettres qui ont été envoyées au Premier Ministre, il y a eu des choses qui ont été faites. C'est sur que ça a été initié par la permanence et on a regardé ça et on a approuvé, on a amené notre point de vue et après ça a débloqué. Est-ce qu'il y a un lien direct? Il y en a un indirect, c'est sur, mais lors du SAJE, de la Stratégie d'action jeunesse, pour une des premières fois, on était invité à s'assoir là, on a été invité à proposer un projet et ça a eu des retombés sur les ACQ directement au niveau financier et de nos pratiques.

Le but de cette manœuvre semblait être de munir les ACQ d'une voix commune, tant au niveau de sa prise de parole publique que du reste de ses communications externes. Selon un membre du CC, « c'est là que le CC a commencé. On a résolu certains petits problèmes puis maintenant on veut [...] faire reconnaître ce qu'on fait pour améliorer [...] chacune de nos auberges, [...] on veut être reconnu, financé et apprécié ». Un autre répondant du CC résume bien la situation en avançant que « c'est toujours l'enjeu reconnaissance et financement qui est en dessous de ça. [...] l'idée de la communication c'est aussi de mettre en valeur tout ce qui se fait », et ce, en fonction des ressources qui sont disponibles. Bref, c'est par sa création que ses membres ont

pu, selon un répondant du CC, « accélérer leur processus de décisions et valider les informations à publier » dans la reconstruction de l'image organisationnelle des ACQ vers une actualisation des réponses de leur prise de parole publique, notamment auprès des médias.

Il est également important de souligner qu'il semblait y avoir, avant la création du second CC et selon un ses membres :

> [U]ne certaine confusion [...] un malentendu au sein du RACQ par rapport aux prises de parole et aux opinions qui [étaient] émises [...] comme des mythes et une forme d'autosatisfaction à certains égards par rapport à certains résultats ou auto-appréciations avec lesquels [nous n'étions] pas tout le temps en accord.

Les membres du CC se posaient alors une question fondamentale qui englobe l'ensemble de cette sous-section : « quand je parle, je parle au nom de qui? ».

La Fondation des Auberges du Cœur permet également de comprendre une facette des communications internes de l'organisation. En effet, selon un répondant du CC, son but est de « solliciter » des fonds envers la communauté, car « la fonction communication, si on y va très large, [...] c'est quand même une fonction marketing ». Or, en suivant cette idée, le répondant ajoute que les membres du CC ont du :

> [...] se définir par rapport à certains éléments ou certaines composantes de [leur] plan de communication, [...] au niveau de [leurs] stratégies ou orientations, [ils doivent être] partagé[s] ou validé[s] par le RACQ. [Certaines] discussions pourraient très bien se retrouver sur le CA ou en AG dans le cadre d'un atelier de réflexion.

D'un côté, le RACQ est passé, selon les membres du CC, en mode solution en rendant efficaces et pertinentes ses réponses aux différents dossiers publics. En effet, la discussion semble avoir été orienté vers :

> [...] les moyens et les outils pour évoluer vers une définition qu'on [peut] appeler axes de communication. C'est quoi exactement qu'on a envie de faire passer dans l'espace public? C'est bien beau dire, on va diffuser notre expertise. Oui, mais c'est quoi l'expertise? Alors c'est toute cette zone qu'on est en train peut-être en prenant la décision de se structurer sur un plan de communication. Donc d'y aller, malgré que ce soit plate, malgré que ça puisse être long, etc. Y aller sur un plan de communication, puisque qu'au fur et à mesure du travail qu'on [fait], on [s'aperçoit] qu'il [faut] revenir à quelque chose de plus structurée.

De l'autre, les membres du CC ont proposé un compromis stratégique entre la « réaction » et la « proaction » dans le but de se munir de mandats plus concrets. En effet, selon un membre du CC :

> [...] au début [nos actions] étai[en]t plus ciblé[es], [elles] étai[en]t plus en réaction justement à des trucs d'actualité, c'était une réflexion qui commençait. Au fil du temps, il y a eu [...] des trucs à l'interne [...] qui nous ont amené à une réflexion plus profonde sur le fait que ça va nous prendre un plan de communication. Je pense, qu'au fil du temps, l'illusion d'un comité ponctuel nous a fait réaliser que ça [allait] nous prendre plus large que ça pour atteindre [nos] objectifs.

Promouvoir la proaction dans la prise de décisions des différents éléments de la communication externe des ACQ semble donc représenter un défi de taille, car, selon un membre du CC, en ayant agit autrement dans le passé, « on se paralyse nous-mêmes, [...] on est un peu immobiles parce que si on bouge à gauche, l'autre à droit va venir nous tirer pour nous ramener au milieu ». Selon un membre du CC, une « forme d'autonomie » semble désormais orienter la majorité des actions des ACQ au regard des transformations de leur milieu : « il y a une volonté de structurer cette communication. Si on ne veut plus réagir comme avant, ça veut dire qu'il faut agir, mais maintenant comment on agit? En suivant quoi »? Les membres du CC semblent toutefois conscients que la réaction face aux enjeux convient souvent dans plusieurs situations. Un répondant nuance d'ailleurs le tout en soulignant qu' :

> [...] il faut être malléable par rapport à l'actualité, [...] agir – c'est-à-dire – avoir un plan, ça demande plus de temps pour valider des fois vers où on va.

> Je pense qu'il y a quand même un certain équilibre dans le CC, [...] car on a des mandats un peu plus concrets. Puis on a aussi ce mandat-là d'être aussi dans l'agir et non pas tout le temps dans le réagir.

L'idée d'un plan de communication (PC) a alors été soulevée dans le but, selon un répondant du CC, de se :

> [...] projeter vers l'avant, en situation d'attaque et d'avoir une idée d'où on s'en va sans être constamment en position défensive. [...] c'est comment faire sortir ce qui se passe, pas dans une optique *success story* et une caméra pour passer à TVA, mais plus de montrer qu'on a des intervenants, des directeurs et des jeunes qui ont fait pleins de choses, qui ont cheminé, [...] comment en faire ressortir et comment ça peut être une force pour nous de continuer à faire ce qu'on fait dans nos ACQ?

Bien que ses membres ne soient encore qu'à l'élaboration de leur stratégie de mise en place des nouveaux modes de communication externes, le processus est en cours et les pièces du casse-tête se positionnent afin, selon un autre répondant du CC, d'accélérer les choses : « [...] l'entonnoir se resserre de plus en plus ».

Avec l'élaboration du PC, les mandats du CC se retrouvent étroitement liés à la mission des ACQ puisqu'ils proposent, selon un répondant du CC, une panoplie d'outils, de moyens et de stratégies afin de mettre en valeur et d'expliciter ce qu'elles font. L'objectif des membres du CC dans la création du PC est également d'élaborer les axes stratégiques de la communication externe des ACQ en harmonisant leurs pistes de réflexion avec les orientations du plan d'action du RACQ. Cette harmonisation des pratiques vise, selon les répondants du CC, davantage la promotion de l'image des ACQ et de ses relations de presse, ce qui classe le CC dans l' « agir » plutôt que dans le « réagir », car il a un désir de « proactivité » dans le traitement des nouveaux enjeux de l'actualité. Bref, son objectif central semble être de faire reconnaître les actions des ACQ en découvrant l'ampleur de leur place dans l'espace public.

Selon les membres de la direction, la création du second CC permet au RACQ de se repositionner et de se réorienter afin de démontrer ce qu'il est désormais en mesure d'accomplir pour sa communauté.

Selon les bénévoles, la création du second CC et du PC est de bon augure, car, selon un bénévole : « [...] plus les gens maîtrisent les dossiers et connaissent l'organisme [...], plus ils sont aptes à faire les premier pas » et à « actualiser leurs pratiques au regard de leurs nouveaux besoins ».

La création du second CC trace ainsi les lignes directrices de l'élaboration des pratiques de communication externe des ACQ en ce qui a trait à son positionnement et à sa prise de parole publique. Il est important de mentionner et de rappeler qu'elle insiste un peu moins sur celles de l'interne, car les membres du CC considèrent que celles-ci se portent déjà très bien. Selon un répondant du CC: « [...] on a fait des sondages de satisfaction et ils sont tous en haut de 85-90%, donc ça convient comme moyen ».

La prochaine section présente la l'analyse et la discussion de nos résultats.

4.3 Analyse et discussion des résultats

Suite à la présentation de nos résultats, nous tenterons de répondre à notre question de recherche soit « comment la montée du managérialisme au sein des organismes québécois d'action communautaire a imprégné la gestion et la communication participatives? ».

Au niveau de la gestion participative, nous analyserons et discuterons de l'influence des principes de la gestion managériale dans l'adoption progressive de la gouvernance démocratique au sein des ACQ. Il est important de mentionner, à ce stade, que nos résultats démontrent que certains principes de la gestion participative

semblent avoir reculé depuis la mise en place de la politique de soutien aux organismes communautaires (PSOC) de 2001.

En ce qui a trait à la communication participative, nos résultats démontrent une mise en place de processus et d'outils collaboratifs (réunions d'équipe, comités de travail et AG) qui semblent redéfinir la place de la participation au sein des organismes du milieu communautaire. La participation serait-elle une stratégie déployée par le milieu communautaire afin de minimiser l'impact de la gestion managériale dans l'implantation d'un processus de décision démocratique tentant de prendre en considération l'ensemble des opinions de leurs membres?

Pour ce qui est du managérialisme, les effets de sa montée sur les modes de gestion et de communication des ACQ semblent s'illustrer par une transformation des pratiques de la participation vers une adoption progressive de celles de la gouvernance démocratique et de l'influence de la nouvelle gestion publique (NGP) qui, selon les répondants du Comité communication (CC), ne semblent pas provenir de la hiérarchie ou de la permanence des ACQ, mais bien d'une véritable volonté partagée par la majorité de leurs membres.

L'analyse de nos résultats nous permet de constater que la montée du managérialisme induit un recul de la gestion participative au sein des organismes du milieu communautaire autonome québécois. Sa phase de remise en question étant, en effet, marquée par l'adoption progressive de la gouvernance démocratique qui semble redéfinir ses principes inspirés de la gestion managériale.

L'omniprésence de la gouvernance démocratique au sein du milieu communautaire semble donc contradictoire, car, bien qu'elle soit rattachée aux fondements de la « coordination en l'absence de hiérarchie » (Chisholm, 1989), prônée par la gestion participative, elle semble tout de même liée aux trois principes néolibéraux de la gestion managériale soit la performance, la responsabilité et la transparence (Avare et Sponem, 2008).

Au niveau de la performance, afin de s'adapter aux aléas de leur environnement, les organismes ont souvent pour objectifs l'efficience de leurs pratiques, la minimisation de leurs ressources et l'atteinte de leurs objectifs. L'actualisation du fonctionnement des réunions d'équipe des ACQ est en est un bon exemple comme le souligne un répondant de la direction dans ce passage concernant la réduction du temps de traitement des dossiers des jeunes lors des réunions : « [...] si on voit qu'on va manquer de temps, [...] on fait un concours de faire ton dossier le plus vite possible, s'il ne s'y passe pas trop de choses particulières, dans ce cas, on n'a pas vraiment besoin d'en discuter ». Cet exemple illustre d'ailleurs la « production d'actes exceptionnels » qui semble influencer les acteurs vers le dépassement de soi et vers des échanges priorisant les besoins de l'organisation au détriment de ceux de ses membres (Stiegle, 2004). Sur le plan de la responsabilité, l'instauration des comités de travail fait également référence aux principes de la gestion managériale, car, en fonction des objectifs de l'organisation, les équipes de travail établissent les tâches à accomplir en créant des comités d'experts qui sauront remplir les nouvelles exigences (Avare et Sponem, 2008). En matière de transparence, la création des assemblées générales (AG) fait aussi le lien avec la gestion managériale, car les membres de l'organisation doivent rendre des comptes à leurs pairs, et ce, autant de leur propre auberge lors des AG, que des AG lors de leurs réunions d'équipe à l'interne (Avare et Sponem, 2008).

En se rappelant que les modes de gestion sont tributaires des modes de communication, car la gestion participative influence la formation des relations sociales entre les membres de l'organisation, il est important de souligner que leurs frontières communes semblent de moins en moins hermétiques avec la montée du managérialisme. Les auteurs de la littérature de la communication organisationnelle proposent d'ailleurs le terme « irrationalité des organisations » qui souligne un paradoxe dans l'utilisation des pratiques inspirées à la fois des orientations corporatives et communautaires (Trethewey et Ashcraft, 2004 ; Sanders, 2008). Il est

toutefois important de mentionner que cette « irrationalité » ne semble pas automatiquement représenter comme une faiblesse, il s'avère effectivement possible de la considérer comme une force qui permet de pallier les potentielles failles de la mise en place d'une structure organisationnelle (Trethewey et Ashcraft, 2004).

La montée du managérialisme semble également redéfinir la place de la communication participative au sein des organismes du milieu communautaire dans la mise en place d'outils axés sur la collaboration (réunions d'équipe, comités de travail et AG). Dans le cas des ACQ, les membres de la direction et du personnel considèrent que l'actualisation des réunions d'équipe encourage les acteurs de l'organisation à collaborer quotidiennement afin de revoir leur fonctionnement interne, la création des comités de travail a exigé une importante phase d'ajustements afin de faire concorder leurs visions individuelles vers celle du groupe et les AG ont été transformées afin de favoriser le respect mutuel dans des échanges basés sur la collaboration.

Les défis de la communication participative restent toutefois sensiblement les mêmes que ceux de la gestion participative, car les « managers » communautaires tentent d'atteindre leur mission en rassemblant leurs membres sous la bannière de la collaboration et du sentiment d'appartenance. Dans ce cas de figure, la communication participative devient un agent liant entre les membres de l'organisation et la structure de prise de décisions, car c'est par les interactions sociales que ceux-ci sont en mesure d'orienter leurs pratiques et stratégies en fonction de l'expérience qu'ils acquièrent sur le terrain (Bessette, 2004). La communication participative ne semble cependant pas être la cible d'autres transformations majeures, et ce, malgré un recul de la gestion participative qui nivèle la structure démocratique des organismes en établissant une culture de collaboration, de confiance, d'empathie, d'écoute mutuelle, d'adaptation à l'autre, de respect et de reconnaissance des limites individuelles et collectives de l'ensemble de ses membres (Lahey, 2001 ; Sanni Yaya, 2004).

Avant d'aller plus loin, il est important de mentionner que la participation est historiquement liée à la collaboration, car elles insistent toutes deux sur les changements organisationnels au sein des réseaux de partenaires des organismes communautaires autonomes, et ce, depuis le début des années 1980 (Bessette, 2004 ; Deslauriers, 2014). Contrairement à la participation qui signifie « prendre part à » un projet ou à une cause, le niveau d'engagement de la collaboration s'inscrit plutôt dans le « travailler ensemble » dans un « effort coordonné pour résoudre » et trouver des solutions aux problèmes, c'est une « forme d'organisation solidaire du travail où chacun est responsable pour le tout, sans que la part individuelle puisse être systématiquement isolée, la coordination se faisant par ajustement mutuel » (Gangloff-Ziegler, 2009, p.97). Les processus collaboratifs de décision ont pour objectif de faire ressortir les intérêts communs en dépassant les limites de chacun des projets (Chrislip, 2002), ils semblent « dépass[er] les structures hiérarchisées et les systèmes organisationnels traditionnels qui en découlent » (Gangloff-Ziegler, 2009). Bien que le travail collaboratif soutienne la présence du « collectif », il représente tout de même la somme d'interventions individuelles, c'est pourquoi nous identifierons ses limites à ces deux niveaux.

Au niveau de l'individu, la pratique du travail collaboratif représente une « action [...] individuelle, mais intégrée afin de réaliser une œuvre collective ; l'individu participe au résultat, mais sans que sa participation puisse être identifiée, ni même mesurée » (Gangloff-Ziegler, 2009, p.100). Or, bien qu'il s'agisse d'une « forme solidaire de travail », cette vision individuelle de la collaboration semble s'éloigner des principes de la participation, car le « partage des savoirs » et la « contribution aux résultats » ne garantissent pas la concertation de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (Gangloff-Ziegler, 2009). Dans le but d'atteindre les objectifs du groupe, les membres sont donc dans l'obligation de choisir les informations qu'ils désirent partager avec leurs collègues suite aux opportunités et contraintes de la

représentation de leur contribution individuelle au projet collectif (Gangloff-Ziegler, 2009).

La contrainte est souvent associée à l'organisation du travail et souligne que « moins le travail individuel est mesurable, moins il est facile de déterminer la part apportée par chacun et son degré d'implication » (Gangloff-Ziegler, 2009, p.102). L'utilisation « incontournable » des outils collaboratifs peut d'ailleurs représenter une contrainte pour certains membres de l'organisation. L'opportunité s'illustre lorsque les acteurs considèrent qu'il existe un intérêt à collaborer, soit dans une « perspective individualiste », lorsqu'ils s'attendent à une forme de récompense, ou dans une « perspective altruiste », lorsque leur unique désir est d'aider leur prochain (Pomian et Roche, 2002). Le manque de temps est d'ailleurs un bon exemple qui cache souvent d'autres réticences jugées parfois inavouables (Gangloff-Ziegler, 2009). Bref, prôner des outils collaboratifs dans la mise en place des différents modes de communication peut rapidement devenir une limite à prendre en considération, car insister sur la transparence et la structuration des actions peut comporter certains risques au niveau du degré d'implication des acteurs de l'organisation.

Au niveau collectif, le travail collaboratif représente plutôt une « forme d'intelligence collective à l'origine d'une action de co-construction d'un service » ou d'un projet (Gangloff-Ziegler, 2009, p.105). Dans le milieu communautaire, il s'appuie principalement sur le « caractère volontaire de la démarche collaborative [...] et sur les mêmes exigences [que du côté individuel]: liberté des membres, égalité [et] respect des contributions de chacun » (Ibid, p.108). Certaines de ses limites doivent toutefois être mentionnées. L'organisation devrait tout d'abord être en mesure de susciter l'intérêt de ses membres envers ses projets et au niveau des tâches à accomplir puisque ce sentiment d'appartenance augmente de façon exponentielle avec le nombre de participants (Gangloff-Ziegler, 2009). Son principal défi est de faire ressortir le sens de ses actions sur le plan collectif de sorte que chacun de ses acteurs se sentent concerné, et ce, tant sur le plan individuel que collectif, tout en

évitant la création de « passagers clandestins » qui pourraient vouloir bénéficier des avantages du groupe en « évitant toute implication » (Olson, 1978). Bref, plus la taille d'un groupe de travail collaboratif s'avèrera importante, par exemple lors des AG, plus les membres de l'organisation auront tendance à « rester en retrait si le rapport entre le coût et le bénéfice individuels de l'action collective est ainsi plus favorable » (Gangloff-Ziegler, 2009, p.109).

L'adoption progressive de la gouvernance démocratique abonde d'ailleurs dans le même sens dans sa recherche d'outils « collaboratifs » permettant des réponses plus adaptées aux objectifs de l'organisation (Weber, 2002). Cette réorganisation semble toutefois se concentrer sur l'amélioration des pratiques de communication interne et externe de l'organisation vers l'adoption du changement démontrant une adaptation suite aux erreurs du passé (Bessette, 2004). Le défi pour les organisations semble être d'actualiser leurs outils de communication au regard de leurs objectifs dans une réorganisation qui prévoit le suivi de leur plan d'action.

Dans un contexte social en ébullition, « les organisations doivent à la fois être structurées *et* flexibles, et assurer le contrôle *et* l'autonomie de leurs membres. Autrement dit, les pressions auxquelles elles sont soumises font émerger plusieurs contradictions qui les mettent en tension » (Vasquez, Del Fa et Plourde, 2015, p. 12). Ces tensions s'illustrent dans la dichotomie entre les principes « standardisés » du secteur privé (axées sur la performance économique et financière) et ceux du milieu communautaire (axées sur la collaboration et l'entraide) qui reposent davantage sur des structures de décisions malléables et flexibles.

Les auteurs de la communication organisationnelle reconnaissent d'ailleurs l'importance des pratiques de communication adaptées aux nouveaux enjeux du milieu des organisations afin de gérer la complexité de diffusion d'une image organisationnelle fidèle et en concordance avec leur mission, leurs objectifs, leurs valeurs, leur crédibilité administrative et financière ainsi que la pérennité de leurs

activités (Vasquez, Del Fa et Plourde, 2015, dans Sanders, 2012, p.183). Afin de gérer cette tension interne, le but est de comprendre comment les organisations « mettent l'accent sur leur rôle comme acteurs économiques compétitifs ou sur leur rôle comme institution primordiale à une démocratie » (Brainard & Siplon, 2004, p.436, dans Sanders, 2012, p.181, traduction par Vasquez, Del Fa et Plourde, 2015).

Afin d'en rendre compte, les auteurs proposent de ne pas tenter d'éliminer les tensions, mais bien de les « maintenir » à distance afin de bénéficier des occasions « productives et constructives » (Vasquez, Del Fa et Plourde, 2015). Un bon exemple est d'accepter les divergences entre la logique de marché corporative et la mission sociale communautaire afin de permettre de « développer des théories mieux adaptées aux réalités complexes et plus réceptives aux pratiques de terrains (Trethewey & Ashcraft, 2004, p.171, traduction par Vasquez, Del Fa et Plourde, 2015). De cette façon, il semble possible d'éviter les stéréotypes décrivant les organismes communautaires comme des entités uniquement altruistes et les entreprises privées comme des entités priorisant seulement les profits et la productivité (Sanders & McClellan, 2014, p.71). L'acceptation de ces tensions semble permettre aux organisations de penser autrement en tentant de comprendre les inclinaisons de chacun des extrêmes afin de mieux en saisir le sens (Ibid., p.71).

Bien que la montée du managérialisme semble avoir des effets sur les modes de gestion et de communication traditionnellement participatifs des organismes du milieu communautaire autonome québécois, nous pouvons constater son influence sur le terrain par l'adoption progressive de la gouvernance démocratique (GD), mais également de la nouvelle gestion publique (NGP).

Notre analyse démontre, tout d'abord, que la GD semble plutôt se concentrer sur l'efficience de la production d'actions collectives et sur l'efficacité de ses processus de décision que sur l'application des principes de la participation. Plusieurs auteurs se demandent d'ailleurs si ce renouvellement de la gouvernance n'indique pas une

redéfinition de la démocratie (Pierre, 2009). Un paradoxe fait effectivement surface lorsqu'on tente d'appliquer des standards rigides et une concentration des pouvoirs aux « pratiques de la protestation » (Dépelteau, Fortier et Hébert, 2013). Les récents acteurs de la gouvernance démocratique semblent désormais s'exposer à des tensions entre leurs opinions et idées en balisant, de cette façon, leur processus de décision démocratique (CSMO-ÉSAC, 2007). La GD ne semble pas être une méthode de coordination « clé en main », il n'est donc pas avisé de l'appliquer de façon mécanique sans tenir compte des exigences de ses partenaires et bailleurs de fonds (CSMO-ÉSAC, 2007). On ne peut donc pas ignorer ce rapport contractuel contraignant les organismes du milieu communautaire à postes de dépenses, alors qu'ils sont à l'origine uniquement redevables à leurs membres ainsi qu'à leur communauté. L'application de la gouvernance démocratique exige toutefois que les acteurs se montrent « informés, disponibles, souples, polyvalents [et] solidaires » (Centre de formation populaire et relais-femme, 1999, p. 12).

En ce qui concerne la nouvelle gestion publique (NGP), elle propose un changement de culture organisationnelle axé sur l'entrepreneuriat, le leadership, la prise de risque, la concurrence, l'appât du gain et l'obtention rapide de résultats (Denhardt et Denhardt, 2000). Sa relation avec l'État semble également la placer en position de faiblesse, car la majorité de son financement provient d'instances politiques qui interviennent sur ses orientations et objectifs de gestion stratégique (Giauque, 2004). Entretenant des liens étroits avec la gouvernance démocratique (GD), nous constatons que, sur plan organisationnel, elle évolue dans une contradiction impliquant la bureaucratie et la démocratie (Suleiman, 2003). Les acteurs de la NGP semblent considérés que les modèles de gestion du secteur privé sont supérieurs, mais surtout applicables au secteur public et communautaire dans une vision générique du management (Peters, 1996).

Plusieurs critiques lui sont d'ailleurs adressées au niveau de ses sources de légitimité politiques et de son lien privilégié avec la GD. Son discours est tout d'abord orienté

vers la décentralisation, mais la réalité organisationnelle semble plutôt proposer une rationalisation des structures dans une réduction du nombre d'organismes et une augmentation de leur taille (Giauque, 2004). Les principes de la NGP visent, à première vue, la débureaucratisation et la flexibilité managériale afin d'atteindre ses objectifs, mais sa dépendance à l'égard des instances politiques semble remettre en question l'autonomie de ses actions. Ses principales inclinaisons convergent vers une plus grande responsabilisation administrative ainsi qu'une délégation des tâches et compétences, mais les réalités du terrain rapportent plutôt une centralisation du processus décisionnel, des mesures de performance et une individualisation du travail (Giauque, 2004). La NGP semble également induire de nouvelles stratégies de gestion (approche de l'excellence) dans l'introduction de mesures de contrôle et de récompenses monétaires envers ses acteurs dans le but de les inciter à atteindre les objectifs de manière efficiente (meilleure utilisation des ressources pour plus de résultats).

Or, la mise en place de ces stratégies semble mener à des complications et à de nombreux défis au niveau de la gestion et de la mobilisation des ressources humaines, car exiger l'excellence dans les tâches par des mesures de contrôle rigides, inspirés du modèle managérial, ne semble pas encourager la mobilisation du personnel, mais bien accentuer l'individualisation ainsi que la compétition au sein des équipes de travail (Giauque, 2004). La NGP encourage également la collaboration et la concertation dans l'élaboration de son processus de décision, mais l'implantation de ses pratiques collectives semble plutôt multiplier les incertitudes dans la mesure des performances individuelles de ses acteurs (Giauque, 2004). Les tables de concertation en sont d'ailleurs de bons exemples qui illustrent ses pratiques de la collaboration. Leur fonctionnement s'avère toutefois précaire, car il repose sur le niveau d'engagement à la fois individuel, collectif et institutionnel (Giauque, 2004). Les réalités du milieu des organisations soulignent qu'en insistant sur la prise de risques dans une telle valorisation des initiatives individuelles, la NGP encourage la création d'une culture

défensive et des comportements de retrait des membres de son personnel (Giauque, 2004).

Les principaux défis rencontrés par la NGP reposent sur l'intégration de l'ensemble des constituantes disponibles à la « culture de ses organisations » et sur l'application d'un « leadership rassembleur », motivant et innovant, dans la construction de son réseau de partenaires et de collaborateurs dans le but « d'offrir des services de qualité à la population de son territoire » (Giauque, 2004). L'influence provenant de l'extérieur, les risques d'échec sont nombreux, il est donc proposé aux membres de la direction des organisations publiques de « mettre en valeur le potentiel de leurs ressources humaines en intégrant leur contribution dans un nouveau projet collectif local » (Giauque, 2004, p.51). Bref, la NGP ne semble pas s'intégrer de soi dans la structure flexible des organismes du milieu communautaire, certains auteurs considèrent même qu'elle représente une « alliance forcée et contre-nature » (Larivière, 2005).

Bref, afin d'éviter un retour aux principes de la gestion managériale, il semble que les organismes du milieu communautaire autonome du Québec doivent apprivoiser ces deux nouvelles tendances (GD et NGP) en adaptant leurs modes de gestion et de communication à l'aide de pratiques basées sur la collaboration de l'ensemble de leurs membres.

CONCLUSION

Les origines de notre projet sont marquées par notre désir de connaissance en ce qui à trait à la gestion et à la communication des organisations publiques suite aux transformations de leur environnement politique, social et économique. Suite à une discussion avec une intervenante sociale et avec les membres de notre direction de recherche, nous avons ensuite découvert que le milieu communautaire semblait être un terrain fécond afin de mener une recherche qualitative sur la nature de l'organisation des structures et des interactions sociales. Notre question de fond s'articulait comme suit : « comment les organisations publiques s'adaptent-elles aux principes d'influence de la gestion managériale? ».

Notre démarche de recherche a, par la suite, été inspirée par la découverte de nos principales prémisses d'inflexion des modes de gestion et de communication interne et externe des organismes du milieu communautaire autonome québécois soit le déplacement des modes de financement, l'adoption du modèle de gestion managérial et la professionnalisation du personnel (voir section 1.2.1 à 1.2.3).

Nous avons ensuite été en mesure de fixer notre objectif de recherche qui consiste à comprendre l'inflexion des modes de gestion et de communication participatifs en vigueur dans les organismes du milieu communautaire autonome québécois à l'ère du managérialisme. Nous désirerions plus précisément nous pencher sur l'évolution de la gestion et de la communication traditionnellement démocratiques des Auberges du cœur du Québec (ACQ) au regard des changements organisationnel, structurel, social et politique de leur environnement. C'est pourquoi nous avons choisi la question de recherche suivante : « comment la montée du managérialisme au sein des organismes québécois d'action communautaire a imprégné la gestion et la communication participatives? » (voir section 1.3).

D'une part, notre projet s'avère pertinent au niveau communicationnel, car il offre un regard renouvelé sur l'évolution des modes de gestion et de communication participatifs suite aux transformations de l'environnement immédiat des ACQ. D'autre part, il l'est également au niveau social, car c'est une source d'informations davantage accessible pour les acteurs des organismes du milieu communautaire autonome québécois afin de comprendre les multiples phénomènes sociaux qui unissent leurs modes de gestion et de communication tels l'adoption des pratiques de la gestion démocratique et de la nouvelle gestion publique, issue des principes du managérialisme. Notre objet de recherche rejoint également des intérêts scientifiques, car il y a présentement peu d'études qui s'intéressent aux changements organisationnels auprès des organismes communautaires autonomes québécois. C'est donc une opportunité pertinente en matière de recherche, car notre projet permet d'approfondir et de croiser de nouveaux concepts dans le but de saisir les réalités actuelles des ACQ dans une bonification du savoir universitaire (voir section 1.4).

L'élaboration de notre projet a ensuite été possible grâce à l'interdépendance de nos trois concepts de notre cadre théorique soit la gestion participative, la communication participative ainsi que le managérialisme (voir section 2).

Nous avons ensuite orienté notre projet vers une perspective méthodologique de nature qualitative visant la compréhension d'un phénomène sociale basé sur les interactions entre les membres d'une organisation (voir section 3). Le choix de notre terrain, les Auberges du cœur du Québec (ACQ), repose sur quatre raisons bien précises soit l'usage d'une structure organisationnelle basée sur la participation et sur les outils collaboratifs ; des échanges relationnels influencés par un lot de valeurs tel que l'égalité, la justice et la participation ; la présence de plusieurs catégories d'acteurs telles que la direction, le personnel, les bénévoles ainsi que les membres de plusieurs comités de travail et, enfin, la récente création d'un Comité communication (CC) du Regroupement des Auberges du cœur du Québec (RACQ) en 2014.

Nous avons ensuite décidé de faire la collecte de nos données par le biais d'un entretien de groupe et de plusieurs entretiens individuels semi-dirigés. L'entretien de groupe a été mené auprès de trois participants, membres du CC du RACQ, dans le but faire ressortir les éléments du contexte des modes de gestion et de communication externes des ACQ. Les entretiens individuels, quant à eux, furent organisés auprès de neuf participants, soit trois membres de chacune de nos catégories d'acteurs (trois membres de la direction, trois membres du personnel et trois membres bénévoles) provenant de trois auberges de taille et de localisation différentes, soit une petite (9 lits) en Estrie, une moyenne (14 lits) en Montérégie ainsi qu'une grande (20 lits) dans la région de Montréal. Leur but était alors d'expliciter l'univers des participants en faisant ressortir leur vision personnelle du monde.

Nous avions préalablement établie et structurée, à l'aide des pistes de notre cadre théorique, notre démarche de recherche en faisant ressortir les sous-éléments pertinents à la création nos grilles d'entretien soit l'expérience, le rôle et les objectifs des ACQ ; l'organisation du travail et les valeurs de l'organisation ; les types de relations sociales entretenus au sein de l'organisation ; la planification et la mise en place des pratiques de communication ainsi que la circulation de l'information.

Nous préconisons une stratégie d'analyse basée sur l'abduction, une méthode qui tente d'introduire de nouvelles idées au sein des communautés de chercheurs, à l'aide de la méthode hypothético-déductive qui consiste à faire émerger des prémisses de départ afin d'apaiser nos doutes face aux « faits surprenants ». Il est important de mentionner que la découverte de l'influence des principes du managérialisme sur ceux de la gestion et de la communication participatives représente le « fait surprenant » de notre projet.

Nous présentons ensuite nos résultats par la mise en place de portraits illustrant la vision de l'ensemble de nos catégories d'acteurs (direction, personnel, bénévoles et membres du CC). Les éléments permettant une réponse à notre question de recherche

sont ensuite classés en deux sections soit la transformation des modes de gestion (structure organisationnelle) et celle des modes de communication (relations sociales entre les membres). En ce qui concerne les modes de gestion, nous avons découvert que l'adoption progressive de la gouvernance démocratique, la création des assemblées générales ainsi que l'instauration des comités de travail sont des éléments qui contribuent à l'imprégnation du managérialisme sur la structure des ACQ. Du côté des modes de communication, deux niveaux, soit l'interne et l'externe, représentent les effets de la montée de la gestion managériale sur les relations sociales entre les membres l'organisation. En effet, à l'interne, il s'agit de la « force du nombre », de la mise en place de l'activité de *teambuilding* (« Lac à l'épaule ») ainsi que de l'évolution de la vie associative et, à l'externe, il est plutôt question de la création du second CC.

L'analyse et la discussion de nos données semblent toutefois permettre d'obtenir des réponses plus claires et précises à notre question de recherche. Notre projet démontre effectivement que la montée du managérialisme induit un recul de la gestion participative ainsi qu'une transformation de la communication participative vers l'utilisation d'outils collaboratifs (AG, comités de travail, tables de concertation, etc.) inspirés des nouveaux styles d'organisation des structures de décisions hybrides (GD et NGP) qui tentent de rallier les principes de la gestion managériale aux valeurs sociales du milieu communautaire autonome.

Or, bien que la participation et la collaboration communiquent dans une direction qui vise le respect des pratiques et des valeurs communautaires, il n'en reste pas moins qu'il existe un paradoxe entre les principes de la bureaucratie et ceux de la démocratie (Suleiman, 2003). Les réalités du milieu communautaire démontrent que des tensions peuvent alors se développer dans leurs modes de gestion et de communication lorsque les nouveaux styles de management (GD et NGP) tentent d'inclure l'efficience dans la production des actions collectives en rationalisant leur structure, en centralisant leur processus décisionnel, en implantant des mesures axées

sur la performance, en encourageant l'individualisation et l'excellence des tâches et du travail par des mesures contrôle rigides qui favorisent la compétition au sein des équipes de travail (Giauque, 2004). Bref, plusieurs auteurs se demandent d'ailleurs si ce renouvellement de la GD et de la NGP n'indique pas une redéfinition de la démocratie (Pierre, 2009).

Il faut toutefois reconnaître que notre projet comporte certaines limites. Elles portent principalement sur notre collecte de données et plus précisément sur la sélection de nos répondants qui a probablement restreint la portée de notre enquête de terrain. En effet, nous aurions pu choisir un plus grand nombre de répondants avec davantage d'expérience au sein du milieu communautaire. Est-ce que le choix de nos quatre types d'acteurs (direction, personnel, bénévoles et membres du CC) nous a permis de récolter assez de données sur les modes de gestion et de communication des ACQ? Plusieurs discussions informelles avec des participants ont soulevé le fait qu'il aurait peut-être été pertinent d'interviewer les jeunes bénéficiaires ainsi que certains membres de la communauté afin d'obtenir des points de vue extérieurs aux ACQ. Nous réalisons aussi que de plus longs entretiens auraient pu permettre de meilleures pistes de réflexion ainsi qu'une analyse de données plus riche afin répondre à notre question de recherche.

De possibles biais sont également rattachés au choix de notre organisme, au nombre ainsi qu'à la localisation des auberges. Nous avons donc soulevé plusieurs questions à ce sujet tout au long de notre projet. Est-ce que le choix d'une seule organisation afin de représenter les organismes communautaires autonomes québécois était suffisant dans la tenue d'une telle recherche inductive? Est-ce que la localisation de nos trois auberges (Montréal, Longueuil et Sherbrooke) était représentative du fonctionnement quotidien traditionnellement participatif des ACQ? Est-ce que la sélection de trois auberges sur trente a été suffisante afin de dresser un portrait représentatif de l'organisation? Une autre question ressort aussi au niveau des biais méthodologiques : les outils de collecte et d'analyse des données ont-ils permis de

recueillir et de dégager toutes les informations pertinentes de nos entretiens. A-t-on atteint la saturation théorique?

Au niveau de notre cadre théorique, il faut également reconnaître que plusieurs dimensions concernant l'imprégnation du managérialisme sur les modes d'organisation participatifs et l'environnement des organismes du milieu communautaire auraient pu être abordées telles que les approches du développement économique communautaire des Corporations de développement économique communautaire (CDEC). Nous sommes donc conscients que d'autres éléments théoriques auraient pu être possibles et que les apports conceptuels de notre projet pourraient être améliorés en ce sens.

Plusieurs pistes de recherche futures restent, selon nous, envisageables afin d'augmenter la portée scientifique de notre projet. En effet, afin de répondre au paradoxe de la bureaucratisation et de la démocratie dans le milieu des organismes communautaires autonomes québécois, Wood et Conrad (1983) proposent trois pistes de solution soit perpétuer la situation, redéfinir la situation ou transcender la situation. Il est important de mentionner que ce modèle est originalement appliqué au niveau des réactions individuelles des femmes face au sexisme en milieu de travail, mais nous croyons qu'il peut également s'appliquer dans le milieu communautaire.

Pour ceux qui choisissent de *perpétuer la situation*, il s'agit de nier ou d'éviter la tension en maintenant le *statu quo* sans profiter de la potentielle richesse amenée par ladite tension. Ce comportement fait souvent « pâtir » l'organisation par rapport à la situation problématique, il s'avère donc important d'en prendre conscience (Wood et Conrad, 1983). Un bon exemple serait de réaliser la présence de la tension, mais de l'ignorer en attendant ses potentiels effets négatifs sur l'organisation.

D'autres décideront de *redéfinir la situation* en se retirant de la vision conventionnelle du paradoxe dans une nouvelle analyse des interactions sociales. Le but est alors de remanier et revisiter les constituantes de son environnement en

réinterprétant la situation à l'aide d'un nouveau cadre de référence (Wood et Conrad, 1983). Un bon exemple au sein des ACQ pourrait être de demander l'avis des jeunes résidants sur les pratiques de communication externes de certaines des auberges. De cette façon, les membres pourraient renouveler leur angle d'approche en développant de nouveaux outils collaboratifs.

La dernière piste de solution implique de *transcender la situation* en s'ouvrant complètement aux tensions et en acceptant leur complexité afin d'en déjouer les effets négatifs. Selon Wood et Conrad (1983), c'est la stratégie la plus réaliste, car la transcendance tente de modifier la signification du paradoxe dans une réorganisation de certaines de ses parties. Plusieurs autres auteurs proposent des pistes d'actions concrètes afin de mieux vivre avec les tensions. Par exemple, il est possible d'isoler la notion de « profit » du modèle de gestion managériale en la percevant sous l'angle de l'offre de services d'un organisme qui tente de réaliser ses objectifs en favorisant le rendement financier (Sanders et McLellan, 2014). L'organisme tente donc de répondre aux prérogatives de sa mission sociale et, ici, « la transcendance dépend d'une reformulation du concept de [profit] pour inclure une plus grande panoplie de définitions que ce qui est généralement entendu » (Wood et Conrad, 1983, p.317).

D'autres chercheurs en communication considèrent que les acteurs organisationnels se doivent de reconnaître et d'expliquer les tensions rencontrées par le biais de la « métacommunication » (Tracy, 2004, p. 141). Il semble donc important de prévoir des espaces de discussions et de réflexions afin que les membres puissent s'exprimer sans contrainte sur la dynamique des paradoxes pour ainsi partager leurs expériences (Vasquez, Del Fa et Plourde, 2015). Bref, les acteurs doivent pouvoir créer du sens à travers ces échanges dans la création de structures organisationnelles dans laquelle on intègre des espaces de communication pertinents et enrichissants (Tracy, 2004).

D'un autre côté, d'autres pistes de recherche remettent également en question la pertinence de la gestion participative au sein des organismes communautaires, car

« l'humain est conçu comme un être rationnel et calculateur, cherchant à maximiser ses intérêts personnels par un comportement opportuniste, stimulé par la compétition et l'appât du gain, lesquels deviennent des sources de performance et d'innovation » (Fortier, 2010, p. 37).

De plus, sa présence dans le milieu des organisations est teintée par ses échecs du passé, car la :

> gestion participative est un processus complexe, temporel, multidimensionnel qui recouvre plusieurs approches et qui dépend des buts recherchés et des contraintes propres à chaque entreprise (culturelle organisationnelle, moyens financiers et humains, degré de croyance des dirigeants, etc.). Par conséquent, la mise en œuvre d'une telle forme d'organisation du travail n'est (et ne sera) possible que dans la mesure où les gestionnaires y croient, et que s'ils sont convaincus, persuadés et certains des apports bénéfiques de ce style de management dans la vie de l'organisation (Sanni Yaya, 2004).

Il ne semble donc pas aviser de forcer les processus de décisions démocratiques dans les organisations, car la « participation ne peut se décréter », elle émane plutôt d'un esprit d'initiative et d'apprentissage basé sur la détention de différentes compétences axées sur le savoir-faire et le savoir-être (Sanni Yaya, 2004). L'influence des principes du managérialisme vers l'adoption progressive de la gestion démocratique et de la nouvelle gestion publique semble donc s'expliquer par l'application de la gestion participative dans le milieu communautaire qui « supposent des profondes mutations au niveau des relations hiérarchiques », « l'émergence de nouveaux leaders » et des « résistances de la part des gestionnaires » (Sanni Yaya, 2004, p.23). La réticence d'utilisation de la gestion participative semble s'expliquer par la peur de perdre le contrôle de leur organisation qui peut rapidement devenir un problème pour bien des dirigeants (Sanni Yaya, 2004).

De ce fait, bien que quelques études portent sur la transformation des modes de gestion et de communication des organismes communautaires autonomes québécois, nous considérons que beaucoup d'éléments restent à découvrir. En effet, les

transformations des pratiques du milieu communautaire, soulevées par les différents acteurs des ACQ et du RACQ, permettent de faire ressortir les perspectives évolutives de leur structure organisationnelle ainsi que de leurs interactions sociales. Le contexte de notre projet représente également une opportunité intéressante en matière de recherche, car le milieu vit présentement d'importants changements organisationnels (voir la section 1.2). L'influence des acteurs sur leur environnement s'accentue par les pratiques organisationnelles à travers lesquelles le milieu communautaire se transforme entraînant un point d'intérêt pour la recherche qualitative scientifique au niveau de la communication organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

Alexandre, L. et Besette G. (2000). *L'appui au développement communautaire, une expérience de communication en Afrique de l'Ouest*. Ottawa et Paris : CRDI/IDRC et Agence intergouvernementale de la Francophonie.

Aliseda, A. (1998). La abducción como cambio epistémico: C. S. Peirce y las teorías epistémicas en inteligencia artificial. *Analogía*, 12, 125-144.

Anheier, H. K. (2005). Nonprofit organizations : Theory, management, policy. London : Routledge.

Assemblé nationale du Québec. (2018). *Projet de loi n°10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales*. Récupéré de : http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-1.html

Avare, P. et Sponem, S. (2008). Le managérialisme et les associations. *Sociologie économique,* Toulouse, France: ERES. DOI:10.3917/eres.lavil.2008.01.0111.

Ayim, M. (1974). Retroduction: The rational Instinct. *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 10, 34-43.

Barbier, J.-M. et Galatanu, O. (2000). *Signification, sens, formation.* Paris : PUF.

Baribeau, C. (2009). L'analyse qualitative des données. *Recherches Qualitatives, 28*(1).

Baribeau, C. et Royer C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative usages et modes de présentation. *Revue des sciences de l'éducation, 38(1)*. DOI : 10.7202/1016748ar

Bakvis, H. et L. Juillet. (2004). *Le défi de l'horizontalité : ministères responsables, organismes centraux et leadership*. Ottawa : École de la fonction publique du Canada.

Berland et coll. (2008). « Succès » et « échec » d'un outil de gestion : le cas de la naissance des budgets et de la gestion sans budget. *Revue Française de Gestion, 34 (188-189)*. Récupéré de : https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2008-8-page-291.htm

Bessette, G. (2004), *Communication et participation communautaire. Guide pratique de communication participative pour le développement*. Presses de l'Université Laval : Québec.

Blais, M. et Martineau S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives, 26(2).*

Blake, R.et Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing.

Bolktanski, L. et Chiapelle È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism, Perspective and Method.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

Bourdoncle, R. (1991). La professionnalisation des enseignants - la fascination des professions. *Revue Française de Pédagogie*, 94.

Bourdoncle, R. (1991). La professionnalisation des enseignants : analyses sociologiques anglaises et américaines. *Revue Française de Pédagogie*, 94.

Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance?. *Revue Française de Comptabilité. juillet- août.*

Bourque, D., Comeau, Y., Favreau L. et Fréchette, L. (2007). *L'organisation communautaire : Fondements, approches et champs de pratique.* Presses de l'Université de Québec : Québec.

Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39(2), 179-185. Récupéré de : https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-2-page-179.htm

Centraide du Grande Montréal. (2017). Orientations stratégiques en développement social : Parce que chaque vie mérite sa chance. Récupéré de : http://www.centraide-mtl.org/documents/71101/upload/documents/Orientations_strategiques_2017-2021_ODKlyBX.pdf

Chanlat, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management*. Presses de l'Université Laval : Québec.

Chisholm, D. (1989). *Coordination Without Hierarchy: Informal Structures in Multiorganizational Systems*. Presses de la Californie : Berkeley.

Chrislip, D. (2002). The Collaborative Leadership Fieldbook, A Guide for Citizens and Civic Leaders. Jossey-Bass : San Francisco.

Coldevin, G. (2001). *Participatory Communication.* Rome : Communication for Development Group, FAO.

Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale Action communautaire. (2007). La Boîte à outils sur la gouvernance démocratique, conçue avec le Centre de formation populaire, le Centre St-Pierre et Relais-femmes. Récupéré de : http://www.centrestpierre.org/publications/boites-a-outils?view=docman

Comité sectoriel de main-d'œuvre Économie sociale Action communautaire. (2001). La Structure du réseau communautaire et les modèles de gestion. *Les cahiers des organisations démocratiques*. 18. Montréal.

Coalition des tables régionales d'organismes communautaires. (2009). *Avis de la CTROC au regard des recommandations du vérificateur général sur le soutien financier aux organismes communautaires accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les Agences de la santé et des services sociaux*. Récupéré de : http://www.trocca.com/doc/CTROC-AvissurlerapportduVGQ210409.pdf

Dassault, S. (2006). La gestion participative. Récupéré de : *http://serge-dassault.fr/la-gestion-participative/*

Davila, A. et Dominguez, M. (2010). Formats des groupes et types de discussion dans la recherche sociale qualitative. *Recherches Qualitatives, 29*(1).

De Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : l'idéologie gestionnaire. *Empan, 61(1)*. DOI : 10.3917/emoa.061.35.

De Gaulejac, V. (2012). L'idéologie managériale déshumanisante : entrevue avec Vincent de Gaulejac. *Relations, 755*.

Denhardt, Robert B. et Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service : Serving Rather than Steering, *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559.

Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. et al. (2005). *Handbook of qualitative research* (3e ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.

Depleteau, J. (2013). *Enjeux liés au financement et à la gouvernance des organismes communautaires québécois.* Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques.

Depelteau, J., Fortier, F. et Hébert, G. (2013). *Les organismes communautaires au Québec : Financement et évolution des pratiques.* Montréal : Institut de recherche et d'informations socio-économiques.

Deslauriers, J.-P. (2014). *Les groupes communautaires : vers un changement de paradigme?*. Québec : Presse de l'Université de Laval.

Drouin, M. (juin 2015). *Les approches de communication participative en coopération internationale : l'interprétation des acteurs locaux au Mali*, Maitrise (M.A), Université du Québec à Montréal.

Ducharme, É. Et Lesemann, F. (2011). Les fondations et la « nouvelle philanthropie » : un changement de paradigmes scientifiques et politiques. *Lien social et Politiques, 65*. DOI : 10.7202/1006033ar.

Dufour, P. (2008) *Appréciation de la Politique à partir du point de vue de la recherche évaluative sur la mise en œuvre et les retombées de la politique*, Présentation au Colloque RQ-ACA « Dix ans de la Politique gouvernementale sur l'action communautaire ».

Dugué, É. (1999). La logique compétence : le retour du passé. *Éducation permanente, 140.*

Duval, M., A. Fontaine, D. Fournier, S. Garon, J.F. René (2005). Les organismes communautaires au Québec. Pratiques et enjeux, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.

Fondation des Auberges du cœur. (2015-). Récupéré de : aubergesducoeur.com

Fortier, I. (2010). La modernisation de l'État québécois : La gouvernance démocratique à l'épreuve des enjeux du managérialisme. *Nouvelles pratiques sociales*, 22(2), 35–50. DOI:10.7202/044218ar.

Gagné, J. (octobre 2008). *Les organismes communautaires du Québec - vers une sociologie de la mémoire*, Thèse (Ph.D), Université du Québec à Montréal.

Gangloff-Ziegler, C. (2009). Les freins au travail collaboratif. *Marché et organisations*, 10(3), 95-112.DOI:10.3917/maorg.010.0095.

Gauthier, B. (1986). Recherche sociale. Presses Universitaires de Québec : Québec.

Giauque, D. (2004). Gestion des ressources humaines et modernisation des administrations publiques, *Les politiques sociales*, 1-2, 47-62.

Giroux, J. (avril 2002). *Kombissiri, la rencontre du sable et de l'eau : essai d'analyse de discours et de pratiques de communication en contexte de décentralisation Burkina Faso, 1996-2001*, Thèse (Ph.D.), Université du Québec à Montréal.

Goffman, E. (1973 [1959]). *La mise en scène de la vie quotidienne.* Paris, Minuit.

Goyette, M, Jetté, C. et Saulnier, M. (2013). *Les pratiques des maisons de jeunes au Québec : Engagement des jeunes et défis de l'organisation communautaire jeunesse*. Montréal : CRÉVAJ.

Gumucio Dragon, A. (2001). *Making Waves, Stories of Partidpatory Communication for Social Change, A Report to the Rockefeller Foundation.* New York : The Rockefeller Foundation.

Gumucio Dragon, A. (2009). Playing with fire: power, participation, and communication for development. *Development in Practice, 19(4-5).*

Huesca, R. (2008). *Tracing the History of Participatory Communication Approaches to Development, Communication for development and social change*, New Delhi : SAGE Publications.

Jacquot, L. (2016). *Travail, gouvernementalité managériale et néolibéralisme*. Paris : L'Harmattan.

Lahey, J. (2001). *De l'effort héroïque au travail quotidien : les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*. Ottawa : Centre canadien de gestion.

Larivière, C. (juillet 2005). Les risques de la nouvelle gestion publique pour l'intervention sociale. Texte présenté lors du premier congrès international francophone du service social, Université de Montréal.

Larouche, C. (2015), communiqué campagne « Je soutiens le communautaire ». Récupéré de : http://maisonrichelieu.org/la-petite-histoire-du-mouvement-communautaire/

Lavoie, J. et Panet-Raymond, J. (2011). *Les pratiques de l'action communautaire* (3e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Létourneau, R. (avril 2015). *Précarité du financement, modifications, réductions et cessations d'activités des organismes communautaires de la région de la Capital-Nationale*. Rapport final présenté au Regroupement des organismes communautaires de la région 03 (ROC 03). Université Laval.

Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars.

Linhart, D. (1999). Des entreprises modernisées, des salariés désarmés. *Éducation permanente, 141.*

Malenfant, R. (1999). *La gouvernance stratégique, la voie de l'imputabilité.* Montréal : Éditions D.P.R.M.

Martin, D. (1994). La participation directe dans les entreprises. Presses Universitaires de France : Démocratie industrielle.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. *Reflections, 2(1).*

Nunez Moscoso, J. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation*, Laboratoire CIVIIC, pp.57-80.

Olson, M. (1978). Logique de l'action collective, PUF : Paris.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Palpacuer, F. et Balas N. (2009). Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales. *Revue française de gestion, 193(3)*. Récupéré de : https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-3.htm-page-151.htm

Parazelli, M. (2010). Les programmes positivistes de prévention précoce. Vers quel horizon politique ? In. Les enfants au carré ? Une prévention qui tourne pas rond ! Prévention et éducation plutôt que prédiction et conditionnement, Troisième colloque du mouvement « Pas de 0 de conduite pour les enfants de 3 ans ». Récupéré de : http://www.rqaca.org/Documents/05_enjeux_communautaires_et_sociaux/ 5.4 ppp/prevention_precoce_mparazelli_2010.pdf

Peters, G. B. (1996). The Future of Governing : Four Emerging Models, Lawrence, University Press of Kansas.

Pierre, J. (2009). New Governance, New Democracy ?, QoG Working Paper Series, *The Quality of Government Institute*, no 4.

Pomian, J. et Roche, C. (2002). Connaissance capitale - Management des connaissances et organisation du travail. *L'Harmattan* : Paris.

Prewitt, K. (2006). *The Nonprofit Sector : A Research Handbook.* New Haven : Yale University Press.

Proulx, J. et Savard, S. (2012) Les organismes communautaires au Québec : de la coexistence à la supplémentarité. *Cahiers du LAREPPS, 12(03).* Montréal : Université de Québec à Montréal.

Regroupement des Auberges du cœur. (2015-). Récupéré de : aubergesducoeur.org

Rahnema, M. (1992). *Participation, The development dictionary: a guide to knowledge as power, sous la direction de Wolfgang Sachs.* Londres : Zed Books.

Regroupement des Maison des jeunes du Québec. (2004-). Récupéré de : rmjq.org

Regroupement des Organismes Communautaires Autonomes Jeunesse du Québec. (2004-). Récupéré de : rocajq.org

Réseau Ouest et Centre africain de Recherche en Éducation. (2006-). Récupéré de : ernwaca.org

Réseau québécois de l'action communautaire autonome. (2015-). Récupéré de : rq-aca.org

Sanders, M. L. (2012). Theorizing Nonprofit Organizations and Contradictory Enterprises: Understanding the Inherent Tensions of Nonprofit Marketization. *Management Communication Quarterly,* 26.

Sanders, M. L. et McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68-89.

Sanni Yaya, H. (2004). La démocratie industrielle comme nouvelle forme d'organisation du travail et baromètre de l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations en mutation : kaléidoscopie d'une approche contingente et processuelle. Presses de l'Université de Laval : Québec.

Savoie-Zajc, L. (2000). L'analyse des données qualitatives : pratiques traditionnelle Et assistée par le logiciel NUDIST. *Recherches qualitatives, 21.*

Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier, & J.-P. Beaud. *Éds Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données.* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Spicer, A. et Böhm, S. (2007). Moving Management : Theorizing Struggles against the Hegemony of Management. *Organization Studies, 28.*

Stiegler, B. (2004). *Philosopher par accident.* Entretiens avec Elie During. Paris : Galilée.

Suleiman, E. (2003). Dismantling Democratic States, Princeton University Press.

Table ronde des organismes volontaires d'éducation populaire de l'Outaouais. (s.d.). Récupéré de : trovepo.org

Tardif, M. et Lessard, C. (2000). *Le travail enseignant au quotidien.* Louvain : De Boeck.

Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation,* 27(2).

Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.

Trethewey, A. et Ashcraft, K. L. (2004). Special Issue Introduction. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88.

Tufte, T. et Mefalopoulos, P. (2009). Participatory communication: a practical guide. *World Bank Working Paper, 170.* Washington : Banque mondiale.

Turcotte, D. (2000). Le processus de la recherche sociale. *Méthodes de recherche en intervention sociale.* Montréal: Gaëtan Morin éditeur.

Vasquez, C., Del Fa, S. et Plourde, M.-C. (avril 2015). *Est-ce que ça roule? Étude sur la mouvance d'un projet de bénévolat de la Société canadienne du cancer : le Trottibus*. Rapport de recherche, Université du Québec à Montréal.

Weber, J. (2002). Risque et pauvreté : comment penser un monde sans assurances. *Risques,* 51(septembre).

Wittorski, R. (2008). La professionnalisation, *Savoirs, 17(2)*. DOI : 10.3917/savo.017.0009.

Wood, J. et Conrad, C. (1983). Paradox in the experiences of professional women. *Western Journal of Communication*, 47(4), 305–322.

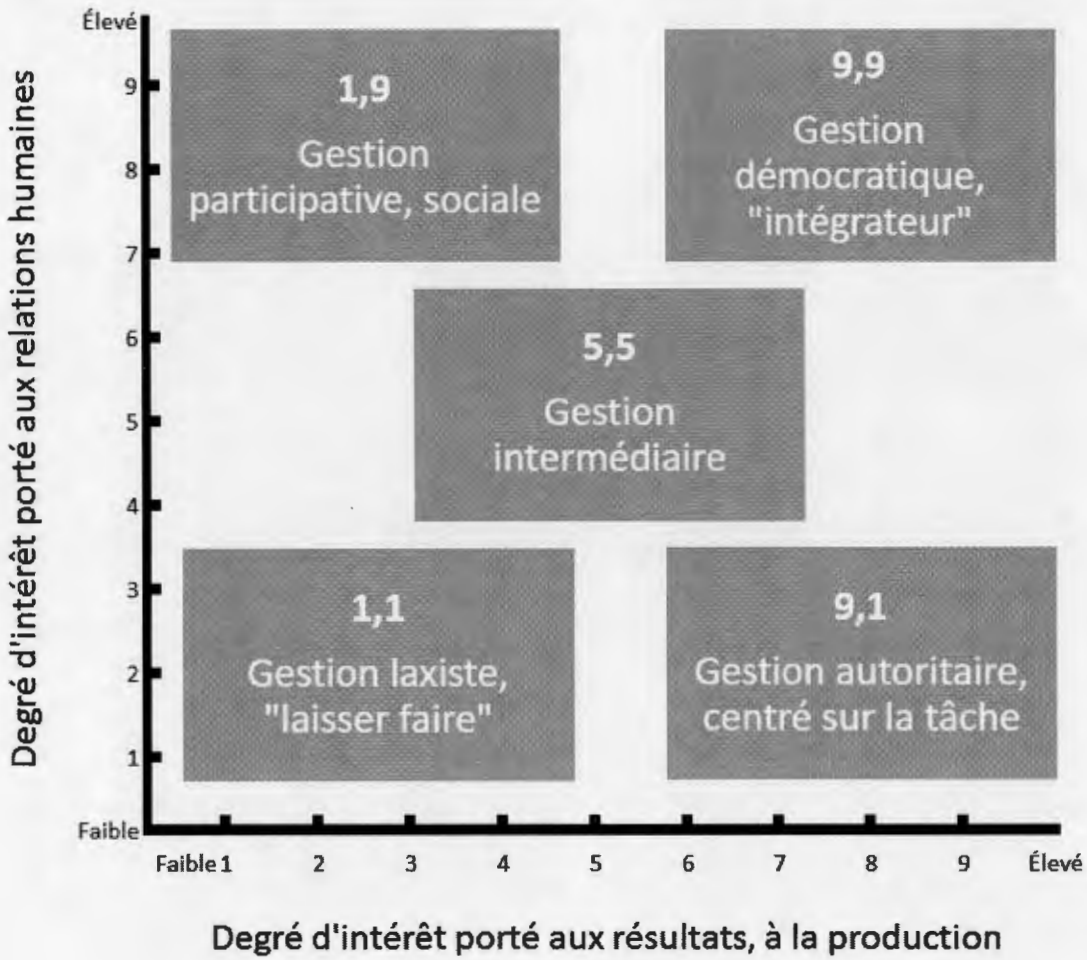
ANNEXE A

LOGO DU REGROUPEMENT DES AUBERGES DU CŒUR DU QUÉBEC

Le Regroupement
des Auberges du coeur du Québec

ANNEXE B

GRILLE MANAGÉRIALE DE BLAKE ET MOUTON



ANNEXE C

GRILLE D'ENTRETIEN MEMBRES DE LA DIRECTION

Responsable : Serge Dumais

Objectif de cet entretien de groupe :

- Comprendre le fonctionnement des modes de communication interne et externe des Auberges du cœur du Québec.

Durée : environ 1h.

Mot d'introduction

Bonjour,

Je me présente, mon nom est Serge Dumais. Pour commencer, je vous remercie de votre intérêt pour mon projet de recherche qui porte sur le fonctionnement des communications interne et externe des organismes communautaires du Québec.

L'objectif de ma recherche est de suivre l'évolution des pratiques de communication des Auberges du cœur du Québec. Aujourd'hui, c'est votre expérience qui m'intéresse, votre point de vue en tant qu'acteur. Je souhaite savoir comment vous organisez vos modes de communication interne et externe en tant que membre de la direction de votre Auberge. Les thèmes que je vous propose aujourd'hui portent sur :

- Votre expérience et sur le rôle et les objectifs du comité ;
- L'organisation du travail et les valeurs de votre organisation ;
- Les types de relations sociales que vous entretenez au sein de l'organisation ;
- La planification et la mise en place des pratiques de communication ;
- La circulation de l'information interne et externe.

Dans le cadre de cet entretien, je veux essentiellement connaître votre opinion de spécialiste sur vos modes de communication interne et externe. Ce projet représente un désir et une opportunité de connaître la réalité du fonctionnement quotidien des Auberges du cœur du Québec.

Afin de faciliter l'entretien, je vous demanderais de parler assez fort, car vous serez enregistré et je ne voudrais pas perdre aucune de vos précieuses opinions. Celui-ci devrait durer environ une heure. Pour les fins de l'entretien, votre prénom sera remplacé par un nom fictif lorsque je rédigerai le compte rendu, soyez assuré que votre anonymat sera donc préservé.

Enfin, il ne me reste qu'à vous présenter le formulaire de consentement et d'en résumer les principaux points afin de s'assurer que vous comprenez bien les implications de mon projet. D'ailleurs, n'hésitez pas si vous avez des questions, il me fera plaisir d'y répondre.

GUIDE D'ENTRETIEN : Direction

5 minutes	***La première partie de cet entretien porte sur votre expérience et sur votre rôle et sur celui des Auberges.***
Question 1 2 minutes Expérience du participant	Pour commencer, je désirerais savoir : quel est votre parcours au sein de l'organisation?
Questions-relance	Depuis combien de temps êtes-vous lié aux Auberges du cœur? Depuis combien de temps y occupez-vous un poste de direction? Pourriez-vous me résumer quels sont, selon vous, le rôle ainsi que les objectifs de votre Auberge?
Question 2 3 minutes Rôle et objectifs de l'Auberge	Selon vous, ce rôle et ces objectifs s'accordent-ils avec la mission des Auberges du cœur?
Questions-relance	Comment percevez-vous la mission des Auberges du cœur?
8 minutes	***La deuxième partie de cet entretien porte sur l'organisation du travail ainsi que sur les valeurs des Auberges.***
Question 3 4 minutes Organisation du travail de l'Auberge	Commençons par approfondir le fonctionnement de votre Auberge dans la gestion de ses tâches quotidiennes. Comment décririez-vous vos responsabilités et vos tâches de direction au sein de votre Auberge?
Questions-relance	Avez-vous noté une évolution de ce côté? Selon vous, comment ces transformations ont-elles été provoquées? Pouvez-vous m'expliquer leurs effets?
Question 4 4 minutes Valeurs de l'organisation	Penchons-nous maintenant sur les valeurs de votre organisation. Selon vous, quelles sont les principales valeurs des Auberges du cœur du Québec? Selon vous, concordent-elles avec celles de votre Auberge? Selon vous, en quoi sont-elles semblables/différentes?
Questions-relance	Comment percevez-vous les valeurs des Auberges du cœur?

16 minutes	***Nous passons maintenant à la troisième partie de cet entretien qui porte sur les types de relations sociales que vous entretenez au sein de l'organisation.***
Question 5 8 minutes Types de relations entre les membres de l'Auberge	Commençons cette section en approfondissant la nature des communications entre les membres de votre Auberge. Comment décririez-vous les façons de communiquer entre les membres de votre Auberge?
Questions-relance	Considérez-vous que ces façons ont évolué? Vous pourriez m'en parler davantage?
Question 6 8 minutes Moyens de communication et relations avec les partenaires externes	Penchons-nous maintenant sur vos façons de communiquer avec vos partenaires externes (organismes communautaires, bailleurs de fonds, médias, sympathisants). Comment décririez-vous le type de relation que vous entretenez avec vos partenaires externes?
Questions-relance	Comment entrez-vous en communication avec ceux-ci? Avec qui êtes-vous le plus souvent en contact? Pour quelles raisons? Dans quelles circonstances? Considérez-vous que ce type de relations a évolué depuis les? Vous pourriez m'en parler davantage?
16 minutes	***Nous passons maintenant à la quatrième partie de cet entretien qui porte sur la planification et la mise en place des pratiques de communication de l'organisation.***
Question 7 8 minutes Planification des pratiques	Commençons cette section en discutant de la planification des pratiques de communication de votre Auberge. Pourriez-vous m'expliquer comment votre Auberge planifie ses pratiques de communication interne et externe?
Questions-relance	Selon vous, a-t-on pu observer des transformations dans la préparation de ces pratiques? Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?
Question 8 8 minutes Mise en place des pratiques	Enchaînons l'entretien avec la mise en place des pratiques de communication de votre Auberge. Pourriez-vous m'expliquer comment votre Auberge met en place ses actions suite à l'élaboration de ses pratiques de communication?

Questions-relance	Selon vous, a-t-on pu observer des transformations dans l'application des pratiques de communication? Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués? Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?
10 minutes	***Nous passons maintenant à la cinquième partie de l'entretien qui porte sur la circulation de l'information interne et externe.***
Question 9 5 minutes Circulation interne de l'information	Commençons cette section en discutant de la façon dont l'information circule entre le Regroupement et les Auberges. Quels sont les outils de communication déployés par le Regroupement afin de faire circuler l'information à votre Auberge? Avez-vous perçu des changements dans ces façons de procéder?
Questions-relance	Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués? Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?
Question 10 5 minutes Circulation externe de l'information	Penchons-nous maintenant sur la circulation de l'information entre le Regroupement et ses partenaires externes. Selon vous, quels sont les outils de communication déployés par le Regroupement afin de faire circuler l'information à ses différents partenaires externes (organismes communautaires, bailleurs de fonds, médias, sympathisants)? Avez-vous perçu des changements dans ces façons de procéder?
Questions-relance	Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués? Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?
5 minutes	***Conclusion***
Clôture de l'entretien 5 minutes	Aimeriez-vous ajouter autre chose ou apporter une précision? Je vous invite, si vous êtes intéressés, à me faire parvenir un résumé des principaux points soulevés lors de la discussion en me l'envoyant par courriel au : dumais.serge@courrier.uqam.ca. N'hésitez pas à rajouter, au besoin, des éléments supplémentaires qui n'auraient pas été mentionnés lors de l'entretien. Je vous remercie sincèrement pour votre participation à cette recherche. Votre expertise est particulièrement appréciée et contribue à la bonification du savoir universitaire.

60 minutes

ANNEXE D

GRILLE D'ENTRETIEN MEMBRES DU PERSONNEL

Responsable : Serge Dumais

Objectif de cet entretien de groupe :

- Comprendre le fonctionnement des modes de communication interne et externe des Auberges du cœur du Québec.

Durée : environ 1h.

Mot d'introduction

Bonjour,

Je me présente, mon nom est Serge Dumais. Pour commencer, je vous remercie de votre intérêt pour mon projet de recherche qui porte sur le fonctionnement des communications interne et externe des organismes communautaires du Québec.

L'objectif de ma recherche est de suivre l'évolution des pratiques de communication des Auberges du cœur du Québec. Aujourd'hui, c'est votre expérience qui m'intéresse, votre point de vue en tant qu'acteur, votre perception des modes de communication interne et externe de votre Auberge en tant que membre du personnel. Les thèmes que je vous propose aujourd'hui portent sur :

- Votre expérience et sur le rôle et les objectifs de votre Auberge ;
- L'organisation du travail et les valeurs de votre organisation ;
- Les types de relations sociales entretenus au sein de votre organisation ;
- La planification et la mise en place des pratiques de communication ;
- La circulation de l'information interne et externe.

Dans le cadre de cet entretien, je veux essentiellement connaître votre opinion sur les modes de communication interne et externe de votre Auberge. Ce projet représente un désir et une opportunité de connaître la réalité du fonctionnement quotidien des Auberges du cœur du Québec.

Afin de faciliter l'entretien, je vous demanderais de parler assez fort, car vous serez enregistré et je ne voudrais pas perdre aucune de vos précieuses opinions. Celui-ci devrait durer environ une heure. Pour les fins de l'entretien, votre prénom sera remplacé par un nom fictif lorsque je rédigerai le compte rendu, soyez assuré que votre anonymat sera donc préservé.

Enfin, il ne me reste qu'à vous présenter le formulaire de consentement et d'en résumer les principaux points afin de s'assurer que vous comprenez bien les implications de mon projet. D'ailleurs, n'hésitez pas si vous avez des questions, il me fera plaisir d'y répondre.

GUIDE D'ENTRETIEN : Personnel

5 minutes	*La deuxième partie de cet entretien porte sur l'organisation du travail ainsi que sur les valeurs des Auberges.*
Question 1 **2 minutes** Expérience du participant	**Pour commencer, je désirerais savoir : quel est votre parcours au sein de l'organisation?**
Questions-relance	**Depuis combien de temps êtes-vous lié aux Auberges du cœur?** **Depuis combien de temps faites-vous partie du personnel?**
Question 2 **3 minutes** Rôle et objectifs de l'Auberge	**Pourriez-vous me résumer quels sont, selon vous, le rôle ainsi que les objectifs de votre Auberge?**
Questions-relance	**Selon vous, ce rôle et ces objectifs s'accordent-ils avec la mission des Auberges du cœur?** **Comment percevez-vous la mission des Auberges du cœur?**
8 minutes	*La deuxième partie de cet entretien porte sur l'organisation du travail ainsi que sur les valeurs des Auberges.*
Question 3 **4 minutes** Organisation du travail de l'Auberge	**Commençons par approfondir le fonctionnement de votre Auberge dans la gestion de ses tâches quotidiennes.** **Comment décririez-vous vos responsabilités et vos tâches au sein de votre Auberge?**
Questions-relance	**Avez-vous noté une évolution de ce côté?** **Selon vous, comment ces transformations ont-elles été provoquées?** **Pouvez-vous m'expliquer leurs effets?**
Question 4 **4 minutes** Valeurs de l'organisation	**Penchons-nous maintenant sur les valeurs de votre organisation.** **Selon vous, quelles sont les principales valeurs des Auberges du cœur du Québec?** **Selon vous, concordent-elles avec celles de votre Auberge?**
Questions-relance	**Selon vous, en quoi sont-elles semblables/différentes?** **Comment percevez-vous les valeurs des Auberges du cœur?**

16 minutes	***Nous passons maintenant à la troisième partie de cet entretien qui porte sur les types de relations sociales entretenus au sein de l'organisation.***
Question 5 **8 minutes** Types de relations entre les membres de l'Auberge	**Commençons cette section en approfondissant la nature des communications entre les membres de votre Auberge.** **Comment décrieriez-vous les façons de communiquer entre les membres de votre Auberge?**
Questions-relance	**Considérez-vous que ces façons ont évolué?** **Vous pourriez m'en parler davantage?**
Question 6 **8 minutes** Moyens de communication et relations avec les partenaires externes	**Penchons-nous maintenant sur votre perception des façons de communiquer des Auberges envers leurs partenaires externes (organismes communautaires, bailleurs de fonds, médias, sympathisants).** **Comment percevez-vous les relations entre les Auberges et leurs partenaires externes?**
Questions-relance	**Considérez-vous que ce type de relations a évolué?** **Vous pourriez m'en parler davantage?**
16 minutes	***Nous passons maintenant à la quatrième partie de cet entretien qui porte sur votre perception de la planification et la mise en place des pratiques de communication de l'organisation.***
Question 7 **8 minutes** Planification des pratiques	**Commençons cette section en discutant de votre perception de la planification des pratiques de communication de votre Auberge.** **Comment percevez-vous la planification des pratiques de communication de votre Auberge?** **Selon vous, a-t-on pu observer des transformations dans la préparation de ces pratiques?**
Questions-relance	**Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Enchaînons l'entretien avec votre perception de la mise en place des pratiques de communication de votre Auberge.**
Question 8 **8 minutes** Mise en place des pratiques	**Comment percevez-vous la mise en place des actions de votre Auberge suite à l'élaboration de ses pratiques de communication?** **Selon vous, a-t-on pu observer des transformations dans l'application de ces pratiques de communication?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?**

Questions-relance	**Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?**
10 minutes	***Nous passons maintenant à la cinquième partie de l'entretien qui porte sur la circulation de l'information interne et externe.***
Question 9 **5 minutes** Circulation interne de l'information Questions-relance	**Commençons cette section en discutant de la façon dont l'information circule au sein de votre Auberge.** **Quels sont les outils de communication déployés par votre Auberge afin de faire circuler l'information aux membres du personnel?** **Avez-vous perçu des changements dans ces façons de procéder?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?**
Question 10 **5 minutes** Circulation externe de l'information Questions-relance	**Penchons-nous maintenant sur la circulation de l'information entre votre Auberge et ses partenaires externes.** **Selon vous, quels sont les outils de communication déployés par votre Auberge afin de faire circuler l'information à ses différents partenaires externes (organismes communautaires, bailleurs de fonds, médias, sympathisants)?** **Avez-vous perçu des changements dans ces façons de procéder?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?**
5 minutes	***Conclusion***
Clôture de l'entretien **5 minutes**	**Désirez-vous ajouter quelque chose?** **Est-ce que quelque chose a été oubliée?** N'hésitez pas à rajouter, au besoin, des points ou des éléments supplémentaires qui n'auraient pas été mentionnés lors de l'entretien en me les envoyant par courriel au : dumais.serge@courrier.uqam.ca. Je vous remercie sincèrement pour votre participation à cette recherche. Votre expertise est particulièrement appréciée et contribue à la bonification du savoir universitaire.

60 minutes

ANNEXE E

GRILLE D'ENTRETIEN MEMBRES DES BÉNÉVOLES

Responsable : Serge Dumais

Objectif de cet entretien de groupe :

- Comprendre le fonctionnement des modes de communication interne et externe des Auberges du cœur du Québec.

Durée : environ 1h.

Mot d'introduction

Bonjour,

Je me présente, mon nom est Serge Dumais. Pour commencer, je vous remercie de votre intérêt pour mon projet de recherche qui porte sur le fonctionnement des communications interne et externe des organismes communautaires du Québec.

L'objectif de ma recherche est de suivre l'évolution des pratiques de communication des Auberges du cœur du Québec. Aujourd'hui, c'est votre expérience qui m'intéresse, votre point de vue en tant qu'acteur, votre perception des modes de communication interne et externe de votre Auberge en tant que bénévole. Les thèmes que je vous propose aujourd'hui portent sur :

- Votre expérience et sur le rôle et les objectifs de votre Auberge ;
- L'organisation du travail et les valeurs de votre organisation ;
- Les types de relations sociales entretenus au sein de votre organisation ;
- La planification et la mise en place des pratiques de communication ;
- La circulation de l'information interne et externe.

Dans le cadre de cet entretien, je veux essentiellement connaître votre opinion sur les modes de communication interne et externe de votre Auberge. Ce projet représente un désir et une opportunité de connaître la réalité du fonctionnement quotidien des Auberges du cœur du Québec.

Afin de faciliter l'entretien, je vous demanderais de parler assez fort, car vous serez enregistré et je ne voudrais pas perdre aucune de vos précieuses opinions. Celui-ci devrait durer environ une heure. Pour les fins de l'entretien, votre prénom sera remplacé par un nom fictif lorsque je rédigerai le compte rendu, soyez assuré que votre anonymat sera donc préservé.

Enfin, il ne me reste qu'à vous présenter le formulaire de consentement et d'en résumer les principaux points afin de s'assurer que vous comprenez bien les implications de mon projet. D'ailleurs, n'hésitez pas si vous avez des questions, il me fera plaisir d'y répondre.

GUIDE D'ENTRETIEN : Bénévole

5 minutes	*La première partie de cet entretien porte sur votre expérience et sur votre rôle et sur celui des Auberges.*
Question 1 **2 minutes** Expérience du participant	**Pour commencer, je désirerais savoir : quel est votre parcours au sein de l'organisation?**
Questions-relance	**Depuis combien de temps êtes-vous lié aux Auberges du cœur en tant que bénévole?**
Question 2 **3 minutes** Rôle et objectifs de l'Auberge	**Pourriez-vous me résumer quels sont, selon vous, le rôle ainsi que les objectifs de votre Auberge?**
Questions-relance	**Selon vous, ce rôle et ces objectifs s'accordent-ils avec la mission des Auberges du cœur?** **Comment percevez-vous la mission des Auberges du cœur?**
8 minutes	*La deuxième partie de cet entretien porte sur l'organisation du travail ainsi que sur les valeurs des Auberges.*
Question 3 **4 minutes** Organisation du travail de l'Auberge	**Commençons par approfondir le fonctionnement de votre Auberge dans la gestion de ses tâches quotidiennes.** **Comment décririez-vous vos responsabilités et vos tâches au sein de votre Auberge?** **Avez-vous noté une évolution de ce côté?**
Questions-relance	**Selon vous, comment ces transformations ont-elles été provoquées?** **Pouvez-vous m'expliquer leurs effets?**
Question 4 **4 minutes** Valeurs de l'organisation	**Penchons-nous maintenant sur les valeurs de votre organisation.** **Selon vous, quelles sont les principales valeurs des Auberges du cœur du Québec?** **Selon vous, concordent-elles avec celles de votre Auberge?**
Questions-relance	**Selon vous, en quoi sont-elles semblables/différentes?** **Comment percevez-vous les valeurs des Auberges du cœur?**

16 minutes	***Nous passons maintenant à la troisième partie de cet entretien qui porte sur les types de relations sociales entretenus au sein de l'organisation.***
Question 5 **8 minutes** Types de relations entre les membres de l'Auberge	**Commençons cette section en approfondissant la nature des communications entre les membres de votre Auberge.** **Comment décrieriez-vous les façons de communiquer entre les membres de votre Auberge?**
Questions-relance	**Considérez-vous que ces façons ont évolué?** **Vous pourriez m'en parler davantage?**
Question 6 **8 minutes** Moyens de communication et relations avec les partenaires externes	**Penchons-nous maintenant sur votre perception des façons de communiquer des Auberges envers leurs partenaires externes (organismes communautaires, bailleurs de fonds, médias, sympathisants).** **Comment percevez-vous les relations entre les Auberges et leurs partenaires externes?**
Questions-relance	**Considérez-vous que ce type de relations a évolué?** **Vous pourriez m'en parler davantage?**
16 minutes	***Nous passons maintenant à la quatrième partie de cet entretien qui porte sur votre perception de la planification et la mise en place des pratiques de communication de l'organisation.***
Question 7 **8 minutes** Planification des pratiques	**Commençons cette section en discutant de votre perception de la planification des pratiques de communication de votre Auberge.** **Comment percevez-vous la planification des pratiques de communication de votre Auberge?**
Questions-relance	**Selon vous, a-t-on pu observer des transformations dans la préparation de ces pratiques?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?**
Question 8 **8 minutes** Mise en place des pratiques	**Enchaînons l'entretien avec votre perception de la mise en place des pratiques de communication de votre Auberge.** **Comment percevez-vous la mise en place des actions de votre Auberge suite à l'élaboration de ses pratiques de communication?** **Selon vous, a-t-on pu observer des transformations dans l'application de ces pratiques de communication?**
Questions-relance	**Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?**

10 minutes	*Nous passons maintenant à la cinquième partie de l'entretien qui porte sur la circulation de l'information interne et externe.*
Question 9 **5 minutes** Circulation interne de l'information	**Commençons cette section en discutant de la façon dont l'information circule au sein de votre Auberge.** **Quels sont les outils de communication déployés par votre Auberge afin de faire circuler l'information aux bénévoles?**
Questions-relance	**Avez-vous perçu des changements dans ces façons de procéder?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?**
Question 10 **5 minutes** Circulation externe de l'information	**Penchons-nous maintenant sur la circulation de l'information entre votre Auberge et ses partenaires externes.** **Selon vous, quels sont les outils de communication déployés par votre Auberge afin de faire circuler l'information à ses différents partenaires externes (organismes communautaires, bailleurs de fonds, médias, sympathisants)?**
Questions-relance	**Avez-vous perçu des changements dans ces façons de procéder?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?**
5 minutes	*Conclusion*
Clôture de l'entretien **5 minutes**	**Désirez-vous ajouter quelque chose?** **Est-ce que quelque chose a été oubliée?** N'hésitez pas à rajouter, au besoin, des points ou des éléments supplémentaires qui n'auraient pas été mentionnés lors de l'entretien en me les envoyant par courriel au : dumais.serge@courrier.uqam.ca. Je vous remercie sincèrement pour votre participation à cette recherche. Votre expertise est particulièrement appréciée et contribue à la bonification du savoir universitaire.

60 minutes

ANNEXE F

GRILLE D'ENTRETIEN MEMBRES DU COMITÉ COMMUNICATION

Responsable : Serge Dumais

Objectif de cet entretien de groupe :

- Comprendre le fonctionnement des modes de communication interne et externe du Regroupement des Auberges du cœur du Québec.

Durée : environ 1h30.

Mot d'introduction

Bonjour à tous,

Je me présente, mon nom est Serge Dumais. Pour commencer, je vous remercie de votre intérêt pour mon projet de recherche qui porte sur le fonctionnement des communications interne et externe des organismes communautaires du Québec.

L'objectif de ma recherche est de suivre l'évolution des pratiques de communication du Regroupement des Auberges du cœur du Québec. Aujourd'hui, c'est votre expérience qui m'intéresse, votre point de vue en tant qu'acteurs. Je souhaite savoir comment vous organisez vos modes de communication interne et externe en tant que membre du Comité communication du Regroupement des Auberges du cœur du Québec. Les thèmes que je vous propose aujourd'hui portent sur :

- Votre expérience et sur le rôle et les objectifs du comité ;
- L'organisation du travail et les valeurs de votre organisation ;
- Les types de relations sociales que vous entretenez au sein de l'organisation ;
- La planification et la mise en place des pratiques de communication ;
- La circulation de l'information interne et externe.

Dans le cadre de cet entretien, je veux essentiellement connaître votre opinion de spécialiste sur vos modes de communication interne et externe. Ce projet représente un désir et une opportunité de connaître la réalité du fonctionnement quotidien du Regroupement.

Voici comment nous allons procéder : moi, je vais surtout poser des questions et vous écouter. Je ne prendrai pas part aux discussions. Je vous poserai probablement quelques petites questions de relance afin de valider la compréhension que j'ai de vos propos ou pour en obtenir plus de détails. Je vous invite plutôt à discuter entre vous. Pour faciliter la discussion, je vous demanderais de parler assez fort et une seule personne à la fois. L'entretien est enregistré, car nous ne voulons perdre aucune de vos précieuses opinions. Les échanges vont durer environ une heure et demie. Pour les fins de la discussion, nous n'utiliserons que vos prénoms, mais ceux-ci seront remplacés par des noms fictifs lorsque nous rédigerons le compte rendu, soyez assuré que votre anonymat sera préservé.

Comme nous souhaitons entendre toutes les personnes qui sont présentes aujourd'hui, il est possible que j'incite parfois certains à prendre la parole. Je mets également des feuilles à votre disposition afin de prendre des notes lors de la discussion.

GRILLE D'ENTRETIEN : Comité communication du Regroupement

10 minutes	*La première partie de la discussion porte sur votre expérience et sur le rôle et les objectifs du comité.*
Question 1 **4 minutes** Expérience des participants	**Pour les premières questions, je propose que nous fassions un tour de table afin d'avoir accès aux propos de chacun et chacune.** **Je désirerais savoir : quel est votre parcours au sein de l'organisation?** **Depuis combien de temps êtes-vous lié aux Auberges du cœur?**
Questions-relance	**Depuis combien de temps faites-vous partie du Regroupement? Du Comité communication?** **Pourriez-vous me résumer quels sont, selon vous, le rôle ainsi que les objectifs du Comité communication au sein du Regroupement?**
Question 2 **6 minutes** Rôle et objectifs du comité	**Selon vous, ce rôle et ces objectifs s'accordent-ils avec la mission des Auberges du cœur?**
Questions-relance	**Comment percevez-vous la mission des Auberges du cœur?**
20 minutes	*La deuxième partie de la discussion porte sur l'organisation du travail ainsi que sur les valeurs du Regroupement.*
Question 3 **10 minutes** Organisation du travail du comité	**Commençons par approfondir le fonctionnement du Comité communication dans la gestion de ses tâches quotidiennes.** **Comment décririez-vous les responsabilités et les tâches des membres du comité au sein du Regroupement?**
Questions-relance	**Avez-vous noté une évolution de ce côté depuis la création du comité? Depuis votre arrivée dans le Regroupement?** **Selon vous, comment ces transformations ont-elles été provoquées?** **Pouvez-vous m'expliquer leurs effets?**
Question 4 **10 minutes** Valeurs de l'organisation	**Enchaînons avec une discussion sur les valeurs de votre organisation.** **Selon vous, quelles sont les principales valeurs du Regroupement des Auberges du cœur du Québec?**
Questions-relance	**Selon vous, concordent-elles avec celles des Auberges?** **Selon vous, en quoi sont-elles semblables/différentes?**

20 minutes	*Nous passons maintenant à la troisième partie de la discussion qui porte sur les types de relations sociales que vous entretenez au sein de l'organisation.*
Question 5 **10 minutes** Types de relations entre les membres du comité Questions-relance	**Commençons cette section en approfondissant la nature des communications qui ont lieu entre vous au sein du comité.** **Comment décririez-vous vos façons de communiquer entre vous au sein du Comité communication et du Regroupement?** **Considérez-vous que ces façons ont évolué depuis la création du comité? Depuis votre arrivée dans le Regroupement?** **Vous pourriez m'en parler davantage?**
Question 6 **10 minutes** Moyens de communication et relations avec les partenaires externes Questions-relance	**Penchons-nous maintenant sur les façons de communiquer entre le comité et ses partenaires externes (organismes communautaires, bailleurs de fonds, médias, sympathisants).** **Comment décririez-vous le type de relation que vous entretenez avec vos partenaires externes (versus la réalité)?** **Comment entrez-vous en communication avec ceux-ci?** **Avec qui êtes-vous le plus souvent en contact?** **Pour quelles raisons? Dans quelles circonstances?** **Considérez-vous que ce type de relations a évolué depuis la création du comité? Depuis votre arrivée dans le Regroupement? Vous pourriez m'en parler davantage?**
24 minutes	*Nous passons maintenant à la quatrième partie de la discussion qui porte sur la planification et la mise en place des pratiques de communication de l'organisation.*
Question 7 **12 minutes** Planification des pratiques Questions-relance	**Commençons cette section en discutant de la planification des pratiques de communication du Regroupement.** **Pourriez-vous m'expliquer comment le Regroupement planifie ses pratiques de communication interne et externe depuis la création du comité?** **Selon vous, a-t-on pu observer des transformations dans la préparation de ces pratiques depuis/avant la création du comité?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?**

Question 8 **12 minutes** Mise en place des pratiques Questions-relance	**Enchaînons la discussion avec la mise en place des pratiques de communication du Regroupement.** **Pourriez-vous m'expliquer comment le Regroupement met en place son plan d'action depuis la création du comité?** **Selon vous, a-t-on pu observer des transformations dans l'application des pratiques de communication depuis/avant la création du comité?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?**
16 minutes	***Nous passons maintenant à la cinquième partie de la discussion qui porte sur la circulation de l'information interne et externe.***
Question 9 **8 minutes** Circulation interne de l'information Questions-relance Question 10 **8 minutes** Circulation externe de l'information Questions-relance	**Commençons cette section en discutant de la façon dont l'information circule entre le Regroupement et les Auberges.** **Quels sont les outils de communication déployés par le Regroupement afin de faire circuler l'information aux Auberges?** **Avez-vous fait des changements dans ces façons de procéder depuis/avant la création du comité?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?** **Penchons-nous maintenant sur la circulation de l'information entre le Regroupement et ses partenaires externes.** **Quels sont les outils de communication déployés par le Regroupement afin de faire circuler l'information à ses différents partenaires externes?** **Avez-vous fait des changements dans ces façons de procéder depuis/avant la création du comité?** **Selon vous, qu'est-ce qui les a provoqués?** **Pouvez-vous m'expliquer les effets de ces changements?**
5 minutes	***Conclusion.***
Résumé des conclusions de l'entretien **5 minutes** Tour de table	**Aimeriez-vous ajouter autre chose ou apporter une précision?** Je vous remercie sincèrement pour votre participation à cette recherche. Votre expertise est particulièrement appréciée et contribue à la bonification du savoir universitaire.

95 minutes

ANNEXE G

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ENTRETIEN INDIVIDUEL

IDENTIFICATION

Nom du projet :	Les modes de communication interne et externe du Regroupement des Auberges du cœur du Québec dans un contexte de transformations organisationnelles du milieu communautaire autonome québécois
Responsable du projet :	Serge Dumais
Programme d'études :	Maîtrise en communication
Adresses courriel :	dumais.serge@courrier.uqam.ca
Téléphone :	(514) 502-7523

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet de recherche visant l'évolution des pratiques de communication des organismes communautaires québécois. Plus spécifiquement, son objectif est de saisir votre expérience concernant le fonctionnement et les pratiques de communication internes et externes des Auberges du cœur du Québec.

Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en communication sous la codirection de Jean-Marie Lafortune et Marie-Emmanuelle Laquerre, professeurs du département de communication sociale et publique de la Faculté de Communication. Ils peuvent être joints au (514) 987-3000 (postes 2895 et 2142) ou par courriel aux adresses : lafortune.jean-marie@uqam.ca et laquerre.marie-emmanuelle@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre contribution consiste à participer à un entretien individuel semi-dirigé au cours duquel vous discuterez de l'évolution des pratiques de communication de votre Auberge, de son organisation du travail et de ses valeurs, de vos relations sociales ainsi que de la circulation de l'information envers le Regroupement et ses partenaires.

Cet entretien est enregistré numériquement de façon audio avec votre permission et prendra environ une heure de votre temps. Le choix du lieu et de l'heure est à convenir avec les participants en privilégiant la tenue de l'entretien en dehors de l'organisme. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation vous fera réfléchir sur votre environnement de travail et sur les modes de communication interne et externe de votre Auberge tout en contribuant à l'avancement des connaissances pour l'ensemble du milieu communautaire québécois.

La présente recherche implique aussi un risque de répercussions sociales, car la discussion portera principalement sur vos interactions sociales, votre contact avec vos partenaires ainsi que sur la circulation de l'information dans le fonctionnement de votre Auberge. Soyez toutefois rassuré que votre nom ne sera aucunement divulgué et associé à vos commentaires.

Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entretien s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seul, le responsable du projet aura accès au contenu des enregistrements.

Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codée) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur pour la durée totale du projet. Les données et les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez d'y participer sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les données vous concernant seront détruites. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet au numéro (514) 502-7523 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec les codirecteurs de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au codirecteur de recherche, ou à l'étudiant responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la coordonnatrice du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE2) au numéro (514) 987-3000 poste 6188 ou par courriel à : cerpe2@uqam.ca.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du
participant au projet : _____ Date : _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur
et responsable du projet : _____ Date : _____

Serge Dumais
Étudiant-chercheur à la maîtrise en communication
Université du Québec à Montréal (UQAM)
Téléphone : (514) 502-7523
Courriel : dumais.serge@courrier.uqam.ca

ANNEXE H

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ENTRETIEN DE GROUPE

IDENTIFICATION

Nom du projet :	Les modes de communication interne et externe du Regroupement des Auberges du cœur du Québec dans un contexte de transformations organisationnelles du milieu communautaire autonome québécois
Responsable du projet :	Serge Dumais
Programme d'études :	Maîtrise en communication
Adresses courriel :	dumais.serge@courrier.uqam.ca
Téléphone :	(514) 502-7523

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité(e) à prendre part au présent projet de recherche visant l'évolution des pratiques de communication des organismes communautaires québécois. Plus spécifiquement, son objectif est de saisir votre expérience concernant le fonctionnement et les pratiques de communication internes et externes du Regroupement des Auberges du cœur du Québec.

Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en communication sous la codirection de Jean-Marie Lafortune et Marie-Emmanuelle Laquerre, professeurs du département de communication sociale et publique de la Faculté de Communication. Ils peuvent être joints au (514) 987-3000 (postes 2895 et 2142) ou par courriel aux adresses : lafortune.jean-marie@uqam.ca et laquerre.marie-emmanuelle@uqam.ca.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre contribution consiste à participer à un entretien de groupe, rassemblant les membres de votre Comité communication, au cours duquel vous discuterez de l'évolution de vos pratiques de communication, de l'organisation votre travail, de vos relations sociales, des valeurs de l'organisation ainsi que de la circulation de l'information entre le Regroupement et les Auberges ainsi qu'avec les partenaires externes.

Cet entretien sera enregistré numériquement de façon audio avec votre permission et prendra environ une heure et demie de votre temps. Le choix du lieu et de l'heure est à convenir avec les participants en privilégiant la tenue de l'entretien en dehors de l'organisme. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES ET RISQUES

Votre participation vous fera réfléchir sur votre environnement de travail et sur les modes de communication interne et externe du Regroupement tout en contribuant à l'avancement des connaissances pour l'ensemble du milieu communautaire autonome québécois.

La présente recherche implique aussi un risque de répercussions sociales, car la discussion portera principalement sur vos interactions sociales, votre contact avec vos partenaires ainsi que sur la circulation de l'information dans le fonctionnement du Regroupement. Soyez toutefois rassuré que votre nom ne sera aucunement divulgué et associé à vos commentaires.

Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question ou de vous retirer en tout temps sans avoir à vous justifier. Une ressource d'aide appropriée pourra vous être proposée si vous souhaitez discuter de votre situation. Il est de la responsabilité du chercheur de suspendre ou de mettre fin à l'entretien s'il estime que votre bien-être est menacé.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seul, le responsable du projet aura accès au contenu des enregistrements.

Le matériel de recherche (enregistrement numérique et transcription codée) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par l'étudiant-chercheur pour la durée totale du projet. Les données et les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après le dépôt final du travail de recherche.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez d'y participer sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les données vous concernant seront détruites. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, mémoire, essai ou thèse, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter l'étudiant-chercheur responsable du projet au numéro (514) 502-7523 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec les codirecteurs de recherche des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au codirecteur de recherche, ou à l'étudiant responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la coordonnatrice du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE2) au numéro (514) 987-3000 poste 6188 ou par courriel à : cerpe2@uqam.ca.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je m'engage à respecter la confidentialité des propos partagés par les autres personnes lors de l'entrevue de groupe. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du
participant au projet : _____ Date : _____

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur
et responsable du projet : _____ Date : _____

Serge Dumais
Étudiant-chercheur à la maîtrise en communication
Université du Québec à Montréal (UQAM)
Téléphone : (514) 502-7523
Courriel : dumais.serge@courrier.uqam.ca

APPENDICE A

LETTRE DE PRÉSENTATION DU PROJET AU RACQ

Mme XXXX,

Dans le cadre de mon mémoire en communication que je poursuis à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), j'aimerais vous inviter à participer à une recherche concernant le fonctionnement des organismes communautaires autonomes québécois. Ma recherche porte plus spécifiquement sur l'évolution des pratiques de communication, sur l'organisation du travail, sur les relations sociales, sur les valeurs de l'organisation ainsi que sur la circulation de l'information envers les Auberges et les partenaires. Le choix de votre organisation n'est pas un hasard, elle m'a été fortement recommandée par Mme XXXX, une de vos intervenantes présentement en congé sabbatique. Vos modes de communication semblent représenter un terrain fécond pour la recherche.

Une participation de votre part signifie les engagements suivants : une rencontre préalable avec le responsable du projet afin de fixer les balises du projet et pour en apprendre davantage sur votre fonctionnement organisationnel interne et externe. J'aimerais également obtenir votre collaboration afin d'organiser un entretien de groupe rassemblant les membres du comité de communication du Regroupement. Notez que le Regroupement sera mentionné dans la recherche et que les résultats seront publics.

L'entretien de groupe prendrait environ une heure et demie de leur temps. L'entretien serait enregistré en audio à l'aide d'un magnétophone. Nous prévoyions organiser cette entrevue au mois de janvier, c'est pourquoi je vous ai contacté dans un délai aussi rapide.

Je vous remercie de porter attention à ma demande et demeure disponible pour répondre à vos questions, commentaires et suggestions.

Cordialement,

Serge Dumais
Chercheur et étudiant à la maîtrise en communication
Université du Québec à Montréal (UQAM)
Téléphone : (514) 502-7523
Courriel : dumais.serge@courrier.uqam.ca

APPENDICE B

DEMANDE D'AUTORISATION AUX ACQ

Madame, Monsieur,

Votre Auberge a été approchée afin de participer à un projet de mémoire en communication, réalisé dans le cadre d'une maîtrise en communication sous la codirection de Jean-Marie Lafortune et Marie-Emmanuelle Laquerre, professeurs du département de communication sociale et publique de la Faculté de Communication, concernant le fonctionnement des organismes communautaires autonomes québécois. Cette recherche porte plus spécifiquement sur l'évolution des pratiques de communication, sur l'organisation du travail, sur les relations sociales, sur les valeurs de l'organisation ainsi que sur la circulation de l'information envers le Regroupement et ses partenaires.

Une participation de votre part signifie les engagements suivants : une rencontre préalable avec l'étudiant-chercheur afin de fixer les balises du projet et pour en apprendre davantage sur votre fonctionnement interne et externe. Elle implique également votre collaboration afin d'organiser trois entretiens individuels semi-dirigés auprès des membres de votre équipe (un membre de la direction, un membre du personnel et un bénévole). Chaque entretien prendra environ une heure et sera enregistré en audio à l'aide d'un magnétophone. Nous prévoyions organiser ces entrevues lors du mois de janvier, c'est pourquoi nous vous avons contacté dans un délai aussi rapide.

Nous vous demandons également votre autorisation afin d'effectuer notre collecte de données dans votre Auberge dans le but d'être en mesure de mentionner son nom dans la publication d'un document qui sera rendu public.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toutes questions ne pouvant être adressées au codirecteur de recherche, ou à l'étudiant responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la coordonnatrice du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE2) au numéro (514) 987-3000 poste 6188 ou par courriel à : cerpe2@uqam.ca.

Nous vous remercions de porter attention à cette demande d'autorisation et demeure disponible pour répondre à vos questions et commentaires.

Cordialement, [SIGNATURES]

APPENDICE C

DEMANDE D'AUTORISATION AU RACQ

Madame XXXX,

Votre Regroupement a été approché afin de participer à un projet de mémoire en communication, réalisé dans le cadre d'une maîtrise en communication sous la codirection de Jean-Marie Lafortune et Marie-Emmanuelle Laquerre, professeurs du département de communication sociale et publique de la Faculté de Communication, concernant le fonctionnement des organismes communautaires autonomes québécois. Cette recherche porte plus spécifiquement sur l'évolution des pratiques de communication, sur l'organisation du travail, sur les relations sociales, sur les valeurs de l'organisation ainsi que sur la circulation de l'information envers les Auberges et les partenaires.

Une participation de votre part signifie les engagements suivants : une rencontre préalable avec l'étudiant-chercheur afin de fixer les balises du projet et pour en apprendre davantage sur votre fonctionnement interne et externe. Elle implique également votre collaboration afin d'organiser un entretien de groupe rassemblant les membres du Comité communication du Regroupement. Cet entretien prendra environ une heure et demie de leur temps. Il sera enregistré en audio à l'aide d'un magnétophone. Nous prévoyions organiser cette entrevue au mois de janvier, c'est pourquoi nous vous avons contacté dans un délai aussi rapide.

Nous vous demandons également votre autorisation afin d'effectuer notre collecte de données dans votre Regroupement dans le but d'être en mesure de mentionner son nom dans la publication d'un document qui sera rendu public. Le projet auquel vous allez participer a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toutes questions ne pouvant être adressées au codirecteur de recherche, ou à l'étudiant responsable, ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter la coordonnatrice du comité d'éthique de la recherche pour étudiants (CERPE2) au numéro (514) 987-3000 poste 6188 ou par courriel à : cerpe2@uqam.ca.

Nous vous remercions de porter attention à cette demande d'autorisation et demeure disponible pour répondre à vos questions et commentaires.

Cordialement,

[SIGNATURES]