

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À  
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN RECHERCHE ET INTERVENTION EN PSYCHOLOGIE (Ph.D.)

PAR  
ROXANE MEILLEUR

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE D'UN OFFICE D'HABITATION ET LE  
DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION CITOYENNE DES LOCATAIRES  
ADULTES EN HLM FAMILLES : UNE THÉORISATION ANCRÉE

JUIN 2021



Cette thèse est rédigée sous la forme d'articles scientifiques, comme il est stipulé dans les règlements des études de cycles supérieurs (Article 5.11 du Règlement facultaire des études de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles et dans les Règles institutionnelles pour les mémoires et thèses par articles) de l'Université de Sherbrooke. Les articles ont été rédigés selon les normes éditoriales des revues pour lesquelles ils ont été soumis. Le lecteur est invité à consulter l'Appendice A pour de plus amples informations sur les normes éditoriales particulières des articles.

## Sommaire

Les habitations à loyer modique (HLM) sont des logements sociaux publics gérés par des offices d'habitation (OH) permettant aux personnes vivant sous le seuil de la pauvreté de payer environ 25 % de leurs revenus pour leur logement. La participation citoyenne en milieu HLM peut contribuer à une meilleure gouvernance des OH, tout en favorisant le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif des locataires. Elle pose toutefois des défis importants en HLM Familles, en plus d'interpeler des enjeux de pouvoir et un ensemble de croyances au sujet des locataires et des domaines dans lesquels ils sont en mesure d'avoir une influence. Elle implique un changement culturel.

Cette thèse par articles vise à répondre à la question de recherche suivante : par quels processus la culture organisationnelle d'un OH produit-elle des effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes habitant en milieu HLM Familles ? Une étude de cas qualitative a été réalisée au sein d'un OH de grande taille en s'appuyant sur une posture épistémologique pragmatique, en collaboration avec la direction générale et la direction du développement communautaire. Des entretiens semi-structurés ( $N = 23$ ) et des entretiens de groupe ( $N = 52$ ) ont été réalisés auprès de directeurs et d'employés de l'OH, de locataires de trois milieux HLM Familles et de partenaires externes. Le corpus de données se compose également de notes de terrain issues d'observations ( $N = 52$ ) et d'entretiens informels ( $N = 9$ ), ainsi que de documents ( $N = 147$ ). Les données ont été analysées à l'aide de l'analyse par théorisation ancrée. Le processus de recherche a été soutenu par la rédaction de mémos ( $N = 173$ ).

Le premier article de la thèse conceptualise le développement de la participation citoyenne autour du phénomène central de l'effet boule de neige participatif, qui implique une évolution progressive d'une simple participation vers des formes de participation de plus en plus engageantes – et par le fait même, citoyennes. Le deuxième article de la thèse conceptualise quatre processus par lesquels la culture organisationnelle de l'OH produit des effets sur le développement de la participation citoyenne en HLM Familles : 1) le processus de négociation entre la posture performante et la posture apprenante, qui relève les défis de concilier l'apprentissage – au cœur de la participation citoyenne – et les impératifs de performance de l'OH; 2) le processus d'actualisation de la bienveillance, qui souligne l'importance de l'ajustement aux contextes; 3) le processus de valorisation vocationnelle, qui met en lumière le rôle indirect de la reconnaissance des employés; et 4) le processus de gestion réactive, qui souligne les bénéfices d'accorder du temps à la réflexion collective malgré la réactivité. Le troisième article contribue à l'avancement des connaissances sur la recherche partenariale en proposant une réflexion épistémologique sur les liens entre une apparente conception postpositiviste de la science et des savoirs chez les partenaires de recherche, et les défis de collaboration rencontrés au cours du processus de recherche. L'ensemble de la thèse renforce le constat selon lequel la transformation des rapports de pouvoir entre les parties prenantes d'un OH et les locataires implique un changement culturel majeur, pour passer d'une conception de client ou de bénéficiaire à celle de citoyen, dans une culture caractérisée par la performance et la bienveillance.

## Table des matières

Sommaire .....	iv
Liste des tableaux .....	x
Remerciements .....	xi
Introduction générale .....	1
Complément d'information en lien avec la problématique.....	4
Les offices d'habitation et le programme HLM .....	4
Le contexte de regroupement des OH.....	6
Le programme HLM en comparaison à d'autres types d'habitation .....	8
L'intérêt pour la participation dans les entreprises privées et publiques.....	9
Complément d'information en lien avec le contexte théorique .....	11
Distinguer la participation citoyenne d'autres concepts .....	11
Deux modèles théoriques de la participation citoyenne.....	16
La culture organisationnelle et ses caractéristiques distinctives .....	21
Étudier la culture organisationnelle .....	25
Question et objectifs de recherche.....	28
Structure de la thèse.....	30
Premier article .....	31
Second article .....	31
Troisième article .....	32
Méthode.....	33
Méthode de recherche.....	34
Terrain et cas à l'étude .....	36
Partenariat de recherche .....	40
Collecte de données et évolution de la stratégie d'échantillonnage.....	42
Analyse des données .....	52
Considérations éthiques .....	54
Recrutement des participants .....	54
Consentement, anonymat et confidentialité .....	55
Accès aux données et gestion des données .....	56
Premier article. L'effet boule de neige participatif : une conceptualisation du développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles.....	57

Définir la participation citoyenne.....	60
Les particularités de la participation citoyenne dans les HLM québécois.....	62
Favoriser le développement de la participation citoyenne en HLM Familles .....	63
Objectif de recherche.....	65
Méthode de recherche.....	66
Échantillonnage et collecte de données .....	66
Entretiens individuels semi-dirigés et entretiens de groupe.....	67
Notes de terrain et collecte de documents.....	68
Analyse des données.....	68
Résultats.....	70
L'effet boule de neige participatif.....	71
Le développement des ressources individuelles et collectives des locataires.....	72
Le développement du pouvoir d'influence des locataires.....	74
L'activation de l'effet boule de neige participatif.....	75
Le développement d'une relation de confiance entre l'OH et les locataires.....	78
Discussion .....	80
Le développement progressif de la participation citoyenne en HLM Familles.....	80
Soutenir l'effet boule de neige participatif de manière proactive .....	82
Le rôle de la relation de confiance .....	83
Les apports de l'effet boule de neige participatif à la littérature sur la participation citoyenne .....	83
Forces et limites.....	84
Conclusion .....	86
Références.....	87
Chapitre de transition.....	93
Second article. The black box between organizational culture and citizen participation in public social housing : A grounded theory.....	96
Introduction.....	98
LRH Program and HO Management Challenges .....	100
Social Management and Citizen Participation in LRH.....	101
Citizen Participation in LRH for Families: A Cultural Change.....	102
Method.....	103

Study Design and Epistemological Framework.....	103
Study Setting, Data Collection and Sampling Strategy .....	104
Ethics, Consent and Data Management .....	106
Data Analysis .....	107
Findings .....	108
The Main Characteristics of the Organizational Culture .....	108
The Processes by Which the Culture Produces an Impact.....	108
First Process: The negotiation process between the performance and the learning postures .....	109
Second Process: The Process of actualizing caring .....	115
Third Process: The Process of Vocational Valorization .....	118
Fourth Process: The Process of Management by Crisis.....	123
Discussion .....	126
Strengths and Limitations .....	129
Conclusion .....	131
References .....	132
Chapitre de transition.....	142
Troisième article. Défis de l’engagement des acteurs dans une recherche collaborative : réflexions épistémologiques issues d’une étude qualitative en milieu HLM Familles..	146
Présentation de l’étude.....	149
Réflexions épistémologiques .....	151
Le postpositivisme .....	152
Universalité du savoir .....	154
Hiérarchisation des savoirs .....	156
Certitude et logique de la preuve .....	157
Linéarité du processus de recherche .....	157
Discussion .....	158
Références .....	162
Discussion générale .....	167
Discussion des résultats .....	168
Concevoir le locataire comme un citoyen détenteur de savoirs et un acteur clé au sein des OH.....	169
Reconnaître l’apport des employés pour reconnaître celui des locataires ..	178



Intégrer l'apprentissage à la culture organisationnelle.....	180
Implications pratiques des résultats .....	185
Discussion méthodologique .....	189
Approche disciplinaire et sensibilité théorique de la chercheuse.....	189
Forces de l'étude : un regard à partir des critères de scientificité .....	191
Limites à la transférabilité des résultats .....	193
Complexité, changement et corpus de données volumineux : les défis de la gestion des données et de la représentation des résultats .....	194
Les défis de la recherche collaborative .....	196
Les changements apportés aux objectifs et à la méthode de recherche .....	198
Pistes de recherches futures .....	202
Pistes de recherches futures issues des résultats de recherche .....	203
Pistes de recherches futures issues des réflexions méthodologiques .....	205
Conclusion.....	207
Synthèse des résultats et retour sur les objectifs .....	208
Contribution originale de la thèse .....	213
Références .....	218
Appendice A. Statut de publication et normes éditoriales des revues .....	236
Appendice B. Échelle de la participation d'Arnstein (1969) .....	256
Appendice C. Représentation graphique du cube démocratique de Fung .....	259
Appendice D. Entente de partenariat de recherche anonymisée .....	261
Appendice E. Activité de transfert des connaissances auprès des employés de l'OH ..	266
Appendice F. Canevas d'entretien initiaux .....	275
Appendice G. Certificat éthique, formulaires de consentement et modalités d'obtention du consentement verbal.....	282
Appendice H. Similitudes et distinctions entre l'effet boule de neige participatif et les modèles théoriques d'Arnstein et de Fung.....	314
Appendice I. Les caractéristiques de la culture de l'OH et des exemples d'artefacts, de valeurs/croyances professées et de postulats de base les illustrant.....	316
Appendice J. Recommandations pratiques fournies à l'OH .....	318
Appendice K. Outils de vulgarisation utilisés lors de la présentation des résultats au Comité consultatif des résidents (CCR).....	321

## Liste des tableaux

### Tableau

1 Répartition des participants aux entretiens semi-structurés .....	44
2 Répartition des groupes et des participants pour les entretiens de groupe.....	47
3 Répartition des notes de terrain liées aux observations .....	49
4 Inventaire des données complémentaires et des mémos .....	50

## Remerciements

D'abord, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont participé à l'étude, ces citoyen.ne.s qui m'ont laissée m'insérer dans leur réalité quotidienne, ces employé.e.s qui m'ont partagé leur passion et ces gestionnaires qui se sont jeté.e.s à l'eau. Sans vous, cette recherche n'aurait tout simplement pas eu lieu. Je dois également souligner l'appui financier du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FRQSC) et de l'Institut universitaire de première ligne en santé et services sociaux (IUPLSSS) – CIUSSS de l'Estrie-CHUS.

Je remercie du fond du cœur ma directrice de recherche, Jeannette LeBlanc. À la fois exigeante et douce, mais surtout patiente et à l'écoute, ton approche aura été tout ce dont j'avais de besoin pour traverser les épreuves du doctorat et devenir la professionnelle que je suis aujourd'hui. Je me sens choyée d'avoir bénéficié de ton soutien inconditionnel tout au long de ce parcours. Je ne saurais compter le nombre de fois où tes mots ont fait toute la différence. Merci aussi à mon co-directeur, Paul Morin, pour ton soutien et pour avoir fait confiance à mes compétences de chercheuse dès le baccalauréat. Merci de m'avoir fourni des opportunités pour découvrir la recherche et l'univers des HLM. Merci à Fabienne Lagueux, pour ton accompagnement au sein du comité de thèse et pour avoir cru en moi depuis le tout début. Merci à Janie Houle, aussi sur mon comité, pour m'avoir challengée dans mes croyances et mon idéalisme : tu as contribué à forger mon esprit critique.

Merci à trois femmes qui ont contribué significativement au développement de mes compétences professionnelles. Marie Malo, tu m'as fait croire que mon rêve d'enseigner

pouvait prendre forme plus vite que je ne l’imaginai, et je t’en serai toujours reconnaissante. Louise Beaudoin, j’ai appris énormément avec toi, mais surtout à affirmer mon expertise et jongler entre plusieurs chapeaux. Nathalie Tuboeuf, tu as été une collaboratrice exceptionnelle et tu continues de m’inspirer par tes compétences stratégiques.

Merci à ma cohorte, mes ami.e.s, sans qui l’expérience de doctorat n’aurait pas été la même. Merci de m’avoir accueillie, moi, la bibitte étrange qui aimait la recherche. Un merci tout particulier à Roxanne, une amie extraordinaire. Merci à Laetitia, avec qui j’ai pu conceptualiser pour le plaisir, faire des blagues de recherche, et ultimement, me sentir moins seule dans l’expérience de faire un PhD. Merci à Charles pour nos moments de travail collectif, mais surtout, pour me donner l’espoir d’une psychologie organisationnelle autre, engagée et près des gens. Merci à Louis-Simon pour nos duos rédaction-danse et pour tes précieux encouragements. Puis aux ami.e.s. qui m’ont soutenue à un moment ou à un autre, dont Malya, Josh, Marianne et Claudine.

Merci à l’organisme et la communauté Thèsez-Vous?, pour les tomates productives, mais surtout, pour le passage d’une expérience doctorale solitaire à une expérience solidaire. J’ai hâte de poursuivre la #RévolutionAcadémique avec vous, un objectif SMART à la fois. Un merci spécial à mon fidèle quatuor de rédaction (Iseut, Marion, Anne, Julie), à Marie-Noëlle et Jean-Frédéric pour avoir normalisé le fait de jaser de théorisation ancrée autour d’une bière pour le plaisir, aux co-fondatrices de l’organisme et à toutes les personnes avec qui j’ai rédigé : Sara, Marie-Eve, Élise, Émilie,

Philippe, Audrey, Raph, Dominique, José, Katherine, Léonie, Catherine, Nancy et plusieurs autres.

Merci à ma famille, pour vos encouragements toutes ces années. Papa, maman, Chloé, vous êtes mes modèles de persévérance et de résilience. Merci aussi à J-F., Paula, Lise, Marie-Claude, Catherine et Olivier. Si nos chemins se sont séparés avant la fin, je serai toujours reconnaissante de votre soutien. Et merci à Jean-Louis. Je ne croyais pas possible de recevoir un soutien aussi exceptionnel aussi près de la ligne d'arrivée. Merci pour tes mots toujours parfaitement choisis, pour tout ce que tu as fait pour libérer ma charge mentale, pour les repas, pour les pauses de danse, pour les *pomodori*, et tout le reste. Merci pour tout.

Merci aux communautés de danse de Swing Sherbrooke et de Montréal : sans le savoir, vous avez pris soin de ma santé mentale et alimenté ma créativité, deux conditions qui ont favorisé ma réussite.

Et enfin, merci à mes étudiant.e.s : c'est à vous que je pensais quand je n'en pouvais plus de la thèse. Vous me rappeliez, sans le savoir, pourquoi je voulais arriver au bout. Merci d'avoir donné sens à mon parcours. Un mot d'espoir pour vous en terminant : oui, la fin existe. Et surtout : vous êtes capables!

## **Introduction générale**

Dans le domaine du logement social, la participation citoyenne des locataires peut contribuer significativement à l'amélioration de leur qualité de vie (Cairncross, Clapham, & Goodlad, 1994; Morin, LeBlanc, Dion, & Baldé, 2010). La participation citoyenne correspond à un engagement individuel ou collectif volontaire visant une transformation de son milieu ou de la société (adaptation de Mercier, Bourque, & St-Germain, 2009). Au Québec, l'intérêt pour la participation citoyenne des locataires d'habitations à loyer modique (HLM) est plus récent (Morin, Lagueux, & Demoulin, 2017). Bien que des mécanismes participatifs pour les locataires existent depuis plus de 35 ans, le droit aux associations n'est reconnu formellement que depuis 2002 (Morin et al., 2010). La participation citoyenne pose des défis particulièrement importants dans les milieux HLM Familles et sans associations (Morin, LeBlanc, & Vachon, 2014). La volonté même des dirigeants de favoriser le développement de la participation citoyenne des locataires est variable d'un office d'habitation (OH) à l'autre (Morin et al., 2017; Vachon, 2017).

Si la participation citoyenne des locataires en HLM représente un moyen innovant pour les OH de s'adapter aux transformations de leur environnement et de relever le défi de la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale, elle implique un changement culturel majeur (Morin et al., 2014). Même lorsque la participation citoyenne des locataires est valorisée dans le discours des parties prenantes des OH, les normes, valeurs et croyances ancrées dans la culture de ces organisations peuvent faire en sorte

que les comportements de ces acteurs ne soient pas toujours cohérents avec leur discours, et cela, parfois malgré eux (Schein, 2010). Le développement de la participation citoyenne en HLM interpelle en effet un ensemble de croyances au sujet des locataires et des domaines dans lesquels ils sont en mesure d'avoir une influence (Bacqué, Rey, & Sintomer, 2005; Duperré & Deslauriers, 2011; Vachon, 2017). Néanmoins, en tant qu'organisations mandatées pour gérer les HLM et structures de pouvoir pouvant favoriser ou contraindre l'action collective (Parpart, Rai, & Staudt, 2003), les OH peuvent jouer un rôle clé dans son développement. Ces considérations renforcent la pertinence d'aborder le développement de la participation citoyenne sous l'angle de la culture organisationnelle, et plus largement, de la discipline de la psychologie organisationnelle.

Dans cette perspective, cette thèse vise à conceptualiser les processus par lesquels la culture organisationnelle d'un OH produit des effets sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles. Comme il s'agit d'une thèse par articles, certains éléments de la problématique et du contexte théorique de la thèse n'ont pu être présentés de manière détaillée dans les articles. Les prochaines sections de ce chapitre d'introduction générale visent à pallier ces limites. Dans une première section portant sur la problématique, le programme HLM et le contexte des OH sont d'abord décrits. Par la suite, l'intérêt pour la participation en contexte organisationnel, et plus spécifiquement dans les entreprises publiques, est présenté. Dans une deuxième section, le concept de participation citoyenne est distingué d'autres concepts apparentés et mis en lien avec le concept d'*empowerment*. Deux modèles théoriques majeurs en lien



avec la participation citoyenne sont également décrits. Par la suite, sont présentées les caractéristiques de la culture organisationnelle, les diverses méthodes employées pour l'étudier et le modèle retenu pour orienter la collecte de données sur la culture. Ces compléments d'information sur la problématique et le contexte théorique sont suivis de la présentation des objectifs de la thèse par articles et de sa structure. Enfin, une dernière section de l'introduction générale précise le positionnement épistémologique et l'approche disciplinaire dans lesquels s'inscrit l'étude.

### **Complément d'information en lien avec la problématique**

#### **Les offices d'habitation et le programme HLM**

Les offices d'habitation (OH) sont les entreprises publiques mandatées par la Société d'habitation du Québec (SHQ) afin de gérer les habitations à loyer modique (HLM). Les HLM sont des logements sociaux publics destinés aux personnes vivant sous le seuil de la pauvreté et leur permettant de payer approximativement 25 % de leurs revenus pour leur logement. Les HLM sont financés par les paliers de gouvernement fédéral, provincial et municipal. Leur clientèle est habituellement répartie en trois catégories : les aînés, les personnes seules et les familles (Société d'habitation du Québec, 2020). La taille des OH varie en fonction des régions et du nombre de logements gérés. De plus, ces organisations sont soumises à un ensemble de mesures normatives relevant de la SHQ.

La mission première des OH consiste à fournir un toit aux personnes en contexte de vulnérabilité socioéconomique. Leur gestion est donc principalement immobilière :

l'attribution des logements, la sécurité des immeubles, l'entretien du parc immobilier, etc. (Morin et al., 2014). Dans les OH de grande taille la gestion immobilière est gérée typiquement par un service des immeubles. On retrouve également parfois un service à la clientèle, qui regroupe des activités comme la gestion des baux, la perception des loyers et la gestion des plaintes. La gestion des plaintes est tantôt liée à la gestion immobilière (p. ex., application du règlement d'immeuble), tantôt liée à la gestion sociale (p. ex., gestion de conflits entre voisins).

Par ailleurs, la gestion sociale est amenée à prendre de plus en plus de place dans l'administration des OH. Ce changement est représenté par l'expression « passer d'une gestion de poignées de portes à une gestion de poignées de mains », bien connue dans le milieu (Morin et al., 2014). La gestion sociale a été renforcée par la législation en 2002 et implique qu'un OH « peut mettre en œuvre toute activité à caractère social et communautaire favorisant le mieux-être de sa clientèle » (*Loi sur la Société d'habitation du Québec*, L.R.Q., chapitre S-8). Ces activités visent à répondre aux besoins de plus en plus diversifiés et complexes des locataires, tels que les problématiques de santé physique et mentale, les dépendances et la perte d'autonomie (Morin, Aubry, & Vaillancourt, 2007; Morin et al., 2014; Perron, Roy, Aubé, & Ruest, 2007). Cette complexification des besoins s'explique en partie par des modifications au Règlement d'attribution des logements à loyer modique (*Loi sur la Société d'habitation du Québec*, L.R.Q., chapitre S-8, r.1).

La gestion sociale occupe une place plus ou moins importante selon les OH. Dans certains OH de grande taille, on retrouve un service dédié au développement

communautaire et social, habituellement dans une perspective d'*empowerment*. Certains sollicitent plutôt les services d'intervenants communautaires externes. Dans d'autres, la dimension sociale est plutôt abordée dans une perspective de service à la clientèle, et donc réservée à ce service. Les pratiques à cet égard varient d'un OH à l'autre.

Enfin, la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale constitue un défi majeur pour les OH (Morin et al., 2014). Par exemple, considérant que les HLM représentent le dernier filet social et que les locataires ont peu de moyens financiers, des tensions peuvent survenir lorsqu'il est question d'intervenir auprès d'un locataire qui endommage son logement, qui nuit à la « jouissance paisible des lieux » ou qui ne paie pas son loyer de manière récurrente. Cette tension peut également se traduire dans les décisions financières des OH lorsqu'il est question de répartir les budgets entre l'investissement dans le développement communautaire et la réduction du déficit d'entretien majeur qui marque une grande partie du parc immobilier HLM (Morin et al., 2010).

### **Le contexte de regroupement des OH**

Bien que les OH soient tenus de respecter un ensemble de normes établies par la SHQ, les modes de gestion et les pratiques varient de façon importante d'un OH à l'autre. Cette variabilité s'explique notamment par les différentes tailles des OH; alors que les OH de petite taille sont gérés par des directeurs à temps partiel, les OH de moyenne et grande tailles sont en mesure d'embaucher du personnel (p. ex., adjoints, gestionnaires des ressources humaines, responsables du développement immobilier, intervenants, préposés)

et de mettre sur pied des programmes plus structurants. Cette disparité a mené la SHQ à entamer un chantier de restructuration du réseau des OH en 2016, visant à regrouper les OH pour assurer minimalement l'administration des HLM par un directeur à temps plein (Fédération québécoise des municipalités, 2020; Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec, 2015; Regroupement des offices d'habitation du Québec, 2015). Depuis le début du processus de restructuration, le nombre d'OH est passé de 538, dont plus de 450 étaient administrés par des directeurs à temps partiel, à 180 OH (Fédération québécoise des municipalités, 2020; Morin et al., 2014).

Au début du processus de regroupement des OH, la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec (FLHLMQ) a signifié que cette transformation représentait une opportunité de mettre en place de nouvelles structures qui favoriseraient la participation citoyenne des locataires en leur accordant plus de place dans les prises de décision qui les concernent (Fédération des locataires d'habitations à loyer modique, 2015). Pour l'instant, aucune nouvelle structure participative ayant émergé de ce regroupement n'a été documentée. Néanmoins, certains gains ont été relevés pour les locataires, tels que la possibilité d'offrir une permanence 24 heures par jour, un temps de réponse plus rapide du personnel et un meilleur suivi de leurs demandes, ainsi qu'une meilleure représentation des locataires via les comités consultatifs des résidents mis sur pied dans les OH nouvellement regroupés (Fédération québécoise des municipalités, 2020).

## **Le programme HLM en comparaison à d'autres types d'habitation**

Le programme HLM est régulièrement comparé aux autres types de logements sociaux, dont les coopératives d'habitation et le programme de supplément au loyer (PSL) dans le secteur marchand. Malgré le rôle d'importance des HLM, les perceptions du public à leur égard sont souvent négatives et empreintes de préjugés (Vachon, 2017).

Ainsi, lorsque les HLM sont comparés aux coopératives d'habitation, ces dernières sont souvent vues comme supérieures parce qu'il est attendu que les résidents s'impliquent dans la vie collective des habitations, alors que les locataires en HLM sont plutôt perçus comme « passifs » (Bouchard, 2009). Or, la comparaison entre ces deux types d'habitations doit tenir compte du fait que la participation constitue une condition à l'entrée en coopérative et à la réduction des coûts du loyer (Ouellet, Lemieux, & Sauvêtre, 2011). La coopérative d'habitation est définie comme « une entreprise privée, à but non lucratif, dont les gestionnaires, soit les membres résidents, en gèrent collectivement les affaires afin de se donner un milieu de vie sain et sécuritaire qui répond aux besoins des individus en matière de logement » (Confédération québécoise des coopératives d'habitation, 2020).

Le PSL dans le secteur marchand permet quant à lui « à des ménages à faible revenu d'habiter dans des logements qui font partie du marché locatif privé » (SHQ, 2020). Un locataire bénéficiant de ce programme paie environ 25 % de son revenu pour son loyer et le supplément au loyer couvre la différence pour le propriétaire. Ce programme est basé sur la

prémisse que le fait de pouvoir choisir son logement et son quartier favorise une meilleure intégration, réduit l'effet de ghetto et permet une mixité sociale (de Souza Briggs, 1997). Des études aux États-Unis rapportent toutefois les effets mitigés de la mixité sociale, notamment au niveau de la création de liens sociaux (de Souza Briggs, 1997; Kleit, 2001, 2005). De plus, les propriétaires des logements subventionnés par le PSL sont habituellement peu outillés pour gérer les défis liés à l'inclusion sociale des citoyens à faibles revenus (Morin et al., 2007, 2010, 2014; Perron et al., 2007). Ainsi, si le programme HLM peut avoir mauvaise presse, il s'agit du dernier filet social pour plusieurs citoyens.

### **L'intérêt pour la participation dans les entreprises privées et publiques**

On assiste, depuis quelques années, à un engouement pour les notions de citoyenneté et de participation au sein des organisations, qu'il soit question de gestion participative, de citoyenneté d'entreprise ou de responsabilité sociale de l'entreprise (Bettache, 2015; Couture, 2013a; Turcotte, 2013; Gara, Ouerdian, & Gaha, 2009; Moon, Crane, & Matten, 2005). L'introduction de mécanismes participatifs au sein des entreprises publiques et privées gagne aussi en intérêt (Bettache, 2015; Gara, Ouerdian, & Gaha, 2009; Patsias & Patsias, 2009; Turcotte, 2013). La participation citoyenne peut être plus ou moins étendue en fonction des mécanismes mis sur pied par les organisations (André, Martin, & Lanmafankpotin, 2012; Fung, 2006). Il peut s'agir, par exemple, d'une participation à un sondage (Mazouz, 2008; Sala Pala, 2006), d'un vote aux élections, de la participation à une manifestation (André et al., 2012) ou de l'implication au sein d'un

comité des usagers dans un hôpital ou dans un conseil d'administration (Byrne, Happell, & Platania-Phung, 2015; Duperré & Deslauriers, 2011).

Si le management participatif n'est pas nouveau (Argyris, 1955; Barbier, 1989; Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017), cet intérêt grandissant peut se comprendre en considérant les transformations majeures et rapides de l'environnement des organisations qui contribuent à rendre le modèle bureaucratique traditionnel désuet (Bennett & Lemoine, 2014; Dupuy, 1998). L'acronyme VICA – pour volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté – est utilisé pour décrire cet environnement dans lequel évoluent les organisations (Bennett & Lemoine, 2014). Ce contexte oblige les organisations à développer leur agilité et à adopter des modes de gestion plus flexibles et plus près des employés (Bennett & Lemoine, 2014; Krahn, Hughes, & Lowe, 2015; Saba, Dolan, & Jackson, 2013). L'entreprise libérée, une forme d'organisation dans laquelle les employés ont la responsabilité partagée et la liberté de déterminer les meilleures actions à poser pour leur organisation, en est un exemple (Getz, 2009; Gilbert et al., 2017). L'ensemble de ces modes de gestion participatifs implique un partage du pouvoir, avec tous les défis que cela comporte (Cultiaux & Léon, 2019).

Dans le secteur public, l'intérêt pour la participation se situe plus largement dans le cadre de deux courants distincts : 1) les réformes de l'administration publique, dont la Nouvelle gestion publique (NGP) et la gestion par résultats font partie (Jordan, Lindsay, & Schraeder, 2012); et 2) la co-production des services sociaux (Carrier et al., 2013). Les réformes de l'administration publique s'appuient sur les principes de gestion des

entreprises privées dans le but d'améliorer la qualité des services (p. ex., reddition de comptes) et s'accompagnent de préoccupations plus marquées pour la performance, les résultats, l'efficacité, l'efficience et la transparence (T. Christensen, Laegreid, Roness, & Rovik, 2007; Mazouz, 2008; Moynihan et al., 2010). La participation des usagers, des clients ou des citoyens est vue comme un moyen d'assurer leur satisfaction, l'arrimage entre les décisions de gestion et leurs besoins réels, ainsi que la qualité des services, tout en augmentant leur confiance envers les entreprises publiques. La co-production des services sociaux, quant à elle, est basée sur le postulat que les intervenants ne sont pas les seuls détenteurs de compétences. La prestation des services sociaux est réalisée dans le cadre d'une relation équitable et réciproque entre les professionnels, les usagers des services, leur famille et leur communauté (Carrier et al., 2013). La participation des usagers, dans cette perspective, comporte une visée davantage émancipatrice et implique une reconnaissance de leurs savoirs.

### **Complément d'information en lien avec le contexte théorique**

#### **Distinguer la participation citoyenne d'autres concepts**

Il n'existe pas de définition opérationnalisée ou consensuelle de la participation citoyenne (Fazi & Smith, 2006; Ianniello, Iacuzzi, Fedele, & Brusati, 2019). Dans le cadre de ce projet, le choix d'une définition s'est basé sur des critères pragmatiques, c'est-à-dire sur la valeur pratique de la définition pour l'étude et l'atteinte de ses objectifs. La définition de la participation citoyenne retenue s'inspire de celle de Mercier, Bourque et St-Germain (2009) : il s'agit d'un engagement individuel ou collectif volontaire visant



une transformation de son milieu ou de la société. Les critères sur lesquels s'appuient ce choix sont : 1) le caractère suffisamment englobant de la définition pour tenir compte des multiples formes de participation citoyenne (Bherer, 2011; Fung, 2003, 2006); 2) le fait qu'elle met de l'avant la dimension volontaire de la participation citoyenne (Duperré & Deslauriers, 2010); 3) sa pertinence pour l'étude des milieux HLM en tant que « milieu de vie », sans limiter la participation citoyenne à la transformation de la société; et 4) sa cohérence avec la conception de la participation citoyenne à la fois comme processus et comme résultat.

La dimension volontaire de la participation citoyenne mène à l'exclusion de formes de participation obligatoires considérées parfois comme citoyennes, telles que les référendums, les sommations à comparaître et les recensements (André et al., 2012). Ce choix s'appuie sur l'approche d'*empowerment* privilégiée dans le cadre de cette étude, où la participation citoyenne constitue un engagement pour changer les conditions de vie de communautés marginalisées (Duperré & Deslauriers, 2010). L'*empowerment*, ou développement du pouvoir d'agir, « repose sur la prémisse que les individus et les collectivités ont le droit de participer aux décisions qui les concernent » (Ninacs, 2008, p. 15). Bien qu'aucune définition de l'*empowerment* ne soit largement acceptée (Hennink, Kiiti, Pillinger, & Jayakaran, 2012), celui-ci peut être compris comme « une progression qui aide les individus à assurer la maîtrise de leur propre vie » (Luttrell & Quiroz, p. 19), une « succession d'étapes par lesquelles un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que sa capacité de l'exercer de façon autonome » (Ninacs, 2008, p. 14). La

participation citoyenne et l'*empowerment* ont en commun le fait d'être liés à la prise de pouvoir (Bacqué & Biewener, 2013; Chevrier & Panet-Raymond, 2013). Pour Ninacs (2008), la participation fait partie des composantes de l'*empowerment*. La participation est un moteur pour que les individus et les communautés aient l'occasion de prendre des décisions leur permettant de poursuivre leur démarche d'*empowerment* (Ninacs, 2008). De plus, la participation citoyenne et l'*empowerment* correspondent tous deux à la fois à un résultat souhaité et au processus d'apprentissage requis pour y accéder (Bacqué & Biewener, 2013; Chevrier & Panet-Raymond, 2013; Luttrell et al., 2009).

La participation citoyenne se distingue de la participation. Alors que la participation citoyenne constitue une forme de participation, toute participation n'est pas nécessairement citoyenne. La participation au sens large est définie comme l'« action de participer à quelque chose, son résultat dans le sens de s'associer, se joindre, se mêler, collaborer, coopérer, assister à » (Le Petit Robert). Ainsi, un locataire qui participe à une activité sociale peut faire « acte de présence » sans prendre la parole, ni même écouter les autres, alors que la participation citoyenne implique un certain engagement (Mercier et al., 2009). À titre d'exemple, la participation d'un locataire à une activité de café-causerie pourrait correspondre à de la participation s'il n'y assiste que pour briser l'isolement ou profiter du café, mais pourrait également prendre la forme de participation citoyenne s'il profite de l'occasion pour échanger sur des améliorations que les résidents souhaitent mettre en place dans leur milieu de vie.

La participation citoyenne se distingue également de la participation sociale. La participation sociale est associée à la notion de handicap et aux disciplines de la réadaptation et de l'ergothérapie (Desrosiers, 2005; Dijkers, 2010; Larivière, 2008). Le concept de participation sociale apparaît en réponse au non-respect des droits des personnes dans les années 1960 et vise une meilleure inclusion sociale des personnes en situation de handicap (Larivière, 2008). Les indicateurs de la participation sociale les plus souvent utilisés sont la quantité et la fréquence d'activités (Larivière, 2008), afin de déterminer le « degré auquel un individu remplit ses rôles [...] entretient des relations, [et prend] part aux activités du ménage, de la communauté et de la société [traduction libre] » (Dijkers, 2010, p. S7). En ce sens, la participation sociale est normative; elle implique un niveau « idéal » de participation en fonction de critères externes (Dijkers, 2010; Eyssen, Steultjens, Dekker, & Terwee, 2011), ce qui la distingue de la participation citoyenne qui vise plutôt une appropriation du pouvoir d'agir (Bacqué & Biewener, 2013). Les questionnaires disponibles pour évaluer la participation mesurent le plus souvent la participation sociale (Desrosiers, 2005; Dijkers, 2010; Eyssen et al., 2011; Larivière, 2008).

Cependant, il convient de noter que la participation sociale présente parfois des recouvrements avec le concept de participation citoyenne lorsqu'elle est engagée. Par exemple, Raymond, Gagné, Sévigny et Tourigny (2008) définissent six niveaux à la participation sociale : 1) faire une activité pour se préparer à connecter avec d'autres personnes; 2) être entouré d'autres personnes (p. ex., être assis dans un train); 3) interagir avec d'autres sans contact physique (p. ex., sur les réseaux sociaux); 4) faire une activité

avec d'autres personnes; 5) aider les autres; et 6) contribuer à la communauté. Selon ce modèle, certaines activités pourraient être qualifiées à la fois de participation sociale et de participation citoyenne si la personne est engagée dans le but de transformer son milieu, comme le laissent entrevoir les niveaux 5 et 6 (p. ex., s'impliquer dans son voisinage).

Enfin, la participation citoyenne se distingue de la participation publique. Cette dernière peut être définie comme « l'implication d'individus et de groupes, positivement ou négativement touchés ou intéressés par une intervention proposée (p. ex., un projet, un programme, un plan, une politique) sujette à un processus de prise de décision » (André, Enserink, Connor, & Croal, 2006, p. 1). Les niveaux de participation varient de la participation passive ou réception d'informations à la participation active, via des ateliers par exemple, en passant par les activités de consultation (André et al., 2006). La participation passive distingue ici la participation publique de la participation citoyenne. La participation publique est aussi régulièrement définie comme « l'action de prendre part aux décisions collectives au sein du gouvernement, d'une institution publique ou d'un organisme de la société civile (groupe communautaire, association de citoyens, organisme de développement, etc.). » (Thibault, Lequin, & Tremblay, 2000, p. 1) Elle correspond donc à la participation du public à une décision publique dans le cadre de dispositifs formels, ce qui exclut d'autres formes de participation comme la participation électorale, l'action politique et les manifestations publiques (André et al., 2012; Thibault et al., 2000). En ce sens, la participation citoyenne est plus large que la participation publique.

## **Deux modèles théoriques de la participation citoyenne**

Deux modèles théoriques sont présentés pour approfondir le concept de la participation citoyenne. Premièrement, l'échelle de participation de Sherry Arnstein (1969) est un modèle classique incontournable lorsqu'il est question de participation citoyenne. L'article original de l'auteure a d'ailleurs été republié en 2019, ce qui témoigne de son utilisation toujours actuelle. Deuxièmement, le cube démocratique d'Archon Fung (2006) est un modèle plus contemporain qui s'inscrit dans le courant du design participatif (Bherer, 2011) et s'est avéré éclairant pour comprendre la diversité des mécanismes participatifs en HLM.

**L'échelle de la participation de Sherry Arnstein (1969).** Arnstein (1969) insiste sur le fait que, sans pouvoir réel d'influence des citoyens sur les prises de décision et les actions mises en place, la participation citoyenne risque de devenir un instrument afin de « donner bonne conscience » aux réels détenteurs de pouvoir (Arnstein, 1969; Demoulin, 2014). Les citoyens « ordinaires » doivent avoir l'opportunité d'influencer les prises de décision de manière significative afin de leur permettre de partager les bénéfices avec la société « affluente », permettant ainsi une redistribution plus équitable des ressources. Dans son modèle, Arnstein (1969) situe les mécanismes participatifs sur huit niveaux d'une échelle en fonction du degré d'influence des citoyens.

Le premier niveau de l'échelle de participation est la *manipulation* : une information biaisée est présentée aux citoyens pour les éduquer et leur donner l'impression

qu'ils sont impliqués dans le processus. Le second niveau est la *thérapie*, définie comme le traitement en surface des problèmes rencontrés par les habitants, sans aborder les vrais enjeux. Pour Arnstein, les deux premiers niveaux constituent de la « non-participation », au sens où les citoyens n'ont aucun pouvoir réel.

Le troisième niveau est l'*information* : une information véritable est transmise aux citoyens, mais ces derniers n'ont pas la possibilité de donner leur avis en réaction à cette information. Le quatrième niveau est la *consultation* : les citoyens ont la possibilité d'exprimer leur opinion via des processus tels que les enquêtes ou les réunions publiques. Ils n'ont toutefois pas de garantie que leur opinion sera prise en considération dans les décisions. Le cinquième niveau est la *conciliation* (ou *placation*) : quelques citoyens sont admis dans les instances décisionnelles et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets. Encore une fois, leur influence réelle ne serait pas garantie, ce qui amène Arnstein à dire que l'*information*, la *consultation* et la *conciliation* constituent davantage des formes de coopération symbolique (*tokenism*).

Pour l'auteure, les citoyens commencent à avoir un pouvoir réel à partir du sixième niveau, le *partenariat*, où la prise de décision passe par un processus de négociation entre ceux-ci et les pouvoirs publics. Ce niveau est associé à un pouvoir effectif des citoyens (*citizen power*), tout comme le septième (*délégation de pouvoir*) et le huitième niveau (*contrôle citoyen*). La *délégation de pouvoir* implique que le pouvoir central délègue des responsabilités spécifiques aux citoyens, telles que la planification et la réalisation d'un programme en particulier, tout en demeurant imputable. Finalement, le *contrôle citoyen*

signifie que les citoyens ont les pleins pouvoirs (Arnstein, 1969). Une communauté locale gérant un quartier en serait un exemple (Mercier et al., 2009).

L'échelle de participation d'Arnstein (1969) a été reprise et adaptée au contexte HLM par la Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec (FLHLMQ), qui l'utilise lors de formations auprès de locataires. L'Appendice B présente l'échelle originale d'Arnstein, suivie de l'adaptation de la FLHLMQ tirée du cahier des congressistes lors de leur 15<sup>e</sup> congrès annuel portant sur l'implication des locataires (FLHLMQ, 2015). Si l'échelle de participation d'Arnstein est un modèle classique incontournable qui place le pouvoir au cœur de la participation citoyenne, des auteurs notent néanmoins qu'elle comporte des limites au regard des écrits empiriques récents (Bherer, 2011; Fung, 2006). Bherer (2011) souligne que cette échelle est « désuète et malgré sa valeur historique, elle ne permet pas de saisir l'ensemble des méthodes participatives expérimentées dans les pays démocratiques » (p. 158). En milieu HLM, on peut imaginer que le contrôle total des habitations par les citoyens, par exemple, ne soit pas un objectif réaliste de participation citoyenne, alors que les OH demeurent imputables de la gestion de ces logements.

**Le cube démocratique d'Archon Fung (2006).** En contribuant à l'accumulation de connaissances empiriques sur les modalités de participation et leurs effets, les travaux d'Archon Fung pallient les limites de l'échelle d'Arnstein (Patsias & Patsias, 2009). Le cube démocratique (*democracy cube*) d'Archon Fung (2006) est une typologie qui dispose les mécanismes participatifs sur trois axes : l'étendue de la participation (*scope of*

*participation*), les modalités de communication et de décision (*mode of communication and decision*) et le degré d'influence (*extent of authority*). La représentation graphique du cube démocratique est présentée à l'Appendice C.

L'étendue de la participation, ou extension de la participation (Durand Folco, 2016), concerne les participants : qui sont-ils et comment ont-ils été sélectionnés ? Ce mécanisme est-il ouvert à toute personne désirant participer ? Les participants sont-ils sélectionnés selon des critères visant une certaine représentativité ? Selon un tirage au sort ? Vise-t-on plus particulièrement des groupes de citoyens et de militants, ou bien des parties prenantes professionnelles ? (Bherer, 2011; Fung, 2006) Les modalités de communication et de décision, traduites par « qualité de la délibération » par Durand Folco (2016), renvoient à la manière dont les participants interagissent entre eux. Sur cet axe, les mécanismes varient selon le moment où l'information est partagée et selon la nature de l'avis que les participants peuvent donner (Bherer, 2011; Fung, 2006). Par exemple, des citoyens peuvent, selon le mécanisme participatif, recevoir de l'information sans possibilité d'intervenir, exprimer leurs préoccupations au moment où ils reçoivent une information, ou bien délibérer jusqu'à l'atteinte d'un consensus (Bherer, 2011). Enfin, le degré d'influence, ou degré d'autorité politique (Durand Folco, 2016) renvoie à l'autorité et au pouvoir conférés aux participants. De quelle façon et dans quelle mesure la participation des citoyens est-elle liée aux actions mises en place ? Quelles sont les retombées concrètes ? Ainsi, les participants peuvent :

- 1) retirer des bénéfices personnels uniquement;
- 2) influencer en partageant de l'information, par exemple en sensibilisant les décideurs sur un thème;
- 3) être consultés et faire des



recommandations; 4) avoir une influence directe de type « co-production », par exemple en participant à l'élaboration d'un plan d'action; et 5) exercer une autorité directe via un pouvoir décisionnel (Bherer, 2011; Fung, 2006).

La combinaison de ces trois axes donne lieu à une multitude de possibilités quant aux modalités des mécanismes participatifs pouvant être mises en place. Selon Fung (2006), les niveaux supérieurs de chacun de ces axes ne devraient pas être vus comme des idéaux à atteindre; les mécanismes participatifs devraient plutôt être choisis en fonction des contextes et des objectifs visés. Cette conception se situe dans l'approche du design participatif, qui vise à inventorier les différents choix liés aux modalités de participation et leurs effets sur l'engagement des citoyens et les politiques publiques (Bherer, 2011; Fung, 2003, 2006). En plus des choix liés aux participants visés, aux modalités de communication et de décision et au degré d'influence des participants, on note d'autres choix d'importance comme l'intérêt de la participation pour les participants, l'objet de la participation et la fréquence de la participation (Bherer, 2011; Fung, 2003). L'ensemble des choix pratiques liés au design des mécanismes participatifs s'avèrent d'autant plus importants qu'ils ont des conséquences différentes sur la gouvernance (p. ex., engagement des citoyens, socialisation, information des décideurs ou des citoyens, justice des politiques publiques, efficacité de l'action publique) (Bherer, 2011; Fung, 2003).

Enfin, les travaux de Fung (2003, 2006) fournissent une grille d'analyse permettant une démarche systématisée pour saisir les méthodes participatives (Bherer, 2011; Durand Folco, 2016). Ces travaux ont notamment été utilisés pour comparer des modèles de

participation publique municipale au Québec (Bherer, 2011). Dans le cadre de la thèse, la grille de Fung n'a pas été utilisée pour analyser les mécanismes participatifs à proprement parler; elle a plutôt orienté la chercheuse à porter une attention particulière à la diversité des mécanismes participatifs et aux contextes dans lesquels ils s'inscrivent.

### **La culture organisationnelle et ses caractéristiques distinctives**

La culture est un peu comme la personnalité d'un individu, mais à l'échelle d'un groupe : elle permet de le définir, oriente ses comportements et lui donne sa couleur particulière (Schein, 1985, 2010). Au niveau d'une organisation, la culture correspond à une vision commune et partagée de l'entreprise, de sa mission, de son rôle et de son environnement (Lemaître, 1985). Elle se développerait progressivement dans tout groupe dont les membres partagent un historique et des expériences communes, en fonction de la stabilité des membres du groupe et de l'intensité émotionnelle de ces expériences (Schein, 2010).

La culture organisationnelle guide ou contraint les comportements des membres d'une organisation à travers les normes véhiculées et partagées (Schein, 2010). Elle couvre l'ensemble des aspects de fonctionnement d'une organisation et enseigne à se sentir et à se comporter d'une certaine manière en fonction de valeurs et de croyances (T. Christensen et al., 2007; Parker et al., 2003; Schein, 2010). Ainsi, les valeurs et les croyances s'inscrivent au cœur d'une culture. Des exemples d'aspects du fonctionnement d'une organisation touchés par la culture sont : la mission et la vision, les buts et moyens pris pour les atteindre, les rapports entre l'organisation et l'extérieur, la dimension individuelle et collective du travail et la manière d'exprimer ses émotions (Schein, 2010).

D'autres exemples particulièrement d'importance dans les entreprises publiques sont l'image qu'il faut projeter, l'impression qu'il faut laisser, les gens à côtoyer et les alliances qui doivent être créées (Proulx, 2010). La culture permet également aux employés de donner un sens à leur travail et de s'identifier à l'organisation, deux éléments importants au sein des organisations publiques, dont la mission est de répondre à des besoins et intérêts publics (T. Christensen et al., 2007).

Dans la conception populaire, il existe parfois une confusion entre la culture *réelle* et ce qui est souhaité par l'organisation ou par les leaders (p. ex., implanter une culture de « service à la clientèle »). Cette confusion s'explique entre autres par la présence de deux courants de pensée concernant l'étude de la culture : 1) le premier considère la culture comme quelque chose qu'une organisation *possède* et que les gestionnaires peuvent inculquer aux employés; 2) le second croit qu'une organisation *est* une culture et que ce sont tous les membres de l'organisation qui la constituent (T. Christensen et al., 2007; Jung et al., 2009; Proulx, 2010). La présente étude se situe dans le second courant, tout en reconnaissant le rôle des leaders (Schein, 2010).

Une autre confusion qui subsiste lorsqu'il est question de culture est la distinction entre culture et climat. Le climat renvoie à la perception partagée par les membres d'une unité administrative de leur milieu de travail et de la façon dont ils sont traités (Brunet & Savoie, 2016). La culture se distingue principalement du climat par : 1) son caractère normatif, alors que le climat est plutôt descriptif; et 2) son caractère stable dans le temps, alors que le climat est variable, comme la météo (T. Christensen et al., 2007; Parker et al., 2003).

Le caractère normatif renvoie au fait que la culture enseigne à réagir, à se sentir et à se comporter d'une certaine manière en fonction de valeurs et de croyances; il s'agit en quelque sorte d'un mécanisme de contrôle social (Parker et al., 2003; Schein, 2010).

Le caractère stable dans le temps, quant à lui, s'explique entre autres par le processus d'apprentissage à la base de la création et de la transformation d'une culture (Parker et al., 2003; Schein, 2010). En effet, la culture organisationnelle constitue un produit de l'apprentissage social (*social learning*) et de l'adaptation des organisations qui vivent des expériences de succès ou d'échecs au fil des problèmes qu'ils tentent de résoudre (Schein, 2010). Ces expériences influencent la création, le maintien et la transformation d'une culture, d'où la pertinence de considérer les contextes (p. ex., historique, leadership) dans l'étude d'une culture (T. Christensen et al., 2007; Schein, 2010). Selon Schein (2010), elles sont de deux ordres : 1) l'*adaptation externe*, qui correspond aux expériences en lien avec la survie, le développement et l'adaptation de l'organisation à son environnement; et 2) l'*intégration interne*, qui correspond aux expériences permettant à l'organisation de fonctionner et d'être en mesure de s'adapter et d'apprendre au quotidien (p. ex., problèmes liés à la dotation ou à la répartition des ressources) (Schein, 2010). Ainsi, Schein (2010) décrit la culture de la manière suivante :

[It's] a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (p. 18)

En considérant que la culture est le fruit d'une adaptation de l'organisation, son étude permet de donner un sens et de normaliser des comportements et des perceptions qui, à première vue, peuvent sembler loufoques ou complètement irrationnels (Proulx, 2010; Schein, 2010). Dans le même sens, la culture possède une fonction de réduction de l'incertitude, ce qui contribue à faire en sorte qu'elle soit difficile à changer, et ce, même si elle menace la survie de l'organisation ou est inefficace (T. Christensen et al., 2007; Proulx, 2010; Schein, 2010). Par ailleurs, les trois principaux éléments qui contribuent à renforcer une culture sont le temps, la stabilité des membres du groupe et l'intensité émotionnelle des expériences partagées (Schein, 2010).

Par la suite, la stabilité dans le temps de la culture s'explique par ses composantes intangibles et inconscientes (T. Christensen et al., 2007; Schein, 2010). En effet, une partie des forces motivatrices ou contraignantes de la culture agirait à l'extérieur de la conscience des membres de l'organisation, ce qui contribue à rendre ce concept abstrait et complexe à définir (Schein, 2010). Certaines normes et croyances se transmettent de manière implicite, ce qui les rend plus difficiles à identifier : les nouveaux membres les apprennent au fur et à mesure qu'ils expérimentent des comportements par le biais des récompenses et des punitions données par les anciens membres, qui ne sont pas toujours systématiques (Schein, 2010). Les composantes intangibles et inconscientes de la culture sont les plus difficiles à accéder, parce qu'elles se sont profondément ancrées au cours des expériences vécues par l'organisation (Schein, 2010).

Enfin, une des particularités de l'analyse de la culture dans les organisations publiques est le fait qu'elles sont caractérisées par la complexité, la multiplicité et les contradictions (T. Christensen et al., 2007). Plusieurs définitions de ce qui est culturellement approprié dans une organisation peuvent entrer en compétition et la présence de sous-cultures y est fréquente (T. Christensen et al., 2007). Les sous-cultures sont définies de la même manière que la culture organisationnelle, mais à l'échelle des sous-groupes au sein de l'organisation. Elles comportent des particularités qui peuvent être différentes de la culture dominante et sont le plus souvent reliées aux unités administratives (p. ex., départements) et aux fonctions et tâches des employés (p. ex., employés responsables du budget, cadres) (Schein, 2010). Dans les entreprises publiques, les sous-cultures peuvent aussi émerger des différents secteurs (p. ex., habitation, éducation), des professions (p. ex., travailleurs sociaux, avocats) et des groupes auprès de qui les employés travaillent (p. ex., personnes avec handicap) (T. Christensen et al., 2007).

### **Étudier la culture organisationnelle**

Plusieurs méthodes quantitatives, qualitatives et mixtes peuvent être utilisées pour étudier la culture organisationnelle (Jung et al., 2009).

Une des méthodes consiste à mesurer la force de la culture, c'est-à-dire dans quelle mesure elle est ancrée et partagée au sein d'une organisation (Buschgens et al., 2013). Une autre façon d'appréhender la culture organisationnelle est de s'appuyer sur des typologies, qui définissent des types généraux (p. ex., culture d'innovation, culture apprenante, culture

de soutien) ou proposent des étiquettes à partir de traits de personnalité ou de personnages mythiques (Jung et al., 2009; Proulx, 2010). À titre d'illustration, l'organisation apprenante est une organisation constamment en apprentissage et en transformation (Marsick & Watkins, 2003) « où les membres découvrent à chaque instant comment ils façonnent leur réalité [et] comment ils peuvent la modifier » (Senge, Arnaud, & Gauthier, 2016, p. 14). Le questionnaire *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) est un outil en sept dimensions permettant de mesurer la culture d'apprentissage dans les organisations (Marsick & Watkins), dont la validité a été testée dans plusieurs contextes culturels (Song, Joo, & Chermack, 2009; B. Yang, 2003). D'autres outils, comme le modèle d'Hofstede, permettent de décrire les cultures à partir de plusieurs dimensions (G. Hofstede, 1998; G. H. Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). C'est le cas du *Competing Values Framework* (CVF), ou modèle des valeurs antagonistes ou en compétition (Detchessahar, 2017). Ce modèle créé par Quinn et Rohrbaugh (1983) permet de décrire les organisations sur trois dimensions : 1) le contrôle ou la flexibilité; 2) une orientation interne ou externe; et 3) les moyens ou les fins de l'organisation. Quatre types principaux de cultures émergent de ces dimensions : le clan, l'adhocratie, la hiérarchie et le marché (Detchessahar, 2017; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Le CVF s'appuie sur la prémisse que des valeurs conflictuelles peuvent coexister au sein des cultures organisationnelles, alors que les organisations font face à des dilemmes fondamentaux, une force importante du modèle (Detchessahar, 2017). Cet outil a également démontré sa pertinence pour la recherche dans le secteur public (Rukh & Qadeer, 2018; Wicks & St. Clair, 2007) et les organisations à but non lucratif (OBNL) (Newton & Mazur, 2016).

Selon Jung et al. (2009), le choix d'une méthode pour étudier la culture devrait dépendre des objectifs de recherche et des ressources disponibles. D'une part, les méthodes quantitatives peuvent être utilisées auprès d'échantillons de grande taille, mais les questionnaires sont pour la plupart autorapportés. Leur utilisation peut mener à l'omission d'aspects importants de la culture qui n'auraient pas été prévus dans le questionnaire administré (Jung et al., 2009). D'autre part, les méthodes qualitatives permettent de tracer un portrait plus complet de la culture en accédant à des manifestations moins visibles, mais impliquent une sensibilité particulière de la part du chercheur à ses subtilités et à sa complexité (Jung et al., 2009).

Dans le cadre de cette recherche, la culture organisationnelle de l'OH est étudiée à partir de méthodes qualitatives. Le modèle de Schein (1985, 2010) a été privilégié pour orienter la collecte de données. Ce modèle simple a été adapté par plusieurs auteurs (Hawkins & Klas, 1997; Jung et al., 2009). Il offre des points de repère et comporte l'avantage de ne pas imposer de catégories prédéfinies strictes à l'analyse des données, permettant l'adoption d'une approche compréhensive et inductive pour étudier la culture (Paillé & Mucchielli, 2016). Le modèle de Schein divise la culture en trois niveaux, selon le degré de visibilité de la composante culturelle pour un observateur externe : 1) les artefacts (*artifacts*); 2) les croyances et les valeurs professées (*espoused beliefs and values*); et 3) les postulats de base (*basic underlying assumptions*). Les artefacts représentent les manifestations concrètes et visibles de la culture : aménagement de l'environnement physique, structure organisationnelle, descriptions de tâches, technologies utilisées, comportements, langage, habillement, manière de se présenter, expression des émotions,



rituels, etc. (Schein, 2010) Le niveau des croyances et valeurs professées représente les valeurs, idéologies et aspirations partagées par les membres de l'organisation et rendues publiques (p. ex., philosophie de gestion ou d'intervention, énoncé de valeurs). Dans certains cas, ce qui est professé par l'organisation peut ne pas être en congruence avec ce qui est observé (artefacts) (Schein, 2010). Enfin, les postulats de base forment le niveau de la culture le plus difficile à accéder, même pour les membres de l'organisation. Ces postulats (ou prémisses) sont liés à des croyances et valeurs qui se sont ancrées au fil du temps, sont tenus pour acquis et sont « non négociables ». Ils sont habituellement formulés sous forme d'énoncés affirmatifs (p. ex., il faut éviter les conflits pour maintenir l'harmonie).

### **Question et objectifs de recherche**

Compte tenu des défis spécifiques entourant le développement de la participation citoyenne en HLM Familles, ainsi que les particularités qui distinguent la participation des jeunes de celle des adultes (Lagueux, 2017), cette étude porte plus spécifiquement sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles. Considérant la complexité qui caractérise la culture des entreprises publiques (T. Christensen et al., 2007), les défis de gestion des OH (Morin et al., 2014), et la nature dynamique du développement de la participation citoyenne (Bacqué & Biewener, 2013; Chevrier & Panet-Raymond, 2014), cette étude s'est intéressée plus particulièrement aux processus complexes et dynamiques liant la culture organisationnelle au développement de la participation citoyenne. Plus spécifiquement, la question de recherche principale est formulée de la manière suivante : par quels processus la culture organisationnelle d'un

OH produit-elle des effets sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en milieu HLM Familles ?

La question de recherche principale se décline en trois objectifs de recherche spécifiques, dont un a été abandonné au cours de l'étude. Les raisons de cet abandon étant principalement méthodologiques, elles sont exposées dans la section « Discussion méthodologique » de la discussion générale de la thèse.

Le premier objectif spécifique de la thèse consiste à comprendre la manière dont se développe la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles. La formulation de cet objectif s'appuie sur le caractère polysémique du concept de participation citoyenne (André et al., 2012) et sur les limites des connaissances actuelles sur la participation citoyenne en HLM Familles, qui sont essentiellement expérientielles et s'appuient rarement sur des études empiriques. Une meilleure compréhension de la participation citoyenne en HLM Familles s'avérait être une étape importante préalablement à l'approfondissement des effets de la culture organisationnelle d'un OH sur celle-ci.

Le second objectif spécifique de la thèse constitue le cœur de l'étude : il s'agit de comprendre les processus par lesquels la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un OH produisent des effets, souhaités ou non, sur l'émergence de la participation, le développement de la participation citoyenne et le maintien de la participation citoyenne des locataires adultes habitant en milieu HLM Familles. La

formulation de cet objectif spécifique permet de préciser la question de recherche principale et d'orienter la collecte de données. L'émergence de la participation correspond à la participation initiale d'un locataire, la première fois où il choisit de participer, sans que cela ne constitue nécessairement un acte de citoyenneté. Le développement de la participation citoyenne correspond au processus par lequel la participation devient peu à peu citoyenne, c'est-à-dire visant la transformation de son milieu ou de la société (Mercier et al., 2007). Le maintien de la participation citoyenne correspond à la continuité de cette participation à travers le temps et en dépit des obstacles.

### **Structure de la thèse**

La thèse se divise en neuf chapitres, incluant ce premier chapitre d'introduction générale. Un deuxième chapitre méthodologique présente un aperçu de la méthode de recherche utilisée et des précisions d'ordre méthodologique, n'ayant pas pu être apportées dans les articles en raison de la limite du nombre de pages des revues scientifiques où ils ont été soumis (voir les normes éditoriales à l'Appendice A). Ce chapitre méthodologique est suivi de trois chapitres correspondant aux trois articles de la thèse, séparés par deux chapitres de transition. Les deux premiers articles concernent les résultats de recherche, alors que le troisième article présente une réflexion critique sur la relation de collaboration dans le cadre de l'étude, dans une perspective méthodologique et épistémologique. Les articles sont suivis d'une discussion générale, divisée en deux sections : une discussion des résultats et une discussion méthodologique. Un bref chapitre de conclusion clôt la thèse. Le contenu des trois articles de thèse en relation avec les objectifs de recherche est situé brièvement dans les paragraphes suivants.

### **Premier article**

Le premier article a été soumis à la revue francophone interdisciplinaire *Participations*. Il s'intitule « L'effet boule de neige participatif : une conceptualisation du développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles ». Cet article vise à répondre au premier objectif spécifique de recherche, soit de comprendre la manière dont se développe la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles. L'effet boule de neige participatif, un phénomène conceptualisé à l'aide de l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994), met en lumière le caractère dynamique du développement de la participation citoyenne. Les résultats présentés dans cet article constituent un appui pour comprendre la nature des effets des processus qui sont exposés dans le second article.

### **Second article**

Le second article a été soumis à la revue américaine *Administration & Society*. Il s'intitule « The black box between organizational culture and citizen participation in public social housing: A grounded theory ». Cet article constitue le cœur de la thèse. Il vise à répondre à la question de recherche principale, soit : par quels processus la culture organisationnelle d'un OH produit-elle des effets sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en milieu HLM Familles ? Il permet donc également de répondre au second objectif de recherche, qui précise la question de recherche principale, soit de comprendre les processus par lesquels la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un OH produisent des effets, souhaités ou non, sur l'émergence de la

participation, le développement de la participation citoyenne et le maintien de la participation citoyenne des locataires adultes habitant en milieu HLM Familles. Au total, quatre processus conceptualisés à l'aide de l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994) sont exposés dans l'article.

### **Troisième article**

Le troisième article s'intitule « Défis de l'engagement des acteurs dans une recherche collaborative : réflexions épistémologiques issues d'une étude qualitative en milieu HLM Familles ». Il s'agit d'un acte de colloque issu d'une communication orale du même nom, présentée dans le cadre du 3<sup>e</sup> colloque étudiant sur la recherche partenariale (2018) organisé par la Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale. Alors que les articles précédents étaient centrés sur les résultats de l'étude, celui-ci expose plutôt une réflexion critique et épistémologique sur la collaboration entre les partenaires de recherche au cours de l'étude. À partir d'exemples concrets, cet article argumente que la conception des savoirs et de la recherche mise de l'avant par les principaux partenaires est teintée du postpositivisme. Les apprentissages réalisés comme jeune chercheuse en lien avec cette expérience et les implications méthodologiques qui en découlent sont ensuite discutés. En ce sens, l'apport du troisième article se situe davantage au niveau méthodologique. Néanmoins, des parallèles peuvent être tracés entre les réflexions présentées dans cet article et les résultats de recherche, notamment en regard de la culture de l'OH. Ces liens sont présentés plus explicitement dans la discussion générale de la thèse.

## **Méthode**

Ce second chapitre présente la méthode utilisée pour répondre aux objectifs de recherche, en approfondissant davantage les éléments qui n'ont pas pu être abordés dans les articles, suivie des considérations éthiques de la recherche.

### **Méthode de recherche**

Afin de répondre aux objectifs de recherche, une étude de cas qualitative a été réalisée au sein d'un OH de grande taille. Ce choix de méthode de recherche repose sur :

- 1) les forces de l'étude de cas pour produire des théories ancrées dans les contextes (Hoon, 2013);
- 2) la volonté d'étudier la culture et la participation citoyenne en adoptant une approche inductive centrée sur la compréhension, la recherche de sens et la complexité (Paillé & Mucchielli, 2016);
- 3) la pertinence des méthodes qualitatives pour appréhender les composantes intangibles et inconscientes de la culture (Jung et al., 2009; Schein, 1985, 2010; Van Muijen et al., 1999);
- et 4) les limites de l'utilisation d'indicateurs quantitatifs de la participation, qui ne rendent pas compte des impacts significatifs de la participation citoyenne dans la vie des quelques personnes qui participent (FLHLMQ, 2015) et sous-entendent que tous les locataires devraient participer, alors que la non-participation est un droit légitime qui peut même constituer un acte de citoyenneté (Warin, 2011).

L'étude comporte également une dimension collaborative, laquelle est décrite de manière plus détaillée dans le troisième article. Les données ont été collectées par le biais d'observations participantes et non participantes, ainsi que d'entretiens individuels semi-structurés et de

groupe auprès de directeurs et d'employés de l'OH, de locataires et de partenaires. En complément, des documents ont également été recueillis. L'ensemble du corpus de données a été soumis à une analyse par théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 1967; Paillé, 1994).

Une posture épistémologique pragmatique a été adoptée tout au long de la recherche. Le pragmatisme s'intéresse particulièrement aux processus et à la complexité du réel (Poupart et al., 1997). Il s'avérait donc pertinent d'étudier les phénomènes complexes de la participation citoyenne et de la culture organisationnelle des OH; alors que le concept de participation citoyenne a une nature intrinsèquement multidisciplinaire (Ianniello et al., 2019), la culture organisationnelle des OH, en tant qu'entreprises publiques, est nécessairement marquée par la complexité et les contradictions (J. Christensen, Aarøe, Baekgaard, Herd, & Moynihan, 2020; T. Christensen et al., 2007).

Le pragmatisme rejette également l'idée selon laquelle une recherche rigoureuse doit nécessairement mettre une barrière entre le chercheur et son objet de recherche, dans la mesure où les moyens mis sur pied sont cohérents avec les objectifs poursuivis (Poupart et al., 1997). Selon cette posture, la valeur d'une recherche scientifique provient davantage de son ancrage dans la réalité du terrain, de la capacité des choix méthodologiques à permettre l'atteinte des objectifs et des implications pratiques des résultats (Poupart et al., 1997). Le choix d'une définition de la participation citoyenne à partir de critères pragmatiques et l'utilisation de méthodes de collecte de données plus engageantes, telles que l'observation participante, s'inscrivent également dans cette perspective. Ainsi, la présence de la chercheuse dans le milieu et les réflexions engagées avec les participants



tout au long de l'étude ont pu contribuer à renforcer un changement culturel en faveur du développement de la participation citoyenne des locataires, et du même coup, avoir un impact sur le phénomène observé.

### **Terrain et cas à l'étude**

L'OH à l'étude a été choisi en fonction de différents critères : 1) sa grande taille; 2) sa proximité géographique (critère de faisabilité); et 3) l'intérêt du milieu à s'investir dans la réalisation d'un projet de recherche sur le développement de la participation citoyenne des locataires en HLM Familles. La direction générale de l'OH s'est engagée à ce que l'organisation participe à l'étude le 21 septembre 2015. De plus, une entente formelle de partenariat a été signée avec la direction générale et la direction du développement communautaire le 6 janvier 2016 (Beaud & Weber, 2010; Mayer & Ouellet, 2000).

**Description de l'OH à l'étude.** L'OH étudié compte une soixantaine d'employés et gère au total 2280 unités de logements HLM, dont 701 logements sont destinés aux familles. Étant de grande taille, il n'est pas directement concerné par le regroupement des OH au moment de l'étude. Il est néanmoins touché par différentes transformations à l'interne : changement à la direction du développement communautaire, mouvements de personnel (particulièrement au sein de l'équipe de développement communautaire), informatisation des archives, intégration de nouveaux outils technologiques, etc. L'embauche d'une nouvelle direction du développement communautaire est une

information digne de mention, puisque ce changement a créé un déséquilibre favorable à la mise en évidence de croyances partagées au sein de l'équipe, au changement culturel et à l'intégration de nouvelles pratiques (Schein, 2010). La grande taille de l'OH est également une caractéristique importante à considérer dans la contextualisation des résultats. En effet, cela signifie que l'OH possède suffisamment de ressources pour déployer des interventions structurées, notamment au niveau du développement communautaire et social, ce qui n'est pas possible dans les plus petits offices. Enfin, cet OH se distingue par son déficit d'entretien beaucoup plus bas que d'autres OH, lui permettant d'investir des ressources dans d'autres volets de sa gestion.

L'OH à l'étude se divise en trois principaux services qui interagissent avec les locataires : le service de développement communautaire et social, le service des immeubles et le service à la clientèle. Ces trois services peuvent être considérés comme des sous-cas (Miles & Huberman, 2003). Le service de développement communautaire et social regroupe une équipe d'intervenants communautaires sous la direction d'un gestionnaire. L'existence d'un service interne dédié à part entière au développement communautaire témoigne d'une volonté organisationnelle de gérer le volet social de l'administration des HLM. Le service à la clientèle, pour sa part, gère entre autres l'attribution des logements, les baux, la perception des loyers et les plaintes. Il veille également à l'application et au respect des règlements d'immeubles. Un des employés de ce service est responsable du « bon voisinage », un rôle à mi-chemin entre le service à la clientèle et le développement communautaire. Enfin, le service des immeubles s'occupe

principalement de l'entretien du parc immobilier, qu'il s'agisse de réparations ou d'entretien préventif. Leur description de tâches est essentiellement technique, bien que leur travail auprès des locataires les amène à utiliser des approches différentes de l'entretien dans les immeubles privés.

En plus de ces trois services, on retrouve dans cet OH une petite équipe sous un directeur qui assure à la fois la gestion des finances et des ressources humaines, ainsi que plusieurs employés de soutien. La direction générale et les quatre directeurs forment un comité de direction qui se rencontre habituellement aux six semaines.

**Description des milieux HLM Familles.** Trois milieux HLM Familles ont été ciblés pour la collecte de données. Ceux-ci peuvent également être considérés comme des sous-cas (Miles & Huberman, 2003). Ces milieux HLM Familles ont été choisis parce qu'ils étaient les seuls à avoir un comité ou une association de locataires au début de l'étude et représentaient des milieux à des stades différents de développement au niveau de la participation citoyenne. Ces milieux ont été surnommés Gathville, Riverdale et Chanteclerc (noms fictifs).

Gathville est le milieu ayant le plus d'expérience au niveau de la participation citoyenne. Constituée en OBNL depuis près de 20 ans, l'association de locataires de Gathville est reconnue dans son quartier, comme en témoigne sa fête annuelle des voisins à laquelle participent à la fois locataires en HLM et habitants du quartier. Ce climat de quartier n'en a pas toujours été ainsi. Au tout début de l'association, près de 10 ans avant

sa constitution en OBNL, le milieu avait plutôt la réputation de ne pas être sécuritaire (bagarres, consommation, vandalisme), au point où les voisins de ce quartier plutôt favorisé avaient réussi à obtenir de la ville une interdiction que les jeunes des HLM jouent dans le parc du quartier. Avec ses activités pour les jeunes et les adultes, sa participation à des tables de concertation et sa contribution à un meilleur vivre ensemble (p. ex., gestion de conflits), l'association de locataires Gathville joue maintenant un rôle important autant pour les locataires qui habitent dans les HLM de ce milieu que dans la communauté.

Le deuxième milieu à avoir une vie communautaire dynamique est Riverdale. L'association de locataires Riverdale est également constituée en OBNL, inspirée par Gathville. Grâce à des ententes tripartites entre l'Agence de la santé et des services sociaux de la région dans laquelle se déroule l'étude, la Société d'habitation du Québec et l'OH, les associations de Gathville et de Riverdale bénéficient toutes les deux de subventions découlant du *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social* (Perron et al., 2007) et du programme de soutien aux organismes communautaires (SOC). Ces subventions leur permettent notamment d'embaucher une personne à la coordination et leurs propres intervenants. Riverdale organise également des activités pour les jeunes et les adultes, ainsi que d'autres services comme du dépannage alimentaire. Cette association est toutefois plus fermée sur elle-même, comparativement à celle de Gathville qui est ouverte sur son quartier.

Le troisième milieu HLM Familles étudié est Chanteclerc. Les HLM de Chanteclerc sont situés à proximité d'un immeuble HLM pour aînés, avec qui la

cohabitation avec les jeunes n'est pas toujours évidente. Chanteclerc a une mauvaise réputation (violence, vandalisme, délits mineurs, méfaits de jeunes qui ne viennent pas tous des HLM) et le vivre ensemble y est beaucoup plus difficile, particulièrement au début de l'étude. Toutefois, des interventions pendant la collecte de données, telles que la mise sur pied d'une table de partenaires incluant des locataires, ont permis d'opérer une transformation importante du milieu (reprise graduelle d'une vie collective, augmentation du sentiment de sécurité, engagement de jeunes auparavant impliqués dans les délits, etc.). Du côté de la vie associative, Chanteclerc possède un comité de locataires, mais celui-ci n'est pas stable et vit plusieurs difficultés (contrôle de l'information par certains membres, interactions difficiles avec les intervenants communautaires, dissolution du comité, départ de membres, etc.). N'étant pas constitué en OBNL comme les deux autres associations, Chanteclerc est un cas plus typique de la vie associative en HLM Familles et des défis qu'elle comporte. Les intervenants de l'OH y sont aussi beaucoup plus présents et actifs, alors que Gathville et Riverdale embauchent leurs propres intervenants de milieu.

### **Partenariat de recherche**

L'étude réalisée est de nature collaborative (Bonny, 2017). Les défis liés à ce type de recherche sont élaborés dans le troisième article de la thèse. Dans ce type de recherche partenariale, la collaboration entre les acteurs est plus importante à deux moments clés : 1) lors de la définition d'une problématique qui répond à des préoccupations et intérêts communs; et 2) lors de la discussion et de la diffusion des résultats (Bonny, 2017). Dans le contexte de cette recherche académique, l'OH à l'étude a été approché avec un projet

de recherche assez défini, bien qu'une latitude demeurait présente pour ajuster le projet grâce à l'expertise du milieu. Les principaux partenaires de recherche sont la direction générale et la direction du développement communautaire.

Les rencontres préparatoires avec le milieu ont permis de valider leur intérêt à participer à une recherche sur le développement de la participation citoyenne et sa pertinence pour l'OH. Elles ont également permis de cibler des milieux HLM Familles et de bonifier le projet de recherche, notamment en s'assurant d'impliquer les organismes partenaires de l'OH dans la collecte de données. Une entente de partenariat écrite précisant les modalités de la collaboration dans la recherche a été signée au début du projet (Beaud & Weber, 2010; Mayer & Ouellet, 2000). Une version anonymisée est présentée à l'Appendice D. Des rencontres subséquentes avec les principaux partenaires de recherche ont permis d'organiser les séances d'information auprès des employés, de valider les outils de collecte de données et de soumettre des résultats de recherche préliminaires à la discussion.

Avec le soutien de la direction du développement communautaire, un partenariat a également été établi avec des acteurs clés des milieux HLM Familles, tels que le président d'un comité de locataires, les coordonnateurs des associations de locataires et des intervenants de milieu engagés par ces associations. Ceux-ci ont été rencontrés ponctuellement selon les besoins. Ces acteurs clés dans les milieux ont joué un rôle important dans le recrutement et le bon déroulement de la collecte de données auprès des locataires, notamment en précisant les meilleurs moyens d'approcher les locataires et en favorisant le lien de confiance entre la chercheuse et les locataires lors de périodes d'observation.

Pour ce qui est de la diffusion des résultats, les principaux partenaires de recherche ont été impliqués à des degrés divers selon les moments et les destinataires. Les partenaires de recherche se sont d'abord montrés réticents à collaborer à la diffusion de résultats préliminaires à l'extérieur de l'OH, ce qui peut s'expliquer par certains défis de collaboration discutés dans le troisième article. Pour la diffusion des résultats auprès des locataires, la direction du développement communautaire a facilité la mise en contact avec le comité consultatif des résidents, mais n'a pas participé à la diffusion à proprement parler. Les partenaires de recherche se sont surtout investis dans la diffusion auprès des employés de l'OH. La direction du développement communautaire a joué un rôle important dans la planification, la co-construction et la co-animation d'un atelier-conférence de mobilisation des connaissances avec les employés, qui s'est tenu à l'OH en avril 2019. Le déroulement de cet atelier s'est appuyé sur le développement d'une vision commune quant aux objectifs poursuivis, à savoir 1) présenter et valider les résultats de la recherche et 2) reconnaître et renforcer les pratiques des employés de l'OH axées sur la collaboration et contribuant au développement de la participation citoyenne. La planification et le déroulement de cette activité de transfert des connaissances sont décrits de façon plus détaillée à l'Appendice E.

### **Collecte de données et évolution de la stratégie d'échantillonnage**

Des méthodes de collecte de données variées ont été utilisées, soit : l'entretien individuel semi-structuré, l'entretien de groupe, l'observation directe (participante et non participante), ainsi que la collecte de documents (p. ex., politiques de l'OH, code

d'éthique). Les entretiens ont été réalisés auprès de directeurs et d'employés de l'OH, de locataires et de partenaires externes à l'organisation. Les canevas des entretiens individuels semi-structurés et des entretiens de groupe sont présentés à l'Appendice F. Les choix méthodologiques au niveau de la collecte de données et le déroulement de cette collecte sont décrits de manière plus détaillée dans les articles de la thèse.

Une stratégie d'échantillonnage initiale de type mixte, c'est-à-dire combinant plusieurs critères (Patton, 2002), a été définie pour les entretiens semi-dirigés, les entretiens de groupe et les observations. La stratégie d'échantillonnage a évolué en fonction : 1) du critère de faisabilité; 2) des opportunités sur le terrain; 3) du principe d'échantillonnage théorique (Glaser, 1978); et 4) du critère de saturation théorique (Savoie-Zajc, 2004e). Les principes d'échantillonnage théorique et de saturation théorique impliquent que de nouveaux cas soient ajoutés au cours de l'analyse pour permettre de valider ou d'invalidier la théorisation en émergence, et ce, jusqu'à l'obtention d'une théorisation « stable » (Glaser, 1978). Les critères combinés dans la stratégie d'échantillonnage mixte (Patton, 2002) et les principaux changements à la stratégie d'échantillonnage initiale sont expliqués dans les prochains paragraphes.

**Entretiens individuels semi-structurés.** Le Tableau 1 présente la répartition des participants prévue dans la stratégie d'échantillonnage initiale et la répartition réelle pour les entretiens individuels semi-structurés.



Tableau 1

*Répartition des participants aux entretiens semi-structurés*

Catégorie de participant	Participants prévus ( $N = 20$ )	Participants réels ( $N = 23$ )
Directeurs de l'OH	5	5
Employés du développement communautaire	2	2
Employés du service des immeubles	2	2
Employés du service à la clientèle	2	2
Employés des finances et RH	2	0
Autre membre du personnel de l'OH		1
Locataires du milieu HLM Familles Gathville	2	0
Locataires du milieu HLM Familles Riverdale	2	2
Locataires du milieu HLM Chanteclerc	2	4
Locataire en HLM Familles sans association		1
Partenaires externes de l'OH	1	2
Partenaires externes auparavant locataires		2

L'ensemble des directeurs de l'OH, y compris la direction générale, ont été approchés selon un échantillonnage exhaustif et ont accepté de participer à l'étude (Patton, 2002).

Lorsque possible, une attention a été portée afin que soient recrutés à la fois des employés ayant obtenu leur poste récemment et des employés avec plusieurs anciennetés. Ce choix s'appuie sur un échantillonnage basé sur la théorie (Patton, 2002) : le recul des

employés qui intègrent une organisation facilite l'identification des composantes de la culture alors que les anciens employés connaissent l'histoire de l'organisation et posent des gestes davantage représentatifs de la culture (T. Christensen et al., 2007; Schein, 2010). L'absence d'employés des finances et ressources humaines s'explique par le fait que ceux-ci n'interagissent pas avec les locataires et se sont sentis moins interpellés par le projet.

Un contremaître du service des immeubles a participé à la recherche. Étant donné son rôle de cadre, celui-ci a été comptabilisé dans le Tableau 1 comme « autre membre du personnel ».

Du côté des locataires, les critères d'inclusion étaient d'avoir 18 ans ou plus, de vivre dans l'un des trois milieux HLM Familles identifiés et de participer ou non dans son milieu de vie (p. ex., association de locataires, activités sociales et communautaires).

Un locataire d'un milieu HLM Familles sans association, mais impliqué dans son milieu, a contacté la chercheuse pour participer à la recherche après avoir vu une annonce de recrutement dans le journal de l'OH. De plus, le nombre de locataires participant aux entretiens individuels devait initialement inclure le point de vue d'un ou plusieurs locataires ne s'impliquant pas actuellement. Cette partie du recrutement a été plus difficile que prévu dans la pratique. Aucun locataire ne participant pas n'a été recruté pour un entretien individuel.

En ce qui concerne les partenaires externes de l'OH, le critère d'inclusion était d'être impliqué dans les HLM Familles. Deux des partenaires rencontrés ont également

habité au HLM Gathville par le passé. La participation de ces partenaires compense en partie le fait qu'aucun locataire de Gathville n'ait été rencontré en entretien individuel.

Enfin, un des entretiens semi-structurés a été réalisé en duo avec un partenaire ayant auparavant été locataire à Gathville et un locataire de Chanteclerc avec qui il collabore, qu'il avait invité à se joindre à la discussion. Ce locataire correspondant aux critères d'inclusion, la proposition de réaliser l'entretien en duo a été acceptée par la chercheuse. Ceci fait en sorte qu'un total de 22 entretiens semi-structurés ont été réalisés, bien que 23 participants aient participé à ces entretiens.

**Entretiens de groupe.** Le Tableau 2 compare le nombre de groupes prévu dans la stratégie d'échantillonnage initiale et le nombre de groupes réel en précisant le nombre de participants aux entretiens de groupe. Il était souhaité que les groupes aient entre 5 et 8 personnes afin de créer des conditions favorables au bon déroulement des interactions, notamment en facilitant l'animation (Baribeau, 2009; Guillemette, Luckerhoff, & Guillemette, 2011; St-Arnaud, 2008). Il n'a cependant pas toujours été possible de respecter ce critère, soit par manque de participants ou parce que le nombre de participants était déterminé par l'OH.

Tableau 2

*Répartition des groupes et des participants pour les entretiens de groupe*

Catégorie de participant	Groupes prévus ( <i>N</i> = 6)	Groupes réels ( <i>N</i> = 8)	Participants réels ( <i>N</i> = 52)
Employés du développement communautaire	1	1	6
Employés du service des immeubles	1	1	5
Employés du service à la clientèle	1	1	5
Employés des finances et RH	1	0	
Groupe mixte de membres du personnel		1	14
Locataires des trois milieux HLM Familles	1	0	
Locataires du milieu HLM Familles Riverdale		1	4
Locataires du milieu HLM Chanteclerc		2	7
Partenaires externes de l'OH		1	11
Groupe mixte de directeurs, employés, locataires et partenaires	1	0	

Un entretien de groupe était prévu pour chacun des départements de l'OH de manière à recueillir des informations sur les sous-cultures (Schein, 2010). L'équipe des finances et des ressources humaines étant toute petite, il a été décidé de combiner les entretiens de groupe de cette équipe avec celui du service à la clientèle. Finalement, aucun employé des finances et ressources humaines n'a participé à l'étude.

Le groupe mixte de membres du personnel regroupe des gestionnaires de l'OH, des employés des trois services et du département des finances et ressources humaines, du personnel-cadre et des employés de soutien. Cet entretien de groupe a été réalisé dans le cadre d'une démarche d'élaboration d'un cadre de référence en soutien communautaire. Le milieu a accepté que la chercheuse utilise les contenus abordés dans cet entretien pour la recherche et pose des questions spécifiquement liées à la question de recherche à la fin de l'entretien. Un formulaire de consentement spécial a été produit afin d'obtenir le consentement des participants, afin que ces données soient utilisées pour la recherche. Les entretiens n'ont pas été enregistrés. Deux comptes-rendus distincts ont été produits pour cet entretien et les autres réalisés dans le cadre de cette démarche : une synthèse à partir des notes manuscrites de la chercheuse et un compte-rendu par un employé de l'OH.

Concernant les entretiens de groupe auprès des locataires, pour des raisons de faisabilité, il n'a pas été possible de réunir des locataires des trois milieux HLM Familles dans un même lieu pour une entrevue de groupe commune, les milieux HLM étant situés loin les uns des autres. De plus, un des deux entretiens auprès des locataires de Chanteclerc est un entretien informel réalisé lors de l'observation d'une fête des voisins. Cet entretien a permis de rejoindre des locataires peu ou pas impliqués. L'entretien n'a pas été enregistré, mais a été synthétisé sous forme de notes de terrain.

L'entretien auprès des partenaires de l'OH n'était pas initialement prévu. Il s'inscrit également dans le cadre de la démarche d'élaboration du cadre de référence en soutien communautaire. Certains des partenaires ayant participé à l'entretien

n'interviennent pas en HLM Familles, mais uniquement dans les HLM Aînés. Leurs propos ont néanmoins été retenus lorsqu'ils permettaient de mieux comprendre la culture de l'OH.

L'entretien de groupe mixte qui devait regrouper des gestionnaires, employés, locataires et partenaires n'a finalement pas été réalisé sur la base du critère de faisabilité.

**Notes de terrain, mémos et données complémentaires.** Le Tableau 3 présente la répartition des notes de terrain liées aux observations.

Tableau 3

*Répartition des notes de terrain liées aux observations*

Type d'observation	Observations prévues (N = 15)	Observations réelles (N = 43)
Culture de l'OH (sans locataire)	3	7
Culture de l'OH (mixte)		8
Rencontre du comité de direction	1	1
Assemblées du conseil d'administration de l'OH	1	2
Assemblées du comité consultatif des résidents (CCR)	1	2
Rencontres de l'équipe de développement communautaire		8
Milieu HLM Familles Gathville	3	3
Milieu HLM Familles Riverdale	3	3
Milieu HLM Chanteclerc	3	9

Les observations mixtes renseignant sur la culture de l'OH réfèrent à des activités incluant à la fois des membres de personnel de l'OH et des locataires à l'extérieur des mécanismes participatifs formels (p. ex., gala des bénévoles, rencontres d'un comité de pilotage). Compte tenu de leur nombre élevé, les rencontres de l'équipe de développement communautaire ont été comptabilisées à part.

En plus des notes de terrain liées aux observations, des notes de terrain ont été rédigées pour les entretiens informels réalisés par téléphone ou en personne. Ces entretiens sont présentés dans le Tableau 4, qui expose les données complémentaires aux entretiens et observations.

Tableau 4

*Inventaire des données complémentaires et des mémos*

Type de données	Nombre d'unités
Entretiens informels (notes de terrain)	9
Rencontres/notes de partenariat de recherche	29
Activités de diffusion/transfert des connaissances	5
Documents recueillis	147
Mémos analytiques sous forme de textes	72
Mémos analytiques sous forme de schémas, figures et cartes conceptuelles	61
Notes méthodologiques et réflexives	40

Les notes liées au partenariat incluent les notes liées au recrutement des participants, les notes et comptes-rendus de rencontres avec la direction générale et la direction du développement communautaire (p. ex., suivi du projet, discussions des résultats préliminaires) et les rencontres avec les coordonnateurs des associations des locataires.

Les activités de diffusion et de transfert des connaissances ont été comptabilisées compte tenu de l'apport à l'analyse et la validation des résultats. Elles incluent : 1) une présentation destinée au grand public dans le cadre d'un midi-conférence organisé par l'IUPLSSS, où des acteurs d'autres OH étaient présents; 2) une communication pratique à la Rencontre des intervenants sociocommunautaires en HLM (RIS) où des membres de l'équipe de développement communautaire de l'OH à l'étude étaient présents; 3) une activité de diffusion des résultats de recherche réalisée lors d'une assemblée du Comité consultatif des résidents; 4) un atelier de mobilisation et de transfert des connaissances avec l'équipe de développement communautaire; et 5) un atelier de mobilisation et de transfert des connaissances auprès du personnel de l'OH.

Les documents recueillis incluent entre autres des documents organisationnels (p. ex., politiques, descriptions de postes), des documents liés aux milieux HLM Familles (p. ex., règlement d'immeubles, codes de vie), des journaux internes, des ordres du jour et des comptes-rendus de rencontres.

Au total, 173 mémos ont été rédigés pour soutenir le processus d'analyse. Les notes méthodologiques et réflexives portent sur les choix méthodologiques et leur suivi,



les questionnements d'ordre éthique et les réflexions critiques de la chercheuse sur son propre processus.

### **Analyse des données**

L'analyse par théorisation ancrée a été utilisée (Glaser & Strauss, 1967; Paillé, 1994). Ce type d'analyse est particulièrement adapté à l'étude de phénomènes multidimensionnels et de sujets pour lesquels la compréhension des processus en jeu est limitée (Hunter, Keady, Casey, Grealish & Murphy, 2016), comme c'est le cas du développement de la participation citoyenne des locataires. La finalité de l'analyse par théorisation ancrée est la production, par un « acte de conceptualisation », d'une théorie (ou théorisation) explicative contingente à un contexte spécifique (Paillé, 1994). Théoriser ne réfère donc pas ici à l'identification de lois universelles, mais plutôt à l'articulation d'un schéma explicatif permettant de mieux comprendre un ou plusieurs phénomènes. En ce sens, l'analyse par théorisation ancrée se distingue des analyses qualitatives plus descriptives en impliquant un niveau d'inférence plus élevé. Étant donné qu'elle contribue à éclairer la complexité des phénomènes sociaux et à comprendre ses rouages, l'analyse par théorisation ancrée est cohérente avec l'utilisation d'une posture épistémologique pragmatique (Poupart et al., 1997; Strauss & Corbin, 1990). L'analyse des données a été réalisée par la doctorante en suivant les étapes proposées par Paillé (1994), dans le cadre d'un processus itératif. Ces étapes sont présentées de façon plus détaillée dans chacun des articles.

L'analyse par théorisation ancrée utilise la catégorie conceptualisante comme unité d'analyse. Selon Paillé et Mucchielli (2016), la catégorie est une « production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche » (p. 320). Elle désigne directement un phénomène et vise à induire une image mentale précise, de manière à pouvoir visualiser une action, une logique, ou dans ce cas précis, un processus (Paillé & Mucchielli, 2016). En ce sens, la catégorie est un outil à la fois « puissant et flexible », qui peut permettre de cerner des phénomènes de différentes natures (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 319). C'est l'articulation d'un ensemble de catégories qui forme une théorisation.

Ainsi, les deux premiers articles de la thèse présentent deux théorisations distinctes. La première théorisation porte sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles et s'articule autour de la catégorie centrale de l'« effet boule de neige participatif ». La seconde théorisation porte sur les processus par lesquels la culture organisationnelle de l'OH produit des effets sur le développement de la participation citoyenne. Elle s'articule autour de la catégorie centrale du « processus de négociation entre la posture performante et la posture apprenante », un processus transversal qui a des implications pour les trois autres processus conceptualisés dans la recherche.

### **Considérations éthiques**

Ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. Le certificat éthique est présenté à l'Appendice G.

### **Recrutement des participants**

Durant la phase préparatoire, le projet de recherche a été présenté au comité de direction de l'OH, au conseil d'administration de l'OH et au comité consultatif des résidents. Un article d'informations sur le projet avec les coordonnées de la chercheuse a également été publié dans le journal interne de l'OH, qui est transmis à tous les employés et locataires des milieux HLM.

Par la suite, le recrutement des employés pour les entretiens s'est fait par l'entremise de rencontres d'informations par les services de l'OH, avec l'accord des directeurs de ces services. Le projet de recherche et ses implications ont été présentés et des formulaires pour indiquer son intérêt à participer ou non à la recherche ont été remis aux employés. Les employés ont ensuite été contactés selon le nombre d'années d'ancienneté et le moment où ils ont manifesté leur intérêt à participer à la recherche.

La direction du développement communautaire a facilité la prise de contact avec les comités et associations des milieux HLM Familles. Dans le milieu HLM Chanteclerc, des affiches ont été apposées dans les immeubles, avec le soutien du comité de locataires. Des locataires ont été recrutés dans le comité directement et lors d'observations dans le

milieu. Dans les milieux Gathville et Riverdale, le recrutement de locataires s'est fait avec le soutien des coordonnateurs d'associations lors d'événements dans les milieux (p. ex., fête des voisins), où le projet était présenté et des dépliants d'information étaient fournis aux locataires.

### **Consentement, anonymat et confidentialité**

Les formulaires de consentement et les modalités de consentement verbal sont présentés à l'Appendice G.

Les participants aux entretiens individuels semi-dirigés et aux entretiens de groupe ont fourni un consentement libre et éclairé par écrit, via la signature d'un formulaire d'information et de consentement. Les membres du personnel de l'OH étaient informés de l'impossibilité de garantir entièrement l'anonymat, compte tenu de la taille de l'organisation (p. ex., directeur général facilement identifiable par les employés), bien que des conditions aient été mises en place pour limiter ces effets le plus possible.

Aucune note manuscrite n'a été prise pendant les entretiens informels. Elles ont été prises après l'obtention du consentement verbal explicite des participants à ce que leurs propos soient utilisés pour la recherche, suite à quoi ces entretiens ont été synthétisés sous forme de notes de terrain.

Lors de certaines observations, l'obtention du consentement explicite de chacune des personnes présentes n'a pas été jugée nécessaire (p. ex., fête de quartier), avec l'accord

du comité d'éthique de la recherche. Néanmoins, le consentement verbal était tout de même sollicité au besoin lorsque des observations ciblaient plus spécifiquement une personne ou un groupe (p. ex., rapporter un extrait de discussion avec un locataire lors de cette même fête de quartier).

### **Accès aux données et gestion des données**

La plupart des données ont été consignées à l'intérieur du logiciel NVivo pour Mac. Néanmoins, certaines notes de rencontres avec les partenaires et notes de terrain manuscrites qui visaient davantage l'appropriation de la réalité du milieu en début de recherche ont été regroupées dans 1) un journal de bord papier conservé sous clé et 2) un journal de bord électronique sur iPad protégé par verrou à empreinte digitale.

Seule la chercheuse avait accès à l'ensemble de ces données et aux formulaires de consentement. Les assistants de recherche soutenant la prise de notes lors des entretiens de groupe et réalisant la transcription des entretiens n'avaient accès qu'aux entretiens dont ils avaient la responsabilité et se sont soumis aux mêmes normes que la chercheuse au niveau éthique.

L'ensemble des enregistrements audio et des retranscriptions seront détruits cinq ans après la fin de la recherche.

## **Premier article**

L'effet boule de neige participatif : une conceptualisation du développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles

# **L'effet boule de neige participatif : une conceptualisation du développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles**

L'accès à un logement abordable constitue un déterminant social de la santé (Moxham, Pegg, 2000). En favorisant l'accessibilité au logement dans un contexte où le coût des loyers évolue à un rythme plus rapide que les revenus, le programme HLM québécois contribue à la lutte contre la pauvreté (FRAPRU, 2014). Les HLM, ou habitations à loyer modique, sont des logements sociaux publics destinés aux personnes vivant sous le seuil de la pauvreté, leur permettant de payer approximativement 25 % de leurs revenus pour leur logement. Ce programme a de nombreuses retombées économiques et sociales, dont le fait de favoriser une plus grande égalité des chances pour les enfants (Morin et al., 2010; Morin, LeBlanc, Vachon, 2014). Au Québec, les HLM sont gérés par des offices d'habitation (OH), des entreprises publiques mandatées par la Société d'habitation du Québec (SHQ). Malgré les bénéfices du programme HLM, les dirigeants des OH doivent constamment faire la preuve de ses retombées économiques et sociales (Morin et al., 2014; Thibodeau, 2008). Les perceptions du public à l'égard des HLM et des personnes qui y résident sont souvent négatives et empreintes de préjugés (Vachon, 2017).

Dans le domaine du logement social, la participation citoyenne des locataires peut contribuer significativement à l'amélioration de leur qualité de vie. C'est ce qu'en témoigne l'expérience des associations de locataires en Grande-Bretagne, où les résidents sont considérés comme des acteurs majeurs de l'amélioration de leur milieu de vie depuis

plus de 35 ans (Cairncross, Clapham, Goodlad, 1994; Morin et al., 2010). La participation citoyenne peut avoir des effets positifs pour les personnes qui s'impliquent, comme l'augmentation de l'estime de soi, l'apprentissage du leadership, le développement d'habiletés relationnelles et la réinsertion en emploi (Couture, 2013). Au niveau de la gouvernance, elle est susceptible de favoriser une meilleure adéquation entre les décisions de gestion et les besoins réels des citoyens, améliorant ainsi la qualité des services (Mazouz, 2008).

Au Québec, l'intérêt pour la participation citoyenne en HLM est plus récent. La volonté même des dirigeants de favoriser le développement de la participation citoyenne des locataires est variable d'un OH à l'autre (Morin, Lagueux, Demoulin, 2017). Il s'agit d'un défi particulièrement important dans les HLM Familles et les HLM sans association (Morin et al., 2014). Quelques initiatives innovantes illustrent comment la mise à profit des savoirs des locataires peut mener à de meilleures décisions de gestion, au bénéfice de ceux qui vivent dans ces habitations au quotidien (voir p. ex., Morin et al., 2010). La reconnaissance des savoirs des locataires n'est toutefois pas un fait acquis (Morin et al., 2017). Bien que des mécanismes participatifs pour les locataires existent depuis près de 35 ans, le droit aux associations n'est reconnu formellement que depuis 2002 (Morin et al., 2010). De plus, à l'instar d'autres contextes participatifs, les domaines d'activités où les locataires peuvent avoir de l'influence sont souvent limités (Duperré, Deslauriers, 2011). En effet, il n'est pas rare que ceux-ci soient encouragés à investir leurs énergies ailleurs – dans l'organisation de loisirs, par exemple – révélant « un manque de reconnaissance ou une dévaluation indirecte des savoir-faire des résidents qui ne sont pas perçus par certains directeurs comme ayant les



compétences suffisantes pour jouer un rôle important dans la gestion. » (Vachon, 2017, p. 26) En tant que structures de pouvoir pouvant favoriser ou contraindre l'action collective des locataires (Parpart, Rai, Staudt, 2003) et mandatées par la SHQ pour gérer les HLM, les OH peuvent jouer un rôle clé dans le développement de la participation citoyenne des locataires. Cependant, celui-ci interpelle un changement culturel et une transformation des rapports de pouvoir, alors que les locataires se trouvent en situation de vulnérabilité – voire de captivité – par rapport à l'OH (Germain, Leloup, 2006).

### **Définir la participation citoyenne**

Il n'existe pas de définition opérationnalisée ou consensuelle de la participation citoyenne (Ianniello et al., 2019). Il s'agit d'un concept polysémique (André, Martin, Lanmafankpotin, 2012) et intrinsèquement multidisciplinaire (Ianniello et al., 2019). Dans le cadre de cette étude, la participation citoyenne est définie comme un engagement individuel ou collectif volontaire visant une transformation de son milieu ou de la société (Mercier, Bourque, St-Germain, 2009). Cette définition s'inscrit dans une perspective de développement du pouvoir d'agir (Bacqué, Biewener, 2013; Chevrier, Panet-Raymond, 2013), où la participation citoyenne est vue comme un moyen d'inclure dans les processus décisionnels les personnes marginalisées et les citoyens dont les ressources de pouvoir sont limitées (Hardina, 2008). Cette conception large de la participation citoyenne va dans le même sens que la définition de la participation en logement social de Bengtsson (1998) :

« La participation des locataires est définie largement, incluant non seulement les cas où les locataires prennent part dans les prises de décision, mais également tous les types d'action collective basées dans l'environnement local des logements. » [traduction libre] (p. 100)

Parmi les modèles théoriques de la participation citoyenne, deux ont retenu l'attention de la chercheuse dans le cadre de cet article : l'échelle de participation d'Arnstein (1969) et le cube démocratique de Fung (2006). L'échelle de participation d'Arnstein est un modèle classique incontournable qui place le pouvoir au cœur de la participation citoyenne, en situant huit formes de participation sur une échelle de la non-participation à la participation effective des citoyens. Malgré les limites de ce modèle énoncées par certains auteurs (voir par exemple Bherer, 2011), il a récemment été publié de nouveau (Arnstein, 2019) et demeure utilisé, notamment en HLM (FLHLMQ, 2015).

Le cube démocratique de Fung (2006), pour sa part, est un modèle plus contemporain qui s'inscrit dans le courant du design participatif (Bherer, 2011). Ce modèle permet de disposer les mécanismes participatifs sur trois axes : l'étendue de la participation, les modalités de communication et de décision et le degré d'influence (Bherer, 2011; Durand Folco, 2016; Fung, 2006). La combinaison de ces trois axes donne lieu à une multitude de possibilités quant aux modalités des mécanismes participatifs pouvant être mises en place. Selon Fung (2006), les niveaux supérieurs de chacun de ces axes ne devraient pas être vus comme des idéaux à atteindre; les mécanismes participatifs devraient plutôt être choisis en fonction des contextes et des objectifs visés. Les travaux de Fung ont ainsi encouragé la chercheuse à porter une attention particulière à la diversité des mécanismes participatifs en HLM Familles et aux contextes spécifiques dans lesquels ils s'inscrivent. La définition large de la participation citoyenne retenue pour ce projet va également en ce sens.

## **Les particularités de la participation citoyenne dans les HLM québécois**

Morin et al. (2014) identifient trois dimensions à la participation citoyenne en HLM : la responsabilisation par rapport au milieu de vie, l'intégration à la population active et l'intégration à la vie démocratique. La participation citoyenne en HLM s'inscrit dans la dimension sociale de la gestion des OH, laquelle tend à prendre de plus en plus d'importance. En effet, si la mission première d'un OH est d'offrir un toit aux personnes vivant sous le seuil de la pauvreté, la loi sur la SHQ indique, depuis 2002, que ce dernier « peut mettre en œuvre toute activité à caractère social et communautaire favorisant le mieux-être de sa clientèle » (*Loi sur la société d'habitation du Québec*, L.R.Q., chapitre S-8). Ces activités visent à répondre aux besoins de plus en plus diversifiés et complexes des locataires, tels que les problématiques de santé physique et mentale, les dépendances et la perte d'autonomie (Morin et al., 2014). Cette complexification des besoins s'explique en partie par des modifications au Règlement d'attribution des logements à loyer modique (*Loi sur la société d'habitation du Québec*, L.R.Q., chapitre S-8, r.1). Les activités liées à la gestion sociale englobent également le soutien à la vie associative.

Les principaux mécanismes associatifs prévus par la SHQ sont : 1) les associations de locataires, qui sont associées à des immeubles ou à des regroupements d'immeubles; 2) le comité consultatif des résidents (CCR), une instance consultative qui regroupe les représentants de chacune des associations de locataires d'un même OH; et 3) le conseil d'administration d'un OH, une instance décisionnelle sur laquelle il est prévu que des locataires puissent siéger (Morin et al., 2010). Pour mener à bien leurs activités, les

associations de locataires bénéficient minimalement d'une subvention annuelle de 24 \$ par logement. L'objectif de ces subventions est de « favoriser la participation à l'association et la prise en charge du milieu de vie » (FLHLMQ, 2020). Les associations de locataires peuvent également bénéficier de ressources supplémentaires, telles que l'accès à une salle communautaire, mais cette pratique est à la discrétion de l'OH. Malgré les bénéfices connus de l'accès à une salle commune pour la prise de pouvoir des locataires, celle-ci est souvent perçue comme une « perte » pour l'OH, puisqu'elle implique la reconversion de logements en espace commun (Morin et al., 2017).

Outre les instances participatives officielles, il arrive parfois que les locataires préfèrent former un « comité », un mécanisme en apparence moins formel qu'une association et qui leur permet, par exemple, d'organiser des activités dans leur milieu même s'ils ne remplissent pas les conditions requises d'une association (p. ex., assemblée générale constitutive). Enfin, en dehors de la vie associative, la participation citoyenne des locataires en HLM se manifeste dans la participation à des activités communautaires et sociales (p. ex., fête de quartier, activités de sensibilisation, activités pour les jeunes) et dans des actions citoyennes quotidiennes qui contribuent à la transformation de leur milieu de vie (p. ex., entraide entre voisins).

## **Favoriser le développement de la participation citoyenne**

### **en HLM Familles**

Les écrits scientifiques mettent en lumière un ensemble de défis et d'enjeux liés au développement de la participation citoyenne, tels que la représentativité des comités, le partage réel de pouvoir, le maintien de l'intérêt des participants, ainsi que la gestion de

l'influence des individus plus « vocaux » sur les prises de décision (Arnstein, 1969; Ianniello et al., 2019; Irvin, Stansbury, 2004). À propos des HLM français, Demoulin (2014) souligne le risque d'instrumentalisation de la participation des locataires par les réels détenteurs du pouvoir. La participation citoyenne peut aussi comporter des risques lorsqu'elle est mal gérée, comme une augmentation de l'insatisfaction des citoyens (Irvin et al., 2004).

En HLM, les situations de vie des locataires peuvent changer rapidement et faire obstacle à leur implication (FLHLMQ, 2015). Il peut s'agir, à titre d'exemples, d'un épisode lié à une problématique de santé mentale ou de consommation, ou bien d'une limitation physique qui peut rendre plus difficile la participation à de longues rencontres. Un autre enjeu se situe au niveau de la gestion de la relève lorsque des leaders quittent le milieu HLM suite à une amélioration de leurs conditions (Bengtsson, 1998; FLHLMQ, 2015). Le développement de la participation citoyenne est un défi particulièrement important dans les HLM Familles et dans les milieux sans associations de locataires (Morin et al., 2014). En effet, les familles sont plus difficiles à rejoindre que les aînés, et ce, autant pour la participation aux activités communautaires que pour l'implication dans les associations (Morin et al., 2014). Les tâches liées à la vie familiale rendent souvent plus difficile la participation, les familles étant typiquement nombreuses – souvent issues de l'immigration – et/ou monoparentales (Morin et al., 2010, 2014). Les normes de la SHQ ne prévoient pas non plus, contrairement aux milieux HLM Aînés, des salles communautaires dans les milieux HLM Familles, une condition pourtant favorable à la rencontre et à la mobilisation collective (Morin et al., 2017).

Certaines pratiques sont susceptibles de favoriser le développement de la participation citoyenne, telles que : 1) l'utilisation de mécanismes participatifs variés et complémentaires; 2) la définition de règles de fonctionnement claires; 3) la transparence quant à l'étendue réelle du pouvoir des citoyens sur les prises de décision; 4) le partage d'informations; 5) un investissement de temps et de ressources financières pour soutenir le processus d'apprentissage; 6) des facilitateurs compétents et non biaisés; et 7) des partenariats avec des organisations externes (Fung, 2006; Ianniello et al., 2019; Irvin et al., 2004; Juarez, Brown, 2008; Yang, Pandey, 2011). Plus spécifiquement en logement social, Bentgsson (1998) met en lumière le rôle des longues relations entre locataires et de la petite taille des immeubles, laquelle est propice aux rencontres en face à face et à la spontanéité. Les écrits portant sur le milieu HLM soulignent quelques expériences de succès, sans toutefois détailler les stratégies pour y parvenir (Morin et al., 2010, 2014, 2017). Enfin, des auteurs soulignent l'importance que les moyens mis en place pour favoriser la participation citoyenne soient ajustés aux contextes, en HLM comme ailleurs (Ianniello et al., 2019; Morin et al., 2014). En ce sens, une meilleure compréhension du développement de la participation citoyenne dans le contexte spécifique des HLM Familles pourrait permettre d'identifier des leviers pour les OH qui souhaitent le favoriser.

### **Objectif de recherche**

Les résultats présentés s'inscrivent dans une recherche plus large visant à conceptualiser les processus par lesquels la culture organisationnelle d'un OH produit des effets sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles. Cet article vise à répondre au premier objectif spécifique de recherche, soit : comprendre la

manière dont se développe la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles.

### **Méthode de recherche**

Une étude de cas qualitative a été réalisée au sein d'un OH de grande taille. L'étude de cas est une méthode adaptée à la production de théories ancrées dans les contextes (Hoon, 2013). L'étude s'appuie sur une posture épistémologique pragmatique, laquelle s'intéresse particulièrement aux processus et à la complexité du réel (Poupart et al., 1997). Selon cette posture, la valeur d'une recherche scientifique provient de son ancrage dans la réalité du terrain, de la capacité des choix méthodologiques à permettre l'atteinte des objectifs et des implications pratiques des résultats (Poupart et al., 1997).

#### *Échantillonnage et collecte de données*

La grande taille de l'OH est une considération contextuelle importante, puisqu'elle signifie que l'OH possède les ressources suffisantes pour poser des actions structurantes en regard du développement de la participation citoyenne des locataires. L'OH se divise en trois services interagissant avec les locataires : 1) le développement communautaire et social, formé d'intervenants communautaires embauchés par l'OH; 2) le service des immeubles, responsable de l'entretien préventif et curatif du parc immobilier; et 3) le service à la clientèle, qui gère notamment les baux, la perception des loyers et les plaintes. Trois milieux HLM Familles ont été ciblés pour la collecte de données parce qu'ils avaient une association<sup>1</sup>. L'expérience des trois associations HLM Familles est variable et deux

---

<sup>1</sup> Pour simplifier la lecture, aucune distinction ne sera faite entre une association (formelle) et un comité (informel, dont les membres n'ont pas nécessairement été votés) à partir de ce point-ci.

d'entre elles sont constituées en OBNL, une caractéristique peu courante qui leur permet de bénéficier de subventions externes et d'embaucher des ressources humaines.

La collecte de données s'est déroulée du 11 février 2016 au 18 avril 2019, incluant des périodes de validation et de transfert des connaissances auprès des participants. Afin de trianguler un ensemble de points de vue (Savoie-Zajc, 2004f), diverses méthodes de collecte de données ont été utilisées : l'entretien individuel semi-dirigé, l'entretien de groupe, l'entretien informel, l'observation directe et la collecte de documents complémentaires. Une stratégie d'échantillonnage mixte a guidé le choix des participants et des observations (Patton, 2002). Cette stratégie a évolué en fonction de l'échantillonnage théorique, des opportunités sur le terrain et du critère de faisabilité (Glaser, 1978). Les données ont été consignées dans le logiciel NVivo pour Mac et dans un journal de bord physique.

### *Entretiens individuels semi-dirigés et entretiens de groupe*

Des entretiens semi-structurés durant entre 44 et 114 minutes ont été réalisés auprès de 23 participants, soit des directeurs de l'OH ( $N=5$ ), des employés des trois services ( $N=7$ ), des locataires en HLM Familles ( $N=8$ ) et des partenaires ( $N=3$ ). Quatre entretiens de groupe ont été réalisés auprès du personnel de l'OH : un auprès d'intervenants ( $N=6$ ), un auprès d'employés du service à la clientèle ( $N=5$ ), un auprès de préposés à l'entretien ( $N=5$ ) et un entretien mixte ( $N=14$ ). Trois entretiens de groupe ont été réalisés en HLM Familles ( $N=11$ ) et un entretien auprès de partenaires ( $N=11$ ). La taille des groupes varie entre 3 et 14 participants, pour un total de 52 participants.



Le consentement des participants a été fourni de manière écrite pour les entretiens formels et verbalement pour les observations et les entretiens informels. Les participants ont été informés de l'impossibilité de garantir entièrement l'anonymat, compte tenu de la proximité entre les membres du personnel de l'organisation. Tous les entretiens formels ont été enregistrés. Les entretiens individuels ont été retranscrits en verbatim et les entretiens de groupe ont été synthétisés. L'ensemble des enregistrements audio et des retranscriptions sera détruit cinq ans après la fin de la recherche.

### *Notes de terrain et collecte de documents*

Les notes de terrain se répartissent de la manière suivante : des observations au sein de l'OH ( $N = 16$ ), des observations en HLM Familles ( $N = 15$ ), des observations mixtes regroupant à la fois des membres de l'OH et des locataires ( $N = 12$ ), des entretiens informels ( $N = 9$ ) et des activités de transfert des connaissances ( $N = 5$ ). La posture de la chercheuse pendant les observations a été adaptée selon le contexte : certaines observations étaient participantes (p. ex., fête de voisinage), alors que d'autres étaient périphériques (p. ex., rencontre de comité de direction) (Laperrière, 2009). Un total de 51 documents a été retenu sur la base du principe d'échantillonnage théorique et de leur apport à la compréhension du contexte des milieux HLM Familles.

### **Analyse des données**

L'analyse par théorisation ancrée a été utilisée (Glaser, Strauss, 1967; Paillé, 1994). La finalité de ce type d'analyse est la production, par un acte de conceptualisation, d'une théorie explicative contingente à un contexte spécifique (Paillé, 1994). Elle est particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes multidimensionnels, de processus

complexes et de sujets pour lesquels la compréhension des processus en jeu est limitée (Hunter et al., 2016; Strauss, Corbin, 1990).

S'appuyant sur le principe de comparaison constante (Glaser et al., 1967), les processus de collecte des données et d'analyse se sont déroulés simultanément. L'ensemble du processus d'analyse a été soutenu par l'écriture de mémos sous forme de textes, de schémas et de figures. Les mémos incluent des notes méthodologiques et réflexives ( $N = 40$ ), des notes sur la collaboration avec le milieu de recherche ( $N = 29$ ) et des mémos analytiques ( $N = 133$ ). La rédaction de mémos est au cœur du processus de conceptualisation et de la crédibilité d'une théorisation ancrée (Hunter et al., 2016).

L'analyse par théorisation ancrée a été réalisée selon un processus itératif en s'appuyant sur les étapes proposées par Paillé (1994) : 1) la codification initiale; 2) la catégorisation; 3) la mise en relation; 4) l'intégration; 5) la modélisation; et 6) la théorisation. La codification initiale a permis d'associer des codes aux premières données collectées, de manière à s'approprier le corpus. L'accumulation et le regroupement de codes initiaux ont mis progressivement en lumière des phénomènes à cerner sous forme de catégories conceptualisantes, des unités d'analyse qui se distinguent par leur niveau d'abstraction élevé (Glaser, 2019; Paillé, 1994). Lors de la catégorisation, ces catégories ont été définies et leurs propriétés et conditions d'existence ont été identifiées. Elles ont ensuite été mises en relation en s'appuyant à la fois sur 1) les liens mentionnés explicitement par les participants (mise en relation empirique), 2) la sensibilité expérientielle et le raisonnement logique du chercheur (mise en relation spéculative), et 3) des théories existantes (mise en relation théorique). L'étape de l'intégration a permis d'identifier une catégorie centrale,

l'« effet boule de neige participatif ». L'ensemble de la théorisation a été articulée autour de cette catégorie centrale à l'étape de la modélisation. Enfin, la conceptualisation a été consolidée et raffinée jusqu'à l'obtention d'un rendu suffisamment ancré sur le terrain et représentatif de la sensibilité théorique du chercheur (Glaser, 1978), ce qui correspond à l'étape de la théorisation (Paillé, 1994).

## Résultats

La conceptualisation du développement de la participation citoyenne des locataires habitant en HLM Familles s'articule donc autour d'un phénomène central : l'effet boule

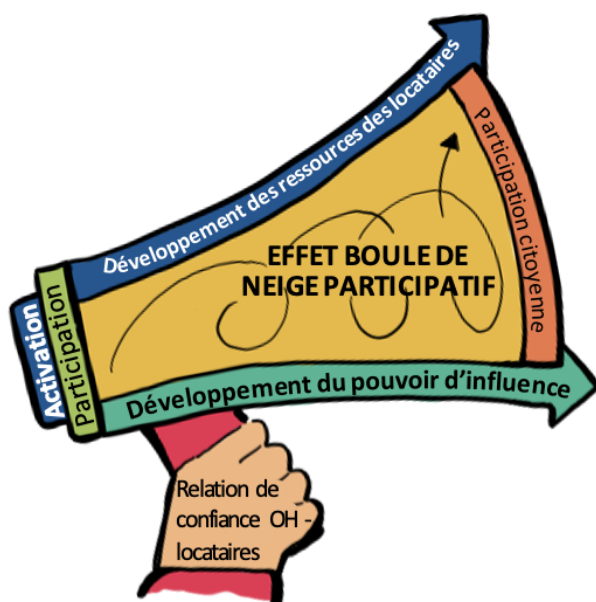


Figure 1. Effet boule de neige participatif

de neige participatif (voir Figure 1). Ce phénomène implique une progression de la participation vers des formes de plus en plus engageantes. L'effet boule de neige participatif est d'abord présenté, suivi de ses deux dimensions : le développement des ressources des locataires et le développement de leur pouvoir

d'influence. Deux conditions essentielles à l'émergence et au maintien de l'effet boule de neige participatif sont ensuite exposées : son « activation » et le développement d'une relation de confiance entre l'OH et les locataires.

### *L'effet boule de neige participatif*

L'effet boule de neige participatif se définit comme le phénomène par lequel la participation des locataires se développe et évolue de manière progressive vers des formes de plus en plus engageantes – et citoyennes. La participation citoyenne des locataires en HLM Familles émerge d'une participation initiale qui n'est pas citoyenne à proprement parler, c'est-à-dire qui ne vise pas à transformer leur milieu de vie ou la société. Cette participation initiale peut être plus passive ou minimalement engageante (p. ex., assister à un événement). Quand l'effet boule de neige participatif est enclenché, cette participation évolue pour devenir de plus en plus engagée. Cette progression de l'engagement se manifeste de différentes façons : 1) le passage d'une participation ponctuelle à une participation régulière ou récurrente; 2) la prise en charge de plus grandes responsabilités; 3) un changement dans les motifs de participation (p. ex., des intérêts personnels vers un souhait de produire des impacts dans son milieu); et 4) l'implication dans des mécanismes participatifs plus formels (p. ex., comité consultatif des résidents).

La participation devient citoyenne au fil des expériences positives des locataires, du développement de leurs ressources individuelles et collectives, et du développement de leur pouvoir d'influence par rapport à l'OH. Des exemples d'expériences positives qui alimentent l'effet boule de neige participatif chez les locataires sont le fait de briser leur isolement, l'apprentissage, la reconnaissance de leurs idées, le plaisir vécu en groupe, le sentiment de partager un vécu commun, l'entraide et l'observation de retombées concrètes dans leur milieu de vie. À l'inverse, des expériences négatives peuvent freiner ou mettre fin à l'effet boule de neige participatif, comme faire l'objet de commérages ou de critiques,

constater que ce sont toujours les mêmes personnes qui s'impliquent, vivre ou être témoin de conflits, vivre le départ de locataires clés très impliqués, ou ne pas percevoir de changements dans le milieu malgré les énergies déployées. L'effet des expériences négatives sur le développement de la participation citoyenne n'est toutefois pas automatiquement néfaste. En effet, elles peuvent être source de résilience collective lorsque les locataires sentent qu'ils ne sont pas seuls pour y faire face. Ce qu'ils nomment « l'effet de groupe » renforce la solidarité au sein des communautés de locataires.

### *Le développement des ressources individuelles et collectives des locataires*

Le développement de la participation citoyenne des locataires est alimenté par le développement progressif de leurs ressources, d'abord individuelles, puis collectives. Ces ressources correspondent à tout ce que les locataires possèdent (confiance, savoirs, compétences, réseau, informations, etc.), leur permettant de contribuer à la transformation de leur milieu de vie. Au fur et à mesure que les locataires prennent confiance en leurs ressources et en développent de nouvelles, ils deviennent de plus en plus en mesure d'exercer un pouvoir d'influence dans leur milieu de vie. Une participante explique par exemple qu'avant de participer, elle ne pensait pas avoir la capacité de s'impliquer et de prendre la parole, ayant toujours appris à se taire; l'ouverture des autres et l'accueil de ses idées lui ont progressivement permis de prendre confiance et qu'elle avait « droit à [ses] opinions », qu'elle avait « droit à [sa] parole » (locataire). Le développement des ressources s'observe également au niveau collectif, par exemple dans la prise en charge par une association de locataires de responsabilités comme l'animation de tables de

concertation, l'organisation de l'intervention de milieu et la planification de travaux communautaires.

Le développement des ressources des locataires se fait progressivement sur une période plus ou moins étendue et varie en fonction de : 1) leurs besoins et intérêts; 2) leur rythme d'apprentissage; et 3) le fait d'être accompagné ou non. Plusieurs participants soulignent l'importance d'accueillir les locataires « avec ce qu'ils ont à donner », même si ce n'est qu'une heure une fois par année :

« Cette heure-là, c'est apprécié. [...] Toutes ces petites gouttes d'eau-là finissent par faire un océan. Puis c'est avec toutes ces petites heures de bénévolat-là, puis le savoir-faire de chacun, qu'on finit par être grands. »  
(locataire)

Dans le même sens, la présence d'opportunités de participation aux niveaux d'engagement variés est favorable au développement de la participation citoyenne des locataires : elle permet de s'ajuster aux besoins et intérêts de chacun, qu'il s'agisse de tenir compte des conditions qui rendent plus difficile une participation plus engagée (p. ex., handicap physique, monoparentalité, épisode dépressif, rechute de dépendance) ou de préférences personnelles (p. ex., désintérêt pour les mécanismes participatifs formels). L'extrait suivant relate un exemple de participation citoyenne ajustée aux ressources et intérêts d'un locataire :

« Quand il y a des ventes de garage, de Noël, [mon amie] va donner de son temps, mais pour elle, c'est comme assez. [...] Faire partie du conseil administratif, ça [ne] l'intéresse pas. Mais, elle aime aider, [ça] fait qu'elle va plus faire cette partie-là. » (locataire)

### *Le développement du pouvoir d'influence des locataires*

Le développement du pouvoir d'influence des locataires correspond au processus par lequel les locataires acquièrent, individuellement et collectivement, la capacité d'influencer l'OH au niveau des décisions et des actions qui concernent leur milieu de vie.

Le développement du pouvoir d'influence des locataires implique autant une capacité d'influence chez les locataires qu'une ouverture à être influencé de la part de l'OH. Pour que les locataires aient un plein pouvoir d'influence, les OH doivent 1) fournir des espaces participatifs; 2) mettre en place des conditions qui y sont favorables; et 3) accepter de partager le pouvoir décisionnel. Ces trois types d'actions de l'OH représentent en quelque sorte des indices d'une progression dans le pouvoir d'influence des locataires sur l'OH.

Ainsi, pour que les locataires exercent un pouvoir d'influence, ils doivent avoir accès à des espaces participatifs qui leur permettront, minimalement, de prendre la parole. Les mécanismes participatifs prévus par la SHQ, tels que le comité consultatif des résidents et les associations de locataires, en font partie. D'autres exemples d'espaces participatifs observés durant l'étude sont : un sondage de consultation sur les besoins spécifiques à chaque milieu HLM, l'implication de locataires dans le comité de pilotage d'un projet, et la possibilité pour les locataires de recevoir du financement de l'OH pour des « projets porteurs » visant à améliorer leurs milieux de vie.

Le seul fait d'ouvrir des espaces participatifs ne garantit toutefois pas l'exercice du pouvoir d'influence des locataires. Des conditions supplémentaires y sont favorables, telles que : 1) l'accès à des ressources financières et matérielles; 2) l'accès à une salle commune qui permet « de se rassembler, de se rencontrer pour agir ensemble dans la

recherche de solutions collectives afin d'améliorer leur qualité de vie » (document); 3) un climat sécuritaire où les locataires se sentent à l'aise de prendre la parole et d'exprimer des points de vue divergents; et 4) l'accès à l'information. Des exemples de développement du pouvoir d'influence grâce à l'accès à l'information sont : 1) des membres d'associations Familles qui sont informés de la création d'une nouvelle association avec laquelle ils pourront collaborer; 2) la connaissance des organismes de financement qui permet à une association d'obtenir une subvention pour gérer l'intervention dans son milieu de manière autonome; et 3) des informations sur les contraintes de l'OH qui permettent de mieux comprendre les implications de leurs décisions, de formuler des attentes réalistes et de gagner en crédibilité auprès de l'OH.

Enfin, la prise de parole et la participation des locataires ne garantissent pas la réceptivité de l'OH à être influencé par les locataires dans les prises de décision qui concernent les milieux HLM. Un pouvoir d'influence plus grand des locataires implique une ouverture et une reconnaissance de leur contribution comme experts de leur milieu : « J'ai toujours bien le droit de parole, c'est moi qui reste là, c'est moi le locataire. » (locataire) L'influence des locataires sur l'OH se voit aussi dans les retombées concrètes de leur participation sur les décisions qui concernent leurs milieux de vie.

### *L'activation de l'effet boule de neige participatif*

La dimension « activation » de l'effet boule de neige participatif correspond autant aux actions proactives qui permettent de déclencher ce phénomène qu'à celles qui alimentent le développement des ressources et le développement du pouvoir d'influence des locataires. L'activation va au-delà de la simple offre d'opportunités de participation, au



sens où les locataires sont activement sollicités et encouragés à contribuer, à mettre de l'avant leurs ressources et à influencer l'OH.

La participation initiale d'un locataire émerge habituellement lorsque ce dernier est invité personnellement à participer par un intervenant de l'OH, un organisateur communautaire ou un autre locataire. Cette activation initiale sous forme d'approche personnalisée contribue à ce que les personnes se sentent directement interpellées. Une particularité du contexte des HLM Familles est que les enfants peuvent jouer ce rôle activateur, par exemple en informant leurs parents d'activités organisées dans leur milieu et en les encourageant à s'impliquer. Interpeler directement les locataires leur offre l'opportunité de découvrir s'ils aiment s'impliquer, tout en respectant le fait qu'ils peuvent ne pas être intéressés : « Des fois, [les locataires] n'ont pas nécessairement le goût. [...] Puis, il y en a qui n'en ont jamais fait, [de bénévolat], mais un coup qu'ils en mangent, ils aiment bien ça ! » (locataire) Une locataire qui s'implique aujourd'hui dans son association de locataires, dans le CCR et dans le conseil d'administration de l'OH, illustre comment l'effet boule de neige participatif a été enclenché chez elle :

« Mes enfants [me] disent : “Maman, on peut aller jouer à la salle ?” [...] je suis venue rencontrer [l']intervenante jeunesse. [...] elle m'a expliqué comment ça fonctionnait, puis j'ai permis à mes enfants de venir. Puis tranquillement... J'ai commencé à venir aussi parce que là, on m'a dit que y'avait des déjeuners, y'avait des cafés desserts [...] Elle me dit “Viens, tu vas voir, c'est le *fun* !” puis là tranquillement, j'ai embarqué... À Noël, j'ai aidé à envelopper les cadeaux, puis là t'sais je trouvais ça le fun... tout le monde avait du fun, tout le monde riait. Fait que tranquillement, je suis venue plus souvent. » (locataire)

Une fois l'effet boule de neige participatif déclenché, d'autres actions proactives peuvent alimenter le développement des ressources et du pouvoir d'influence des locataires. En

voici quelques illustrations : un intervenant de l'OH invite un locataire à partager son expérience par rapport à un poste du CCR qu'il occupait lors d'une assemblée générale d'élections; un organisateur communautaire utilise des techniques d'animation pour solliciter le point de vue des locataires; le comité d'organisation du gala des bénévoles sollicite des locataires pour présenter des prestations (danse, chant) et des témoignages; le CCR est invité à se positionner sur l'adoption d'un changement au règlement d'immeuble (notes de terrain).

Ces formes d'accompagnement sont favorables au développement de la participation citoyenne des locataires. Leurs effets sont d'autant plus bénéfiques lorsque l'accompagnement est davantage soutenu au début de l'effet boule de neige participatif et qu'il laisse de plus en plus de place aux locataires au fil du développement de leurs ressources et de leur pouvoir d'influence. Par exemple, au niveau individuel, un intervenant commence par montrer à un locataire comment rédiger une demande de subvention, puis l'invite à rédiger la demande lui-même en étant présent avec lui pour répondre à ses questions. Au niveau collectif, une table de partenaires est mise sur pied dans un milieu HLM Familles sous l'initiative de l'équipe de développement communautaire. L'équipe d'intervenants de l'OH est très présente et active au début du processus, puis une coordonnatrice est embauchée pour l'association, et d'autres locataires assument de plus en plus de responsabilités. La table pourra éventuellement être gérée entièrement par les locataires et la coordonnatrice, comme c'est le cas dans d'autres milieux HLM Familles.

### *Le développement d'une relation de confiance entre l'OH et les locataires*

Pour que les parties prenantes des OH jouent un rôle dans le développement de la participation citoyenne des locataires habitant en HLM Familles, une relation de confiance est nécessaire. La relation de confiance entre l'OH et les locataires réfère à une relation mutuelle où chacun en arrive à se sentir en sécurité avec l'autre, perçoit qu'il n'y a pas de danger d'être trompé ou trahi, puis considère généralement l'autre comme fiable et de bonne foi.

La relation entre l'OH et les locataires est évolutive et rarement exempte de méfiance, et ce, de part et d'autre. La méfiance s'observe notamment par l'attribution d'intentions malhonnêtes ou malveillantes qui suscitent de la fermeture, comme dans les extraits suivants : « [La locataire] est vraiment de mauvaise foi ! » (note de terrain); « L'office nous met des bâtons dans les roues » (note de terrain). La méfiance peut être alimentée par des expériences négatives, comme dans cet extrait où un membre du personnel de l'OH explique que rassembler des associations de locataires a eu des effets non souhaités :

« Parce que l'idée [...], c'est de faire que les trois assos se rassemblent et que ça puisse contribuer [à inspirer l'association X] [...] Il m'apparaît que ça contribue à faire le contraire, t'sais. Comme si, dans le fond, les deux autres associations se sont liées avec eux sous le sceau de l'association des droits bafoués. [...] Le fait de les rassembler, ça s'est viré contre nous autres. » (membre du personnel de l'OH)

Plus la relation entre l'OH et les locataires est caractérisée par la confiance, plus elle est favorable à l'effet boule de neige participatif. D'une part, lorsque les locataires font confiance au personnel de l'OH, ils sont plus susceptibles d'utiliser les espaces participatifs qui leur sont proposés, d'oser prendre la parole et d'exprimer des points de

vue divergents. D'autre part, lorsque les cadres et employés de l'OH font confiance aux locataires, ils sont plus enclins à partager leurs ressources et le pouvoir décisionnel avec eux. L'extrait suivant témoigne de cette ouverture de l'OH à être influencé :

« [Le directeur est] prêt à dire : “Bien là un instant, on va discuter [...] j'aurais voulu faire ça, puis là vous me dites que c'est pas bon, mais... je vais peut-être faire autre chose.” Il est prêt à changer son fusil d'épaule. »  
(partenaire)

Ainsi, la relation de confiance entre l'OH et les locataires se développe progressivement et peut être parsemée de bris de confiance et de moments de réparation. Le prochain extrait souligne que l'OH peut demeurer réticent à partager de l'information aux locataires même lorsque la relation est bonne, encourageant les locataires à demeurer vigilants : « L'office, [ils] sont là pour nous aider. Ils répondent à mes questions, ils sont en soutien, mais il faut aussi valider certaines informations ailleurs. Ils ne disent pas tout, sauf s'il y a un bon lien. Et encore... » (locataire) Or, l'accès à l'information est une condition importante au développement du pouvoir d'influence des locataires.

Enfin, l'approche utilisée par les locataires ou par le personnel de l'OH a des effets sur le développement de leur relation de confiance. L'utilisation d'approches plus conflictuelles ou revendicatrices par les locataires (p. ex., sortie dans les médias) a tendance à susciter une fermeture chez l'OH. À l'inverse, une approche davantage centrée sur la collaboration, laquelle est portée principalement par une des associations, suscite des réactions plus positives chez l'OH, qui est plus enclin à partager le pouvoir avec elle. Cette variation dans la réceptivité de l'OH en fonction des approches peut faire en sorte que des associations aient accès à moins de ressources fournies par l'organisation. Du côté des locataires, une approche autoritaire de l'OH peut aussi nuire à la relation de confiance,

alors qu'une approche personnalisée (p. ex., invitation personnelle à participer à une activité) y est favorable.

## **Discussion**

La conceptualisation du développement de la participation citoyenne des locataires habitant en HLM Familles autour du phénomène de l'effet boule de neige participatif met en lumière le caractère évolutif de ce développement. La participation n'est pas « citoyenne » dès son émergence; elle le devient au fil des expériences positives des locataires, du développement de leurs ressources individuelles et collectives, et du développement de leur pouvoir d'influence. Les parties prenantes des OH peuvent jouer un rôle dans ce développement en posant des actions de manière proactive. Pour y parvenir, une relation de confiance entre l'OH et les locataires est toutefois nécessaire.

### *Le développement progressif de la participation citoyenne en HLM Familles*

Le caractère évolutif et progressif de la participation citoyenne est mentionné à quelques reprises dans les écrits scientifiques. La participation citoyenne correspond à la fois à un résultat souhaité et au processus d'apprentissage pour y accéder (Bacqué, Biewener, 2013; Chevrier, Panet-Raymond, 2013). Ce processus de développement est au cœur de l'effet boule de neige participatif. Certains auteurs font référence à une évolution des motifs de la participation citoyenne (Ninacs, 2008). Par exemple, Chevrier et Panet-Raymond (2013) formulent une démarche de participation citoyenne, dont l'objectif est de favoriser le passage du « Je », un premier niveau de participation pour s'aider soi-même, au « Nous », qui correspond à un début d'entraide, puis au « Ensemble », c'est-à-dire à la concertation. D'autres écrits suggèrent le passage d'une participation passive à une

participation active. Pour Breton (1994), par exemple, la participation débute habituellement par 1) une assistance muette, suivie par 2) l'exercice de son droit de parole, 3) l'exercice du droit d'être entendu et 4) l'exercice du droit de participer aux décisions. Le fait que la participation citoyenne des locataires émerge d'une participation qui ne soit pas « citoyenne » dès le départ soulève des questionnements quant aux attentes des OH par rapport à la participation des locataires. Bengtsson (1998) critique d'ailleurs les attentes élevées et souvent irréalistes des planificateurs à l'égard de la participation des locataires, qui s'appuient davantage sur un idéal de société paternaliste qu'un besoin ou un intérêt réel des locataires. D'une part, dans la mesure où les locataires ont l'opportunité de découvrir s'ils aiment s'impliquer, ils peuvent aussi choisir d'exercer leur participation citoyenne en refusant de participer (Ninacs, 2008; Warin, 2011). D'autre part, les résultats mettent en évidence la pertinence d'offrir des espaces participatifs aux niveaux d'engagement variés, qui tiennent compte des ressources et des intérêts des locataires, pour favoriser l'émergence et le maintien de l'effet boule de neige participatif. La littérature sur la participation citoyenne abonde en ce sens : l'utilisation de mécanismes participatifs variés comporte de nombreux bénéfices, tels que l'atteinte d'un plus grand nombre de personnes, une meilleure représentativité et des résultats moins biaisés par la méthode participative choisie (Ianniello et al., 2019; Juarez et al., 2008; Yang, Pandey, 2011). Fung (2006) soutient également qu'il n'existe pas de mécanismes idéaux et que ceux-ci devraient être déterminés en fonction du contexte et des objectifs.

### *Soutenir l'effet boule de neige participatif de manière proactive*

Plusieurs auteurs soulignent l'importance de soutenir le long processus d'apprentissage associé au développement de la participation citoyenne (Beierle, 1999; Ianniello et al., 2019). Si le développement de la participation citoyenne est progressif, il n'est pas acquis pour autant. Les résultats renforcent l'importance du soutien de ce développement sous la forme de partage de ressources financières, informationnelles et matérielles (Ianniello et al., 2019; Lucero, Wallerstein, 2013). L'accès à l'information est nécessaire pour faire des choix éclairés et avoir un pouvoir réel (Buckwalter, 2014). L'accès à une salle commune est aussi identifié comme une condition clé à la participation citoyenne en HLM (Morin et al., 2014, 2017).

Si la littérature sur la participation citoyenne permet de réaliser un inventaire des conditions qui la favorisent, l'apport de la présente étude est d'avoir précisé la nature de l'accompagnement requis par les intervenants communautaires et les dirigeants de l'OH pour soutenir l'effet boule de neige participatif. Il s'agit d'un accompagnement proactif qui se transforme progressivement pour être de moins en moins soutenu au fil du développement des ressources et du pouvoir d'influence des locataires. L'importance d'adopter un rôle proactif pour favoriser un climat de confiance et la participation est soulignée dans une recherche sur une intervention de quartier (Morin et al., 2013). Quant à l'évolution progressive du rôle d'accompagnement, elle transparaît de manière plus ou moins explicite dans certains écrits sur l'*empowerment* (Ninacs, 2008).

### *Le rôle de la relation de confiance*

Un autre apport de la conceptualisation de l'effet boule de neige participatif consiste à avoir mis en évidence de façon plus explicite le rôle de la relation de confiance entre les parties prenantes de l'OH et les locataires, dans le contexte où l'OH souhaite jouer un rôle dans le développement de la participation citoyenne des locataires. En effet, la relation de confiance n'apparaît qu'en toile de fond dans les recensions des écrits sur les leviers et obstacles à la participation citoyenne (Ianniello et al., 2019; Irvin et al., 2004). Plus encore, lorsque la relation de confiance est abordée dans les écrits sur la participation citoyenne, il est davantage question de la confiance des citoyens envers les instances que de la confiance des institutions envers le public. Or, la relation de confiance entre les parties prenantes des OH et les locataires implique une réciprocité entre ces acteurs (Laugharne et al., 2011). D'un côté, les enjeux de confiance des locataires envers l'OH se comprennent en considérant un historique marqué par les préjugés et des rapports de pouvoir entre OH et locataires (Bengtsson, 1998; Lucero et al., 2013; Vachon, 2017). De l'autre, les enjeux de confiance des OH s'inscrivent dans un contexte où les entreprises publiques doivent être performantes, ont peu de marge d'erreur et sont préoccupées par leur image (Moynihan, 2012).

### *Les apports de l'effet boule de neige participatif à la littérature sur la participation citoyenne*

L'effet boule de neige participatif se compare et se distingue des deux modèles de la participation citoyenne présentés, soit de l'échelle d'Arnstein (1969) et du cube



démocratique de Fung (2006), sur différents plans. Les trois modèles avancent qu'il existe plusieurs formes de participation possibles, intègrent la notion de pouvoir et soulignent l'existence de différents niveaux de partage du pouvoir. Par ailleurs, alors qu'Arnstein (1969) présente le contrôle total par les citoyens comme un objectif à atteindre, Fung (2006) et les résultats de cette étude suggèrent plutôt que plusieurs formes de participation sont appropriées, selon les contextes, les objectifs et les préférences des personnes concernées. Dans le cas présent, les mécanismes participatifs formels ne conviennent pas à tous les locataires, la participation citoyenne peut devenir lourde sans le soutien des OH, et ces derniers demeurent imputables de la gestion des HLM. Enfin, les principaux apports de l'effet boule de neige participatif consistent en l'intégration du développement des ressources des citoyens et de la relation de confiance dans la conceptualisation du développement de la participation citoyenne.

### **Forces et limites**

Au plan méthodologique, l'étude s'est appuyée sur les critères de scientificité de Lincoln et Guba (1985), soit la crédibilité, la confirmation, la transférabilité et la fiabilité. Plusieurs stratégies ont été utilisées pour favoriser leur atteinte, telles que la tenue d'un journal de bord et la triangulation des données et des méthodes (Savoie-Zajc, 2004f). La rédaction de mémos et la conception de schémas ont soutenu le processus de conceptualisation, de manière à atteindre un niveau d'abstraction qui dépasse la simple description (Glaser, 2019). Des périodes de validation auprès des participants à la recherche ont alimenté le processus d'analyse et permis d'identifier des cas validants supplémentaires (Patton, 2002). Ces périodes ont permis de constater la résonance du phénomène de l'effet boule

de neige participatif, et ce, autant pour les intervenants communautaires de l'OH que pour les locataires, y compris ceux résidant dans les HLM Aînés. Des études supplémentaires seront néanmoins nécessaires pour évaluer la transférabilité des résultats pour ces milieux et d'autres contextes similaires.

Quant aux limites de la recherche, il convient de noter que cette étude a été réalisée dans un seul OH, de grande taille, où une équipe d'intervenants communautaires est dédiée à l'interne. Il est possible que d'autres modèles de soutien communautaire en HLM aient mené à des résultats différents. Au niveau de l'échantillonnage, il a été difficile de recruter des locataires ne s'impliquant pas et il est plausible que les locataires ayant participé à l'étude représentent les locataires les plus motivés ou les plus vocaux. Enfin, une théorisation ancrée demeure une compréhension « inachevée » (Charmaz, 2014) et ne peut représenter qu'une vision partielle du sujet étudié (Paillé, Mucchielli, 2016). En ce sens, la conceptualisation du développement de la participation citoyenne des locataires en HLM Familles doit être appréhendée à la lumière de la discipline de la psychologie organisationnelle dans laquelle elle s'inscrit. Si la participation citoyenne peut être favorisée par d'autres acteurs comme les organisateurs communautaires et peut se développer indépendamment de l'OH, voire en réaction à un OH autoritaire (Morin et al., 2017), cette étude portait sur le rôle des OH dans ce développement compte tenu de leur pouvoir décisionnel formel. Dans cette perspective, l'adoption d'une posture de recherche différente, telle qu'une posture postmoderne ou critique (Patton, 2002), pourrait contribuer à éclairer d'autres facettes du développement de la participation citoyenne des locataires.

## Conclusion

Cet article conceptualise le développement de la participation citoyenne des locataires adultes en HLM Familles autour de l'effet boule de neige participatif. Les résultats présentés soulèvent des interrogations sur la valorisation des mécanismes associatifs comme seuls espaces participatifs pour les locataires en HLM, invitant à explorer d'autres mécanismes requérant des niveaux variés d'engagement, qui pourraient constituer le point de départ de l'effet boule de neige participatif. Ils invitent également à remettre en question les raisons pour lesquelles les locataires sont peu enclins à s'engager dans la gestion des enjeux de logement (Bengtsson, 1998; Bouchard, Frohn, Morin, 2010). Les mécanismes participatifs proposés correspondent-ils véritablement aux besoins et intérêts des locataires ? Leur choix de ne pas participer constitue-t-il en réalité un acte de citoyenneté ? La participation citoyenne est-elle limitée par des enjeux de relation de confiance, tels que la réticence de l'OH à partager de l'information sensible aux locataires, ou encore la perception des locataires que leur implication n'aura pas d'impact sur les décisions de l'OH ? En cohérence avec leur mission sociale, les offices d'habitation peuvent jouer un rôle déterminant dans le développement de la participation citoyenne des locataires en les accompagnant de manière proactive et progressive, tant au niveau individuel que collectif. Cet accompagnement nécessite cependant une reconnaissance des ressources des locataires ainsi qu'une ouverture à partager le pouvoir, des conditions qui supposent une transformation des rapports de pouvoir entre les parties prenantes des OH et les citoyens qui résident en HLM.

## Références

- Arnstein, S. R., 1969, « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), p. 216–224.
- André P., Martin P., Lanmafankpotin G., 2012, « Participation citoyenne », *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.
- Bacqué M.-H., Biewener C., 2013, « L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? », *Idées économiques et sociales*, 173 (3), p. 25.
- Beierle, T. C., 1999, « Using Social Goals to Evaluate Public Participation in Environmental Decisions », *Review of Policy Research*, 16 (3-4), p. 75-103.
- Bengtsson B., 1998, « Tenants' Dilemma - On Collective Action in Housing », *Housing Studies*, 13 (1), p. 99-120.
- Bherer L., 2011, « Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec », *Télescope*, 17 (1), p. 157-171.
- Bouchard M., Frohn W., Morin R., 2010, « Le logement communautaire au Québec : apports et limites d'une innovation sociale », *Lien social et Politiques*, 63, p. 93-103.
- Breton M., 1994, « Relating Competence: Promotion and Empowerment », *Journal of Progressive Human Services*, 5 (1), p. 27-44.
- Buckwalter N.D., 2014, « The Potential for Public Empowerment through Government-Organized Participation », *Public Administration Review*, 74 (5), p. 573-584.
- Cairncross L., Clapham D., Goodlad R., 1994, « Tenant participation and tenant power in British council housing », *Public Administration*, 72 (2), p. 177-200.
- Charmaz K., 2014, *Constructing grounded theory*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Chevrier E.-I., Panet-Raymond J., 2013, « La participation citoyenne pour développer un quartier », *Nouvelles pratiques sociales*, 26 (1), p. 67-83.
- Couture N., 2013, « De la confiance en soi à l'exercice de la citoyenneté : présentation des résultats d'une consultation sur les effets de la gestion participative dans deux organismes communautaires de Québec », *Nouvelles pratiques sociales*, 25 (2), p. 247-259.
- Demoulin J., 2014, « Du locataire au client, tournant néolibéral et participation dans la gestion des HLM », *Participations*, 10 (3), p. 13-37.

Duperré M., Deslauriers C., 2011, « La participation des personnes atteintes de maladie mentale aux entreprises de l'économie sociale : pouvoir effectif ou symbolique ? », *Nouvelles pratiques sociales*, 23 (2), p. 124-137.

Fédération des locataires d'habitations à loyer modique du Québec (FLHLMQ), 2015, « Plénière », 15<sup>e</sup> congrès annuel sur le thème « Jusqu'où peut aller l'implication des locataires? », 5 et 6 juin 2015, Québec, Université Laval.

Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec (FLHLMQ), 2020, « Subventions de l'OMH », *Fédération des locataires d'habitation à loyer modique du Québec*, <http://flhlmq.com/livre/subventions-de-lomh> (accès le 19/12/2020).

Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPRU), 2014, *Dossier noir : logement et pauvreté*, FRAPRU, [https://www.frapru.qc.ca/wp-content/uploads/2014/09/Dossier-noir-2014VF\\_web.pdf](https://www.frapru.qc.ca/wp-content/uploads/2014/09/Dossier-noir-2014VF_web.pdf) (accès le 19/12/2020).

Fung A., 2003, « Survey Article: Recipes for Public Spheres », *Journal of Political Philosophy*, 11 (3), p. 338-367.

Fung A., 2006, « Varieties of Participation in Complex Governance », *Public Administration Review*, 66 (s1), p. 66-75.

Germain A., Leloup X., 2006, *Il était une fois dans un HLM... Portrait de l'intervention communautaire dans quatre HLM de type « plan d'ensemble » de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve*, Montréal, Institut national de la recherche scientifique (INRS), Urbanisation, Culture et Société.

Glaser B.G., 1978, *Theoretical sensitivity*, Mill Valley, The Sociology Press.

Glaser B.G., 2019, « Grounded description : No no », in A. Bryant, K. Charmaz (dirs.), *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*, 2<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications, p. 441-445.

Glaser B.G., Strauss A.L., 1967, *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.

Hardina D., 2008, « Citizen participation » in T. Mizrahi, L. E. Davis (dirs.), *Encyclopedia of Social Work*, 1, p. 292-295.

Hoon C., 2013, « Meta-Synthesis of Qualitative Case Studies: An Approach to Theory Building », *Organizational Research Methods*, 16 (4), p. 522-556.

Hunter A., Keady J., Casey D., Grealish A., Murphy K., 2016, « Psychosocial Intervention Use in Long-Stay Dementia Care: A Classic Grounded Theory », *Qualitative Health Research*, 26 (14), p. 2024-2034.

Ianniello M., Iacuzzi S., Fedele P., Brusati L., 2019, « Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review », *Public Management Review*, 21 (1), p. 21-46.

Irvin R.A., Stansbury J., 2004, « Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort? », *Public Administration Review*, 64 (1), p. 55-65.

Juarez J.A., Brown K.D., 2008, « Extracting or Empowering? A Critique of Participatory Methods for Marginalized Populations », *Landscape Journal*, 27 (2), p. 190-204.

Lagueux, F., 2017, « Vers une plus grande reconnaissance des savoirs des jeunes en milieu HLM », in P. Morin, J. Demoulin, F., Lagueux (dirs.), *Nos savoirs, notre milieu de vie. Le savoir d'usage des locataires HLM familles*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 93-113.

Laperrière A., 2009, « L'observation directe », in B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, 5<sup>e</sup> éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 311-336.

Laugharne R., Priebe S., McCabe R., Garland N., Clifford D., 2011, « Trust, choice and power in mental health care: Experiences of patients with psychosis », *International Journal of Social Psychiatry*, 58 (5), p. 496-504.

Lincoln Y.S., Guba E.G., 1985, *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, Sage Publications.

Lucero J.E., Wallerstein N.B., 2013, « Trust in Community–Academic Research Partnerships: Increasing the Consciousness of Conflict and Trust Development », in J. G. Oetzel, S. Ting-Toomey, *The SAGE Handbook of Conflict Communication*, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 537-562.

Mazouz B., 2008, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats: nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Mercier C., Bourque D., St-Germain L., 2009, *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec: enjeux, défis et conditions d'actualisation*, Alliance de recherche université-communauté, Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC), Gatineau, Université du Québec en Outaouais.

Morin P., Benoît M., Dallaire N., Doré C., LeBlanc J., 2013, « L'intervention de quartier à Sherbrooke, ou quand le CLSC s'installe à la porte d'à côté », 26 (1), p. 102-117.

Morin, P., Lagueux, F., Demoulin, J., 2017, *Nos savoirs, notre milieu de vie: le savoir d'usage des locataires HLM familles*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Morin P., LeBlanc J., Dion M., Baldé D., 2010, « Les travaux majeurs de rénovation du parc immobilier HLM de l'Office municipal d'habitation de Montréal : forces et limites de cette forme de gouvernance partagée avec les locataires », *Lien social et Politiques*, 63, p. 81-91.

Morin P., LeBlanc J., Vachon J.-F., 2014, *Pratiques innovantes de gestion dans les offices d'habitation: de la poignée de porte à la poignée de main*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Moxham L. J., Pegg S.A., 2000, « Permanent and stable housing for individuals living with a mental illness in the community: A paradigm shift in attitude for mental health nurses », *Australian and New Zealand Journal of Mental Health Nursing*, 9 (2), p. 82-88.

Moynihan D. P., 2012, « Extra-Network Organizational Reputation and Blame Avoidance in Networks: The Hurricane Katrina Example », *Governance*, 25 (4), p. 567-588.

Ninacs W. A., 2008, *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Paillé P., 1994, « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, 23, p. 147-181.

Paillé P., Mucchielli A., 2016, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin.

Parpart, J. L., Rai, S. M., Staudt, K. A., 2003, *Rethinking Empowerment: Gender and Development in a Global/Local World*, Routledge.

Patton M.Q., 2002, *Qualitative research and evaluation methods*, 3<sup>e</sup> éd., Thousand Oaks, Sage Publications.

Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Laperrière, A., Mayer, P., Pires, A.P., 1997, *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal, Gaétan Morin éditeur.

Savoie-Zajc L., 2004, « Acceptation interne (critère de) » in A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, p. 1-2.

Strauss A.L., Corbin J.M., 1990, *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Sage Publications.

Thibodeau J.-C., 2008, « Étude des retombées économiques des 19 plus grands Offices municipaux d'habitation », Québec, Regroupement des offices d'habitation du Québec.

Vachon J.-F., 2017, « Une mise en perspective historique : La reconnaissance des savoirs des locataires par les offices d’habitation du Québec (1969-2012) », in P. Morin, J. Demoulin, F., Lagueux (dirs.), *Nos savoirs, notre milieu de vie. Le savoir d’usage des locataires HLM familles*, Québec, Presses de l’Université du Québec, p. 13-29.

Warin P., 2011, « La participation citoyenne dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale questionnée par le non-recours à l'offre publique », *Télescope*, 17 (1), p. 116-134.

Yang K., Pandey S.K., 2011, « Further Dissecting the Black Box of Citizen Participation: When Does Citizen Involvement Lead to Good Outcomes? », *Public Administration Review*, 71 (6), p. 880-892.

## **Résumé**

Cet article présente une étude de cas qualitative au sein d’un office d’habitation québécois, une entreprise publique assurant la gestion d’habitations à loyer modique (HLM). Il vise à comprendre comment se développe la participation citoyenne des locataires habitant en HLM Familles, là où la participation pose des défis importants. Une analyse par théorisation ancrée a permis de conceptualiser le développement de la participation citoyenne autour d’un phénomène central, l’effet boule de neige participatif, qui implique une évolution des formes de participation au fil du développement des ressources et du pouvoir d’influence des locataires.

**Mots-clés :** participation citoyenne, logement social, HLM, théorisation ancrée

## **The participatory snowball effect: conceptualizing citizen participation in Low-Rental Housing for families**



**Abstract**

This article presents a qualitative case study within a housing office in Quebec, a public organization managing low-rental housing. It aims to better understand the development of citizen participation in low-rental housing destined to families, where participation poses significant challenges. Using grounded theory, the development of citizen participation was conceptualized around a central phenomenon, the participatory snowball effect, which implies an evolution of forms of participation, as tenants' resources and influential power grow.

**Keywords:** citizen participation, tenant participation, public housing, low-rental housing, grounded theory

## **Chapitre de transition**

L'article précédent visait à répondre au premier objectif spécifique de la thèse, soit comprendre la manière dont se développe la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles. L'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994; Glaser & Strauss, 1967) a permis de conceptualiser ce développement autour du phénomène central de l'effet boule de neige participatif. Les similitudes et les différences entre l'effet boule de neige participatif et les modèles d'Arnstein (1969) et de Fung (2006, 2015) sont résumées à l'Appendice H. L'effet boule de neige participatif met en lumière le caractère évolutif et progressif du développement de la participation citoyenne, qui n'est pas « citoyenne » dès son émergence. La participation devient citoyenne au fil des expériences positives des locataires, du développement de leurs ressources individuelles et collectives, et du développement de leur pouvoir d'influence par rapport à l'OH. Dans la perspective où il est souhaité que les parties prenantes de l'OH contribuent à ce développement, ce dernier est favorisé par une relation de confiance et par un accompagnement proactif évoluant au fil du développement des ressources et du pouvoir d'influence des locataires. Ce premier article de résultats constitue un point d'appui pour comprendre les effets de la culture organisationnelle d'un OH sur le développement de la participation citoyenne, notamment en considérant ses effets sur la relation de confiance entre les locataires et l'OH.

Le prochain article constitue le cœur de la thèse et permet de répondre à la question de recherche principale, soit : par quels processus la culture organisationnelle d'un OH

produit-elle des effets sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles ? Quatre processus ont été conceptualisés et traduits en anglais pour l'article : 1) le processus de négociation entre la posture performante et la posture apprenante (*the negotiation process between the performance and the learning postures*), un processus transversal autour duquel s'articulent les trois autres; 2) le processus d'actualisation de la bienveillance (*process of actualizing caring*); 3) le processus de valorisation vocationnelle (*process of vocational valorization*), qui peut être indépendant (*independent*), distanciateur (*distancing*) ou rassembleur (*unifying*); et 4) le processus de gestion réactive (*process of management by crisis*), qui peut être précipité (*precipitated*), organisé (*organized*) ou planifié (*planned*). Les processus identifiés mettent en lumière comment la culture d'un OH peut constituer un levier ou un obstacle à l'effet boule de neige participatif décrit dans le premier article. Par ailleurs, en adoptant l'angle de la culture organisationnelle, le prochain article met davantage de l'avant l'apport de la discipline de la psychologie organisationnelle dans la compréhension du développement de la participation citoyenne des locataires en HLM.

## **Second article**

The black box between organizational culture and citizen participation  
in public social housing : A grounded theory

**The black box between organizational culture and citizen participation  
in public social housing: A grounded theory**

Article manuscript submitted to

Administration & Society

Sage Publications

By

Roxane Meilleur, B.Ps.

PhD Candidate in Organizational Psychology

University of Sherbrooke

Quebec, Canada

[e-mail address]

November 22, 2020

**The black box between organizational culture and citizen participation  
in public social housing: A grounded theory**

**Abstract**

Citizen participation in public social housing can be beneficial for both governance and tenants' empowerment. In Quebec (Canada), citizen participation implies a cultural change for the Housing Offices (HO) managing housing. Using grounded theory, this study aimed to conceptualize the processes through which the organizational culture of an HO impact citizen participation in public housing for families. Semi- structured and group interviews were conducted with managers, employees, tenants and partners. Field notes, documents and memos complete the data. Results highlight the challenges managers face in balancing between a learning culture – underlying citizen participation – and a performance culture.

**Keywords:** public housing, citizen participation, tenant participation, organizational culture, learning culture, grounded theory

**Introduction**

With the prospect of public administration reforms, citizen participation represents a means of fostering a better relevance between management decisions and the actual needs of citizens (Christensen, Laegreid, Roness, & Rovik, 2007), thus improving the quality of services (Mazouz, 2008). Participatory mechanisms can contribute to the adaptation of organizations to significant and rapid changes in their environment by promoting innovation through the sharing of expertise and collaboration (Harrisson, 2013).

In the field of social housing, tenant participation can significantly contribute to improving their quality of life (Cairncross et al., 1994; Morin et al., 2010). Citizen participation is a means of including persons with limited power resources in the public decision-making processes (André et al., 2012; Hardina, 2008). It aims to ensure that tenants become subjects and actors of their own lives (Lamoureux, 2001) and to empower individuals and communities (Bacqué & Biewener, 2013; Chevrier & Panet-Raymond, 2013; Ninacs, 2008).

In Quebec, the interest for the citizen participation of tenants residing in low-rental housing (LRH) is more recent. LRH are public social housing for people living below the poverty line, allowing them to pay approximately 25 % of their income for rent. These dwellings are managed by the Housing Offices (HO) which are public companies mandated by the Société d'habitation du Québec (SHQ). The HO's level of interest in the development of tenants' citizen participation varies from one HO to another (Morin et al., 2017). Moreover, although participatory mechanisms for tenants have been in place for more than 35 years, the right of association has only been formally recognized since 2002 (Morin et al., 2010). Some initiatives involving a partnership between tenants and HOs are documented (Morin et al., 2010, 2014). The citizen participation of tenants in LRH is accordingly an innovative strategy for HOs, allowing them to promote sound governance in order to adapt to changes in their environment, while further empowering tenants, on individual and collective levels. Such contribution implies however a cultural change for these organizations.



## **LRH Program and HO Management Challenges**

The primary mission of HOs is to provide a roof for socioeconomically vulnerable groups, classified into three categories: seniors, individuals and families (Société d'habitation du Québec, 2020). Given that rents are increasing at a faster pace than incomes, by promoting housing accessibility, the LRH program is partaking in the fight against poverty (Front d'action populaire en réaménagement urbain, 2014). It is also promoting greater equality of opportunity for children (Morin et al., 2010, 2014). In spite of the important role the LRH program is playing, HO directors must continue to demonstrate its economic and social benefits (Morin et al., 2014; Thibodeau, 2008). Moreover, the LRH program and its residents are frequently subjected to the negative and biased perceptions of the public (Vachon, 2017). For example, LRH tenants are frequently perceived as “passive” (Bouchard, 2009).

Reconciling property and social management is a major challenge for HOs (Morin et al., 2014). Property management concerns everything related to housing: housing allocation, security of buildings, maintenance of the estates, and so on (Morin et al., 2014). As for social management, it was reinforced by legislation in 2002 whereby an HO can “implement any activity of a social or community nature that fosters the well-being of its clientele” (Act respecting the Société d'habitation du Québec, R.S.Q., Chapter S-8). These activities are designed to meet the increasingly diversified and complex needs of tenants, such as physical and mental health issues, addictions and loss of autonomy (Morin et al., 2007, 2014; Perron et al., 2007). This complexification of needs is partially explained by the amendments to *the By-law respecting the allocation*

*of dwellings in low rental housing* (Act respecting the Société d'habitation du Québec, R.S.Q., Chapter S-8, r.1).

Social management collides sometimes with property management, like when a tenant fails to pay his rent or damages the dwelling, for example (Morin et al., 2010). Furthermore, HO's practices for the reconciliation of property management and social management vary significantly from one Housing Office to another.

### **Social Management and Citizen Participation in LRH**

Social management comprises promoting citizen participation in LRH, and more specifically, in associative life. The main participatory mechanisms foreseen by the SHQ are: 1) Tenant associations, which are constituted according to buildings or building blocks; 2) Advisory committee of residents, an advisory body that brings together representatives from each tenant association within the same HO; 3) The HO's Board of Directors, a decision-making body in which tenants are expected to partake (Morin et al., 2010). To be able to carry out their activities, tenant associations receive an annual grant of at least \$24 per unit. Outside of associative life, citizen participation of LRH tenants can be seen in their partaking in activities of a social or communal nature (such as block parties and activities to raise awareness) and in everyday civic actions that contribute to the transformation of their living environment (e.g. mutual assistance between neighbors). This broad concept of citizen participation is based on an adapted definition of Mercier, Bourque and St-Germain (2009), where citizen participation is defined as a voluntary individual or collective commitment aimed at transforming one's environment or society.

Like citizen participation in other spheres, tenant participation implies challenges such as training and representativeness of committees, sustaining interest, and managing the influence of more “vocal” citizens on decision making (Arnstein, 1969; Demoulin, 2014; Ianniello et al., 2019; Irvin & Stansbury, 2004). Citizen participation in LRH also presents challenges related to tenants' lives (e.g. periods of substance abuse, physical limitations) which can fluctuate over time and are likely to impede their involvement (Fédération des locataires d’habitations à loyer modique, 2015). The citizen participation of adults living in LRH for families also represents a challenge, particularly in associations where they are often under-represented (Morin et al., 2014). Tasks related to family life often render participation even more difficult, as the families are usually large and they are often immigrants and/or single-parents (Morin et al., 2010, 2014). SHQ’s practices do not typically provide for community halls at LRH for families, unlike at the LRH for seniors, a service that would however facilitate meetings and collective mobilization (Morin et al., 2017).

### **Citizen Participation in LRH for Families: A Cultural Change**

As power structures that can promote or restrain the collective action of tenants and organizations mandated to manage the LRH, HOs can play a key role in promoting tenants’ citizen participation (Parpart, Rai & Staudt, 2003). However, Bricocoli (2008) points out the difficult transition toward a “citizens” model in the field of social housing, as well as the strong resistance to change, while property and social interventions are usually dealt with separately. The development of citizen participation in LRH calls for power struggles, while tenants find themselves in a vulnerable, even captive, position

while dealing with the HO (Germain & Leloup, 2006). It also challenges a number of beliefs about tenants (Vachon, 2017) and the areas in which they can have an influence (Duperré & Deslauriers, 2011).

Even when the citizen participation is valued by the HO, the practices, values, and beliefs embedded in the culture of these organizations can result in behaviors not always being consistent with discourse, sometimes despite their will (Schein, 1985, 2010). It is in this perspective that the organizational culture represents a relevant frame of reference for studying the development of citizen participation of adults living in LRH for families. The organizational culture is the fruit of social learning. It tells employees how to feel and behave in a certain way according to shared values and beliefs, some of which they are not even conscious of (Christensen et al., 2007; Schein, 1985, 2010). The study of the culture makes it possible to interpret behaviors that may seem irrational (Proulx, 2010; Schein, 1985, 2010). It can play a role in reducing uncertainty, which makes the culture rather stable over time and difficult to change, even if it threatens the survival of the organization or is ineffective (Christensen et al., 2007; Proulx, 2010; Schein, 1985, 2010). Therefore, this study aims to answer the following research question: Through which processes does the organizational culture of an HO impact the development of citizen participation of adults living in LRH for families?

## **Method**

### **Study Design and Epistemological Framework**

A qualitative case study was carried out within a large HO, based on a pragmatic epistemological posture. Pragmatism is particularly interested in the processes and

complexity of reality and argues that the value of scientific research comes from 1) Its anchoring in the reality of the field; 2) The relevance of its methodological choices to achieving research objectives; and 3) The practical implications of its results (Poupart et al., 1997). The processes have been conceptualized using grounded theory data analysis, the purpose of which is the production, by an “act of conceptualization”, of an explanatory theory contingent to a specific context (Glaser & Strauss, 1967; Paillé, 1994). According to Hunter, Keady, Casey, Grealish, and Murphy (2016), “classic grounded theory research is best suited to areas of interest where there is little understanding of the social processes at work.” (p. 2025). Building on the principle of the constant comparative method (Glaser & Strauss, 1967), the processes of data collection and analysis took place simultaneously.

### **Study Setting, Data Collection and Sampling Strategy**

This study took place at a large-scale HO, in Quebec, Canada. The large scale is an important contextual consideration since it ensures that the HO has an adequate level of resources to carry out structuring actions with regard to social management and the development of citizen participation. The HOs are structured into three services: 1) Community and Social Development, consisting of social workers hired by the HO; 2) Residential Services, responsible for preventive and corrective maintenance of the housing stock; and 3) Customer Service, which mainly manages leases, rent collection and complaints. Also, three LRH for families were included for data collection since they had associations. Two of the three associations of the LRH for families are

incorporated as NPOs, an unusual practice that enables them to benefit from external subsidies and accordingly hire a coordinator and workers.

The collection of data was carried out from February 11, 2016 to April 18, 2019. In order to triangulate a number of viewpoints (Savoie-Zajc, 2004), various methods of collection were used: semi-structured individual interviews, group interviews, informal interviews, direct observation and the collection of additional documents. Participants and contexts of observation were selected according to a mixed sampling strategy (Patton, 2002), which evolved throughout the study based on field opportunities, feasibility, theoretical sampling and theoretical saturation (Glaser, 1978). The interviews' framework and the observational approach evolved throughout theoretical sampling, becoming more and more targeted (Glaser, 1978).

### **Individual and Group Interviews**

A total of 22 semi-structured interviews lasting between 44 and 114 minutes were conducted; 21 were individual interviews and one was for 2 participants (tenant and partner). Participants in the semi-structured interviews are categorized as follows: HO Directors ( $N = 5$ ), HO employees ( $N = 7$ ), tenants ( $N = 8$ ) and partners ( $N = 3$ ), one of whom had already been an LRH tenant. Eight group interviews were conducted: Four interviews with HO staff ( $N = 4$ ); three group interviews at LRH for families ( $N = 3$ ), one of which was informal; and one interview with a partner ( $N = 1$ ). Three of these interviews were recorded; their duration ranged from 73 to 109 minutes. All groups consisted of 3 to 14 participants, with a total of 52 participants and an average of 6.5 participants per group.

### **Field notes, documents and memos**

Field notes include observations within HO ( $N = 16$ ), observations in LRH for families ( $N = 15$ ), mixed observations involving both HO personnel and tenants ( $N = 12$ ), informal interviews ( $N = 9$ ), research partnership notes ( $N = 29$ ) and knowledge transfer activities ( $N = 5$ ). The researcher's posture during observations was adapted according to the context (Laperrière, 2009): Some observations were participant (e.g., neighborhood parties), while others were peripheral (e.g., executive committee meetings). A total of 147 documents were collected based on theoretical sampling and their contribution to the understanding of the HO's culture. Finally, memos were written to support the research and analytic processes, which include methodological and reflexive notes ( $N = 40$ ) and analytical memos ( $N = 133$ ).

### **Ethics, Consent and Data Management**

Ethical approval for this study was granted by the *Research Ethics Board – Lettres et sciences humaines* at the University of Sherbrooke (reference number: 2015-100). Participants were advised complete anonymity could not be guaranteed, given the proximity between the organization's staff. Participants' consent was provided in writing for formal interviews and verbally for observations and informal interviews. All formal interviews were recorded. The individual interviews were transcribed in verbatim while the group interviews were synthesized. The data was logged in NVivo for Mac software and in a physical logbook. All audio recordings and transcripts will be destroyed five years after the research has been concluded.

## **Data Analysis**

The grounded theory data analysis was carried out following the steps proposed by Paillé (1994), as part of an iterative process, as follows: 1) Initial codification, 2) Category building, 3) Elaboration of linkages, 4) Integration, 5) Modelling, and 6) Constructing theory.

Initial codification allowed initial codes to be assigned to the first data collected, so as to appropriate the corpus. At the category building stage, the grouping of these codes allowed the identification of phenomena to be defined in the form of conceptualizing categories which are analysis units with a higher level of abstraction (Glaser, 1992). The categories of importance were defined, as their properties and conditions of existence were identified. Then, the categories were linked together. The elaboration of linkages was based on both 1) The links explicitly mentioned by the participants (empirical linkage), 2) The experiential sensitivity and the logical reasoning of the researcher (speculative linkage), and 3) The existing theories on the subject (theoretical linkage). During the integration stage, a central category was identified in order to delineate the theorization and to specify its guiding thread, namely the category “negotiation process between the performing posture and the learning posture”. The subsequent modeling stage consisted of structuring the theory around this central category. Lastly, this conceptualization was consolidated and refined until a rendering sufficiently anchored on the field and representative of the theoretical sensitivity of the researcher (Glaser, 1978) was obtained, which corresponds to the constructing theory stage (Paillé, 1994).



## **Findings**

Findings are presented as follows: 1) Three main characteristics of the HO's organizational culture that have an impact on the development of citizen participation of adults living in LRH for families; 2) Four processes through with the culture produces this impact.

### **The Main Characteristics of the Organizational Culture**

Three characteristics of the studied HO's culture provide an understanding of the conceptualized processes and their effects on the development of citizen participation (see *Figure 1*). They are as follows: 1) Caring commitment, which is the desire to help tenants that usually is reflected in a commitment to work; 2) Responsiveness, which is the propensity to react quickly, or even impulsively when managing situations, problems and projects; and 3) Performance, which is characterized by a focus on achieving results, effectiveness and efficiency. Responsiveness lies between the other two characteristics in the Figure, being driven by both performance expectations and the caring commitment of employees.

[INSERT *Figure 1*]

### **The Processes by Which the Culture Produces an Impact**

Four processes have been conceptualized (see *Figure 2*): 1) The negotiation process in between the performance posture and the learning posture, a transversal process that impacts the other three; 2) The process of actualizing caring; 3) The process of vocational valorization, which can be independent, distancing or unifying; and 4) The process of management by crisis, which can be precipitated, organized or planned. All of

these processes have an impact on the development of citizen participation of tenants, whether direct (e.g., developing power of influence) or indirect (e.g., trust between tenants and HO).

### **First Process: The negotiation process between the performance and the learning postures**

The negotiation process between the performance and the learning postures is defined by a sequence of dynamic movements of tension and reconciliation between these two postures, based on values – performance and learning – that first appear to be contradictory. Performance is an overarching value within HOs, while learning is an emerging value.

[INSERT *Figure 2*]

#### **The Performance Posture**

The performance posture is an individual or collective positioning which is focused on the value of performance. When adopted, the emphasis is placed on the rapid achievement of results, effectiveness and efficiency. Success experiences (such as employees' achievements) are put forward as evidence of this performance. The performance posture is sometimes accompanied by the attribution of negative connotations to experiences of failure and to problems that, when raised, elicit defensive reactions (e.g., deflecting the attack, justifying oneself). The importance of the value of performance in HO's culture is experienced as much by the employees, who consistently share the feeling of being pressured to achieve results, as well as by tenants. Tenants who become involved share that the HO and other tenants have high expectations of

them: “We are human beings, we experience things, sometimes we can look grumpier. It is not intentional. [...] it seems that since we are members of the administration council, it seems that the bar is higher for us” (tenant).

The importance of the value of performance within the HO's culture is mainly due to a desire to restore its image after a history where former administrations allowed “favoritism” in the allocation of dwellings, thus tarnishing the reputation of the HO. The Office is under similar pressure as well for wanting to protect the “image of the city”, because of the donors’ expectations of results, and the bad publicity that the LRH program has in the public eye. Finally, the caring commitment of HO's staff promotes the adoption of the performance posture: they are committed to projects they want to see succeed, they want tenants to feel successful, and they strive to respond to tenants' frequent requests in a timely manner.

### **The Learning Posture**

The learning posture is an individual or collective positioning which is focused on the value of learning. When adopted, the emphasis is placed on learning, process and development. This translates, for example, into a focus on the process of problem-solving and an intervention approach based on the “small steps” that tenants take. Members of the organization allow themselves the right to make mistakes and failures are seen as learning opportunities.

The value of learning is less embedded in the HO's culture than the value of performance and its importance differs from one service to another. It has a greater

impact on the subculture of the community development team, which could be explained by the nature of the workers' mandate, which focuses on tenants' *empowerment*.

### **Tensions between the Performance and the Learning Postures**

Negotiation between the performance and the learning postures gives rise to tensions. One director compares the reconciliation of these postures to an “emulsion,” which is the mixing of two heterogeneous substances that are not supposed to mix together. There is a tension between results and process, and another between discussing successes and discussing problems.

#### ***The tension between results and process***

The tension between the results associated with the performing posture and the process associated with the learning posture is quite evident to community development workers. While the development of citizen participation is part of a long-term learning process in which the development of their resources is done progressively, the performance posture places more emphasis on achieving short-term results. In addition, the results of community interventions are rarely tangible or measurable, making it more difficult to assess their achievement:

Quantitative methods cannot always be adequate when working with human beings. The quality of our work is based on the quality of the process, while management wants results. This creates even more tension. (worker)

This tension sometimes compels workers to “act on behalf” of tenants because of the pressure of time (worker). It represents a potential obstacle to the development of

tenants' resources or to respecting their pace, as can be established in this excerpt about a project involving three LRH for families:

The message [from management] is very clear: The project must be completed, it must succeed. [But] we must [...] invest in the long-term; they are people with limits, with stories. Should I endeavor so that the project goes well and looks good, or should I respect the rhythm and let it take six years? (worker)

***The tension between discussing successes and discussing problems***

The individual or group adopting a performance posture focuses mainly on successful experiences that reflect their performance. When this posture is adhered to more firmly, problems, concerns, mistakes and failures – in short, anything negative – are likely to be dismissed or elicit defensive responses. On the other hand, the learning posture comes with an openness to tackling problems, concerns, mistakes and failures, which are perceived as learning opportunities.

In the HO culture being studied, the main purpose of talking about success stories is to mobilize employees and tenants (field note). The presentation of tenants' achievements for example, at a volunteer gala, aims at fostering and recognizing their talents (field note). However, when solely the positive aspects of a situation are discussed, this may discourage tenants from speaking up to express their concerns (field note). A tenant says: “When HO people do not want to talk about it, or they try to talk positively about it, [...] we are under the impression that they want to hide things from us.” He further explains: “They really wait until they have all what they need, [to say,] you know: ‘we found a solution, and all will be fine!’ But that is because, you know, before that, it was not fine.” A discourse that focuses solely on the positive aspects of

implication can also make tenants feel “frustrated” and “denigrated” because getting involved is “not necessarily as easy as the HO makes it seem to be” (tenant).

The HO's willingness to admit their mistakes and address problems in a transparent manner helps develop a relationship of trust with the tenants, whereas secrecy feeds mistrust. However, the trust relationship between the HO and the tenants has an impact on the development of their citizen participation. Trust encourages tenants to take part in the participatory spaces offered by the HO, whereas it contributes to the HO's willingness to concede some of its decision-making authority and its resources.

The contrary is also true, as in the following example:

“It turns against us, the office: ‘wicked office, [...] We are experiencing difficulty because you are our funder [...]’ If it is *that* difficult, we won’t give you money. [...] you will have to manage with what you get from the other [funding organizations].” (HO staff member)

### **Negotiating Movements**

There are three strategies for reconciling the performing posture and the learning posture, which illustrate the negotiation movements between them: 1) Providing initial solutions to tenants; 2) Statutory meetings of the community development team; and 3) Adopting a realistic discourse.

#### **Providing initial solutions to tenants**

The first strategy consists of the HO formulating initial proposals which will be discussed, modified, or improved with the tenants at a second stage. This strategy aims at speeding up the decision-making process while giving room for collaboration with the tenants. This method provides a platform where people can work together, and this can have a reassuring effect. On the other hand, it can also give the impression that decisions

have already been laid out in advance by the HO and make it difficult for tenants who do not feel comfortable expressing their disagreement with the initial proposed plan to speak out. One partner speaks about the HO's openness to learn from tenants, while deploring the fact that tenants are not involved in the decision-making process at an early stage:

[Management] has to find solutions and think of the plans, but if their plans are controversial and criticized, [they] don't necessarily impose them. They are ready to say: 'well, let us discuss it for a moment. I wanted to do that and now you are telling me it is not ok, so we will maybe do something else.' [Management] is ready to change gear, but it is their gear [from the start].  
(partner)

#### ***Statutory meetings of the Community Development Team***

The HO community development team's statutory meetings are held on a regular basis every two weeks. When this mechanism was introduced into the team's procedures, it was first perceived as an administrative impediment that affected the presence of the workers in the field (performance posture). While this mechanism contributes to the follow-up and the achievement of results, it also builds on the team's collective learning (learning posture) and offers several benefits, such as a continued sharing of information, the development of a common vision by collective thinking with regard to interventions and solutions, team members' shared responsibility for decisions, as well as a quick adaptation in the event of critical incidents.

As for the development of the citizen participation, the statutory meetings promote the concertation of actions and provide a platform where tenants associations could exercise a power of influence. The community development team has actually

declared its openness to the association coordinators' partaking occasionally as "key guests" and partners to discuss common challenges together (field notes).

### *Adopting a realistic discourse*

Finally, the tension between discussing problems and discussing successes is resolved by striking some kind of balance in the discourse. Realistic, transparent and optimistic discourses, where successes are emphasized to boost motivation and failures are approached as learning tools to help progress, are what seems to have the best motivating effect (tenant, field note). For example, a tenant speaks about the importance of the HO's discourse being realistic as to the impact of the citizen participation of tenants, so that the tenants may have time to learn. Speaking about the potential obstacles can in fact be motivating if support is being offered to counter them:

"I think that should be said. [...] not that it would become a deterrent or cause some reluctance to get involved. [...] you know, it [will not] be easy, but we will be there for you, we will show you one step at a time. [...] I think they need to be transparent with people. I think it will then make the tenants less and less insecure as they know what they are getting into." (tenant)

### **Second Process: The Process of actualizing caring**

One thing that characterizes the culture of HOs is the caring commitment which refers both to the "goodwill" (tenant) of the staff and their commitment to helping tenants. This commitment is mentioned several times using the word "dedication":

"The dedication of people, whether it is the community development, the customer service, or the residential service ... it's really something that shows, [...] it always surprises new employees upon their arrival. [...] we see it, the dedication, that people really put their heart into their work [...] the way employees talk about tenants... how concerned they are about them [...] it is not just a job." (HO staff member).



The process of actualizing caring is the process by which the benevolent intentions of HO employees are actualized into concrete actions that come in various shapes and levels of complexity (e.g., underscoring tenants' strengths, providing support for the drafting of a grant application, partnership agreement). They can even be in the form of "inaction" (e.g., not intervening in order to let tenants learn from their mistakes), or providing some control (e.g., installing surveillance cameras to secure an environment).

The impacts of these various actions on the development of citizen participation are contingent upon their relevance to the context. As an example, an activity for the youth that is initiated by the HO paves the way to the reactivation of the community life in an environment where tenants had lost faith in their association. It would however be disrespecting the resources of an environment where tenant association is equipped with its own workers. Another example is financial management. HO's complacency when it comes to monitoring the financial management of associations, even if it is to respect their autonomy, leaves room for "financial slippage" (partner) – use of common funds for personal purposes, granting privileges for volunteer work carried out, etc. This is detrimental to the relationship of trust and to citizen participation in communities.

The importance of the adaptation of actions to context is noted in the particular case of the transition from the responsive approach to a proactive approach by the community workers of the HO regarding intervention. This transition was due in part to the finding that the responsive approach was not producing "the expected results" (partner, employees). In the responsive approach, workers wait for tenants to express a need or make an explicit request before intervening, while at the same time giving them

room for the expression of these requests (e.g., presence in community halls). This approach, not only could it have the tendency to reach the “regulars”, it also implies that the tenants are equipped and informed enough to make a clear request to workers. The mixed effects of this approach are also reflected in the health and social services network:

“Wait for them to come...iiiiish... even in networks, it is beginning to be quite untrusted, this approach! [...] we said: ‘Ah well, if she doesn’t come or doesn’t take the initiative on her own, she doesn’t want to, then.’ Now we have realized that many of these people do not take the first steps, then they will think of suicide” (partner)

Those limits have encouraged the adoption of a proactive approach, through which workers initiate projects, approach tenants directly, and draw on their resources while remaining open to initiatives that may emerge from the community. The team is more actively involved in environments where community life is to be built or rebuilt, while it is acting in support of autonomous associations. This modulation according to the context makes it possible to strike “a balance between support, complacency [and] empowerment” (partner) and to better support the development of the tenant participation:

[The people of HO] say to us: ‘well you have a budget, become independent’. But it's not that simple. [...] Any competent worker will want the collective environment to be developed without the intervention of the office. But [...] it becomes a burden for everyone. (tenant)

This proactive approach also makes it possible to reach people who are less likely to speak up or take the first step, such as people living alone and single mothers (field note, manager).

### **Third Process: The Process of Vocational Valorization**

The vocational valorization process is the method by which an employee or a team seeks to fulfill its need to be recognized for its contribution to the social mission of the HO. This need, named the “need for vocational valorization”, is based on the existence of a social mission within the HO, which is of great value to the employees. This social mission is characterized by its “human” nature (HO staff). It can be seen in the importance given to supporting people in situations of vulnerability, in the fact that caring about the tenant is at the “center of the HO’s culture” (worker), and in the importance of the know-how in the HO’s recruitment criteria.

The contribution to the HO's social mission is most obvious to the community and social development team, although it is not always acknowledged by external partners who believe that it is not possible to be hired by the landlord (HO) and still be supportive of tenants. In the customer service, the need to enforce regulations is sometimes seen by other employees as “rigid” or “punitive” (HO staff), although it is necessary to maintain community life within environments. Employees in this department would often like to bypass certain regulations for the well-being of the tenants. Finally, maintenance workers represent the “eyes” on the field (employee, manager), although their formal job description involves only the preventive and corrective maintenance of buildings, as these excerpts show:

I do not think it is in the job description [of the maintenance workers] but [...] one is able to see if there are tenants who make trouble or who are keeping to themselves. (maintenance worker)

They do not recognize [...] our worth, our contribution. We are the father of the family of the building. We have a mission. (maintenance worker)

Three distinct strategies are used to get recognition for the contribution to the social mission of the HO, thus leading to three forms of vocational valorization processes: independent, distancing and unifying.

### **First Form: The Process of Independent Vocational Valorization**

The independent vocational valorization is the process by which an employee fulfills his or her need for vocational valorization by taking an action without regard to the organization's standards or the potential consequences of that action. This action shows a caring commitment and comes in the form of behavior intended to help or please a tenant. While this action might be well-intended, it may result in the tenants remaining dependent upon the HO staff, when it would have been more beneficial to them to take part in the quest for solutions:

“It’s motherly, [...] it doesn’t help the person to take charge [...] it was indeed a nice thing to do [...] it was also rewarding for the employees to say: ‘well I will be helping someone who is suffering or going through financial difficulty’ (employee).”

The independent vocational valorization process can also have a negative impact on the trust relationship between tenants and the HO when the helping behaviors are not consistently provided to all tenants alike, thereby fueling perceptions of inequity and inconsistency in the services provided by the HO. The trust relationship is however an important requisite for the development of tenants' citizen participation.

The critical incident that follows demonstrates how a simple act by an employee can have multiple consequences. A tenant asks an employee for a shovel to do some gardening during a long weekend. The employee first contacts the management of community development. As he could not get an immediate response, and although the

request was not urgent, the employee takes the initiative and buys the shovel with his own money. The tenant in question had however many gardening tools on hand, but she was refusing to share them with the other tenants in her building. The community workers regret that such situations occur as they are well aware of the “scenarios” and potential consequences of such behavior:

The workers are mean because they want to teach tenants to fish [...] this person went to fish for the tenant, [which] has an impact on other tenants too, and even on us the workers because later on the tenants will want to be taken care of. (community workers)

### **Second Form: The Process of Distancing Vocational Valorization**

The distancing vocational valorization process is when the team fulfills its need for vocational valorization by dissociating itself from the management of the HO or other services. This strategy was used by the workers of the community development team, who were acting as “an autonomous community body that is independent [...] from the office” (manager), which put an impenetrable barrier between this service and others. The workers disassociated themselves from the HO in order to confirm their choice to be on the tenants' “camp”, especially in response to the criticism of external partners who believed it was impossible to “be landlords and still work with the people” (partners).

The distancing vocational valorization process has a negative impact on the relationship of trust between tenants and the HO, as the services provided by the HO are perceived as incoherent due to uncoordinated actions and communication issues, as well as a discourse accessible to tenants that reflects an opposition to the community development of the HO and other services. This excerpt illustrates how the distance

between the community team and other departments has led to “difficult situations” (manager) in the past, at the expense of collaboration between employees:

“Sometimes [the community workers] will say: ‘Send a letter to the residential service, a formal notice to compel them to do this’. [...] We work together or [don't] we work together? But nowadays, it's not done anymore.” (manager).

Here is another typical example: a building or customer service staff member notices unusual behavior by a tenant and reports it to the community team through his immediate supervisor. In the absence of feedback, he concludes that nothing is being done to help the tenant. While this is shocking to him, he decides to never again share information with the team of workers or even take charge of the situation himself, as in the following excerpt:

“When I hear [about] a woman who is in dire need, etc., and then nothing gets done about it, it makes me angry. I get so angry that [...] I take my car and I get there right away.” (HO staff member)

### **Third Form: The Process of Unifying Vocational Valorization**

The unifying vocational valorization process is when an employee or a team fulfills its need for vocational valorization by focusing on its complementarity with other internal or external actors of the HO. Contrary to the distancing vocational valorization process that opposes actors working for the same social mission, this process makes it possible to appreciate one's contribution to the social mission while recognizing that of others.

Two strategies are privileged in order to be recognized: Communication activities and the establishment of coordination mechanisms. The formal communication activities (e.g., tours and meetings by the community development branch) and the

informal communication activities (e.g., sharing information by crossing an employee in a hallway) have the purpose of increasing awareness of the services offered by the team of workers and the role they play. As for coordination mechanisms, two key mechanisms implemented during data collection should be pointed out: The *Response protocol when a person has been reported to have a loss of autonomy* (2016) and the *Frame of reference for community and social development* (2017). The first mechanism specifies how feedback is to be given when reports are made to community development by other employees, in order to reassure them of the actions taken. It shows the importance of the monitoring role played by the maintenance workers while respecting the work carried out by the HO's community workers. The second mechanism underlines the contribution of each of the services in terms of community and social development and clarifies the role played by the workers of the HO's community development team. The process of designing this framework involved surveys, focus groups and the establishment of a steering committee that brought together tenants, HO staff and external partners. This mechanism also helped to promote recognition of the role played by the community development team with their external partners (field note).

The effects of the vocational valorization process on the development of citizen participation are: 1) The development of a relationship of trust with tenants since the employees work as "a united front"; 2) The opening of new participatory spaces for tenants in the mechanisms created for concertation; and 3) Actions by the HO that are better coordinated for the development of tenants' citizen participation. For example, the participation of tenants in the development of *the Frame of reference for community and*

*social development* led to the improvement of the intervention tools used by the community development team, while concertation between the HO and partners led to the establishment of a round table which included tenants in an LRH for families.

#### **Fourth Process: The Process of Management by Crisis**

In the management by crisis process, HO employees and management handle a situation or problem in a reactive manner, i.e. promptly – and sometimes impulsively – in order to resolve it as quickly as possible. Participants refer to this management by crisis using phrases such as “extinguishing fires”, “on standby mode”, “spontaneous ideas” and “popcorn management”.

Management by crisis is triggered by a sense of urgency, which is accentuated by the caring commitment of HO employees, who are sensitive to problematic situations experienced by tenants and want the projects set out to succeed. This management style is due to the nature of their job which requires managing critical situations on a daily basis: food emergency, abuse, intimate partner violence, suicidal emergency, etc. This sense of urgency can manifest itself in situations involving tenants as well as in ideas for projects that they wish to implement as quickly as possible. Management by crisis is also associated with internal and external outcome expectations, as well as the leadership style of management:

It is a very reactive environment. We are extinguishing fires in the literal and figurative senses. [...] There is a lot of spontaneity. I think the style of our top manager is also a contributing factor. He is passionate, he acts on the spot, [...] it has an impact on how things are done. (director)



The management by crisis process has three forms which are characterized by the room given to reflection and mobilization of the actors involved: precipitated, organized and planned.

### **First Form: The Process of Precipitated Management by Crisis**

When the process of management by crisis is precipitated, the response to situations seen as urgent is fast and spontaneous, usually at the expense of reflection and mobilization of other actors. This process is sometimes associated with the belief that mobilization and consultation impede desired rapid outcomes. For example, a director mentions the design of a reference document for which services have not been much consulted, while the final document sets 24 goals between 2017 and 2019. Another director mentions having addressed an issue with an employee who is not under his immediate supervision: “Look, I dealt with your employee directly. It does not diminish your credibility or mean that I do not respect you or trust your intelligence. We would just be losing time. It is about efficiency.” (director)

Since there is no room for collective reflection in the precipitated management by crisis method, this process does not promote tenants’ empowerment. Management by crisis can also have a negative impact on the tenants’ relation of trust with the HO, which was indeed the case of the families’ association after the following incident:

A neighboring seniors’ association used to let the tenants of this families’ association use a hall six times a year for their special occasions such as Christmas dinners and neighborhood parties, but they did not want to let them use it anymore. [...] So management ‘showed up’ (unannounced) and said something like “it is MY hall and I give it to [the seniors’ association]. I do not want to hear about this anymore!” (field note)

### **Second Form: The Process of Organized Management by Crisis**

When the management by crisis process is organized, the response to situations perceived as urgent is done according to a logical sequence while taking priorities into account. It encompasses a minimal upstream reflection and the mobilization of several actors. Responsiveness is more organized, in the sense that actors respond quickly to determine the best way to manage the situation in question, but “without trying to do everything at the same time” (field note). The impact of this process on the development of the citizen participation depends on the room given for the tenants’ contribution to collective reflections. On the one hand, the pressure of time due to management by crisis can result in tenants being excluded from these processes, for example, when the actors who come together have not developed the reflex to solicit tenants, believing that mobilizing them would take too much time or that it brings no added value. Furthermore, the organized management by crisis process can also give way to citizen participation if tenants are invited to think collectively about solutions or, on a smaller scale, to validate a plan of action.

### **Third Form: The Process of Planned Management by Crisis**

When the management by crisis process is planned, time is allotted in advance in the schedule of various actors to collectively “react” to upcoming urgent situations. This form of reactive management also includes time for reflection and the mobilization of several actors. It is however characterized by the proactive planning of regular meetings between the actors involved – including tenants – which allows for rapid response when

the next urgent situation arises. The actions are therefore still taken in response to an external event, but the collective rooms for discussion are planned ahead.

In the planned management by crisis process, the citizen participation of tenants is planned in advance in accordance with the HO's intention to contribute, rather than relying on the personal beliefs or responses of each individual in emergency situations. This process is more likely to encourage tenants to take part in the reflection and the development of an upstream common vision. Lastly, being able to engage in more informal and friendly discussions during scheduled meetings contributes to the development of a relationship of trust between tenants, the HO and external partners. A round table established in a LRH for families demonstrates these effects. This table, which brings together HO workers, community organizers, partners from the health and social services network, community police, as well as tenants, has led to a number of improvements in the community, such as: restoring trust, reducing vandalism, increasing the sense of security, increasing the citizen participation of youth, and so on.

### **Discussion**

Public organizations are characterized by complexity, contradictions and the presence of competing values (Christensen et al., 2007). Morin, Leblanc and Vachon (2014) already underlined the challenge of conciliating property management with the social management within HOs. This research adds to the understanding of these conciliation challenges by highlighting the complex negotiation required to promote the development of citizen participation of tenants while taking into consideration the performance and results imperatives of HOs.

The performance culture can be associated with the performance regimes (Moynihan et al., 2010) and public administration reforms (Mazouz, 2008). There are several constraints to the practices of this performance culture: They encourage a more punitive response to the less popular groups of clients (Soss et al., 2011), they take little account of the complexity of public administration (Moynihan et al., 2010) and they seldom integrate democratic values in the choice of indicators to measure performance (Wichowsky & Moynihan, 2008). Performance objectives can also have a demobilizing effect when they are perceived as illegitimate (Dias & Maynard-Moody, 2007), as is the case with community workers in this study, who find it difficult to reconcile expected results with the development of the citizen participation of tenants.

On the other hand, accountability is a way for HOs to demonstrate the benefits of the LRH program, which often is targeted by a lot of bad publicity (Bouchard, 2009; Morin et al., 2014; Thibodeau, 2008). In addition, considerations pertaining to effectiveness and efficiency take into account the scarcity of the resources at hand and the restrictions imposed by the government of Quebec (Bouchard, 2009; Constantin, 2015). It is also difficult for HOs to disregard the political context in which they operate, and which unfortunately leaves little room for error (Moynihan, 2012). Achieving concrete results is also important in the development of the citizen participation of tenants, in order to avoid demobilization, dissatisfaction and loss of confidence in the HO (Agranoff, 2006; Bengtsson, 1998; Irvin & Stansbury, 2004).

A learning culture would, paradoxically, represent a tool for HOs to improve their performance and achieve the desired results (Choi, 2020; Ho, 2008), all while

offering several other benefits such as empowerment of employees (Choi, 2020) and higher levels of job satisfaction (Egan et al., 2004). The statutory meetings of the HO's community workers and the round tables in the LRH for families are all examples of mechanisms that focus both on the achievement of short-term results as well as on an ongoing collective reflection. Since the learning process promotes the development of citizen participation (Chevrier & Panet-Raymond, 2013), a cultural change that sheds the light on the importance of learning seems to be a potential lever so that HOs may contribute significantly to the development of tenant participation.

This is a major cultural change, while the performance posture is pervasive in the organizational culture of the HO under study. First, the process of actualizing caring reinforces the importance of adapting interventions to contexts and of using diversified participatory mechanisms, (Ianniello et al., 2019), whereas the performance posture is rather associated with the "one-size-fits-all" approach (Radin, 2006). Second, the management by crisis process and the performance posture have a similar relationship to time, which is intended to be accelerated and fast, whereas the development of citizen participation is a long learning process that is part of a long-term approach (Ianniello et al., 2019; Irvin & Stansbury, 2004). Thirdly, the performance posture is based on the outcome expectations of managers and the public, as well as on the commitment of employees to the HO's social mission and their desire to help tenants. Results however indicate that this caring can sometimes impede the development of tenants' resources and power of influence. This is to be taken with the utmost care, especially in cases where caring is combined with autocratic management (Chan et al., 2013). Fourth,

performance posture and caring commitment can make HO staff adopt a discourse that focuses solely on positive aspects, which can have the following effects: 1) Invalidate the experiences of tenants who are experiencing difficulties (Savard, 2010), 2) Make them feel negative emotions (Shepperd et al., 2017); 3) Create unrealistic expectations that undermine their confidence and motivation to get involved (Irvin et Stansbury, 2004; Ianniello et al., 2019); and 4) Increase their rumination in the face of failure (McGuirk et al., 2018). Moynihan (2012) argues that state-owned companies tend to avoid blame since they are concerned about their reputation in the political arena and they are subjected to negativity bias. The latter means that the successes of state-owned enterprises are rarely put forward, while the failures put them under the spotlight.

Finally, besides reiterating the cultural change that the development of the citizen participation of tenants in LRH projects implies, this study stresses the importance of recognizing the contribution of each of the actors concerned by the transformation of the LRH, whether it is the contribution of tenants as experts in their environment (Morin et al., 2017) or that of the HO employees, who are committed to contributing to the social mission of their organization. The desire to help is a typical source of motivation for individuals who choose to work in public services (Deleire et al., 2011). Collaboration and partnerships are highlighted repeatedly as key elements in the development of citizen participation (Ianniello et al., 2019; Morin et al., 2014, 2017).

### **Strengths and Limitations**

Considering the intrinsically multidisciplinary nature of housing studies (Clapham et al., 2012) and the concept of citizen participation (Ianniello et al., 2019), the study

highlights the contribution of organizational psychology in this field. At the methodological level, grounded theory has made it possible to grasp the complexity that characterizes the culture of an HO as a company owned by the state (Christensen et al., 2007). The production of analytical memos, a central condition for the credibility of a grounded theory (Hunter et al., 2016), has supported the process of conceptualization, so as to reach a level of abstraction that goes beyond a simple description (Glaser, 2019). Finally, several strategies were adopted to promote the achievement of Lincoln and Guba's scientific criteria (1985) and theoretical saturation (Glaser, 1978), such as keeping a logbook and planning validation and knowledge transfer activities with participants.

One limitation of the study, worthy of mentioning, is that it was carried out in a specific context, i.e. in a single large HO, with its team of in-house community workers. While it is likely that the results are transferable to other HOs (e.g., performance culture) and to other populations (e.g., among senior tenants, who identified themselves in the results during a validation period), further research will be required to assess the transferability of the results. At the sampling level, it was not possible to recruit tenants who were not involved, and it is possible that the tenants who participated in the study were the most motivated or vocal ones. In addition, a larger sample size would have been required in order to describe the subcultures of each of the services with more precision. It might be relevant to pursue studies in this direction. Finally, the theory presented must be considered incomplete (Charmaz, 2014), only represents a partial understanding of the subject being studied and is representative of the researcher's theoretical and experiential sensitivity (Paillé, 1994).

### **Conclusion**

The main purpose of this study was to conceptualize the processes through which the organizational culture of an HO impacts the development of citizen participation of adult tenants living in LRH for families. The results shed the light on the complex negotiation required to promote the development of citizen participation of tenants while taking into consideration the performance and results imperatives of HOs. The study reveals the possibility of integrating elements of the learning culture within the HO while acknowledging the magnitude of the organizational change that this transformation implies, whereas tenant participation requires addressing beliefs and power struggles. It is quite difficult for HOs to disregard the political context in which they operate, and which unfortunately leaves little room for error. It is however desired that a better understanding of the effects of the organizational culture of HO on the development of citizen participation will constitute a starting point enabling leaders to scrutinize their organizations with critical eyes, and eventually identify levers for the development of a culture that encourages the development of citizen participation in LRH.



## References

- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66, 56–65.
- André, P., Martin, P., & Lanmafankpotin, G. (2012). Participation citoyenne. In *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.  
www.dictionnaire.enap.ca
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. doi: 10.1080/01944366908977225
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation? *Idées économiques et sociales*, 173(3), 25. doi: 10.3917/idee.173.0025
- Bengtsson, B. (1998). Tenants' dilemma: On collective action in housing. *Housing Studies*, 13(1), 99–120. doi: 10.1080/02673039883515
- Bouchard, M. J. (2009). L'habitation communautaire au Québec, un bilan des trente dernières années. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 313, 58–70. doi: 10.7202/1020923ar
- Bricocoli, M. (2008). Contrats fragiles: Activation des destinataires et politiques de quartier en Italie. In P. Morin & É. Baillergeau (Eds.), *L'habitation comme vecteur de lien social* (pp. 281–301). Presses de l'Université du Québec.
- Cairncross, L., Clapham, D., & Goodlad, R. (1994). Tenant participation and tenant power in British council housing. *Public Administration*, 72(2), 177–200.

- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108–128. doi: 10.1002/job.1797
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2<sup>nd</sup> ed.). Sage Publications.
- Chevrier, E.-I., & Panet-Raymond, J. (2013). La participation citoyenne pour développer un quartier. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 26(1), 67–83. doi: 10.7202/1024980ar
- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724–735. doi: 10.1080/01900692.2019.1645690
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G., & Rovik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. Routledge.
- Clapham, D., Clark, W. A. V., & Gibb, K. (Eds.). (2012). *The SAGE handbook of housing studies*. Sage Publications.
- Constantin, L. (2015). *Le logement social mis à mal*. 778, 6–7.
- Deleire, T., Enami, K., & Moynihan, D. P. (2011, June 2). *A Life Worth Living: Public Employment, Desire to Help Others, and Happiness*. 2011 meeting of the Public Management Research Conference, Syracuse, New York.
- Demoulin, J. (2014). Du locataire au client, tournant néolibéral et participation dans la gestion des HLM. *Participations*, 10(3), 13. doi: 10.3917/parti.010.0013

- Dias, J. J., & Maynard-Moody, S. (2007). For-profit welfare: Contracts, conflicts, and the performance paradox. *Journal of Public Administration Research and Theory, 17*(2), 189–211. doi: 10.1093/jopart/mul002
- Duperré, M., & Deslauriers, C. (2011). La participation des personnes atteintes de maladie mentale aux entreprises de l'économie sociale: Pouvoir effectif ou symbolique ? *Nouvelles Pratiques Sociales, 23*(2), 124–137. doi: 10.7202/1006133ar
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*(3), 279–301. doi: 10.1002/hrdq.1104
- Fédération des locataires d'habitations à loyer modique. (2015, June). *Plénière*. Jusqu'où peut aller l'implication des locataires?, Québec, QC.
- Front d'action populaire en réaménagement urbain. (2014). *Dossier noir: Logement et pauvreté*. Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPRU). [https://www.frapru.qc.ca/wp-content/uploads/2014/09/Dossier-noir-2014VF\\_web.pdf](https://www.frapru.qc.ca/wp-content/uploads/2014/09/Dossier-noir-2014VF_web.pdf)
- Germain, A., & Leloup, X. (2006). *Il était une fois dans un HLM... Portrait de l'intervention communautaire dans quatre HLM de type « plan d'ensemble » de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve*. Institut national de la recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société. <http://espace.inrs.ca/4973/1/RapportHLM.pdf>

- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*.: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs forcing*. The Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2019). Grounded description: No no. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory* (2e éd., pp. 441–445). Sage Publications.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Hardina, D. (2008). Citizen participation. In T. Mizrahi & L. E. Davis (Eds.), *Encyclopedia of Social Work* (Vol. 1, pp. 292–295). Oxford University Press.
- Harrisson, D. (2013). Réceptivité et contraintes de l'innovation dans l'administration publique. *Télescope*, 19(2), 71–86.
- Ho, L. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234–1254. doi: 10.1108/02635570810914919
- Hunter, A., Keady, J., Casey, D., Grealish, A., & Murphy, K. (2016). Psychosocial intervention use in long-stay dementia care: A classic grounded theory. *Qualitative Health Research*, 26(14), 2024–2034. doi: 10.1177/1049732316632194
- Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., & Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: A systematic review. *Public Management Review*, 21(1), 21–46. doi: 10.1080/14719037.2018.1438499

- Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: Is it worth the effort? *Public Administration Review*, 64(1), 55–65. doi: 1111/j.1540-6210.2004.00346.x
- Lamoureux, J. (2001). Marges et citoyenneté. *Sociologie et sociétés*, 33(2), 29. doi: 10.7202/008310ar
- Laperrière, A. (2009). L'observation directe. In B. Gauthier (Ed.), *Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données* (5<sup>th</sup> ed., pp. 311–336). Presses de l'Université du Québec.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Mazouz, B. (Ed.). (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats: Nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*. Presses de l'Université du Québec.
- McGuirk, L., Kuppens, P., Kingston, R., & Bastian, B. (2018). Does a culture of happiness increase rumination over failure? *Emotion*, 18(5), 755–764. doi: 10.1037/emo0000322
- Mercier, C., Bourque, D., & St-Germain, L. (2009). *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec: Enjeux, défis et conditions d'actualisation*. Université du Québec en Outaouais, ARUC-ISDC.
- Morin, P., Aubry, F., & Vaillancourt, Y. (2007). *Les pratiques d'action communautaire en milieu HLM: Inventaire analytique*. Société d'habitation du Québec.  
<http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/publications/0000021247.pdf>
- f

- Morin, P., Lagueux, F., & Demoulin, J. (Eds.). (2017). *Nos savoirs, notre milieu de vie: Le savoir d'usage des locataires HLM familles*. Presses de l'Université du Québec.
- Morin, P., LeBlanc, J., Dion, M., & Baldé, D. (2010). Les travaux majeurs de rénovation du parc immobilier HLM de l'Office municipal d'habitation de Montréal: Forces et limites de cette forme de gouvernance partagée avec les locataires. *Lien social et Politiques*, 63, 81–91. doi: 10.7202/044151ar
- Morin, P., LeBlanc, J., & Vachon, J.-F. (2014). *Pratiques innovantes de gestion dans les offices d'habitation: De la poignée de porte à la poignée de main*. Presses de l'Université du Québec.
- Moynihan, D. P. (2012). Extra-network organizational reputation and blame avoidance in networks: The Hurricane Katrina Example. *Governance*, 25(4), 567–588. doi: 10.1111/j.1468-0491.2012.01593.x
- Moynihan, D. P., Fernandez, S., Kim, S., LeRoux, K. M., Piotrowski, S. J., Wright, B. E., & Yang, K. (2010). Performance Regimes Amidst Governance Complexity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 141–155. doi: 10.2139/ssrn.1507277
- Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention: Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Presses de l'Université Laval.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de Recherche Sociologique*, 23, 147–181. doi: 10.7202/1002253ar

- Parpart, J. L., Rai, S. M., & Staudt, K. A. (Eds.). (2003). *Rethinking empowerment: Gender and development in a global/local world*. Routledge. doi: 10.4324/9780203220078
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage Publications.
- Perron, O., Roy, C., Aubé, H., & Ruest, R. (2007). *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social: Une intervention intersectorielle des réseaux de la santé et des services sociaux de l'habitation*. Ministère de la santé et des services sociaux, Société d'habitation du Québec.  
<http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/centredoc/NS19808.pdf>
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, P., & Pires, A. P. (Eds.). (1997). *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaétan Morin éditeur.
- Proulx, D. (2010). Les approches en manangement: La pertinence de traiter des approches en management. In D. Proulx (Ed.), *Management des organisations publiques: Théorie et applications* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 5–30). Presses universitaires du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2004). Acceptation interne (critère de). In A. Mucchielli (Ed.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>nd</sup> éd., pp. 1–2). Armand Colin.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1<sup>st</sup> ed.). Jossey-Bass Publishers.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>th</sup> ed.). Jossey-Bass Publishers
- Shepperd, J. A., Pogge, G., & Howell, J. L. (2017). Assessing the consequences of unrealistic optimism: Challenges and recommendations. *Consciousness and Cognition, 50*, 69–78. doi: 10.1016/j.concog.2016.07.004
- Société d'habitation du Québec. (2020). *Le parc de logements sociaux et abordables*. [http://www.habitation.gouv.qc.ca/statistiques/regroupements/parc\\_de\\_logements\\_sociaux/le\\_parc\\_de\\_logements\\_sociaux.html](http://www.habitation.gouv.qc.ca/statistiques/regroupements/parc_de_logements_sociaux/le_parc_de_logements_sociaux.html)
- Soss, J., Fording, R., & Schram, S. F. (2011). The organization of discipline: From performance management to perversity and punishment. *Journal of Public Administration Research and Theory, 21*, i203–i232. doi: 10.1093/jopart/muq095
- Thibodeau, J.-C. (2008). *Étude des retombées économiques des 19 plus grands Offices municipaux d'habitation*. Regroupement des offices d'habitation du Québec.
- Vachon, J.-F. (2017). Une mise en perspective historique: La reconnaissance des savoirs des locataires par les offices d'habitation du Québec (1969-2012). In P. Morin, J. Demoulin, & F. Lagueux (Eds.), *Nos savoirs, notre milieu de vie: Le savoir d'usage des locataires HLM Familles* (pp. 13–29). Presses de l'Université du Québec.
- Wichowsky, A., & Moynihan, D. P. (2008). Measuring how administration shapes Citizenship: A policy feedback perspective on performance management. *Public Administration Review, 68*(5), 908–920. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00931.x



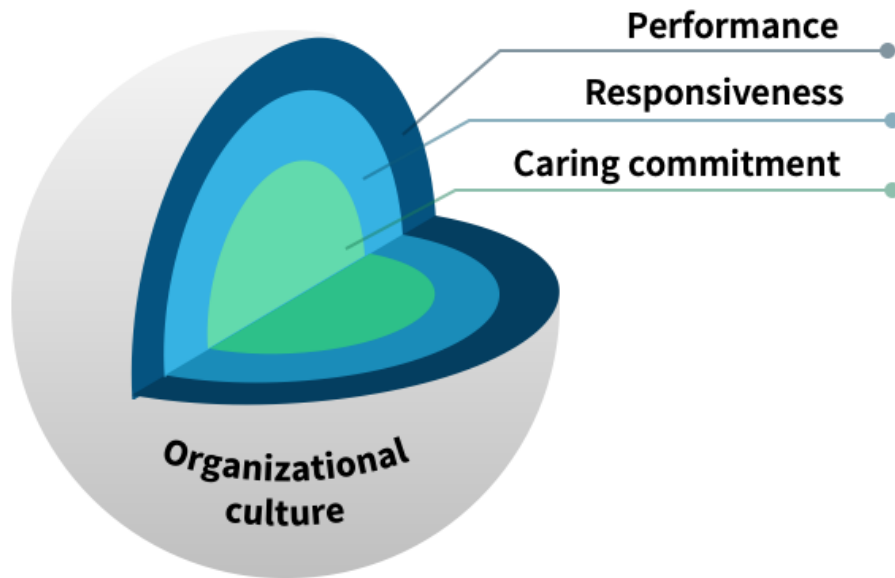


Figure 1. The main characteristics of the HO's organizational culture

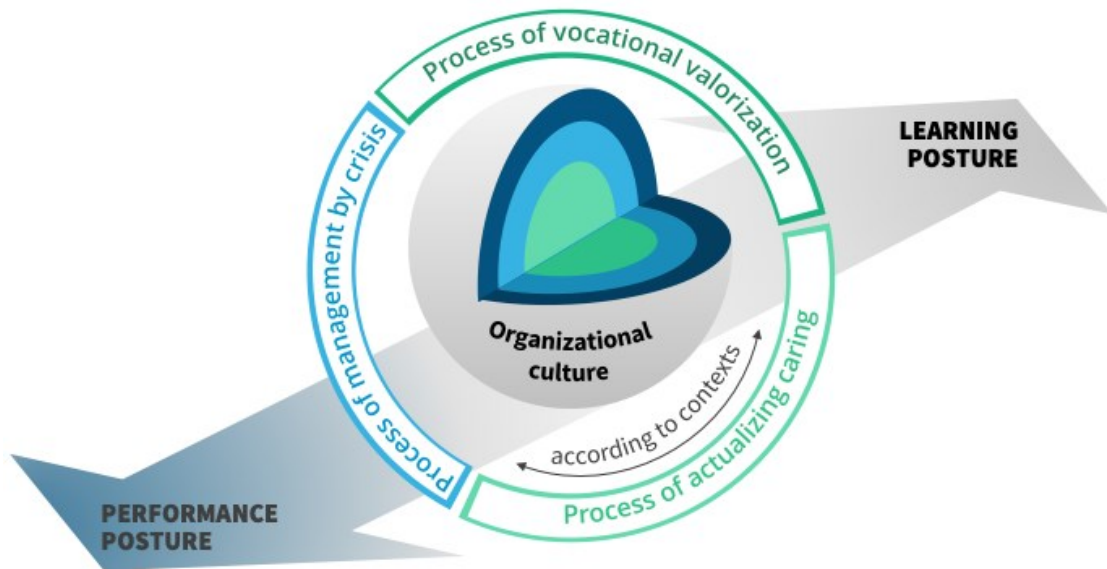


Figure 2. Processes that have an impact on the development of citizen participation in LRH for families

## **Chapitre de transition**

L'article précédent constitue le cœur de la thèse. Il visait à répondre à la question de recherche principale : par quels processus la culture organisationnelle d'un OH produit-elle des effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes habitant en HLM Familles ?

Afin de bien comprendre les processus cernés, trois caractéristiques de la culture organisationnelle de l'OH ont d'abord été identifiées : l'engagement bienveillant, la performance et la réactivité. S'appuyant sur le modèle de la culture de Schein (1985), des exemples d'artefacts, de valeurs et de croyances professées et de postulats de base permettant d'illustrer ces trois caractéristiques sont présentés à l'Appendice I.

Au total, quatre processus permettant de répondre à la question de recherche ont été conceptualisés : 1) le processus de négociation entre la posture performante et la posture apprenante, un processus transversal autour duquel s'articulent les trois autres; 2) le processus d'actualisation de la bienveillance; 3) le processus de valorisation vocationnelle; et 4) le processus de gestion réactive. Premièrement, l'examen du processus de négociation entre la posture performante et la posture apprenante a permis de cerner deux tensions qui opposent les valeurs de performance et d'apprentissage au sein de l'OH et ayant des effets sur le développement de la participation : 1) une tension entre résultats et processus; et 2) une tension entre aborder les réussites et aborder les

problèmes. Il a permis de ressortir différentes stratégies pour tenter de résoudre ces tensions, avec leurs forces et limites, telles que la proposition de solutions initiales aux locataires pour gagner du temps et les rencontres statutaires de l'équipe de développement communautaire. Deuxièmement, le processus d'actualisation de la bienveillance met en lumière comment les interventions, même lorsque bien intentionnées, peuvent nuire au développement de la participation citoyenne, et comment les actions ayant les effets les plus bénéfiques sont celles qui sont en adéquation avec les contextes (p. ex., ressources des locataires). Troisièmement, le processus de valorisation vocationnelle attire l'attention sur le rôle de la valorisation de l'apport des employés de l'OH à la mission sociale de leur organisation dans la relation de confiance avec les locataires, tout en renforçant le rôle de la concertation et des partenariats dans le développement de la participation citoyenne. Quatrièmement, les trois formes du processus de gestion réactive illustrent la manière dont la réactivité peut faire obstacle à la relation de confiance et au partage de pouvoir avec les locataires, alors qu'accorder du temps à la réflexion collective y est favorable.

Les deux premiers articles de la thèse présentent les principaux apports de la recherche en termes de résultats et d'avancement des connaissances scientifiques. Or, cette recherche comporte également des apports sur le plan méthodologique. C'est dans cette perspective que se situe le dernier article de la thèse. Plus précisément, la recherche a contribué au développement de la capacité réflexive de la chercheuse et a mené à des réflexions méthodologiques pertinentes à l'avancement des connaissances sur les méthodes de recherche collaboratives. Ainsi, le troisième article illustre, à partir

d'expériences issues de la recherche, comment les interactions entre chercheurs et acteurs du milieu peuvent être teintées d'une conception postpositiviste de la science, puis les défis que cela pose au niveau de la collaboration des partenaires. Les apprentissages issus de ces réflexions épistémologiques sont ensuite présentés.

En plus de représenter un défi pour la collaboration entre partenaires, les croyances et conceptions des partenaires de recherche évoquées dans cet article sont aussi éclairantes au niveau de la culture organisationnelle de l'OH et des défis de collaboration entre les partenaires et les locataires. Le lecteur est donc invité à porter attention aux rapprochements possibles entre ces différentes relations de collaboration et les enjeux de pouvoir qui les sous-tendent. Ces rapprochements sont explicités dans la discussion générale de la thèse.

Il convient de préciser que ce troisième article a été rédigé avant les deux autres, dans une perspective de réflexion continue sur les défis vécus au cours du processus de recherche. Depuis sa publication, la relation de collaboration avec les principaux partenaires de la recherche a évolué de manière positive. Une illustration de ce changement est présentée dans la discussion générale de la thèse, accompagnée d'une explication des conditions ayant favorisé cette évolution.

### **Troisième article**

Défis de l'engagement des acteurs dans une recherche collaborative : réflexions  
épistémologiques issues d'une étude qualitative en milieu HLM Familles

**Défis de l'engagement des acteurs dans une recherche collaborative : réflexions  
épistémologiques issues d'une étude qualitative en milieu HLM Familles**  
3<sup>e</sup> colloque étudiant sur la recherche partenariale (2018)

Acte de colloque

par

Roxane Meilleur

Candidate au doctorat en recherche et interventions en psychologie organisationnelle

(Ph.D. R.I.) Université de Sherbrooke

[adresse courriel]

dirigée par :

Jeannette LeBlanc (Département de psychologie) et

Paul Morin (École de travail social)

Université de Sherbrooke



La performance organisationnelle, la gestion par résultats, l'économie des ressources et la valorisation des bonnes pratiques constituent des enjeux d'actualité pour les organisations du secteur public. Desrosières (2009) critique la place prépondérante et croissante des mécanismes de reddition de compte dans ce secteur, où le « gouvernement par les nombres » privilégie les indicateurs quantitatifs au détriment des indicateurs qui témoignent des effets réels des services sur la qualité de vie des citoyens. Parallèlement, les rapports entre professionnels et citoyens qui prédominent dans le secteur public constituent le plus souvent des rapports de prise en charge, où le professionnel constitue l'expert de la problématique du « bénéficiaire », celui qui « sait ce qui est mieux pour lui » (Gagnier, Proulx, & Lachapelle, 2002). Ces éléments de contexte ne sont pas sans rappeler les postulats du postpositivisme en recherche, où le chercheur vise à extraire des savoirs « certains », et où les savoirs scientifiques sont considérés comme supérieurs aux savoirs des acteurs sociaux (de Sousa Santos, 2016; Guba, 1990). Or, ce positionnement épistémologique est-il conciliable avec la co-construction inhérente à la recherche collaborative, et plus largement, à la recherche partenariale? Comment favoriser l'engagement des partenaires de recherche qui, dans leur culture, valorisent l'expertise? Que faire lorsqu'il y a peu d'espace à la réflexion à partir de pistes de résultats, les acteurs s'attendant à ce que le chercheur leur présente des résultats définitifs, certains, des preuves?

Les réflexions présentées lors de cette communication sont issues d'une étude qualitative au sein d'un office d'habitation (OH), réalisée dans le cadre d'un programme de doctorat en recherche et intervention en psychologie organisationnelle (Ph.D. R.I.) avec le soutien financier du Fonds de recherche québécois – Société et culture (FRQSC). Le contexte de l'étude est d'abord présenté, suivi des réflexions épistémologiques et d'illustrations concrètes pour les appuyer. Les apprentissages réalisés comme jeune chercheure en lien avec cette expérience et les implications méthodologiques qui en découlent sont ensuite discutés.

## 1. Présentation de l'étude

Les offices d'habitation (OH) sont des entreprises publiques mandatées par la Société d'habitation du Québec pour gérer les habitations à loyer modique (HLM), des logements sociaux publics destinés aux personnes vivant sous le seuil de la pauvreté. Les administrateurs et gestionnaires de ces organisations font face à différents défis. Morin, LeBlanc et Vachon (2014) exposent notamment l'enjeu de conciliation entre la gestion immobilière (attribution des logements, entretien du parc immobilier, sécurité) et la gestion sociale. Cette dernière peut prendre la forme d'activités mises sur pied pour favoriser le mieux-être et d'un soutien à la vie associative. Un autre enjeu consiste en la complexification des besoins des locataires, liés entre autres au vieillissement de la population (perte d'autonomie), à l'intégration des personnes immigrantes et à une augmentation des problématiques de santé mentale. Les gestionnaires des OH doivent également tenir compte des besoins spécifiques de leurs clientèles, que l'on sépare habituellement en deux : les personnes âgées et les familles.

Dans ce contexte, le développement de la participation citoyenne des locataires constitue une voie prometteuse pour les OH. Dans le cadre de ce projet, la participation citoyenne se définit comme un engagement individuel ou collectif volontaire visant une transformation de son milieu ou de la société (adaptation de Mercier, Bourque, & St-Germain, 2009). D'un point de vue gestionnaire, l'implication active des locataires favorise la recherche collective de solutions innovantes et l'adéquation entre les actions mises en œuvre et les besoins réels des locataires (Harrisson, 2013). D'un point de vue social, elle contribue également au bien-être des individus, au développement du pouvoir d'agir individuel et collectif et au renforcement des communautés (Bacqué & Biewener, 2013; Chevrier & Panet-Raymond, 2013). Le développement de la participation citoyenne s'avère toutefois un défi, particulièrement dans les milieux HLM Familles (Équipe de recherche en HLM, 2014). Il implique une transformation des rapports de pouvoir, que Morin et ses collaborateurs (2014) qualifient comme un changement culturel majeur dans ces milieux.

L'objectif de cette recherche est de comprendre les liens qui existent entre la culture organisationnelle d'un OH et le développement de la participation citoyenne dans les milieux HLM Familles. Plus précisément, elle vise à répondre à la question suivante : Par quels processus la culture organisationnelle d'un OH produit-elle des effets souhaités et non souhaités sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes habitant en HLM Familles ?

Pour répondre à cette question, une étude de cas est réalisée dans un office d'habitation de grande taille. À l'origine, cette recherche a été définie comme une recherche collaborative (Bonny, 2017). S'appuyant sur la prémisse inhérente au travail du psychologue organisationnel selon laquelle les changements sont davantage susceptibles de se produire si les personnes détenant le pouvoir décisionnel formel sont impliquées dans la démarche (Mintzberg, 1986), les principaux partenaires du projet sont la direction générale de l'OH et la directrice du développement communautaire et social, qui agit à titre de répondante principale.

Au niveau de la collecte de données, l'ensemble de l'organisation est concernée, qu'il s'agisse de l'équipe de direction, du service des immeubles, du service à la clientèle ou de l'équipe d'intervenants sociocommunautaires. Trois milieux HLM Familles faisant partie de cet OH sont également ciblés, associés à trois regroupements de locataires (association ou comité). Des entretiens semi-structurés ( $N = 21$ ) et des entretiens de groupe ( $N = 8$ ) ont été conduits auprès d'acteurs variés : locataires, gestionnaires, employés de l'OH, intervenants et partenaires de l'OH. Des observations participantes et périphériques ont aussi été réalisées ( $N = 40$ ). L'ensemble du corpus est soumis à une analyse par théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 1967), dont les étapes ont été adaptées par Paillé (1994).

Pour ce qui est de la dimension partenariale de cette étude, celle-ci avait d'abord été envisagée comme une recherche collaborative. Bonny (2017) propose une typologie des recherches partenariales en fonction de la nature de la relation entre chercheurs et partenaires. Selon cette conception, la recherche collaborative est comprise comme un

type particulier de recherche partenariale. Bonny définit la relation entre les partenaires d'une recherche collaborative comme une « relation de collaboration étroite en amont et en aval du cœur de la recherche, [qui lui,] est le domaine d'expertise des chercheurs » (p. 27). Dans cette perspective, les acteurs du milieu non-académique ne sont pas considérés comme des co-chercheurs à proprement parler et « la distinction est maintenue entre chercheurs et praticiens pour souligner la spécificité de l'apport de chacun » (Couture, Bednarz, & Barry, 2007, p. 215). La collaboration entre les acteurs est plus importante à deux moments clés : 1) lors de la définition d'une problématique qui répond à des intérêts et préoccupations communes et 2) lors de la discussion et de la diffusion des résultats. Une autre caractéristique de ce type de recherche est la formation d'un comité de suivi ou de pilotage, ce qui n'a toutefois pas été réalisé ici. Un tel comité est formé d'acteurs clés qui se rencontrent à intervalles réguliers afin de réaliser un suivi et d'influencer les prises de décisions importantes du projet de recherche. Dans le cadre de cette recherche, la formation d'un comité formel n'avait pas été prévu; les partenaires principaux et d'autres acteurs clés ont plutôt été consultés de manière ponctuelle en fonction des besoins (p. ex., consultation d'une association de locataires pour déterminer les meilleurs moyens d'approcher les locataires dans leur milieu en vue des entrevues). Au moment de rédiger cet article, la diffusion des résultats n'a pas encore eu lieu.

## **2. Réflexions épistémologiques**

Dans les écrits scientifiques, les termes paradigme, posture épistémologique, positionnement épistémologique et approche sont utilisés de manières variées et interchangeables (Guba, 1990). Patton (2002) soulève que les distinctions entre ces différentes terminologies sont le plus souvent arbitraires. Dans le cadre de cet article, l'épistémologie réfère à la « discipline qui prend la connaissance scientifique pour objet » (Épistémologie, s. d.). Alors qu'un paradigme réfère à un modèle, une posture renvoie à une attitude ou une position. Selon cette conception, une posture ou un positionnement épistémologique peut donc être comprise comme une prise de position en regard de la science, à savoir : ce qu'elle est (et n'est pas); son rôle et ses objectifs; ce à quoi elle devrait s'intéresser; les aspects sur lesquels la recherche devrait mettre l'accent; et les

stratégies et outils à privilégier pour atteindre les objectifs de recherche. Il s'agit d'une lunette à travers laquelle le chercheur appréhende son objet de recherche, de la définition d'une problématique à l'analyse des données, notamment en regard de ce qu'il considérera comme des savoirs « valides ». L'étude présentée s'appuie à la fois sur le paradigme compréhensif (Pourtois & Desmet, 2009) et sur le pragmatisme (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, & Pires, 1997).

Les réflexions qui suivent sont issues d'une prise de recul par rapport au processus de recherche collaborative. Il sera argumenté que la conception des savoirs et de la recherche portée ou mise de l'avant par les principaux partenaires apparaît teintée du postpositivisme. Le postpositivisme sera d'abord défini. Par la suite, la réflexion épistémologique s'articulera autour de quatre axes : 1) l'universalité du savoir, 2) la hiérarchisation des savoirs, 3) la certitude et la logique de la preuve, et 4) la linéarité du processus de recherche. Des illustrations concrètes permettront d'appuyer cet argumentaire. Ces illustrations sont principalement tirées d'une rencontre avec la direction générale et la répondante dans le milieu, qui avait pour objectif d'échanger autour de premières pistes d'analyses afin de stimuler la réflexion, de part et d'autre.

## **2.1 Le postpositivisme**

En consultant des articles traitant du postpositivisme, on constate que ce terme est utilisé dans deux contextes fort différents. À certaines occasions, le terme « postpositivisme » est utilisé comme synonyme de « non-positivisme » pour désigner les paradigmes qui nient ou s'opposent au positivisme (Niglas, 2001; Zammito, 2004; McGregor & Murnane, 2010). À titre d'exemple, Groff (2004) note que selon le point de vue postpositiviste en sciences sociales, toute croyance est considérée comme valide; elle associe alors le postpositivisme au relativisme. Cette utilisation du mot pose toutefois problème, puisque le relativisme n'est pas caractéristique du postpositivisme (Neuman, 2011) tel qu'il est conceptualisé par les principaux auteurs qui l'ont popularisé (Clark, 1998), dont Karl Popper (Popper, 1959), Jacob Bronowski (Bronowski, 1978, 1990) et Thomas Kuhn (Kuhn, 1970). Selon cette conception du postpositivisme, au

même titre que le positivisme, la science vise à s'approcher le plus près possible d'une réalité externe dite « objective ». La différence entre le positivisme et le postpositivisme réside dans le fait que les positivistes croient que la science est en mesure d'accéder à cette réalité objective (réalisme naïf), alors que les postpositivistes admettent qu'elle ne peut qu'être appréhendée de manière imparfaite (réalisme critique) par les chercheurs (Clark, 1998; Guba & Lincoln, 1994; Neuman, 2011).

Ainsi, le postpositivisme dont il est question ici constitue en quelque sorte une version « nuancée » du positivisme, ayant émergé en réaction à celui-ci (Clark, 1998). Alors que les données subjectives ou non observables – hormis les variables contrôles qui ont une valeur utilitaire – n'ont pas leur place dans le positivisme (Clark, 1998), il est tout à fait envisageable de réaliser une étude qualitative ou mixte en adoptant une posture postpositiviste (Sandu, Alexa, & Ponea, 2012; Houghton, Hunter, & Meskell, 2012). À titre d'exemple, la méthode de recherche qualitative proposée par Miles et Huberman (2003) se situe dans une posture postpositiviste. Ces auteurs clés cités fréquemment en psychologie proposent une approche essentiellement hypothético-déductive dans laquelle des codes d'analyse sont formulés *a priori*. Considérant l'importance de l'interprétation et la nature subjective des données analysées dans la recherche en sciences sociales, certains auteurs soutiennent que le positivisme n'existerait plus dans ce domaine de recherche (Corbetta, 2003). Même lorsque des méthodes de recherche quantitatives sont privilégiées, les données sont habituellement recueillies à partir de questionnaires auto-rapportés, ce qui correspond plutôt au paradigme postpositiviste (Bronowski, 1990).

Enfin, il convient de noter que le positivisme et le postpositivisme partagent certains principes clés tels que le raisonnement logique et hypothético-déductif, le contrôle des variables ou des observations, le principe de répliquabilité de l'étude et l'objectif de généralisation des résultats. (Clark, 1998; Holton, 1993). À ces principes s'ajoutent, pour le paradigme postpositiviste, l'utilisation de stratégies pour réduire les biais liés à l'implication du chercheur et aux instruments de mesure ou outils de collecte de données. L'absence de telles stratégies dans les recherches purement positivistes,

associée à la croyance que le chercheur est en mesure de se détacher complètement de son objet de recherche, constitue d'ailleurs une critique du paradigme positiviste (Bronowski, 1990; Clark, 1998; Guba, 1990; Holton, 1993).

## **2.2 Universalité du savoir**

Le principe d'universalité du savoir est central au postpositivisme; il réfère au postulat selon lequel il existe une certaine vérité valable pour tous les êtres humains. L'objectif de la science, selon cette perspective, consiste à s'approcher le plus possible de cette vérité universelle, bien qu'il soit admis que celle-ci ne puisse être appréhendée que de manière imparfaite par les chercheurs (Corbetta, 2003; Guba, 1990).

À titre d'illustration, lors de la rencontre avec la direction générale et la répondante dans le milieu pour échanger sur les premières pistes d'analyses, une des pistes présentées concernait un changement au niveau du personnel de gestion. La documentation de ce changement récent a permis de mettre en lumière des pratiques différentes entre les deux directions, ayant des effets distincts sur la concertation entre les différents services de l'organisation. D'ailleurs, la culture organisationnelle peut être conceptualisée comme un produit de l'adaptation des organisations qui vivent des expériences de succès ou d'échecs au fil des problèmes qu'ils tentent de résoudre (Pettigrew, 1979; Schein, 1985, 2010). Ces expériences influencent la création, le maintien et la transformation d'une culture, d'où la pertinence de considérer les contextes tels que l'histoire de l'organisation et les types de leadership (Christensen et al., 2007; Schein, 1985, 2010). Or, la réaction d'un des partenaires à cette piste d'analyse fut plutôt de suggérer de retirer toutes les informations concernant l'ancienne direction concernée, argumentant que cela concernait « le passé » et n'était donc « plus valide ».

Le principe d'universalité du savoir va également de pair avec le celui de généralisation des résultats, bien qu'il soit plus courant de parler de transférabilité en recherche qualitative (Lincoln & Guba, 1985). Il s'agit de mettre l'accent sur ce qui est « vrai » et représentatif pour un plus grand nombre d'individus possibles. Dans cette

perspective, les exceptions, les cas extrêmes et les contre-exemples sont généralement perçus comme des résultats aberrants. Or, dans une recherche qualitative, le chercheur s'intéresse habituellement à ces contre-exemples et ces cas extrêmes (Patton, 2002), qui procurent des informations riches pour éclairer la compréhension du phénomène à l'étude.

Lors de la rencontre avec la direction générale et la répondante, un tel cas extrême a été utilisé pour illustrer une catégorie en émergence (Paillé, 1994), nommée « Prise en charge dévouée » à ce moment des analyses. Le résumé de l'événement va comme suit : un locataire a fait une demande téléphonique auprès d'un employé du service des immeubles afin d'avoir une pelle pour s'occuper du jardin communautaire pendant un long congé. Cet employé a fait suivre la demande auprès de l'équipe communautaire, qui était alors en rencontre pour la journée. La réponse reçue par l'employé était que l'intervenant responsable de ce projet allait évaluer la situation dès que possible pour déterminer s'il était approprié d'y répondre et, le cas échéant, de quelle façon. Toutefois, sensible aux besoins de ce locataire, cet employé a plutôt choisi de prendre l'initiative personnelle d'acheter une pelle « de sa poche » pour la remettre au locataire qui en avait fait la demande. Cette action a eu des conséquences importantes, notamment en envoyant un message contradictoire au locataire concerné et aux autres locataires qui ont eu connaissance de la situation, puis en nuisant à la crédibilité de l'intervenant responsable du dossier. Bien que de telles situations ne se produisent pas régulièrement dans l'organisation, cet événement s'avère parlant pour comprendre les conséquences potentielles de la sensibilité et la bienveillance des employés envers les locataires, sur leur responsabilisation et sur la concertation des actions entre services. Or, la réaction d'un des partenaires face à la présentation de cette illustration fut de plutôt de souligner le fait qu'elle ne soit pas « représentative de l'ensemble de l'organisation » et d'inviter la chercheuse à éviter d'utiliser ces exemples.



### 2.3 Hiérarchisation des savoirs

Une seconde dimension importante du postpositivisme et, plus largement, de la science moderne (de Sousa Santos, 2016), consiste à considérer le savoir scientifique comme supérieur au savoir des acteurs sociaux. Si le chercheur cherche à s'approcher le plus possible de *la vérité*, cela implique que de multiples réalités ne peuvent coexister (Sandu, Alexa, & Ponea, 2012). Le chercheur, perçu comme un expert, sera à la recherche des informateurs-clés les plus « crédibles » et cherchera à conserver une distance avec son objet de recherche, en faisant appel à un évaluateur externe par exemple.

Dans le cadre de cette étude, cette hiérarchisation des savoirs s'est traduite de différentes manières. Une première illustration concerne la crédibilité accordée à un locataire impliqué dans son milieu, mais également perçu comme un leader négatif. Ce locataire a été rencontré en entrevue et a participé à différents événements observés dans le cadre de l'étude. Un partenaire a partagé qu'il trouvait « cela dommage pour la crédibilité de mon étude » (paraphrase). La hiérarchisation des savoirs s'est également traduite à quelques occasions dans l'attitude à l'égard de l'étudiante-chercheure, tantôt abordée comme experte (« dis-nous quoi faire », « on va te suivre », « c'est toi qui sais »), tantôt comme jeune chercheure ayant peu d'expérience.

La hiérarchisation des savoirs apparaît comme une dimension difficilement compatible avec la recherche partenariale. En effet, Gillet et Tremblay (2017) identifient le processus de co-construction des connaissances comme une condition essentielle de la recherche partenariale, la distinguant d'autres types de recherche plus traditionnelles. Jessop et al. (2013) notent également l'importance que le leadership soit distribué et partagé dans le cadre de telles recherches. Il est possible d'émettre l'hypothèse que ce partage de leadership soit plus difficile à réaliser lorsque les chercheurs adoptent une position d'expert, ou lorsque les acteurs du milieu placent ces chercheurs en position d'experts, limitant d'une certaine façon l'espace disponible à leur propre contribution au processus de recherche.

## 2.4 Certitude et logique de la preuve

En cohérence avec la recherche d'une vérité unique et universelle, la conception postpositiviste du savoir implique également la production de savoirs « certains »; cette certitude est rendue possible par l'utilisation de différentes stratégies permettant de limiter les biais liés à la fois aux chercheurs, aux participants et à l'environnement. Bien qu'il soit admis que l'objectivité totale est impossible, le chercheur souhaite tout de même évacuer le plus possible toute subjectivité de son étude (Guba, 1990). Ce sont l'utilisation d'une méthode rigoureuse et reproductible, le contrôle des observations, puis la mise à l'épreuve d'hypothèses selon une logique de la preuve, qui permettent d'accéder à « la vérité » (Bronowski, 1990).

Lors de la rencontre visant à échanger sur des pistes d'analyse, une catégorie d'analyse en émergence a provoqué des réactions plus fortes chez les partenaires, qui se sont exprimés dans des mots semblables à ceux-ci : « Ça, c'est ta perspective à toi. » « Quelles sont tes preuves? » « Ça, c'est toi qui dit ça où les locataires? ». Ces réactions des acteurs partenaires, tout à fait légitimes, représentent bien les tensions inhérentes au processus même de recherche partenariale (Gillet & Tremblay, 2017), mais elles peuvent aussi être abordées sous l'angle du postpositivisme. En effet, ces réactions semblent sous-tendre une remise en question de la « certitude » des résultats, et par le fait même, de la crédibilité du processus de recherche. Or, cette rencontre avec les partenaires ne visait pas à présenter des savoirs « certains », mais plutôt à échanger sur des pistes émergeant d'un processus de recherche « non-abouti ».

## 2.5 Linéarité du processus de recherche

L'orientation adoptée pour la rencontre qui a permis de mettre en lumière différentes manifestations du postpositivisme se voulait en cohérence avec le caractère cyclique et circulaire qui caractérise habituellement les recherches partenariales. Klein (2017) soutient que « la réflexivité [qu'implique la recherche partenariale] est collective et non pas individuelle, ce qui implique l'interactivité entre la recherche et l'action » (p. 304). C'était ce qui était souhaité initialement dans le cadre de cette recherche. Or, les constats

qui ont émergé suite à cette rencontre marquante ont amené l'étudiante-chercheuse à questionner le réalisme de poursuivre dans la voie initialement prévue. Compte tenu des attentes et impératifs du milieu, ainsi que des impératifs académiques de l'étudiante, il a été choisi de réorienter le processus de recherche en faveur d'une démarche plus près du modèle traditionnel et linéaire de la recherche.

Par ailleurs, ces tensions pouvant exister entre les impératifs des milieux pratiques et ceux des milieux académiques sont documentés dans la littérature (Dumais, 2011). Gillet et Tremblay (2017) soutiennent également que « les acteurs ont parfois des volontés, des intérêts, des obligations et des temporalités et des capacités différenciées pour participer aux divers moments de la recherche » (p. 312).

### **Discussion**

L'expérience de recherche présentée a permis d'illustrer de quelle manière les interactions entre chercheurs et acteurs du milieu pouvaient être teintées d'une conception postpositiviste de la science, du processus de recherche et des savoirs. Ces réflexions épistémologiques sont riches en apprentissages à différents points de vue. D'abord, considérant que l'étude présentée vise à comprendre les liens entre la culture organisationnelle d'un office d'habitation (OH) et le développement de la participation citoyenne des locataires habitant en HLM Familles, ces réflexions ont également permis de soulever des pistes intéressantes à approfondir dans la poursuite des analyses. À titre d'exemple, la hiérarchisation des savoirs dans le postpositivisme peut être mise en lien avec la reconnaissance des savoirs d'usage dans les HLM Familles (Morin, Demoulin, & Lagueux, 2017). En effet, l'adoption d'une posture où les savoirs scientifiques sont considérés comme supérieurs à ceux des acteurs sociaux semble a priori peu compatible avec la reconnaissance des savoirs des locataires liés au fait d'habiter en HLM, au même titre que les savoirs professionnels, par exemple. De plus, la hiérarchisation des savoirs s'est traduite à quelques occasions dans l'attitude adoptée à l'égard de l'étudiante-chercheuse, tantôt abordée comme experte, tantôt comme jeune chercheuse ayant peu d'expérience. On peut émettre l'hypothèse que les relations de collaboration entre

acteurs de l'OH et locataires puissent être teintées d'une dynamique similaire à la relation de collaboration s'étant établie dans le cadre de la recherche.

Par la suite, cette expérience de recherche a favorisé des apprentissages d'un point de vue plus personnel, en tant que jeune chercheure. Mandel et Tetlock (2016) soulignent que le processus de recherche interpelle nécessairement les valeurs du chercheur, notamment dans ses choix méthodologiques. Dans le cas présent, l'abandon du processus de recherche collaborative pour un processus plus près de la recherche traditionnelle aura été vécu comme un deuil. Ce choix méthodologique s'appuyait non seulement sur la volonté de co-produire des connaissances (Gillet & Tremblay, 2017), mais également sur des valeurs de mobilisation, d'utilité et de changement social. En effet, l'implication active des acteurs concernés dans la démarche de recherche et la co-construction qui en découle sont favorables au réinvestissement des résultats de recherche dans le milieu et à de véritables transformations sociales (Gillet & Tremblay, 2017; Tremblay & Rochman, 2017). Néanmoins, cette expérience a permis de consolider son identité professionnelle en favorisant l'identification de valeurs orientant sa pratique de recherche.

Toujours d'un point de vue de jeune chercheure, cette expérience a permis de s'outiller afin d'être plus à même de déterminer le réalisme d'un projet de recherche collaborative. Les conditions de succès d'une telle recherche sont également beaucoup plus claires; elles vont bien au-delà de l'entente formelle et des conditions de base à mettre en place au début du partenariat lorsque l'ensemble des acteurs s'engagent dans la démarche.

Par exemple, cette expérience rappelle l'importance de l'investissement de ressources pour favoriser le bon déroulement de l'étude et le maintien de l'engagement des acteurs. Notamment, Lyet (2017) souligne l'importance que le projet de recherche se déroule sur une période de temps suffisamment longue pour « permettre une acculturation réciproque » des chercheurs et des acteurs du milieu. L'animation d'un comité par une fonction d'interface entre les différents acteurs est également de plus en

plus reconnue comme une condition de succès à la recherche partenariale (Bernier, 2014). Dans le cas présenté, l'étude est portée par une seule étudiante, soutenue par ses directeurs, et ce, en parallèle à une formation professionnelle incluant des cours et des stages d'intervention. Ce contexte semble contribuer à créer un écart entre les impératifs du milieu et les impératifs académiques. Conséquemment, il apparaît moins favorable au maintien de l'intérêt et de l'engagement des partenaires.

Une seconde condition de succès relevée consiste à aborder les questionnements d'ordre épistémologique en amont avec les partenaires du milieu, tout en considérant le fait que les acteurs pourront s'interinfluencer tout au long du processus de recherche (Lyet, 2017). En effet, si les postulats qui sous-tendent le processus de recherche ont été discutés à maintes reprises, un échange explicite sur ce qui est considéré comme « valide » comme savoir pour chacune des acteurs aurait certainement pu éviter quelques surprises. D'ailleurs, Bussièrès (2018) identifie l'« entente épistémologique » comme une des conditions clés pour la réussite d'une recherche partenariale. Conséquemment, il apparaît essentiel que les jeunes chercheurs soient outillés tôt dans leur parcours afin d'être en mesure de poser des questionnements épistémologiques en lien avec les recherches qu'ils entreprennent.

Enfin, il y a lieu de se demander si certains positionnements épistémologiques sont plus « compatibles » avec la recherche partenariale que d'autres. Klein (2017) soutient « que la recherche partenariale [se situe] au centre d'un processus de co-construction des connaissances, contribuant ainsi à la démocratisation de la société du savoir » (p. 291), qualifiant cette façon de concevoir les relations entre les différents types de savoirs de « véritable révolution épistémologique » (p. 292). Or, cette co-construction semble a priori opposée à la hiérarchisation des savoirs qui caractérise le postpositivisme, mais qu'en est-il des autres positionnements épistémologiques? À titre d'exemple, le socio-constructivisme, qui postule que les réalités sont multiples, relatives et construites par des acteurs sociaux (Patton, 2002), pourrait constituer un positionnement plus adéquat. Dans le même ordre d'idées, se pourrait-il que des variations soient possibles en fonction du degré d'implication des différents acteurs? Par exemple, il est plausible de

penser qu'une recherche-action coopérative « visant une symétrie poussée entre les partenaires et les positionnant à la fois comme co-chercheurs et co-sujets » (Bonny, 2017, p. 28) n'ait pas les mêmes implications qu'une recherche-intervention, où le chercheur agit à titre d'intervenant professionnel portant un regard sur l'action (Bonny, 2017). Dans la seconde, la posture de chercheur et d'intervenant n'apparaît pas forcément incompatible avec un rôle de chercheur-expert. Pourrait-on envisager une typologie des types de recherches partenariales en fonction de leur comptabilité avec certains positionnements épistémologiques ? Il y a certainement là quelques pistes intéressantes pour des recherches futures.

## Références

- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, 2013/3(173), 25-32. doi : 10.3917/idee.173.0025
- Bernier, J. (2014). La recherche partenariale comme espace de soutien à l'innovation. *Global Health Promotion*, 21(1), 58-63.
- Bonny, Y. (2017). Les recherches partenariales participatives : éléments d'analyse et de typologie. [Chapitre de livre]. Dans A. Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Les recherches partenariales et collaboratives* (p. 25-44). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bronowski J. (1978). *The Common Sense of Science*. Londres : Harvard University Press.
- Bronowski J. (1990). *Science and Human Values*. Londres, New York : Harper Perrenial.
- Bussièrès, D. (2018). La recherche partenariale : d'un espace de recherche à la coconstruction de connaissances. (Thèse de doctorat non publiée). Université du Québec à Montréal.
- Chevrier, E.-I., & Panet-Raymond, J. (2013). La participation citoyenne pour développer un quartier. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 67-83.
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G., & Rovik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector : Instrument, culture and myth*. London, New York : Routledge.
- Clark, A. M. (1998). The qualitative-quantitative debate: Moving from positivism and confrontation to post-positivism and reconciliation. *Journal of Advanced Nursing*, 27, 1242-1249.
- Corbetta. P. (2003). *Social Research : Theory, Methods and Techniques*. London, Thousand Oaks, New Delhi : SAGE Publications.
- Couture, C., Bednarz, N., & Barry, S. (2007). Multiples regards sur la recherche participative : une lecture transversale. [Chapitre de livre]. Dans M. Anadón

- (dir.), *La recherche participative : Multiples regards* (p. 205-221). Québec : Presses universitaires du Québec.
- Desrosières, A. (2008). *L'argument statistique : pour une sociologie historique de la quantification*, tome I. Paris : Presses des Mines.
- Dumais, L. (2011). La recherche partenariale au Québec : tendances et tensions au sein de l'université. *SociologieS*. Récupéré de <http://sociologies.revues.org/3747>
- Épistémologie. (s. d.). Dans *Dictionnaire Larousse en ligne*. Repéré à <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/épistémologie/30520>
- Équipe de recherche en HLM. (2014). Les réalités des adolescents en milieu HLM : Favoriser leur participation. *Habitation à loyer modique : Enjeux et résultats de recherche* (n° 4). Sherbrooke : Centre affilié universitaire du Centre de santé et services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke.
- Gagnier, J.-P., R. Proulx et R. Lachapelle (2002). Participation et changements de rapport en déficience intellectuelle. [Chapitre de livre]. Dans J.-P. Gagnier et R. Lachapelle (dir.), *Pratiques émergentes en déficience intellectuelle : participation plurielle et nouveaux rapports* (p. 1-8), coll. Pratiques et politiques sociales. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gillet, A & Tremblay, D.-G. (2017). *Les recherches partenariales et collaboratives*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine.
- Groff, R. (2004). *Critical realism, post-positivism, and the possibility of knowledge*. London, New York : Routledge.
- Guba, E. G. (1990). The alternative paradigm dialog. [Chapitre de livre]. Dans E. G. Guba (Éd.), *The paradigm dialog* pp. 17-27). Thousand Oaks : Sage Publications Inc.
- Harrisson, D. (2013). Réceptivité et contraintes de l'innovation dans l'administration publique. *Télescope*, 19(2), 71-86.
- Holton, G. (1993). *Science and Anti-Science*. London, UK : Harvard University Press.



- Houghton, C., Hunter, A., & Meskell, P. (2012). Linking aims, paradigm and method in nursing research. *Nurse Researcher*, 20(2), 34-39.
- Jessop, B., Moulaert, F., Hulgard, L., & Hamdouch, A. (2013). Social innovation research: A new stage in innovation analysis ? [Chapitre de livre]. Dans F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood et A. Hamdouch (dir.), *International handbook of social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research* (p. 110-130). Cheltenham : Edward Elgar.
- Klein, J.-L. (2017). Recherches partenariales, innovations sociales et co-construction des connaissances : une voie pour la transformation sociale? [Chapitre de livre]. Dans A. Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Les recherches partenariales et collaboratives* (p. 289-309). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions*, 2<sup>e</sup> éd. Chicago : University of Chicago Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Californie : SAGE.
- Lyet, P. (2017). Les recherches conjointes entre « chercheurs en continu » et « chercheurs en occasionnels ». [Chapitre de livre]. Dans A. Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Les recherches partenariales et collaboratives* (p. 257-272). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Mandel, D. R., & P. E. Tetlock. (2016). Debunking the myth of value-neutral virginity: Toward truth in scientific advertising. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-5. doi : <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00451>.
- McGregor, S. L. T., & Murnane, J. A. (2010). Paradigm, methodology and method : Intellectual integrity in consumer scholarship. *International Journal of Consumer Studies*, 34, 419-427. doi : 10.1111/j.1470-6431.2010.00883.x
- Mercier, C., Bourque, D., & St-Germain, L. (2009, janvier). *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation* (Série Documentation et diffusion, no. 8). Gatineau : Université

- du Québec en Outaouais, Alliance de recherche Université-Communauté – Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris, France : De Boeck.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris, France : Éditions d'organisation.
- Morin, P., Lagueux, F., & Demoulin, J. (2017). *Nos savoirs, notre milieu de vie : le savoir d'usage des locataires HLM Familles*. Coll. Problèmes sociaux et interventions sociales. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Morin, P., LeBlanc, J., & Vachon, J.-F. (2014). *Pratiques innovantes de gestion dans les offices d'habitation : De la poignée de porte à la poignée de main*. Coll. Problèmes sociaux et interventions sociales. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Neuman, L. W. (2011). The Meanings of Methodology. Dans L. W. Neuman (Éd.), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow, UK : Pearson.
- Niglas, K. (2001, septembre). *Paradigms and methodology in educational research*. Communication orale présentée à l'European conference on educational research, Lille, France. Repéré à <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001840.htm>
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181. doi : 10.7202/1002253ar
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3<sup>e</sup> éd). Thousand Oaks : SAGE.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Popper K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. Londres : Hutchinson.
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, P., & Pires, A.P. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaétan Morin éditeur.

- Pourtois, J. P., & Desmet, H. (2009). Compréhensif (paradigme). Dans *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* [Format Kindle]. Paris: A. Colin.
- Sandu, A., Alexa, E., & Ponea, S. (2012). New directions in social epistemology. *Sociology & Social Work*, 5(1), 59-75.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership : A dynamic view*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>e</sup> éd.). San Francisco : Jossey-Bass.
- de Sousa Santos, B. (2016). *Épistémologies du Sud : mouvements citoyens et polémique sur la science*, coll. Solidarité et société. Paris : Desclée de Brouwer.
- Tremblay, D. G., & J. Rochman. (2017). Les processus de collaboration et de partage des connaissances dans la recherche partenariale : de la reconnaissance des identités à l'émergence d'une communauté de pratique. [Chapitre de livre]. Dans A. Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay (dir.), *Les recherches partenariales et collaboratives* (p. 101-127). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Zammito, J. H. (2004). *A nice derangement of epistemes: Post-positivism in the study of science from Quine to Latour*. Chicago, IL : The University of Chicago Press.

## **Discussion générale**

La discussion générale de la thèse est divisée en trois sections. Une première section met en relation le contenu des trois articles au regard des écrits scientifiques. Une deuxième section expose une réflexion critique sur les forces, les limites et les dimensions méthodologiques de la recherche. Une dernière section propose des pistes de recherches futures.

### **Discussion des résultats**

Le développement de la participation citoyenne en HLM interpelle un ensemble de croyances au sujet des locataires et des domaines dans lesquels ils sont en mesure d'avoir une influence (Bacqué et al., 2005; Duperré & Deslauriers, 2011; Vachon, 2017). L'étude de cas développée dans cette thèse renforce le constat selon lequel la transformation des rapports de pouvoir entre les parties prenantes des OH et les locataires implique un changement culturel majeur (Morin et al., 2014). Elle permet de dégager un ensemble de composantes culturelles (Schein, 1985, 2010) et de croyances qui peuvent représenter des obstacles et des leviers au développement de la participation citoyenne, plus spécifiquement en HLM Familles.

Dans une perspective pragmatique, cette discussion des résultats s'articule autour de trois axes : 1) concevoir le locataire comme un citoyen détenteur de savoirs et un acteur clé au sein des OH; 2) reconnaître l'apport des employés pour reconnaître celui des

locataires; et 3) intégrer l'apprentissage à la culture organisationnelle. Ces axes de discussion sont suivis d'une explicitation de leurs implications pratiques.

### **Concevoir le locataire comme un citoyen détenteur de savoirs et un acteur clé au sein des OH**

À l'instar des relations entre intervenants et usagers, les rapports de pouvoir entre les parties prenantes des OH et les locataires sont d'emblée inégaux (Bengtsson, 1998; Parazelli, 2011). Le développement de la participation citoyenne des locataires implique de les considérer comme des citoyens, plutôt que comme des bénéficiaires ou des clients. Elle implique de les voir comme des acteurs clés pouvant contribuer à une meilleure gouvernance des OH, à l'identification de solutions innovantes et à l'amélioration de la qualité de vie des personnes résidant en HLM, comme c'est le cas en Grande-Bretagne (Cairncross, Clapham, & Goodlad, 1997).

La complexité des besoins de locataires et les mesures d'austérité (Bouchard, 2009; Constantin, 2015) contribuent à placer les locataires en HLM en contexte de vulnérabilité – voire de captivité – où ces logements représentent le dernier filet social (Germain & Leloup, 2006). Les locataires se retrouvent donc dans une relation de dépendance par rapport à l'OH, ce qui permet de comprendre certaines peurs, comme celles d'être ciblé par l'OH en raison de leur participation ou de perdre leur logement (Vachon, 2017). À cet égard, Vachon souligne que plusieurs locataires

se considèrent privilégiés de demeurer en HLM et ne veulent pas entrer en conflit avec les offices en exprimant tout haut ce qui, selon eux, ne convient pas et ce qui devrait être corrigé dans leur milieu de vie. [...] plusieurs résidents ont encore peur de perdre leur logement s'ils sont en mauvais termes avec leur office. (p. 29)

Les rapports inégaux entre locataires et parties prenantes des OH permettent de comprendre les enjeux de confiance soulevés dans le premier article de la thèse. Boon et Holmes (1991) définissent la confiance comme « un état impliquant des attentes positives confiantes par rapport aux motivations de l'autre, dans le respect de soi-même, lors de situations qui comportent des risques » [traduction libre] (p. 194). Dans leurs travaux sur la confiance, Lucero et Wallerstein (2013) soulignent que les risques et la vulnérabilité sont nécessairement associés à un contexte historique et social plus large entourant la communauté particulière concernée. Dans le cas des locataires, cet historique est malheureusement marqué par des abus de pouvoir et des préjugés, lesquels sont toujours présents malgré une amélioration des relations entre OH et locataires (Vachon, 2017).

Comment comprendre les réticences de l'OH à partager le pouvoir avec les locataires et les difficultés à les considérer comme des acteurs clés pour l'organisation, détenteurs de savoirs ? Comment expliquer l'ampleur du changement culturel que cela implique ? Des pistes de réponse à ces questions se situent dans les cultures de performance et de bienveillance prépondérantes au sein de l'OH étudié, ainsi que dans la conception des savoirs discutée dans le troisième article de la thèse.

**Le passage de client à citoyen dans une culture de performance.** D'abord, la culture de performance est associée à des impératifs de performance et à des préoccupations pour l'image de l'organisation. Les réticences de l'OH à faire confiance aux locataires et à partager le pouvoir avec eux peuvent s'expliquer par la peur que l'organisation soit critiquée sur la place publique, dans un contexte où les entreprises publiques doivent maintenir leur réputation sur la scène politique externe (Moynihan, 2012). Les entreprises publiques ont peu de marge d'erreur et sont ciblées au moindre échec, ce qui explique leur tendance à éviter le blâme (Moynihan, 2012). Or, les préoccupations quant à l'image qu'il faut projeter font partie « des éléments fondamentaux de la culture organisationnelle qui pèsent souvent plus que les résultats rationnels obtenus » dans les entreprises publiques (Proulx, 2010, p. 17).

La culture de performance et les préoccupations pour l'image permettent aussi de comprendre la fermeture de l'OH aux approches revendicatrices des associations de locataires ancrées dans une logique conflictuelle de l'action communautaire (Ninacs, 2008), les situant ainsi dans une « logique de conflit » plutôt qu'une « logique de dialogue » (Baillergeau, 2008). L'OH est plus enclin à partager informations, pouvoir et ressources avec les associations dont l'approche est davantage centrée sur le partenariat, cette approche suscitant plus d'ouverture. Cette comparaison des approches soulève des enjeux pour la reconnaissance des savoirs des locataires lorsque la façon d'apporter ces savoirs ne correspond pas à la manière souhaitée par l'OH. À ce sujet, Bradley (2013) critique les prémisses de la participation en logement social où le locataire « responsable »,



en cherchant à exercer du pouvoir, est censé réguler ses comportements et faire l'apprentissage de ce qu'est un « bon locataire ». D'autres auteurs rapportent également des limites à la participation citoyenne, alors que ce sont souvent les individus maîtrisant la rhétorique ou qui font déjà partie de l'élite qui arrivent réellement à influencer les décideurs (Ninacs, 2008; Parazelli, 2011). Pour sa part, Ninacs (2008) rapporte les critiques formulées à l'endroit des approches partenariales, qui posent le risque d'escamoter les réalités liées aux relations structurelles d'exploitation et d'oppression au profit d'une harmonie entre les individus, tout en nuancant :

Le problème, c'est que les critiques ne proposent aucune autre possibilité en dehors de l'action revendicatrice ou politique qui, à son tour, bien qu'elle soit essentielle, ne produit que peu de résultats probants sur le plan du pouvoir d'agir, car le pouvoir pour corriger les injustices demeure entre les mains des autorités. (p. 110-111)

La culture de performance de l'OH permet également de comprendre le défi de passer d'une conception du locataire comme client à une conception de citoyen. En effet, dans le contexte des réformes de l'administration publique, la mesure de la satisfaction des clients et l'introduction des mécanismes participatifs font partie des moyens qui peuvent être pris pour juger de la qualité des services et de l'atteinte des résultats (Mazouz, 2008; Sala Pala, 2006). Les pratiques liées à ces réformes axées sur la performance ont des limites et font l'objet de diverses critiques, dont plusieurs sont liées à une conception individuelle libérale de la citoyenneté, qualifiée de clientéliste ou client-centriste (Giauque, Barbey, Duc, & Gaillard, 2006; Muller, 2006). Dans la perspective clientéliste, le citoyen est vu comme un consommateur de services, libre de choisir quand et comment

répondre à ses besoins (Aberbach & Christensen, 2005). Les limites des réformes de l'administration publique dans cette perspective incluent : 1) la déresponsabilisation de l'État et le risque d'abandonner les personnes vulnérables, dont les ressources sont limitées, en leur remettant en main la responsabilité d'exprimer leurs besoins (T. Christensen et al., 2007; Muller, 2006); 2) un traitement plus punitif des groupes de clients moins populaires (Soss, Fording, & Schram, 2011); et 3) le fait que ces réformes intègrent rarement les valeurs démocratiques dans le choix des indicateurs de mesure de performance (Wichowsky & Moynihan, 2008). La conception clientéliste s'oppose à une conception dite collective ou citoyenne, selon laquelle le rôle du gouvernement est de faciliter l'atteinte des buts collectifs, le renforcement des communautés et la répartition juste et équitable des bénéfices, laquelle serait plus appropriée aux services publics destinés aux personnes vulnérables (Aberbach & Christensen, 2005; T. Christensen et al., 2007; Lefebvre, 2006; Sala Pala, 2006).

La tension entre conception clientéliste et conception citoyenne est bien présente dans le domaine du logement social (Foroughi & McCollum, 2008; Morin, LeBlanc, Dion, & Baldé, 2010). Morin et al. (2010) soulignent la présence d'une conception clientéliste dans un OH dont la priorité est le service à la clientèle et où la satisfaction est mesurée par des sondages. Dans le cadre de la présente étude, la perspective clientéliste se manifeste particulièrement au début de la collecte de données, alors que la priorisation des interventions se fait régulièrement en s'appuyant sur le principe du « plus grand nombre ». Cette conception de type « *one-size-fits-all* » est associée à la culture de performance

(Radin, 2006) et va de pair avec les principes d'universalité des savoirs et de généralisation discutés dans le troisième article de la thèse (Corbetta, 2003; Guba, 1990). Dans les écrits sur la participation citoyenne, Bradley (2013) soutient que les délibérations publiques sont le plus souvent basées sur cet intérêt général public, alors que les participants sont recrutés sur la base d'identités essentialistes pour atteindre une représentation démographique basée sur une logique de marché. Il critique le fait que le principe d'intérêt du plus grand nombre contribue ainsi à marginaliser les voix divergentes dans les processus de délibération. Dans l'OH à l'étude, l'utilisation du critère du « plus grand nombre » pouvait avoir pour conséquence de prioriser les interventions susceptibles de répondre aux besoins des aînés, représentant la majorité des locataires. Ainsi, les besoins spécifiques des familles pouvaient être relayés au second plan par les intervenants sociocommunautaires. Il convient toutefois de préciser que cette priorisation peut se comprendre en considérant les capacités limitées de l'équipe de développement communautaire, le nombre de ménages habitant en HLM étant élevé par rapport au nombre d'intervenants de l'OH. De plus, il a été possible d'observer un mouvement de l'équipe communautaire vers une plus grande considération des spécificités des milieux et un ajustement des interventions en fonction des contextes.

En regard de la participation citoyenne, Ninacs (2008) oppose les conceptions clientéliste et citoyenne en parlant de visions « néolibérale » et « sociale-démocrate » de la participation :

Dans la vision néolibérale, la participation est un moyen pédagogique et sociothérapeutique permettant aux personnes pauvres de s'intégrer socialement et de maximiser leurs capacités. Pour la vision sociale-démocrate, elle représente plutôt une fin, une condition nécessaire à la vie démocratique et à l'exercice des droits des personnes considérées avant tout comme citoyens et citoyennes. (Ninacs, 2008, p. 111)

Par ailleurs, Bradley (2013) rapporte que même lorsqu'elle s'appuie sur les prémisses basées sur le clientélisme et les logiques de marché, la participation peut constituer un vecteur d'*empowerment* et de changement social dans la mesure où elle offre un espace aux voix marginalisées.

**Le passage de bénéficiaire à citoyen dans une culture de bienveillance.** Pour les OH, le passage vers une conception du locataire en HLM en tant que citoyen détenteur de savoirs implique non seulement de sortir d'une logique clientéliste, mais également de se départir d'une conception du locataire en tant que bénéficiaire. Les rapports entre professionnels et citoyens qui prédominent dans le secteur public constituent le plus souvent des rapports de prise en charge, où le professionnel constitue l'expert de la problématique d'un bénéficiaire, celui qui sait ce qui est mieux pour lui (Gagnier, Proulx, & Lachapelle, 2002). Ces rapports de prise en charge font obstacle à la reconnaissance des savoirs des locataires en HLM Familles qui, bien qu'elle soit de plus en plus courante au sens des OH, n'est pas acquise (Morin et al, 2017; Vachon, 2017). Notamment, les savoirs attribués aux locataires se limitent parfois aux loisirs, et ce, même s'ils pourraient jouer un rôle dans d'autres domaines comme la gestion (Bacqué et al., 2005; Duperré & Deslauriers, 2011; Vachon, 2017). Vachon (2017) souligne que la

[...] réticence à conférer un rôle important aux locataires révèle un manque de reconnaissance ou une dévaluation indirecte des savoir-faire des résidents qui ne sont pas perçus par certains directeurs comme ayant les compétences suffisantes pour jouer un rôle important dans la gestion. (p. 26)

Le manque de reconnaissance des savoirs des locataires peut être mis en lien avec la conception des savoirs teintée du postpositivisme discutée dans le troisième article de la thèse. Un des postulats du postpositivisme consiste à considérer le savoir scientifique comme supérieur au savoir des acteurs sociaux (de Sousa Santos, 2016). Si le chercheur cherche à s'approcher le plus possible d'une vérité objective unique, cela implique que de multiples réalités ne peuvent coexister (Sandu, Alexa, & Ponea, 2012). Le chercheur est perçu comme un expert et s'assure d'identifier les informateurs clés les plus « crédibles ». Cette conception apparaît peu compatible avec la reconnaissance des savoirs d'usage des locataires, s'appuyant sur la croyance qu'il existe une solution unique, meilleure que les autres et détenue par des experts. La tendance de l'OH à attendre d'avoir une solution avant de partager certaines informations aux locataires va aussi en ce sens, bien qu'elle s'explique également par une volonté d'accélérer les processus décisionnels. Au même titre que ces croyances peuvent nuire au processus de co-construction inhérent à la recherche partenariale (Gillet & Tremblay, 2017), elles peuvent également nuire à la co-construction des solutions entre les parties prenantes de l'OH, les locataires et les partenaires.

Enfin, le défi pour les parties prenantes des OH de passer d'une conception du locataire bénéficiaire à celle d'un citoyen détenteur de savoirs peut se comprendre dans le contexte d'une culture organisationnelle axée sur la bienveillance. Cette bienveillance

s'inscrit dans un historique plus large d'interventions sociales axées sur la charité et de croyances au sujet de la pauvreté. Ninacs (2008) explique qu'il n'y a pas tellement longtemps, et bien que cela tende à changer, les personnes s'intéressant à la pauvreté « la voyaient à travers les lunettes de la bienfaisance » (p. 119). Pour cet auteur, c'est le sens de la citoyenneté qui permettrait de s'affranchir de cette bienfaisance. Le soutien aux personnes devrait s'appuyer sur un sens de solidarité et la reconnaissance de l'autre, plutôt que sur la charité (Belone et al., 2014).

A priori, une culture axée sur la bienveillance ne pose pas nécessairement problème. La bienveillance peut avoir plusieurs bénéfices, notamment pour la relation de confiance (Aycan, 2006; Chan, Huang, Snape, & Lam, 2013). Elle peut également représenter un levier rassembleur pour les membres du personnel de l'OH, qui sont engagés envers une mission sociale commune. La bienveillance n'a pas toujours fait partie de la culture de l'OH à l'étude, où les préjugés des employés à l'égard des locataires ont déjà été très présents. L'expression symbolique « Et si c'était ma mère ? » a été utilisée pour favoriser l'empathie des employés et les sensibiliser à la réalité des locataires. En ce sens, le désir d'aider des employés et leur préoccupation pour le bien-être des locataires sont positifs. Le défi consiste toutefois à s'assurer que cette bienveillance s'inscrive dans une approche d'*empowerment*. Parazelli (2011) souligne le problème de la bienveillance « des intervenants et des experts, pour se mettre au service des plus démunis et des plus vulnérables » (p. 5) lorsqu'elle s'actualise sans le mandat des personnes concernées. Il critique la conception selon laquelle

les personnes en déficit de ressources sociales et économiques doivent être prises en charge par des personnes d'influence, des élites locales, capables de créer un rapport de force pour obtenir ces ressources ou penser pour elles (Parazelli, 2011, p. 5).

Dans le même sens, la bienveillance constitue une des deux « faces » du leadership paternaliste, avec la gestion autoritaire (Chan et al., 2013). Or, plusieurs auteurs critiquent le paternalisme dans le domaine social (Bengtsson, 1998; Bradley, 2013). Parazelli (2011) affirme que les intentions bienveillantes, aussi essentielles soient-elles, ne sont pas suffisantes pour faire reconnaître la parole des personnes visées par les interventions et politiques sociales; une rupture est nécessaire. En ce sens, la bienveillance est importante, mais insuffisante pour faire reconnaître les savoirs des locataires et s'assurer qu'ils soient considérés comme des citoyens et des acteurs clés au sein des OH; un changement culturel est nécessaire.

### **Reconnaître l'apport des employés pour reconnaître celui des locataires**

La bienveillance des employés de l'OH étudié se traduit également dans leur volonté de contribuer à la mission sociale de l'OH, qui représente un intérêt et une préoccupation commune des employés, et ce, peu importe leur rôle. Deleire et al. (2011) soulignent que le désir d'aider est une source de motivation caractéristique des individus qui choisissent de travailler dans les services publics. Les résultats suggèrent également l'existence d'un type de reconnaissance au travail lié spécifiquement à l'investissement en lien avec une mission sociale. Ce type de reconnaissance pourrait s'apparenter à celui de la « reconnaissance de l'investissement dans le travail » (*recognition of job dedication*),

une reconnaissance de l'engagement et des efforts investis, lesquels ne sont pas toujours visibles et peuvent être réalisés dans des conditions sous-optimales (Brun & Dugas, 2008).

La reconnaissance de l'apport des employés à la mission sociale de l'OH produit une sorte d'« effet miroir », où les employés dont on reconnaît la contribution, en complémentarité avec les autres acteurs impliqués, semblent plus susceptibles de reconnaître la contribution des locataires à leur tour. On peut émettre l'hypothèse qu'il soit plus facile pour les employés de l'OH de collaborer et de reconnaître les compétences des locataires et de leurs partenaires lorsque leurs propres compétences ne sont pas remises en doute. Cet « effet miroir » sur le développement de la participation citoyenne passe aussi par le développement d'une relation de confiance. Les stratégies employées par le personnel de l'OH dans le but de faire reconnaître leur apport à la mission sociale peuvent avoir des effets non souhaités lorsqu'elles aboutissent à des actions non concertées qui nuisent à la confiance des locataires envers l'OH. Or, tel qu'il a été développé dans le premier article, la relation de confiance est importante dans le développement de la participation citoyenne des locataires.

L'importance de la concertation et du partenariat pour favoriser le développement de la participation citoyenne n'est pas nouvelle (Ianniello et al., 2019; Morin et al., 2014, 2017). Bricocoli (2008) soutient notamment que le traitement séparé des interventions immobilières et de soutien en logement social ne contribue pas à faire le passage d'une conception de locataires à une conception de citoyens. La recherche renforce la pertinence de mettre en place des stratégies pour clarifier les rôles entre les services d'un OH,



favoriser la communication entre eux et reconnaître leur contribution respective. La communication entre les services permet aux employés d'avoir confiance que chacun joue son rôle, comme dans le cas d'un signalement de perte d'autonomie par un préposé à l'entretien à l'équipe de développement communautaire. En ce sens, elle permet non seulement la concertation des actions, mais également le respect des champs de compétence partagés et exclusifs des employés de l'OH (St-Arnaud, 2003). À l'inverse, la distanciation des intervenants de développement communautaire de l'OH, en faisant obstacle à la communication entre les services, ne permettait pas de créer un lien de confiance entre l'ensemble des employés. Or, la relation de confiance est essentielle dans le partenariat (Ninacs, 2008), particulièrement lorsque les acteurs concernés sont interdépendants (Boon & Holmes, 1991; Lucero & Wallerstein, 2013).

### **Intégrer l'apprentissage à la culture organisationnelle**

Dans le domaine du logement social, Morin et al. (2014) soulignaient déjà le défi de la conciliation entre la gestion immobilière et la gestion sociale au sein des OH. Cette recherche rajoute à la compréhension de ces défis de conciliation, en mettant en lumière la négociation complexe qu'implique de favoriser le développement de la participation citoyenne des locataires, tout en prenant en compte les impératifs de performance et de résultats des OH. Alors que la reddition de comptes est une manière de faire la preuve des retombées du programme HLM (Bouchard, 2009; Morin et al., 2014; Thibodeau, 2008), les préoccupations pour l'efficacité et l'efficience tiennent compte de la rareté des ressources disponibles et des mesures d'austérité mises en place par le gouvernement

québécois (Bouchard, 2009; Constantin, 2015). Les OH peuvent également difficilement faire abstraction du contexte politique dans lequel ils évoluent et qui, malheureusement, laisse peu de place à l'erreur (Moynihan, 2012). L'atteinte de résultats concrets est aussi importante pour éviter la démobilisation, les insatisfactions et la perte de confiance des locataires (Agranoff, 2006; Bengtsson, 1998; Irvin & Stansbury, 2004). L'absence de résultats concrets liés à la participation dans les milieux peut être le symptôme de l'instrumentalisation de la participation des locataires, où cette participation ne joue qu'un rôle symbolique (Arnstein, 1969; Demoulin, 2014).

Par ailleurs, une culture d'apprentissage représente, paradoxalement, une manière d'augmenter la performance et d'atteindre les résultats souhaités, en plus de présenter de nombreux bénéfices pour les organisations (Choi, 2020; Egan, Yang, & Barlett, 2004; Ho, 2008). La culture apprenante permet au personnel de l'OH, aux locataires et à leurs partenaires de s'accorder mutuellement de droit à l'erreur, une condition nécessaire à la prise de risque et à l'innovation dans les entreprises publiques (Landry et al., 2007; Nussbaum & Dweck, 2008). Le processus de négociation entre la posture performante et la posture apprenante n'implique toutefois pas un rejet de l'importance des résultats; il renvoie plutôt à la complexité de la négociation entre ceux-ci et le processus. Des auteurs soulignent que l'atteinte de résultats à court terme doit s'inscrire à l'intérieur d'une démarche à long terme pour favoriser le développement de la participation citoyenne (Agranoff, 2006; Bengtsson, 1998; Ianniello et al., 2019; Irvin & Stansbury, 2004). Les rencontres statutaires des intervenants communautaires de l'OH et les tables de partenaires

dans les milieux Familles sont des exemples de mécanismes misant à la fois sur l'atteinte de résultats à court terme et sur une réflexion collective en continu. De tels mécanismes peuvent contribuer à ce que les objectifs de résultats soient perçus comme légitimes pour les intervenants et aient un effet réellement mobilisant (Dias & Maynard-Moody, 2007). Ils permettent également de réconcilier « sens » et « mesure », une dialectique mise de l'avant par Doré, Bastien, Bourque, Clément et Morin (2014) puis Simard (2017) :

D'une part, une vision qui veut quantifier, organiser, démontrer les résultats d'une initiative dans une perspective de reddition de compte et de gestion et, d'autre part, le besoin des acteurs locaux de donner une signification à leurs actions, de les améliorer et de célébrer leurs réussites. Ainsi, pour réconcilier « sens » et « mesure », faut-il intégrer « processus » et « résultats ». (p. 207)

Les rencontres statutaires des intervenants sociocommunautaires et les tables de partenaires, qui s'inscrivent dans une perspective d'apprentissage collectif et de réflexion en continu, représentent également des espaces de réflexion pour ajuster les interventions aux contextes. Cette contextualisation est une condition favorable à l'effet boule de neige participatif, entre autres parce qu'elle encourage l'utilisation de mécanismes participatifs variés et complémentaires (Fung, 2006; Ianniello et al., 2019; Yang & Pandey, 2011).

Ainsi, un changement culturel mettant de l'avant la valeur de l'apprentissage dans les OH apparaît comme un levier potentiel pour que ces organisations puissent contribuer au développement de la participation citoyenne des locataires habitant en HLM Familles.

Les effets positifs d'une culture apprenante sur le développement de la participation citoyenne des locataires sont peu surprenants, considérant le processus d'apprentissage qui sous-tend le développement de la participation citoyenne (Chevrier & Panet-Raymond, 2013; Irvin & Stansbury, 2004). Tout comme la reconnaissance des employés contribue à la reconnaissance des locataires, l'adoption d'une posture apprenante au niveau organisationnel encourage l'apprentissage chez les locataires. Des effets similaires sont observés lorsque les locataires partagent ressentir une pression de performance.

Le processus d'apprentissage qui sous-tend le développement de la participation citoyenne s'observe à partir de l'effet boule de neige participatif et de ses composantes, soit le développement des ressources individuelles et collectives des locataires, ainsi que le développement de leur pouvoir d'influence. Ce développement progressif peut être mis en lien avec l'*empowerment* ou développement du pouvoir d'agir, qui « désigne la succession d'étapes par lequel un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que sa capacité de l'exercer de façon autonome » (Ninacs, 2008, p. 14).

Le développement de la capacité d'exercer son pouvoir d'agir, ainsi que l'acquisition de connaissances et d'habiletés pratiques, techniques et relationnelles nécessaires à l'exercice d'une influence significative, se font progressivement (Ninacs, 2008). Le modèle de la relation coopérative de St-Arnaud (2003) représente également un appui intéressant pour comprendre le développement du pouvoir d'influence et de l'autonomie des locataires. Si ce modèle utilise un langage différent de l'approche d'*empowerment*, ses visées sont similaires, soit le développement de l'autonomie, la mise

à profit des ressources du milieu et la mise sur pied de solutions adaptées à leur réalité et durables (Ninacs, 2008; St-Arnaud, 2003). Au fil de la coopération et d'un processus de responsabilisation, les champs de compétence des acteurs concernés deviennent de plus en plus partagés (p. ex., les locataires peuvent développer des habiletés de gestion ou de coordination auparavant assumées par des intervenants). Les locataires développent progressivement des ressources (p. ex., confiance en soi), dont certaines en commun avec les acteurs avec qui ils collaborent (p. ex., habiletés de communication), leur permettant d'exercer de plus en plus d'influence.

Le processus d'apprentissage qu'implique le développement de la participation citoyenne est favorisé par un accompagnement proactif et progressif par les intervenants de l'OH. Cet accompagnement est plus soutenu au départ puis laisse de plus en plus de place aux locataires, tout en ouvrant la possibilité d'offrir du soutien ponctuel selon les besoins, sans que cela remette en doute l'autonomie des associations. Ninacs (2008) va dans le même sens en soutenant que l'autonomie n'est pas synonyme d'indépendance. Elle correspondrait plutôt à la capacité des individus et des communautés d'agir en fonction de leurs propres décisions. Selon lui, il « s'agit d'une capacité qui doit être soutenue lorsque les circonstances l'exigent. Par exemple, munir une personne handicapée d'un fauteuil roulant ne réduit pas son autonomie, mais au contraire, l'augmente. » (Ninacs, 2008, p. 12) St-Arnaud (2003) va dans le même sens en soulignant le rôle de la suppléance dans le développement de l'autonomie.

### **Implications pratiques des résultats**

Les trois premières sections de la discussion des résultats représentent en quelque sorte trois axes d'intervention pour favoriser le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles : 1) concevoir le locataire comme un citoyen détenteur de savoirs et un acteur clé au sein des OH; 2) reconnaître l'apport des employés pour reconnaître celui des locataires; et 3) intégrer l'apprentissage à la culture organisationnelle.

Le premier axe d'intervention, concevoir le locataire comme un citoyen détenteur de savoirs et un acteur clé au sein des OH, implique d'intervenir au niveau des croyances et de la culture organisationnelle. Ceci nécessite des actions structurantes de la part des directeurs des OH, qui détiennent une grande part du pouvoir décisionnel et sont en mesure d'attribuer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires au changement (Meilleur, 2017). Ces ressources peuvent permettre de dégager du temps pour l'élaboration de la culture souhaitée et d'un plan d'action, d'impliquer les employés dans la démarche, de les accompagner dans l'apprentissage de leurs nouveaux rôles et de gérer leurs préoccupations tout au long du processus (Allaire & Firsirotu, 1998; Autissier, Vandangeon-Derumez, & Vas, 2014; Bareil & Savoir, 1999; Meilleur, 2017; Schein, 2010). Des ressources peuvent également servir à former le personnel sur l'importance d'impliquer les locataires et sur les avantages liés à leur participation citoyenne (Crawford et al., 2003; Kent & Read, 1998). Pour des stratégies plus élaborées en lien avec l'accompagnement d'un changement culturel, le lecteur est invité à consulter

l'ouvrage d'Autissier et al. (2014) sur le changement organisationnel et le chapitre de Meilleur (2017) portant plus spécifiquement sur l'implantation d'un changement culturel favorable à la participation citoyenne en HLM.

Le second axe d'intervention porte sur la reconnaissance des employés des OH, et plus spécifiquement, sur la reconnaissance de leur apport à la mission sociale de ces organisations. L'étude de cas met en lumière quelques stratégies mises en œuvre par l'OH qui ont eu des effets bénéfiques à cet égard, telles que la mise sur pied d'un cadre de référence en soutien communautaire précisant le rôle d'importance de chacun des services, ainsi que des activités formelles et informelles de sensibilisation. D'autres stratégies pourraient également être employées pour formaliser l'apport à la mission sociale des employés occupant des postes plus techniques. Il pourrait s'agir, par exemple, d'inclure la dimension sociale du rôle des préposés à l'entretien dans leur description de poste officielle et dans les critères utilisés pour évaluer leur performance en emploi. Enfin, l'implication des employés dans des démarches concertées, dans une perspective d'apprentissage collectif, représente aussi une façon de reconnaître leur contribution.

Le troisième axe d'intervention consiste à intégrer l'apprentissage à la culture organisationnelle des OH. Les parties prenantes des OH peuvent contribuer activement au développement de la participation citoyenne des locataires en HLM Familles en soutenant le processus d'apprentissage que cela implique, tout en adoptant elles-mêmes une posture d'apprentissage favorable à la réflexion en continu, à la concertation et à l'innovation (Gustavsson, 2009; Landry et al., 2007). À ce titre, les directeurs des OH sont bien

positionnés pour jouer un rôle de leader et de stratège de manière à accompagner l'implantation d'une culture d'apprentissage (Mazouz, 2008; Phornprapha, 2015; Schein, 2010). Ces derniers peuvent s'appuyer sur les théories du changement (Autissier et al., 2014) et sur différents outils. À titre d'exemple, le TIESS (Territoires innovants en économie sociale et solidaire) a publié en 2021 la traduction francophone d'un outil d'autoévaluation de l'apprentissage organisationnel créé par Taylor Newberry Consulting (Taylor & Liadsy, 2019), originalement appelé « *Organizational Learning Self-Assessment Tool – 18 questions to self-assess your organization's learning culture and identify steps for action* ». Enfin, les directeurs des OH ont le pouvoir de mettre sur pied et d'encourager l'usage d'espaces de dialogue réflexifs et collectifs comme les tables de concertation et les partenariats.

De façon plus précise, diverses recommandations pratiques ont été formulées et proposées à l'OH à l'étude dans le cadre d'un rapport de bilan déposé à la direction générale et la direction du développement communautaire. Celles-ci sont rapportées à l'Appendice J et incluent, entre autres : 1) la sensibilisation des employés aux impacts de leurs actions bienveillantes sur la participation citoyenne des locataires, et plus largement, sur le développement de leur pouvoir d'agir; 2) l'implication des associations de locataires en amont, sans qu'elles ne l'aient demandé, par exemple dans le cadre des rencontres statutaires des intervenants en développement communautaire; 3) l'identification de modalités de collaboration entre les employés des différents services pour favoriser la participation citoyenne, définies dans le cadre d'une démarche de co-construction



impliquant les employés; 4) l'intégration de la dimension sociale du travail des préposés à l'entretien dans leur description de poste et processus d'évaluation de la performance; 5) la célébration des bons coups en matière de participation citoyenne lors de leur journée annuelle des employés; 6) le pairage d'employés de différents services pour leur permettre de mieux comprendre l'apport de chacun, par exemple lors d'une journée type de travail; 7) la planification de moments de rencontre et de réflexivité pour l'ensemble des employés, inspirés des rencontres statutaires de l'équipe de développement communautaire; et 8) la mise sur pied d'activités pour développer l'ouverture aux approches plus revendicatrices des locataires, en s'inspirant, par exemple, de la communication non violente (Rosenberg, 2018).

Enfin, l'expérience de recherche a eu différents effets positifs pour le milieu. Outre le rapport de bilan déposé aux partenaires de recherche, les résultats ont été diffusés dans le cadre de deux activités de mobilisation des connaissances auprès : 1) de l'ensemble des employés de l'OH et 2) des locataires lors d'une rencontre du Comité consultatif des résidents. Des extraits des outils de vulgarisation scientifique et de mobilisation utilisés dans le cadre de ces activités sont présentés à l'Appendice E pour l'activité auprès des employés et l'Appendice K pour la présentation au Comité consultatif des résidents. Concrètement, les retombées observées de la recherche sont : 1) une familiarisation avec l'expérience de recherche elle-même, encourageant le milieu à participer à des recherches subséquentes; 2) une appropriation de l'« effet boule de neige participatif », qui a eu de la résonance pour les intervenants et certains locataires; 3) une validation des effets

bénéfiques de l'adoption de nouvelles pratiques d'intervention plus proactives par l'équipe d'intervenants; et 4) le renforcement de la collaboration entre les employés des différents services, notamment à travers le partage d'expériences positives lors de l'activité de transfert des connaissances.

### **Discussion méthodologique**

Cette section de la discussion vise à porter un regard critique sur le processus de recherche, ses forces et ses limites. Une première partie fait un retour sur l'approche disciplinaire dans laquelle s'inscrit la recherche, laquelle teinte la sensibilité théorique de la chercheuse. Les forces de la recherche sont ensuite énoncées en s'appuyant sur les critères de scientificité proposés par Lincoln et Guba (1985), suivies des limites à la transférabilité des résultats. Les défis rencontrés en lien avec le contexte de l'étude marqué par la complexité et le changement sont discutés, suivis des défis liés à la recherche collaborative. La discussion méthodologique se termine par un retour sur les changements apportés aux objectifs et à la méthode de recherche en cours de processus.

### **Approche disciplinaire et sensibilité théorique de la chercheuse**

La théorisation ancrée ne peut représenter qu'une vision partielle du sujet étudié (Paillé & Mucchielli, 2016). Les résultats doivent être considérés en tenant compte de l'angle spécifique qui a été adopté dans le cadre de cette étude. Ainsi, cette thèse se situe dans la discipline de la psychologie organisationnelle. Elle s'est appuyée sur des prémisses inhérentes à cette discipline, dont l'importance d'impliquer ceux qui détiennent le pouvoir

formel au sein d'une organisation pour favoriser la mise en place de changements durables (Mintzberg, 1986). Pour cette raison, les partenaires principaux de la recherche sont des partenaires organisationnels, soit la direction générale et la direction du développement communautaire. De plus, les connaissances théoriques de la chercheuse et l'expérience acquise en lien avec l'intervention en psychologie organisationnelle et le milieu HLM ont soutenu le processus de conceptualisation dans l'analyse par théorisation ancrée (Glaser, 1978). En effet, la théorisation émergeant du processus d'analyse est nécessairement représentative de la sensibilité théorique du chercheur qui, sans adopter une approche hypothético-déductive ou se camper dans un modèle, est nécessairement teintée des référents de sa discipline (Glaser, 1978; Paillé, 1994).

À titre d'exemple, le modèle de coopération proposé par St-Arnaud (2003) et utilisé dans le cadre de la consultation en psychologie organisationnelle (Lescarbeau, Payette, & Saint-Arnaud, 2003) a joué un rôle important dans le processus de recherche. Il a notamment aiguillé la sensibilité de la chercheuse aux impacts des décisions de gestion et de l'intervention communautaire sur le développement de l'autonomie des locataires – et conséquemment, de leur participation citoyenne. Il a également soutenu le processus de collaboration avec les partenaires. Le lecteur qui souhaite en savoir plus sur la manière dont le modèle de coopération a été utilisé dans le contexte de cette recherche est invité à consulter l'article à paraître dans la revue *Recherches qualitatives* (Meilleur & Lapierre, sous presse).

Toujours en lien avec la discipline de la psychologie organisationnelle, le développement de la participation citoyenne des locataires en HLM Familles a été abordé

en portant un regard plus spécifique sur l'OH et sa culture organisationnelle, dans la perspective où les directeurs d'OH souhaitent – si ce n'est que dans le discours – y contribuer. Ceci explique pourquoi l'OH occupe une place dans la conceptualisation du développement de la participation citoyenne des locataires habitant en HLM Familles, et ce, même si la participation citoyenne peut se développer sans l'intervention d'un OH, voire en réaction à un office autoritaire par exemple (Morin et al., 2017). Ainsi, l'adoption d'une posture de recherche différente, telle qu'une posture critique, pourrait contribuer à éclairer d'autres facettes des liens entre la culture des OH et le développement de la participation citoyenne des locataires.

### **Forces de l'étude : un regard à partir des critères de scientificité**

L'étude s'est appuyée sur les critères de scientificité de crédibilité, de confirmation de fiabilité et de transférabilité, quatre critères spécifiques à la recherche qualitative (Lincoln & Guba, 1985). La crédibilité renvoie à la confiance des participants face au chercheur et à ses interprétations, qui considèrent comme plausible la reconstruction qu'il fait de leur réalité. La confirmation réfère à l'habileté du chercheur à démontrer que les résultats représentent de façon authentique le point de vue des participants. La fiabilité réfère à l'argumentation du chercheur par rapport aux décisions prises au cours de la recherche. Enfin, la transférabilité réfère à la capacité du lecteur de lier les résultats à sa propre expérience ou à des contextes similaires (Savoie-Zajc, 2004a, 2004b, 2004d). Deux critères supplémentaires sont également retenus : 1) la saturation, qui renvoie au moment où l'ajout de nouvelles données cesse de contribuer à la compréhension du phénomène

étudié; et 2) la complétude, un critère qui implique que le nombre de catégories d'analyse utilisé permet l'interprétation la plus riche et complète possible, tout en étant minimal (Savoie-Zajc, 2004c, 2004e).

Plusieurs stratégies ont été utilisées pour favoriser l'atteinte de ces critères. D'abord, la tenue d'un journal de bord a permis de retracer les décisions méthodologiques et de maintenir une posture réflexive de chercheuse (Savoie-Zajc, 2004f). La quantité et la diversité des données recueillies contribuent à la qualité de l'étude et témoignent d'une triangulation des données et des méthodes (Savoie-Zajc, 2004f). Des périodes de validation auprès des participants à la recherche ont alimenté le processus d'analyse et permis d'identifier des cas validants supplémentaires (Patton, 2002; Savoie-Zajc, 2004f). L'étendue de la collecte de données sur une période de plus de trois ans contribue à la crédibilité de l'étude (Savoie-Zajc, 2004a). Dans le même sens, l'alternance entre la collecte de données et leur analyse, ainsi que la durée étendue du processus de théorisation (plus de quatre ans), ont été favorables au processus de maturation nécessaire à la qualité de la conceptualisation dans l'analyse par théorisation ancrée (Paillé & Mucchielli, 2016). La rédaction de mémos (Glaser & Strauss, 2009) et la conception de schémas (Konecki, 2019) ont favorisé la prise de recul sur les données codifiées à partir du logiciel NVivo (Glaser, 2003) et ont soutenu le processus de conceptualisation, de manière à atteindre un niveau d'abstraction qui dépasse la simple description (Glaser, 2019).

Au niveau de la transférabilité des résultats, l'étude de cas, dont la force est de pouvoir produire des théories originales à partir de découvertes contextualisées (Hoon,

2013), et l'analyse par théorisation ancrée (Glaser & Strauss, 1967; Paillé & Mucchielli, 2016) ont permis de conceptualiser des processus dynamiques qui, ancrés dans les données empiriques et dans le contexte spécifique d'un OH, sont néanmoins susceptibles de faire écho dans d'autres OH ou entreprises publiques. Par exemple, le rythme accéléré décrit dans le processus de gestion réactive se vit dans d'autres organisations du secteur public marquées par des préoccupations de performance, comme les hôpitaux (Braithwaite, Ellis, Churruca, & Long, 2018).

### **Limites à la transférabilité des résultats**

L'étude de cas se limite à l'observation d'une seule culture organisationnelle d'un OH, avec son articulation spécifique de composantes culturelles. D'autres études seront nécessaires pour déterminer si les composantes identifiées (p. ex., l'engagement bienveillant) se manifestent dans d'autres OH. De plus, l'OH étudié est de grande taille; ce ne sont pas tous les offices qui possèdent suffisamment de ressources pour embaucher une équipe d'intervenants sociocommunautaires à l'interne. Dans le même sens, l'étude ciblait les effets de la culture organisationnelle sur la participation des adultes habitant en HLM Familles. Bien que des locataires âgés se soient reconnus dans les résultats lors d'une période de validation auprès du CCR, il est possible que la participation dans ces milieux ait des spécificités que la présente étude n'ait pas permis de cerner, tout comme la participation citoyenne des jeunes. Les milieux HLM Familles étudiés comportent également des caractéristiques particulières qui peuvent teinter les résultats, dont la principale est la constitution de deux associations en OBNL. N'étant pas constitué en

OBNL, le cas de Chanteclerc, pour lequel un nombre plus important de données ont été collectées que les autres cas, représente un cas plus typique (Patton, 2002) de ce que l'on retrouve dans d'autres milieux HLM au Québec.

Ainsi, des études supplémentaires seront nécessaires pour évaluer l'étendue de la transférabilité des résultats à d'autres contextes (Lincoln & Guba, 1985). Par exemple, le processus de valorisation vocationnelle se manifeste-t-il dans d'autres types d'organisations ayant une mission sociale ? Comment se traduit la négociation entre culture de performance et culture apprenante dans d'autres organisations ?

### **Complexité, changement et corpus de données volumineux : les défis de la gestion des données et de la représentation des résultats**

Le contexte de complexité et de changements au sein de l'OH à l'étude et le caractère dynamique des phénomènes étudiés ont soulevé des défis pour la recherche. À cet égard, l'analyse par théorisation ancrée s'est avérée particulièrement pertinente pour appréhender toute la complexité et les contradictions qui caractérisent la culture d'un OH en tant qu'entreprise publique (J. Christensen et al., 2020; T. Christensen et al., 2007). L'OH à l'étude était en période de changements importants au moment de la collecte de données, lesquels ont suscité un déséquilibre favorable à l'apprentissage au sein de l'organisation (Lewin, 1975). L'arrivée d'une nouvelle direction (Schein, 2010) et l'intégration de nouvelles manières de faire ont favorisé la confrontation des croyances et mis en évidence de façon plus marquée les postulats de base caractérisant la culture de

l'OH et la sous-culture de l'équipe de développement communautaire. Ce contexte particulier a été facilitant pour contraster différentes manifestations des processus et leurs effets, tout en cernant ce qui demeurerait stable dans le temps, c'est-à-dire la culture.

Par ailleurs, ce contexte de changements a aussi posé des défis par rapport à la juste représentation de l'évolution des phénomènes à travers le temps et du caractère dynamique des processus cernés. En ce sens, les résultats ne doivent pas être considérés comme un portrait statique et actuel de l'OH, mais plutôt comme une théorisation dynamique qui tient compte de l'évolution des croyances et des processus à travers le temps. Selon Charmaz (2014), une théorisation demeure nécessairement en mouvement, inachevée, dans la mesure où il est toujours possible de poursuivre les analyses.

Ce contexte de recherche marqué par la complexité et le changement a également occasionné des défis en termes de gestion des données, notamment au niveau de la taille du corpus. S'il est souhaitable que les processus de collecte et d'analyse se déroulent en simultané pour permettre la comparaison constante des données (Glaser & Strauss, 1967), en réalité, une quantité importante de données a été collectée avant de commencer le processus d'analyse. Dans certains cas, le report des analyses n'a pas permis d'ajuster les canevas d'entretien entre chaque participant. Étant donné la quantité importante de données recueillies, certaines notes de terrain ont été transcrites au-delà des 48 heures recommandées (Laperrière, 2009). Par ailleurs, quelques mois après le début de la recherche, il a été décidé d'utiliser le logiciel NVivo, ce qui a contribué à faciliter la gestion des données, bien que certaines notes manuscrites aient été conservées dans un



journal de bord physique. Les technologies ont aussi évolué entre le début et la fin de la recherche (p. ex., possibilité de réaliser des notes manuscrites sur iPad, nouveaux logiciels de schématisation), contribuant à multiplier les supports utilisés pour la conceptualisation et la consignation des notes de terrain.

### **Les défis de la recherche collaborative**

L'étude réalisée est une recherche partenariale de type collaborative (Bonny, 2017). Le troisième article de la thèse présente certains défis vécus par rapport à la collaboration avec les partenaires de recherche (Meilleur, 2019). Klein (2017) souligne que l'« action commune négociée » que représente le partenariat de recherche implique nécessairement des tensions et des confrontations des parties impliquées au cours du processus. L'expérience de partenariat vécue dans cette recherche illustre comment certaines pratiques comme la rédaction d'une entente de partenariat précisant les modalités de la collaboration sont favorables à la collaboration (Beaud & Weber, 2010; Mayer & Ouellet, 2000), mais insuffisantes pour éviter les aléas inhérents au processus de recherche partenariale.

En portant un regard sur la relation de collaboration avec les partenaires de recherche, il est possible de constater une évolution positive. En effet, si les partenaires ont présenté des résistances en cours de projet et la co-construction dans un rapport équitable s'est avérée difficile – la chercheuse étant abordée tantôt comme experte, tantôt comme apprentie – le partenariat de recherche a abouti à la co-construction et la co-

animation d'un atelier-conférence auprès des employés. Cette évolution s'explique de différentes façons : 1) une période suffisamment longue pour « permettre une acculturation réciproque » du chercheur et des partenaires de recherche (Lyet, 2017, p. 262); 2) une potentielle plus grande aisance des partenaires à contribuer au partage de résultats de recherche « finaux » ou « définitifs » qu'à celui des résultats préliminaires (Meilleur, 2019); et 3) une meilleure appropriation des visées de la recherche suite à une discussion explicite sur la méthodologie et l'épistémologie de recherche.

Sur ce dernier point, suite aux réflexions sur les liens entre l'épistémologie et la relation de collaboration, la chercheuse a été en mesure d'adopter de nouvelles stratégies, dont la principale a été de prendre un temps d'arrêt pour expliquer de façon plus détaillée le sens de la méthode d'analyse de la théorisation ancrée aux partenaires de recherche. Lors de cette discussion, il a été expliqué que les résultats de recherche ne représentaient pas un « portrait » fixe de la culture de l'OH, mais plutôt un « vidéo » en mouvement servant à la création d'une théorie pouvant être utile pour d'autres offices. Cette illustration pour expliquer la méthode d'analyse utilisée semble avoir eu un effet rassurant et atténué certaines résistances aux résultats de recherche; les partenaires comprenant davantage la perspective dans laquelle ceux-ci se situaient. Cette expérience a permis à la chercheuse de conscientiser l'importance de ne pas tenir pour acquis que les détails méthodologiques n'intéressaient pas les partenaires, alors qu'ils se sont avérés être un levier important à la collaboration. Elle renforce également l'importance d'aborder les

dimensions épistémologiques (Bussièrès, 2018; Meilleur, 2019) et illustre comment l'image peut servir une telle fonction.

### **Les changements apportés aux objectifs et à la méthode de recherche**

Comme la plupart des recherches qualitatives, cette étude a subi des transformations au fil du processus de recherche (Paillé & Mucchielli, 2016). Des changements ont ainsi été apportés aux objectifs spécifiques de recherche, à la méthode de recherche et au positionnement épistémologique privilégié.

**L'étude des contextes et l'évaluation réaliste.** Initialement, un troisième objectif spécifique de la thèse consistait à identifier les principaux éléments de contexte permettant de comprendre la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un OH, ainsi que leurs effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes habitant en milieu HLM Familles. La formulation de cet objectif spécifique initial était basée sur l'évaluation réaliste (Pawson & Tilley, 1997), une méthodologie à partir de laquelle devait initialement s'inspirer la recherche. Ainsi, deux changements ont été apportés à la thèse en lien avec l'évaluation réaliste : 1) l'abandon de l'évaluation réaliste comme approche; et 2) le retrait de l'objectif spécifique portant sur les contextes.

L'évaluation réaliste de Pawson et Tilley (1997) apparaissait initialement compatible avec la méthode de recherche privilégiée. L'évaluation réaliste consiste à documenter les mécanismes et leur dynamique d'interaction avec leur contexte afin d'identifier les combinaisons ou configurations C-M-E (contextes-mécanismes-effets) qui

produisent des effets souhaités ou non souhaités. Plutôt que de chercher des causes universelles, elle s'intéresse plutôt à la survenue régulière, mais pas nécessairement permanente, d'un effet à la suite d'une intervention (p. ex., comportement) dans un contexte particulier (Pawson, 2006). Cette conception des relations de causalité est donc compatible avec l'utilisation d'une méthodologie de recherche qualitative. Initialement, l'évaluation réaliste apparaissait aussi compatible avec les autres choix méthodologiques. D'abord, elle contribue à éclairer la complexité des phénomènes sociaux et à comprendre ses rouages, tout comme le vise une posture pragmatique (Poupart et al., 1997). Ensuite, elle vise la production d'une théorie explicative contingente à un contexte spécifique, tout comme la théorisation ancrée (Paillé, 1994; Pawson, 2006; Robert & Ridde, 2014). L'évaluation réaliste utilise le raisonnement réductif ou « abduction », un processus itératif qui combine les logiques hypothético-déductive et inductive par la réalisation d'un va-et-vient constant entre la formulation d'hypothèses explicatives des phénomènes et leur vérification sur le terrain, de manière à préciser une théorie (Robert & Ridde, 2014). De la même manière, la théorisation ancrée implique des allers-retours constants entre, d'une part, la collecte de données et la validation de la théorie émergente sur le terrain, et d'autre part, l'analyse des données et la théorisation par le chercheur (Paillé, 1994).

Or, sur le terrain, l'arrimage entre l'évaluation réaliste (Pawson & Tilley, 1997) et l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994) s'est avéré plus complexe que prévu. En fait, l'évaluation réaliste consiste en une méthode en soi; la formulation des combinaisons C-M-E suit une logique particulière et implique une démarche d'analyse qui lui est propre.

Les théories créées à l'aide de l'évaluation réaliste comportent une structure similaire et prédéterminée (C-M-E), alors que l'analyse par théorisation ancrée conduit à une théorisation imprévue par le chercheur. L'intégration de la théorisation autour d'une catégorie centrale exigée par l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994) est incompatible avec ces structures prédéterminées. Malgré le choix de ne pas conserver l'évaluation réaliste, cette méthode a tout de même eu un certain apport dans la thèse. D'abord, ses principes ont inspiré la formulation de la question de recherche principale. Pour certains processus conceptualisés, la considération des combinaisons C-M-E a également contribué au processus d'analyse en alimentant les réflexions sous forme de mémos analytiques. Elle a offert des pistes et un vocabulaire pour définir les propriétés et les conditions d'existence de certaines catégories, en attirant l'attention de la chercheuse sur les contextes et les effets.

Pour ce qui est de l'objectif spécifique de recherche portant sur les contextes, les raisons de son retrait sont multiples. D'abord, les contextes, dans l'évaluation réaliste, sont imbriqués à même les combinaisons contextes-mécanismes-effets; ils ne peuvent donc être détachés de ces combinaisons sans en perdre le sens. Ensuite, le fait de consacrer un objectif aux contextes impliquait qu'un article de la thèse réponde spécifiquement à cet objectif, alors que la description des contextes doit systématiquement faire partie d'une recherche qualitative. Une description riche des contextes est une condition de base pour la réalisation d'une étude de cas (Yin, 2009) et elle contribue à la scientificité d'une étude qualitative en permettant la transférabilité des résultats (Lincoln & Guba, 1985). Dissocier

les contextes de la culture organisationnelle apparaissait peu efficace pour répondre à la question de recherche principale. Ainsi, les contextes sont plutôt abordés aux endroits opportuns dans la thèse (p. ex., description du terrain, présentation des résultats).

**L'adoption d'une posture épistémologique unique.** Cette recherche s'appuie sur la posture épistémologique du pragmatisme (Poupart et al., 1997). Toutefois, le troisième article, rédigé avant les deux autres, fait également mention du paradigme compréhensif comme appui initial à la recherche (Pourtois & Desmet, 2009). La pluralité des postures peut contribuer à une meilleure compréhension des phénomènes dans certains contextes comme les recherches mixtes (Plano Clark, Wang, & Toraman, 2020). Elle peut toutefois créer des tensions lorsque ces postures entrent en contradiction. Dans ce cas-ci, le pragmatisme est apparu comme plus spécifique et éclairant pour soutenir le déroulement de la recherche (Plano Clark et al., 2020). Le paradigme compréhensif a donc été laissé de côté dans la poursuite du projet et dans les articles subséquents, de manière à ne miser que sur la posture épistémologique pragmatique.

Deux raisons expliquent l'abandon du paradigme compréhensif : 1) son caractère jugé trop général pour orienter la recherche; et 2) les chevauchements entre cette posture et d'autres postures épistémologiques. Alors que les postures épistémologiques devraient permettre de préciser les choix méthodologiques et la manière dont les chercheurs interprètent et rapportent leurs conclusions (Plano Clark et al., 2020), les postulats qui sous-tendent le paradigme compréhensif pouvaient s'appliquer à toute recherche qualitative, ce qui s'est avéré peu éclairant pour la présente recherche :

Le paradigme compréhensif accordera donc une attention aux données qualitatives, [...] et sera attentif à rechercher les significations des actions auprès des acteurs concernés – cela dans le cadre de la vie quotidienne –, à analyser les contradictions et à saisir le singulier. De cette orientation de pensée résultera une épistémologie des méthodes qualitatives qui sera caractérisée par la complexité [et] la recherche du sens. (Pourtois & Desmet, 2009)

Quant aux chevauchements entre le paradigme compréhensif et d'autres postures, ce dernier s'apparente à l'approche compréhensive (Pourtois & Desmet, 2009; Mucchielli, 2009). Ces deux positionnements épistémologiques seraient toutefois distincts si on en croit les deux entrées dans le *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, alimentant la confusion quant aux spécificités qui les différencient (Mucchielli, 2009). De plus, Mucchielli (2009), et Pourtois et Desmet (2009) indiquent que la phénoménologie s'inscrit dans l'approche compréhensive et dans le paradigme compréhensif, respectivement. Or, la phénoménologie est une posture épistémologique en soi qui implique ses propres postulats et s'avère très différente du pragmatisme privilégié dans ce projet, d'où la pertinence de ne miser que sur le pragmatisme pour éviter de telles contradictions (Giorgi, 2012; Paillé & Mucchielli, 2016; Poupart et al., 1997).

### **Pistes de recherches futures**

Plusieurs pistes de recherches futures émergent de la thèse. Celles-ci sont issues à la fois des résultats de recherche (articles 1 et 2) et des réflexions méthodologiques sur la démarche réalisée (article 3).

### **Pistes de recherches futures issues des résultats de recherche**

D'abord, il serait souhaitable de répliquer l'étude dans d'autres OH. En effet, s'il est plausible que certaines caractéristiques de la culture étudiée se retrouvent dans d'autres OH (p. ex., culture de performance), il demeure que cette étude ne portait que sur une seule culture organisationnelle, avec ses composantes spécifiques. Des études supplémentaires pourraient permettre de distinguer les composantes culturelles qui concernent la culture des OH de manière générale de celles de chacune des organisations. Cela permettrait également de contraster les effets de ces différentes cultures sur la participation citoyenne des locataires, et possiblement d'identifier des processus supplémentaires permettant de comprendre ces effets. Des études subséquentes seraient également pertinentes pour approfondir le rôle des sous-cultures dans les OH. En effet, l'échantillonnage utilisé dans le cadre de cette recherche était insuffisant pour les étudier en profondeur, bien que certaines distinctions aient pu être établies, notamment entre la culture dominante de l'OH et la sous-culture de l'équipe de développement communautaire.

Par la suite, il serait pertinent de réaliser des études supplémentaires pour évaluer la transférabilité des résultats à d'autres contextes similaires. Par exemple, les processus conceptualisés peuvent-ils être observés dans les OH de plus petite taille ? Qu'en est-il des effets sur la participation citoyenne dans les milieux HLM Aînés ? Il est probable que certains processus et effets sur la participation citoyenne soient similaires dans ces milieux, comme en témoigne l'activité de validation des résultats réalisée lors d'une



rencontre au CCR, où des personnes résidant dans les HLM Aînés se sont reconnues dans les résultats. Par contre, il se peut également que la participation des aînés ait aussi ses spécificités, comme c'est le cas dans les HLM Familles (p. ex., effet boule de neige participatif encouragé par les enfants). Il est également possible que ces résultats soient transférables dans d'autres organisations à vocation sociale, comme les organisations communautaires, les OBNL et les organisations du réseau de la santé et des services sociaux. À titre d'exemple, les croyances sur l'autonomie et l'*empowerment* des professionnels pourraient produire des effets sur le développement de la participation citoyenne, ou de l'autonomie, des usagers des services de santé et des services sociaux. De plus, le besoin de reconnaissance de l'apport à la mission sociale pourrait être présent dans d'autres organisations à vocation sociale.

Enfin, il serait intéressant de vérifier l'applicabilité du modèle de l'effet boule de neige participatif lorsque l'OH n'est pas impliqué dans le développement de la participation citoyenne des locataires. Par exemple, ce modèle peut-il être utile pour les organisateurs communautaires et les autres acteurs qui jouent un rôle dans le développement de la participation citoyenne ? Pourrait-il être bonifié pour tenir compte des contextes où l'OH n'est pas impliqué ? L'effet boule de neige participatif peut-il être observé dans d'autres contextes où le développement de la participation citoyenne est visé, à l'extérieur des milieux HLM ?

### **Pistes de recherches futures issues des réflexions méthodologiques**

Sur le plan méthodologique, « l'essor qu'ont connu les travaux de recherche en partenariat au Québec dans les dernières années nous donne non seulement plus de possibilités de les poursuivre mais aussi l'obligation de réfléchir à leur fonctionnement même. » (Dumais, 2011, p. 14-15) En ce sens, la présente étude souligne la nécessité de poursuivre les travaux de recherche permettant d'identifier les conditions favorables à la collaboration dans les différents types de recherche partenariale. La recherche met en lumière l'importance d'aborder les questions épistémologiques avec les partenaires de recherche. Des travaux futurs pourraient permettre d'identifier des stratégies gagnantes pour aborder de telles questions, soit en portant un regard critique sur des recherches réalisées ou en réalisant des recherches sur les dispositifs méthodologiques à proprement parler (voir p. ex., Bussièrès, 2018). Ils pourraient permettre de répondre à des questions telles que : quels sont les contextes où certains types de recherche partenariale sont plus appropriés que d'autres ? Comment s'assurer que les modalités choisies soient ajustées au contexte ? Pourrait-on envisager une typologie des types de recherche partenariale en fonction de leur comptabilité avec certains positionnements épistémologiques ?

Enfin, l'implication active des acteurs concernés par une démarche de recherche et la co-construction qui en découle sont favorables au réinvestissement des résultats de recherche dans le milieu et à de véritables transformations sociales (Gillet & Tremblay, 2017). En ce sens, des parallèles peuvent être tracés entre le partenariat de recherche et le partenariat dans le cadre d'une intervention en psychologie organisationnelle. Dans le

cadre de cette étude, le modèle de coopération de St-Arnaud (2003), issu de la pratique en psychologie organisationnelle, est apparu comme un appui important pour guider les interactions entre l'étudiante-chercheuse et les partenaires de recherche. Ce modèle gagnerait à être traduit pour le contexte de la recherche partenariale. Des recherches futures pourraient permettre de documenter les effets de l'application du modèle de coopération en contexte de recherche partenariale, par exemple sur le sentiment d'efficacité des chercheurs et sur l'engagement des partenaires non académiques dans la démarche de recherche.

## **Conclusion**

Cette conclusion présente d'abord une synthèse des résultats en revenant sur les objectifs spécifiques de recherche et l'apport de chacun des articles. La contribution originale de la thèse est ensuite explicitée.

### **Synthèse des résultats et retour sur les objectifs**

Cette thèse par articles visait à répondre à la question de recherche suivante : par quels processus la culture organisationnelle d'un OH produit-elle des effets sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en milieu HLM Familles ?

Le premier objectif spécifique de recherche consistait à comprendre la manière dont se développe la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles. Il a été répondu par l'entremise du premier article de la thèse. Cet article conceptualise le développement de la participation citoyenne autour du phénomène central de l'effet boule de neige participatif, qui implique une évolution progressive d'une simple participation vers des formes de participation de plus en plus engageantes, et par le fait même, citoyennes. L'effet boule de neige participatif évolue au fil du développement des ressources individuelles et collectives des locataires et du développement de leur pouvoir d'influence. Cet article met en lumière le caractère dynamique et évolutif du développement de la participation citoyenne, ainsi que le rôle d'un accompagnement proactif et de la relation de confiance entre les locataires et l'OH dans son développement

– dans la mesure où les parties prenantes de l’OH souhaitent jouer un tel rôle. Ses principaux apports à la littérature scientifique et aux modèles existants, dont l’échelle de participation d’Arnstein (1969) et le cube démocratique de Fung (2006), consistent à avoir intégré le développement des ressources des citoyens et de la relation de confiance dans la conceptualisation du développement de la participation citoyenne.

Le deuxième objectif spécifique de recherche a été répondu de façon explicite dans le second article, qui constitue le cœur de la thèse. Il s’agissait de comprendre les processus par lesquels la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d’un OH produisent des effets, souhaités ou non, sur l’émergence de la participation, le développement de la participation citoyenne et le maintien de la participation citoyenne des locataires adultes habitant en milieu HLM Familles. Cet objectif spécifique de recherche permettait en quelque sorte de préciser la question de recherche principale en spécifiant des aspects à couvrir dans la collecte de données, dont la culture dominante, les sous-cultures et différentes étapes du développement de la participation citoyenne. Si les résultats de recherche portent principalement sur la culture organisationnelle dominante de l’OH, les sous-cultures transparaissent dans les défis de concertation des services et dans les tensions entre culture de performance et culture d’apprentissage.

Ainsi, le second article a permis de répondre à cet objectif de recherche, et plus largement à la question de recherche principale, en conceptualisant quatre processus par lesquels la culture d’un OH produit des effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires en HLM Familles : 1) le processus de négociation entre une

posture performante et une posture apprenante, un processus transversal; 2) le processus d'actualisation de la bienveillance; 3) le processus de valorisation vocationnelle, qui peut être indépendant, distanciateur ou rassembleur; et 4) le processus de gestion réactive, qui peut être précipité, organisé ou planifié.

Le processus de négociation entre la posture performante et la posture apprenante met en évidence la complexe négociation de l'OH entre la considération des impératifs de performance, dont il ne peut se défaire en tant qu'entreprise publique, et l'apprentissage inhérent au développement de la participation citoyenne des locataires. La culture de performance pose des enjeux pour le développement de la participation citoyenne des locataires, notamment en encourageant l'adoption d'une orientation à court terme. Elle pose aussi des enjeux pour la reconnaissance des locataires en tant que citoyens plutôt que clients. L'intégration de l'apprentissage au sein de la culture de l'OH apparaît comme un levier au développement de la participation citoyenne en favorisant la réflexion collective en continu et la contextualisation des actions. Les rencontres statutaires des intervenants communautaires de l'OH et les tables de partenaires dans les milieux HLM Familles sont des exemples de mécanismes qui permettent de faire le suivi de l'atteinte des résultats, tout en s'inscrivant dans une démarche d'apprentissage.

Le processus d'actualisation de la bienveillance, pour sa part, met en évidence l'importance que les actions bienveillantes du personnel de l'OH soient ajustées aux contextes pour qu'elles produisent des effets bénéfiques sur le développement de la participation citoyenne des locataires. Il souligne l'importance que les interventions des intervenants

sociocommunautaires soient proactives et ajustées selon les ressources développées par les locataires. S'il représente un levier rassembleur au sein de l'OH, l'engagement bienveillant des employés peut produire des effets non souhaités sur le développement de la participation citoyenne. Ces résultats suggèrent une vigilance pour que la bienveillance des employés s'actualise dans une perspective d'*empowerment* où le locataire est vu comme un citoyen plutôt que comme un bénéficiaire que l'on prend en charge.

Le processus de valorisation vocationnelle attire l'attention sur le rôle indirect de la reconnaissance des employés de l'OH sur le développement de la participation citoyenne des locataires. Les résultats suggèrent l'existence d'un type de reconnaissance au travail lié spécifiquement à l'investissement en lien avec une mission sociale. La reconnaissance de l'apport des employés à la mission sociale de l'OH produit une sorte d'« effet miroir » où les employés dont on reconnaît la contribution, en complémentarité avec les autres acteurs impliqués, sont plus susceptibles de reconnaître la contribution des locataires à leur tour. Les stratégies employées par le personnel de l'OH dans le but de faire reconnaître leur apport à la mission sociale peuvent avoir des effets non souhaités lorsqu'elles aboutissent à des actions non concertées qui nuisent à la confiance des locataires envers l'OH. À l'inverse, la reconnaissance de l'apport complémentaire de chacun des acteurs, y compris de celui des locataires, est favorable à la concertation inter-services et au développement d'une relation de confiance, une condition clé au développement de la participation citoyenne des locataires.



Enfin, le processus de gestion réactive illustre la réactivité caractéristique de la culture de l'OH à l'étude, laquelle se comprend en considérant l'engagement bienveillant des employés et la place prépondérante de la valeur de performance dans cette entreprise publique. Les trois formes de ce processus – précipité, organisé et planifié – peuvent être placées sur un continuum où de plus en plus d'espace et de temps sont accordés au partage de pouvoir et à la réflexion collective, de manière à « réagir » ensemble aux réactions qui se présentent dans les milieux HLM. L'augmentation de l'espace et du temps accordés à la réflexion collective s'accompagne d'effets positifs sur le développement de la participation citoyenne.

Par ailleurs, le troisième article fournit également quelques pistes sur la culture organisationnelle de l'OH de manière plus implicite. Celui-ci met en évidence la manière dont les partenaires de recherche peuvent adopter une conception postpositiviste de la science, du processus de recherche et des savoirs, puis les défis que cela comporte sur le plan de la collaboration. Le processus de négociation entre la posture performante et la posture apprenante trouve écho dans les tensions opposant cette conception postpositiviste aux fondements de la recherche partenariale. D'un côté se trouvent posture performante, attentes de savoirs « certains » et universels, et hiérarchisation des savoirs; alors que de l'autre se trouvent posture apprenante, désir des partenaires d'apprendre de la recherche et co-construction des savoirs. La hiérarchisation des savoirs pose également un enjeu pour la reconnaissance des savoirs des locataires. Dans cette perspective, ce dernier article est aussi éclairant au sujet de la culture de l'OH. Par ailleurs, si la thèse ne comportait pas d'objectif

de recherche sur le plan méthodologique, les principales contributions du troisième article se situent sur ce plan. Plus spécifiquement, l'analyse critique du processus de recherche a mis en lumière l'importance pour les chercheurs d'aborder de manière explicite les questionnements d'ordre épistémologique avec les partenaires de recherche.

### **Contribution originale de la thèse**

Les théorisations présentées dans cette thèse s'ancrent dans un corpus de données volumineux et représentent le fruit d'un travail de conceptualisation ayant duré un peu plus de quatre ans, favorisant un temps de maturation bénéfique à l'analyse par théorisation ancrée (Paillé & Mucchielli, 2016). Le processus de recherche s'est appuyé sur des critères de scientificité propres à la recherche qualitative (Lincoln & Guba, 1985) et sur une posture réflexive constante de la part de la chercheuse. L'adoption d'une posture réflexive, et ce, autant au niveau des choix méthodologiques qu'au niveau de la relation avec les partenaires de recherche, a permis de poser des constats et de soulever des questionnements utiles à l'avancement des connaissances sur le plan méthodologique. Plus spécifiquement, cette recherche contribue à l'avancement des connaissances sur :

- 1) les incompatibilités entre l'évaluation réaliste et l'analyse par théorisation ancrée et
- 2) l'importance d'aborder explicitement les questionnements épistémologiques avec les partenaires de recherche. Sur ce second point, le comité d'évaluation des actes de la Chaire de recherche UQAM en épistémologie et méthodologie de la recherche partenariale souligne la contribution originale et la qualité du troisième article de la thèse :

[...] nous tenons à souligner l'audace de l'auteure d'aborder un thème, l'épistémologie, rarement traitée dans les écrits sur la recherche collaborative ou partenariale et pourtant au cœur de cette relation. De plus, l'auteure utilise sa propre expérience de chercheuse pour illustrer ses interrogations ce qui permet de mieux ancrer ses réflexions. Ce texte est bien écrit et d'une lecture facile évitant de s'embourber dans des arguties que l'on retrouve trop souvent dans des textes sur l'épistémologie.

La thèse contribue ainsi à l'avancement des connaissances sur les conditions favorables à la collaboration dans le cadre d'une recherche partenariale.

Par rapport à la question du développement de la participation citoyenne des locataires adultes habitant en HLM Familles, la thèse contribue à l'avancement des connaissances sur les conditions qui y sont favorables, lesquelles sont susceptibles de faire écho dans d'autres entreprises publiques. Elle souligne explicitement le rôle de la relation de confiance, laquelle n'apparaît qu'en toile de fond dans les écrits sur la participation citoyenne et est habituellement abordée sous l'angle de la confiance des citoyens envers les institutions (Carpini, Cook, & Jacobs, 2004; Ianniello et al., 2019; Irvin & Stansbury, 2004). Les résultats de l'étude mettent en lumière les défis de conciliation entre une culture apprenante – au cœur du développement de la participation citoyenne – et une culture de performance dans la gestion des entreprises publiques. Les études recensées sur l'apprentissage et la performance présentent le plus souvent la manière dont l'apprentissage organisationnel et la culture d'apprentissage organisationnel contribuent à la performance organisationnelle comme résultat (Ho, 2008; Hurley & Hult, 1998; Nam & Park, 2019; Olejarski, Potter, & Morrison, 2019; Rose, Kumar, & Pak, 2009). La mise en relief de la négociation entre la culture apprenante et la culture de performance,

marquée à la fois par des mouvements de tension et de réconciliation, permet de mieux comprendre la complexité des liens entre ces deux cultures organisationnelles. De plus, il est plausible de penser que de tels mouvements de tension et de réconciliation se vivent également dans d'autres secteurs que celui du logement social, tels que l'éducation, la santé et les services sociaux.

Par la suite, cette thèse se distingue par son objet d'étude et l'angle utilisé pour l'aborder. Rares sont les études qui portent sur le logement social québécois, et plus rares encore sont celles qui le font en adoptant l'angle de la culture organisationnelle. Une étude québécoise sous cet angle a été identifiée en histoire (Vachon, 2017). Cette thèse met de l'avant la contribution de la discipline de la psychologie organisationnelle pour comprendre la manière dont les entreprises publiques peuvent favoriser la participation citoyenne et les défis qu'elle soulève en termes de partage du pouvoir. Cette discipline peut contribuer significativement à l'étude de la participation citoyenne et du logement social, deux objets d'étude de nature intrinsèquement multidisciplinaire (Clapham, Clark, & Gibb, 2012; Ianniello et al., 2019). Bien que la participation citoyenne ait des bénéfices à la fois pour la gouvernance et pour l'*empowerment*, il s'agit d'un thème peu abordé en psychologie organisationnelle. Olejarski et al. (2019) soulignent également le biais favorable de la recherche académique envers les organisations privées. En s'intéressant au secteur public et en considérant les citoyens en tant qu'acteurs clés pouvant contribuer au développement organisationnel, cette étude se situe également en rupture avec une majorité des travaux dans le domaine. Le locataire y est présenté comme un citoyen à part

entière, plutôt qu'un bénéficiaire ou un client. Cette perspective dépasse celles de l'évaluation de la satisfaction de la clientèle ou de la qualité des services.

Cette étude renforce l'importance de la reconnaissance de l'apport de chacun des acteurs concernés dans la transformation des milieux de vie HLM, qu'il s'agisse de l'apport des locataires comme experts de leur milieu (Morin et al., 2017), de celui des partenaires ou de celui des employés des OH, qui sont engagés envers la mission sociale de leur organisation. Il est souhaité que cette thèse alimente les réflexions quant au changement organisationnel qu'implique le développement de la participation citoyenne des locataires en HLM, afin que ces citoyens puissent être réellement considérés comme des acteurs clés de l'amélioration de leurs milieux de vie et de la gouvernance des OH.

En terminant, je me permets de prendre la parole pour ces quelques lignes qui terminent ma thèse, afin d'exprimer un souhait qui me tient à cœur : celui d'une psychologie organisationnelle engagée, qui se penche sur les enjeux sociétaux de répartition du pouvoir, de pauvreté et d'inclusion sociale. Les organisations que les psychologues accompagnent n'évoluent pas dans des silos; elles produisent des impacts sur la société qui les entoure. Par leur compréhension des relations humaines, de la personnalité et des processus de changements, ces professionnels sont à même de contribuer à un changement social plus grand en accompagnant ces organisations. Si la psychologie organisationnelle s'intéresse au développement et aux humains, la participation citoyenne et le développement du pouvoir d'agir devraient, eux aussi, faire partie de son vocabulaire. Lors de ma soutenance de thèse, on m'aura souligné à quelques

reprises l'audace que j'ai eu d'aborder ce sujet – la participation citoyenne en HLM – dans mon champ disciplinaire. Je souhaite de tout cœur que ce qui aura été considéré de l'audace aujourd'hui n'en soit plus demain. Je suis convaincue du potentiel des recherches et des interventions en psychologie organisationnelle comme moteurs d'un changement social vers une société meilleure, plus juste et plus inclusive. J'espère que ma thèse, aussi modeste soit-elle, représente un pas vers une telle transformation.

## Références

- Aberbach, J. D., & Christensen, T. (2005). Citizens and consumers : An NPM dilemma. *Public Management Review*, 7(2), 225-246. doi: 10.1080/14719030500091319
- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66, 56-65.
- Allaire, Y., & Firsirotu (1988). Révolutions culturelles dans les grandes organisations : la gestion des stratégies radicales. Dans H. Abravanel (Éd.), *La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques* (pp. 197-205), Montréal, QC: Gaétan Morin.
- André, P., Enserink, B., Connor, D., & Croal, P. (2006). *Participation publique : principes internationaux pour une meilleure pratique* (Rapport No. 4). Fargo, ND: International Association of Impact Assessment.
- André, P., Martin, P., & Lanmafankpotin, G. (2012). Participation citoyenne. Dans *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Repéré à [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- Argyris, C. (1955). Organizational leadership and participative management. *The Journal of Business*, 28(1), 1-7. doi: 10.1086/294053
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. doi: 10.1080/01944366908977225
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement. Concepts clés : 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs* (2<sup>e</sup> éd.). Paris, France: Dunod.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. Dans U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Éds), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). New York, NY: Springer.
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, 173(3), 25-32. doi : 10.3917/idee.173.0025
- Bacqué, M.-H., Rey, H., & Sintomer, Y. (Éds). (2005). *Gestion de proximité et démocratie participative : une perspective comparative*. Paris, France: La Découverte.



- Baillergeau, É. (2008). Logement social et action communautaire aux Pays-Bas : des organisateurs entre logique ascendante et logique descendante. Dans P. Morin & É. Baillergeau (Éds), *L'habitation comme vecteur de lien social* (pp. 267-279). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Barbier, J.-C. (1989). Tendances actuelles du management participatif. *Recherches et Prévisions*, 16(1), 1-17. doi: 10.3406/caf.1989.1353
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement. *Gestion*, 24(3), 86-95.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28(1), 133-148.
- Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques* (4<sup>e</sup> éd.). Paris, France: La Découverte.
- Belone, L., Lucero, J. E., Duran, B., Tafoya, G., Baker, E. A., Chan, D., ... Wallerstein, N. (2014). Community-based participatory research conceptual model: Community partner consultation and face validity. *Qualitative Health Research*, 26(1), 117-135. doi: 10.1177/1049732314557084
- Bengtsson, B. (1998). Tenants' dilemma - On collective action in housing. *Housing Studies*, 13(1), 99-120. doi: 10.1080/02673039883515
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. doi : 10.1016/j.bushor.2014.01.001
- Bettache, M. (2015). *Responsabilité sociale des entreprises : mirage ou réalité?* Québec, QC: Presses de l'Université Laval.
- Bherer, L. (2011). Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec. *Télescope*, 17(1), 157-171.
- Bonny, Y. (2017). Les recherches partenariales participatives : éléments d'analyse et de typologie. Dans A. Gillet & D.-G. Tremblay (Éds), *Les recherches partenariales et collaboratives* (pp. 25-44). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Boon, S., & Holmes, J. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. Dans R. Hinde & J. Gorebel (Éds), *Cooperation and prosocial behaviour* (pp. 190-211), Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

- Bouchard, M. J. (2009). L'habitation communautaire au Québec, un bilan des trente dernières années. *Revue internationale de l'économie sociale*, 313, 58-70. doi : 10.7202/1020923ar
- Bradley, Q. (2013). 'Putting our mark on things': The identity work of user participation in public services. *Critical Social Policy*, 33(3), 384-402. doi: 10.1177/0261018312468306
- Braithwaite, J., Ellis, L. A., Churruca, K., & Long, J. C. (2018). The goldilocks effect: The rhythms and pace of hospital life. *BMC Health Services Research*, 18(1), 529. doi: 10.1186/s12913-018-3350-0
- Bricocoli, M. (2008). Contrats fragiles : activation des destinataires et politiques de quartier en Italie. Dans P. Morin & É. Baillergeau (Éds), *L'habitation comme vecteur de lien social* (pp. 281-301). Traduction française par P. Morin, Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. doi: 10.1080/09585190801953723
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : au cœur de la dynamique organisationnelle*. Cormelles-le-Royal, France: Éditions EMS.
- Bussièrès, D. (2018). *La recherche partenariale : d'un espace de recherche à la coconstruction de connaissances* (Thèse de doctorat inédite). Université du Québec à Montréal, Montréal, QC, Canada. Repéré à <https://archipel.uqam.ca/11350/>
- Byrne, L., Happell, B., & Platania-Phung, C. (2015). Attitudes of nursing students on consumer participation: The effectiveness of the Mental Health Consumer Participation Questionnaire. *Perspectives in Psychiatric Care*, 51(1), 45-51. doi: 10.1111/ppc.12064
- Cairncross, L., Clapham, D., & Goodlad, R. (1994). Tenant participation and tenant power in British council housing. *Public Administration*, 72(2), 177-200. doi: 10.1111/j.1467-9299.1994.tb01007.x
- Cairncross, L., Clapham, D., & Goodlad, R. (1997). *Housing management, consumers, and citizens*. London, United Kingdom: Routledge.
- Carpini, M. X. D., Cook, F. L., & Jacobs, L. R. (2004). Public deliberation, discursive participation, and citizen engagement: A review of the empirical literature. *Annual Review of Political Science*, 7(1), 315-344. doi: 10.1146/annurev.polisci.7.121003.091630

- Carrier, S., Morin, P., Garon, S., Lambert, A., Gerber, L., & Beaudoin, M.-P. (2013). *Le modèle écossais : de la différence que font les services sociaux dans la vie des personnes et des communautés*. Sherbrooke, QC: Centre de santé et de services sociaux - Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke. Repéré à [http://www.csss-iugs.ca/c3s/data/files/Livre\\_Paul\\_Morin\\_Le\\_modele\\_Ecossais.pdf](http://www.csss-iugs.ca/c3s/data/files/Livre_Paul_Morin_Le_modele_Ecossais.pdf)
- Chan, S. C. H., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128. doi: 10.1002/job.1797
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Repéré à <http://catalog.hathitrust.org/api/volumes/oclc/878133162.html>
- Chevrier, E.-I., & Panet-Raymond, J. (2013). La participation citoyenne pour développer un quartier. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 67-83. doi: 10.7202/1024980ar
- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: Organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724-735. doi: 10.1080/01900692.2019.1645690
- Christensen, J., Aarøe, L., Baekgaard, M., Herd, P., & Moynihan, D. P. (2020). Human capital and administrative burden: The role of cognitive resources in citizen-state interactions. *Public Administration Review*, 80(1), 127-136. doi: 10.1111/puar.13134
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G., & Rovik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, culture and myth*. London, United Kingdom: Routledge.
- Clapham, D., Clark, W. A. V., & Gibb, K. (Éds). (2012). *The SAGE handbook of housing studies*. London, United Kingdom: SAGE Publications.
- Confédération québécoise des coopératives d'habitation. (2020, juillet). *La formule coopérative en habitation*. Repéré à <https://www.cooperativehabitation.coop/cooperative-dhabitation/cest-quoi/>
- Constantin, L. (2015). Le logement social mis à mal. *Relations*, 778, 6-7.
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*. London, United Kingdom: SAGE Publications.
- Crawford, M. J., Aldridge, T., Bhui, K., Rutter, D., Manley, C., Weaver, T., ... Fulop, N. (2003). User involvement in the planning and delivery of mental health services: A

- cross-sectional survey of service users and providers. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 107(6), 410–414. doi : 10.1034/j.1600-0447.2003.00049.x
- Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 27(1), 109-124. doi : 10.3917/nrp.027.0109
- de Sousa Santos, B. (2016). *Épistémologies du Sud : mouvements citoyens et polémique sur la science*. Paris, France: Desclée de Brouwer.
- de Souza Briggs, X. (1997). Moving up versus moving out: Neighborhood effects in housing mobility programs. *Housing Policy Debate*, 8(1), 195-234. doi: 10.1080/10511482.1997.9521252
- Deleire, T., Enami, K., & Moynihan, D. P. (2011). *A life worth living: Public employment, desire to help others, and happiness*. Communication présentée au 2011 meeting of the Public Management Research Conference, Syracuse, NY.
- Demoulin, J. (2014). Du locataire au client, tournant néolibéral et participation dans la gestion des HLM. *Participations*, 10(3), 13-37. doi: 10.3917/parti.010.0013
- Desrosiers, J. (2005). Participation and occupation. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 72(4), 195-203. doi: 10.1177/000841740507200401
- Detchessahar, M. (2017). XXVIII. Robert Quinn – Contradictions et paradoxes dans le management et les organisations. Dans S. Charreire Petit & I. Huault (Éds), *Les grands auteurs en management* (pp. 439-452). Caen, France: Éditions EMS. doi: 10.3917/ems.charr.2017.01.0439
- Dias, J. J., & Maynard-Moody, S. (2007). For-profit welfare: Contracts, conflicts, and the performance paradox. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 189-211. doi: 10.1093/jopart/mul002
- Dijkers, M. P. (2010). Issues in the conceptualization and measurement of participation: An overview. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 91(9), S5-S16. doi: 10.1016/j.apmr.2009.10.036
- Doré, C., Bastien, R., Bourque, D., Clément, M., & Morin, P. (2014). *Les pratiques et la gestion des interventions de proximité : articuler le sens et la mesure*. Demande de financement dans le cadre des « Subventions Savoir » des IRSC.
- Dumais, L. (2011). La recherche partenariale au Québec : tendances et tensions au sein de l'université. *SociologieS*. doi: 10.4000/sociologies.3747
- Duperré, M., & Deslauriers, C. (2010). *La participation citoyenne dans les entreprises d'économie sociale en santé mentale*. Québec, QC: Cahiers du Centre de recherche,

d'information et de développement de l'économie solidaire (CRIDÉS), Co-édition avec l'ARUC-ISD et l'ARUC-DTC. Repéré à <http://www.deslibris.ca/ID/223465>

- Duperré, M., & Deslauriers, C. (2011). La participation des personnes atteintes de maladie mentale aux entreprises de l'économie sociale : pouvoir effectif ou symbolique ? *Nouvelles pratiques sociales*, 23(2), 124-137. doi: 10.7202/1006133ar
- Dupuy, F. (1998). *Le client et le bureaucrate*. Paris, France: Dunod.
- Durand Folco, J. (2016). Y a-t-il une démocratie participative à Montréal? Entre gouvernance métropolitaine, gestion de proximité et démocratie radicale. *Les ateliers de l'éthique*, 11(1), 80-100. doi: 10.7202/1038200ar
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301. doi: 10.1002/hrdq.1104
- Eysen, I. C., Steultjens, M. P., Dekker, J., & Terwee, C. B. (2011). A systematic review of instruments assessing participation: Challenges in defining participation. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 92(6), 983-997. doi: 10.1016/j.apmr.2011.01.006
- Fazi, E., & Smith, J. (2006). *Civil dialogue: Making it work better*. Civil Society Contact Group. Repéré à [http://euproact.org/files/democratic\\_governance/Civil\\_dialogue\\_making\\_it\\_work\\_better.pdf](http://euproact.org/files/democratic_governance/Civil_dialogue_making_it_work_better.pdf)
- Fédération des locataires d'habitations à loyer modique. (2015, juin). *Plénière*. Communication présentée au Jusqu'où peut aller l'implication des locataires?, 15<sup>e</sup> congrès de la FLHLMQ, Québec, QC.
- Fédération québécoise des municipalités. (2020). Restructuration des offices d'habitation : relever le défi de la réforme. *Quorum*, 15(2), 12-13.
- Foroughi, B., & McCollum, E. (2008). Apprendre à participer ou participer pour apprendre ? La participation des locataires et la gestion du logement social à Toronto. Dans P. Morin & É. Baillergeau (Éds), *L'habitation comme vecteur de lien social* (pp. 237-265). Traduction française par F. McNeil, Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Fung, A. (2003). Survey article: Recipes for public spheres: Eight institutional design choices and their consequences. *Journal of Political Philosophy*, 11(3), 338-367. doi: 10.1111/1467-9760.00181

- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66-75. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x
- Gagnier, J.-P., Proulx, R., & Lachapelle, R. (2002). Participation et changements de rapport en déficience intellectuelle. Dans J.-P. Gagnier & R. Lachapelle (Éds), *Pratiques émergentes en déficience intellectuelle : participation plurielle et nouveaux rapports* (pp. 1-8). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Gara, E., Ouerdian, B., & Gaha, C. (2009). La citoyenneté d'entreprise : un déterminant de l'engagement organisationnel. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238(3-4), 55-61. doi: 10.3917/rsg.237.0055
- Germain, A., & Leloup, X. (2006). *Il était une fois dans un HLM... Portrait de l'intervention communautaire dans quatre HLM de type « plan d'ensemble » de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve*. Montréal, QC: Institut national de la recherche scientifique, Urbanisation, Culture et Société. Repéré à <http://espace.inrs.ca/4973/1/RapportHLM.pdf>
- Getz, I. (2009). Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58. doi: 10.2307/41166504
- Giauque, D., Barbey, V., Duc, N., & Gaillard, T. (2006). Innovation dans le service public : facteurs facilitant d'un changement organisationnel sous l'angle du client-centrisme. *Revue économique et sociale*, 3, 11-18.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127(1), 38-49. doi: 10.3917/geco1.127.0038
- Gillet, A., & Tremblay, D.-G. (2017). *Les recherches partenariales et collaboratives*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 3-12. doi: 10.1163/156916212X632934
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2003). *The grounded theory perspective II*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2019). Grounded description: No no. Dans A. Bryant & K. Charmaz (Éds), *The SAGE handbook of current developments in grounded theory* (2<sup>e</sup> éd., pp. 441-445). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (4<sup>e</sup> éd.). New Brunswick, NJ: Aldine.
- Guba, E. G. (1990). The alternative paradigm dialog. Dans E. G. Guba (Éd.), *The paradigm dialog* (pp. 17-27). Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Guillemette, F., Luckerhoff, J., & Guillemette, M. (2011). Quand le chercheur devient animateur. *Recherches qualitatives*, 29(3), 193-197.
- Gustavsson, M. (2009). Facilitating expansive learning in a public sector organization. *Studies in Continuing Education*, 31(3), 245-259. doi: 10.1080/01580370903271453
- Hawkins, F., & Klas, L. (1997). Time management as a stressor for helping professionals: Implications for employment. *Journal of Employment Counseling*, 34(1), 2-6.
- Hennink, M., Kiiti, N., Pillinger, M., & Jayakaran, R. (2012). Defining empowerment: Perspectives from international development organisations. *Development in Practice*, 22(2), 202-215. doi: 10.1080/09614524.2012.640987
- Ho, L. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254. doi: 10.1108/02635570810914919
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493. doi: 10.1177/017084069801900305
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3<sup>e</sup> éd.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556. doi: 10.1177/1094428113484969
- Hunter, A., Keady, J., Casey, D., Grealish, A., & Murphy, K. (2016). Psychosocial intervention use in long-stay dementia care: A classic grounded theory. *Qualitative Health Research*, 26(14), 2024-2034. doi: 10.1177/1049732316632194

- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. doi: 10.2307/1251742
- Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., & Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: A systematic review. *Public Management Review*, 21(1), 21-46. doi: 10.1080/14719037.2018.1438499
- Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: Is it worth the effort? *Public Administration Review*, 64(1), 55-65. doi: 10.1111/j.1540-6210.2004.00346.x
- Jordan, M. H., Lindsay, D. R., & Schraeder, M. (2012). An examination of salient, non-monetary, factors influencing performance in public sector organizations: A conceptual model. *Public Personnel Management*, 41(4), 661-684. doi: 10.1177/009102601204100405
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096. doi: 10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x
- Kent, H., & Read, J. (1998). Measuring consumer participation in mental health services: Are attitudes related to professional orientation? *International Journal of Social Psychiatry*, 44(4), 295-310. doi: 10.1177/002076409804400406
- Klein, J.-L. (2017). Recherches partenariales, innovations sociales et co-construction des connaissances : une voie pour la transformation sociale? Dans A. Gillet & D.-G. Tremblay (Éd.), *Les recherches partenariales et collaboratives* (pp. 289-309). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Kleit, R. G. (2001). The role of neighborhood social networks in scattered-site public housing residents' search for jobs. *Housing Policy Debate*, 12(3), 541-573. doi: 10.1080/10511482.2001.9521418
- Kleit, R. G. (2005). HOPE VI new communities: Neighborhood relationships in mixed-income housing. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 37(8), 1413-1441. doi: 10.1068/a3796
- Konecki, K. T. (2019). Visual images and grounded theory methodology. Dans A. Bryant & K. Charmaz (Éds), *The SAGE handbook of current developments in grounded theory* (2<sup>e</sup> éd., pp. 352-373). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Krahn, H., Hughes, K. D., & Lowe, G. S. (2015). *Work, industry, and Canadian society*. Toronto, ON: Nelson Education.



- Lagueux, F. (2017). Vers une plus grande reconnaissance des savoirs des jeunes en milieu HLM. Dans P. Morin, J. Demoulin, & F. Lagueux (Éds), *Nos savoirs, notre milieu de vie : le savoir d'usage des locataires HLM familles* (pp. 93-113). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Landry, R., Becheikh, N., Amara, N., Halilem, N., Jbilou, J., Mosconi, E., & Hammami, H. (2007). *Innovation dans les services publics et parapublics à vocation sociale*. Québec, QC: Chaire FCRSS/IRSC sur le transfert des connaissances et l'innovation, Département de management, Université Laval. Repéré à [http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/448958/PC\\_LandryR\\_rapport+2007\\_Proposition-cadre-conceptuel/0561c5f9-6ad8-4e2f-82a0-c1886b64f337](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/documents/11326/448958/PC_LandryR_rapport+2007_Proposition-cadre-conceptuel/0561c5f9-6ad8-4e2f-82a0-c1886b64f337)
- Laperrière, A. (2009). L'observation directe. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd., pp. 311-336). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Larivière, N. (2008). Analyse du concept de la participation sociale : définitions, cas d'illustration, dimensions de l'activité et indicateurs. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 75(2), 114-127. doi: 10.1177/000841740807500207
- Lefebvre, R. (2006). L'action publique de proximité relève-t-elle du client-centrisme ? *Politiques et management public*, 24(4), 1-15. doi: 10.3406/pomap.2006.2343
- Lemaître, N. (1985). La culture d'entreprise : facteur de performance. *Gestion*, 10(1), 81-86.
- Lescarbeau, R., Payette, M., & Saint-Arnaud, Y. (2003). *Profession : consultant*. Boucherville, QC: Gaétan Morin.
- Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique : les relations humaines*. Paris, France: Presses universitaires de France.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Lucero, J. E., & Wallerstein, N. B. (2013). Trust in community–Academic research partnerships: Increasing the consciousness of conflict and trust development. Dans J. G. Oetzel & S. Ting-Toomey (Éds), *The SAGE handbook of conflict communication* (pp. 537-562). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. doi: 10.4135/9781452281988.n23
- Luttrell, C., & Quiroz, S. (2009). *Understanding and operationalising empowerment*. London, United Kingdom: Overseas Development Institute. Repéré à <http://www.odi.org.uk/resources/download/4525.pdf>

- Lyet, P. (2017). Les recherches conjointes entre « chercheurs en continu » et « chercheurs en occasionnels ». Dans A. Gillet & D.-G. Tremblay (Éds), *Les recherches partenariales et collaboratives* (pp. 257-272). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. doi: 10.1177/1523422303005002002
- Mayer, F., & Ouellet, F. (2000). La recherche dite « alternative ». Dans R. Mayer, F. Ouellet, M.-C. Saint-Jacques, & C. Turcotte (Éds), *Méthodes de recherche en intervention sociale* (pp. 287-325), Boucherville, QC: Gaétan Morin.
- Mazouz, B. (Éd.). (2008). *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Meilleur, R. (2017). L'intégration de la reconnaissance du savoir d'expérience des locataires aux pratiques de gestion : un changement de culture. Dans P. Morin, J. Demoulin, & F. Lagueux (Éds), *Nos savoirs, notre milieu de vie : le savoir d'usage des locataires HLM Familles* (pp. 135-150). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Meilleur, R. (2019). Défis de l'engagement des acteurs dans une recherche collaborative : réflexions épistémologiques issues d'une étude qualitative en milieu HLM Familles. *Actes du colloque étudiant 2018 sur la recherche partenariale, Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale*, 58-72. Repéré à : [https://chairerp.uqam.ca/fichier/document/Actes\\_du\\_colloque\\_2018\\_sur\\_la\\_recherche\\_partenariale.pdf](https://chairerp.uqam.ca/fichier/document/Actes_du_colloque_2018_sur_la_recherche_partenariale.pdf)
- Meilleur, R., & Lapierre, C. (sous presse). Le chercheur comme acteur proactif détenant une expertise : favoriser la prise de pouvoir des partenaires de recherche en utilisant son propre pouvoir. *Recherches qualitatives*, 40(2).
- Mercier, C., Bourque, D., & St-Germain, L. (2009). *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation*. Gatineau, QC: Université du Québec en Outaouais, ARUC-ISDC.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2<sup>e</sup> éd.). Traduction française par M. Hlady-Rispal, Bruxelles, Belgique: De Boeck Université.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Paris, France: Éditions d'Organisations.

- Morin, P., Aubry, F., & Vaillancourt, Y. (2007). *Les pratiques d'action communautaire en milieu HLM : inventaire analytique*. Québec, QC: Société d'habitation du Québec. Repéré à <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/publications/0000021247.pdf>
- Morin, P., Lagueux, F., & Demoulin, J. (Éds). (2017). *Nos savoirs, notre milieu de vie : le savoir d'usage des locataires HLM familles*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Morin, P., LeBlanc, J., Dion, M., & Baldé, D. (2010). Les travaux majeurs de rénovation du parc immobilier HLM de l'Office municipal d'habitation de Montréal : forces et limites de cette forme de gouvernance partagée avec les locataires. *Lien social et Politiques*, 63, 81-91. doi : 10.7202/044151ar
- Morin, P., LeBlanc, J., & Vachon, J.-F. (2014). *Pratiques innovantes de gestion dans les offices d'habitation : de la poignée de porte à la poignée de main*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Moynihan, D. P. (2012). Extra-network organizational reputation and blame avoidance in networks: The hurricane Katrina example. *Governance*, 25(4), 567-588. doi: 10.1111/j.1468-0491.2012.01593.x
- Moynihan, D. P., Fernandez, S., Kim, S., LeRoux, K. M., Piotrowski, S. J., Wright, B. E., & Yang, K. (2010). Performance regimes amidst governance complexity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 141-155. doi: 10.2139/ssrn.1507277
- Mucchielli, A. (2009). Compréhensive (approche). Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd., pp. 24-28). Paris, France: Armand Colin.
- Muller, P. (2006). Le client-centrisme : une nouvelle forme de relation entre l'État et les citoyens. *Politiques et management public*, 24(3), 1-4.
- Nam, K., & Park, S. (2019). Factors influencing job performance: Organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158. doi: 10.1002/piq.21292
- Newton, C. J., & Mazur, A. K. (2016). Value congruence and job-related attitudes in a nonprofit organization: A competing values approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(10), 1013-1033. doi: 10.1080/09585192.2015.1053962
- Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec, QC: Presses de l'Université Laval.

- Nussbaum, A. D., & Dweck, C. S. (2008). Defensiveness versus remediation: Self-theories and modes of self-esteem maintenance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(5), 599-612. doi: 10.1177/0146167207312960
- Olejarski, A. M., Potter, M., & Morrison, R. L. (2019). Organizational learning in the public sector: Culture, politics, and performance. *Public Integrity*, 21(1), 69-85. doi: 10.1080/10999922.2018.1445411
- Ouellet, F., Lemieux, F., & Sauvêtre, N. (2011). Incivilités, logements sociaux et modes de gouvernance. *Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice*, 53(2), 139-156. doi: 10.3138/cjccj.53.2.139
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181. doi: 10.7202/1002253ar
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Paris, France: Armand Colin.
- Parazelli, M. (2011). Des inégalités sociales de la participation. *Nouvelles pratiques sociales*, 23(2), 1-10. doi: 10.7202/1006125ar
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416. doi: 10.1002/job.198
- Parpart, J. L., Rai, S. M., & Staudt, K. A. (Éds). (2003). *Rethinking empowerment: Gender and development in a global/local world*. London, United Kingdom: Routledge. doi: 10.4324/9780203220078
- Patsias, C., & Patsias, S. (2009). Nouvelles instances participatives et contre-pouvoirs : Fung et Wright « revisités » à partir des expériences marseillaises et québécoises. *Canadian Journal of Political Science*, 42(2), 387-415. doi: 10.1017/S0008423909090404
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy: A realist perspective*. London, United Kingdom: SAGE Publications.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. London, United Kingdom: SAGE Publications.

- Perron, O., Roy, C., Aubé, H., & Ruest, R. (2007). *Cadre de référence sur le soutien communautaire en logement social : une intervention intersectorielle des réseaux de la santé et des services sociaux de l'habitation*. Québec, QC: Ministère de la santé et des services sociaux, Société d'habitation du Québec. Repéré à <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/centredoc/NS19808.pdf>
- Phornprapha, S. (2015). People Passion programme: Implementing an innovative workplace learning culture through professional development – the case of KPMG Thailand. *International Review of Education*, 61(6), 795-814. doi: 10.1007/s11159-015-9527-4
- Plano Clark, V. L., Wang, S. C., & Toraman, S. (2020). Histoire et avancées des méthodes mixtes de recherche en psychologie. Dans A. Schweizer, M. del Rio Carral, & M. Santiago-Delefosse (Éds.), *Les méthodes mixtes en psychologie. Analyses qualitatives et quantitatives : de la théorie à la pratique* (pp. 21-41). Paris, France: Dunod.
- Poupart, J., Deslauriers, J. P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, P., & Pires, A. P. (Éds). (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, QC: Gaétan Morin.
- Pourtois, J. P., & Desmet, H. (2009). Compréhensif (paradigme). Dans *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* [Format Kindle]. Paris, France: Armand Colin.
- Proulx, D. (2010). Les approches en management : la pertinence de traiter des approches en management. Dans D. Proulx (Éd.), *Management des organisations publiques : théorie et applications* (2<sup>e</sup> éd., pp. 5-30). Québec, QC: Presses universitaires du Québec.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363
- Radin, B. (2006). *Challenging the performance movement: Accountability, complexity, and democratic values*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Raymond, É., Gagné, D., Sévigny, A., & Tourigny, A. (2008). *La participation sociale des aînés dans une perspective de vieillissement en santé : réflexion critique appuyée sur une analyse documentaire*. Québec, QC: Direction de santé publique de l'Agence de la santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale, Institut national de santé publique du Québec, Centre d'excellence sur le vieillissement de Québec, Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval. Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1762766>

- Regroupement des offices d'habitation du Québec. (2015, juin). *La restructuration du réseau des offices d'habitation*. Propositions au ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire.
- Robert, É., & Ridde, V. (2014). L'approche réaliste pour l'évaluation de programmes et la revue systématique : de la théorie à la pratique. *Mesure et évaluation en éducation*, 36(3), 79-108. doi: 10.7202/1025741ar
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-65. doi: 10.19030/jabr.v25i6.995
- Rosenberg, M. B. (2018). *La communication non violente au quotidien*. Saint-Julien-en-Genevois, France: Jouvence.
- Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing culture of public organization utilizing competing values framework: A mixed methods approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12(1), 398-418.
- Saba, T., Dolan, S. L., & Jackson, S. E. (2013). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Montréal, QC: Pearson.
- Sala Pala, V. (2006). La politique du logement social au risque du client ? Attributions de logements sociaux, construction sociale des clients et discriminations ethniques en France et en Grande-Bretagne. *Politiques et management public*, 24(3), 77-92. doi: 10.3406/pomap.2006.2334
- Sandu, A., Alexa, E., & Ponea, S. (2012). New directions in social epistemology. *Sociology & Social Work*, 5(1), 59-75.
- Savoie-Zajc, L. (2004a). Acceptation interne (critère de). Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd., pp. 1-2), Paris, France: Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2004b). Cohérence interne (critère de). Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd., p. 20), Paris, France: Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2004c). Complétude. Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd., p. 23), Paris, France: Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2004d). Confirmation externe (critère de). Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd., p. 29), Paris, France: Armand Colin.

- Savoie-Zajc, L. (2004e). Saturation. Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd., pp. 234-235), Paris, France: Armand Colin.
- Savoie-Zajc, L. (2004f). Triangulation (technique de validation par). Dans A. Mucchielli (Éd.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd., pp. 289-290), Paris, France: Armand Colin.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* (1<sup>re</sup> éd.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4<sup>e</sup> éd.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P., Arnaud, B., & Gauthier, A. (2016). *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*. Paris, France: Eyrolles. Repéré à <https://excerpts.numilog.com/books/9782212559378-extrait.pdf>
- Simard, J. (2017). La participation de personnes vieillissantes dans les comités logement à Montréal : composer avec l'exclusion territoriale. *Lien social et Politiques*, 79, 175-192. doi: 10.7202/1041738ar
- Song, J. H., Joo, B.-K., & Chermack, T. J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64. doi: 10.1002/hrdq.20007
- Soss, J., Fording, R., & Schram, S. F. (2011). The organization of discipline: From performance management to perversity and punishment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(Suppl. 2), i203-i232. doi: 10.1093/jopart/muq095
- St-Arnaud, Y. (2003). *L'interaction professionnelle : efficacité et coopération*. Montréal, QC: Presses de l'Université de Montréal.
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes : participation et animation*. Montréal, QC: Gaétan Morin.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Thibault, A., Lequin, M., & Tremblay, M. (2000). *Cadre de référence de la participation publique (démocratique, utile et crédible)*. Québec, QC: Conseil de la santé et du bien-être. Repéré à [https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/Archives/ConseilSanteBienEtre/Rapports/20001009\\_rapp\\_cfr.pdf](https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/Archives/ConseilSanteBienEtre/Rapports/20001009_rapp_cfr.pdf)

- Thibodeau, J.-C. (2008). *Étude des retombées économiques des 19 plus grands Offices municipaux d'habitation*. Québec, QC: Regroupement des offices d'habitation du Québec. Repéré à <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/centredoc/NS21592.pdf>
- Turcotte, M.-F. (Éd.). (2013). *Responsabilité sociétale de l'organisation : exercices, cas et fondements*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Vachon, J.-F. (2017). Une mise en perspective historique : la reconnaissance des savoirs des locataires par les offices d'habitation du Québec (1969-2012). Dans P. Morin, J. Demoulin, & F. Lagueux (Éds), *Nos savoirs, notre milieu de vie : le savoir d'usage des locataires HLM Familles* (pp. 13-29). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568. doi: 10.1080/135943299398168
- Warin P. (2011). La participation citoyenne dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale questionnée par le non-recours à l'offre publique. *Télescope*, 17(1), 116-134. Repéré à [https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_17\\_no1/Telv\\_17n1\\_warin.pdf](https://telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_17_no1/Telv_17n1_warin.pdf)
- Wichowsky, A., & Moynihan, D. P. (2008). Measuring how administration shapes citizenship: A policy feedback perspective on performance management. *Public Administration Review*, 68(5), 908-920. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00931.x
- Wicks, A. M., & St. Clair, L. (2007). Competing values in healthcare: Balancing the (un) balanced scorecard. *Journal of Healthcare Management*, 52(5), 309-323. doi: 10.1097/00115514-200709000-00007
- Yang, B. (2003). Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162. doi: 10.1177/1523422303005002003
- Yang, K., & Pandey, S. K. (2011). Further dissecting the black box of citizen participation: When does citizen involvement lead to good outcomes? *Public Administration Review*, 71(6), 880-892. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02417.x
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4<sup>e</sup> éd.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.



## **Appendice A**

Statut de publication et normes éditoriales des revues

## Statut de publication et normes éditoriales de la revue du premier article

Revue *Participations*

### Statut de publication

Le premier article de la thèse intitulé « L'effet boule de neige participatif : une conceptualisation du développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles » a été soumis à la revue *Participations* le 20 décembre 2020.

### Courriel confirmant la réception du manuscrit

Re: Soumission d'un manuscrit (varia) pour la revue Participations

Varia Participations <varia@revue-participations.fr>

Lun 2020-12-21 11:03

À : Roxane Meilleur <Roxane.Meilleur@USherbrooke.ca>

Bonjour,

Nous accusons bonne réception de votre proposition d'article et nous vous remercions pour l'intérêt porté à la revue *Participations*. Nous revenons vers vous dès que possible concernant son envoi ou non-envoi en évaluation. La rubrique varia prenant ses congés jusqu'au 4 janvier, nous lancerons la procédure à partir de cette date.

Bien cordialement,

Maïté Juan, pour le comité de rédaction de la revue Participations.

### Normes éditoriales et consignes aux auteurs

Les articles soumis pour publication doivent être envoyés à : [varia@revue-participations.fr](mailto:varia@revue-participations.fr)

Toute autre requête doit être envoyée à [redaction@revue-participations.fr](mailto:redaction@revue-participations.fr)

Les articles soumis seront évalués de façon anonyme par deux relecteurs : un membre du comité éditorial de la revue, et une personne extérieure. Si l'article est soumis par un membre du comité éditorial, les deux évaluateurs seront externes au comité éditorial.

Une réponse sera donnée aux auteurs dans un délai de 4 mois.

### Format

Chaque article doit être envoyé en deux fichiers word :

- le premier est constitué des nom et prénom, adresse postale, adresse électronique, statut et institution de rattachement de l'auteur, ainsi que d'une courte présentation, mentionnant quelques publications récentes (650 signes).

- le deuxième est constitué du titre et du texte de l'article, suivis du résumé en français (650 signes), des mots-clés en français, puis du titre, résumé et mots-clés en anglais. Il doit être parfaitement anonymisé : les remerciements, références aux publications de l'auteur, etc. doivent être supprimées dans cette version (et pourront être réintroduits par la suite).

Un article soumis à la rubrique varia ne doit pas dépasser les 60 000 signes, espaces, notes de bas de page et résumé compris.

Un article soumis à la rubrique « lectures critiques » ne doit pas excéder 30 000 signes.

### **Présentation**

Le corps du texte doit être rédigé en Times, corps 12 (titre : corps 16 ; sous-titre : corps 14), interligne simple. Les notes de bas de page sont en Times, corps 10. Le texte doit être justifié.

Le texte ne comporte que deux niveaux de subdivision : section (en gras), sous-section (en italique). Dans la mesure du possible, les titres et sous-titres doivent être courts. Ne pas mettre de point après les titres.

L'usage des italiques est réservé exclusivement aux mots appartenant à d'autres langues que le français. L'usage du gras est réservé exclusivement aux titres des sections.

Les majuscules sont accentuées. Les espaces précédant les ponctuations doubles ( ; ; ? ! ) et les guillemets français (« ») sont insécables (automatique en principe sous Word, sinon : ctrl+maj.+ barre d'espacement). Même dans les textes en anglais, les ponctuations doubles sont précédées d'un espace insécable.

*Pas de mises en forme additionnelles.*

Notamment : pas de retrait en début de paragraphe, pas d'indentation des notes de bas de page, pas de feuilles de style ou des logiciels tels qu'End Note, pas de sauts de lignes entre les paragraphes.

À la première mention d'un nom d'auteur, indiquer le prénom. Lors des mentions suivantes, indiquer seulement l'initiale du prénom.

### **Références**

Dans le corps du texte :

Elles apparaissent en cours d'article dans le corps du texte et se réduisent à la mention, entre parenthèses, du nom de l'auteur, de la date de la publication, et le cas échéant du numéro de page.

Pour chaque référence, le nom de l'auteur (sans initiale), la date de publication et la pagination sont séparés par des virgules. Les références multiples au sein d'une même parenthèse sont séparées par des points virgules.

Pour les ouvrages classiques, et lorsque l'auteur le juge nécessaire, la date de première parution de l'ouvrage est indiquée entre crochets après la date de l'édition citée.

Le format est le suivant :

- renvoi à un texte signé par un auteur :
  - (Rancière, 1981, p. 14)
  - (Rousseau, 1964 [1762])
- renvoi à un texte signé par deux ou trois auteurs :
  - à la première mention : (Lagroye, Offerlé, 2011)
  - pour les mentions suivantes : (Lagroye et al., 2011)
- renvoi à un texte signé par quatre auteurs ou plus :
  - dès la première mention : (Iyengar et al., 2005)
- renvoi à plusieurs textes : (Habermas, 2001a, p. 87 ; Iyengar et al., 2005)

Si plusieurs textes d'un même auteur publiés la même année se trouvent dans la bibliographie, ajouter les lettres a, b, c, etc. après l'année de publication :

- Ex : (Habermas, 2001a)
- (Rousseau, 1964b [1762])

Une parenthèse située juste après le nom de l'auteur n'a pas besoin de répéter son nom.

- Ex : C'est précisément ce qu'affirme Rancière (1981, p. 14).

Si une citation ou référence renvoie de manière explicite et non ambiguë au texte déjà cité dans la parenthèse précédente *au sein du même paragraphe*, il est possible de ne mentionner que la pagination dans la nouvelle parenthèse.

- Ex : C'est précisément ce qu'affirme Rancière (1981, p. 14). Il ajoute d'ailleurs que ... (p. 23).

Il est possible de mettre en valeur une référence par rapport aux autres dans une parenthèse en la mettant en premier et en faisant précéder les suivantes de la mention « voir aussi » [ou de la mention « cf. » s'il s'agit de *comparer* les passages auxquels il est fait référence]).

- Ex : (Habermas, 2001a, p. 87 ; voir aussi Iyengar et al., 2005)

Dans la bibliographie en fin d'article :

Les références apparaissent dans la bibliographie finale par ordre alphabétique du nom du premier auteur. (En dessous de huit auteurs, *tous les auteurs* sont mentionnés).

Les publications d'un même auteur sont classées par ordre chronologique en partant de l'année la plus ancienne.

S'il y a plusieurs textes du même auteur publiés la même année, il faut ajouter a, b, c, etc. à la suite de l'année et les classer selon cet ordre.

Respecter le format suivant :

- Ouvrage :
  - Breugh M., 2007, *L'expérience plébéienne. Une histoire discontinuée de la liberté politique*, Paris, Payot.
- Ouvrage collectif :
  - Lagroye J., Offerlé M. (dir.), 2011, *Sociologie de l'institution*, Paris, Belin.
- Chapitre d'un ouvrage collectif :
  - Weller J.-M., 2008, « Comment se faire entendre quand on est minoritaire ? La voix des acteurs faibles et ses temporalités », in J.P. Payet, F. Guiliani, D. Laforge (dir.), *La voix des acteurs faibles. De l'indignité à la reconnaissance*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 91-104.
- Article :
  - Brown M. B., 2007, « Can Technologies Represent their Publics ? », *Technology in Society*, 29 (3), p. 327-338.
- Thèse :
  - Mazeaud A., 2010, *La fabrique de l'alternance. Poitou-Charentes et la démocratie participative (2004-2010)*, thèse pour le doctorat de science politique, Université de La Rochelle.
- Texte en ligne :
  - Iyengar S., Luskin R. C., Fishkin, J. S., 2005, « Deliberative preferences in the presidential nomination campaign. Evidence from an online deliberative poll », *Research papers of the Center for Deliberative Democracy*, <http://cdd.stanford.edu/research/> (accès le 01/09/2010).
- Rapport :
  - Groupe d'experts sur la science et la gouvernance de la science, 2007, *Science and Governance. Taking Knowledge Society Seriously*, Commission Européenne, [http://ec.europa.eu/research/science-society/document\\_library/pdf\\_06/european-knowledge-society\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/european-knowledge-society_en.pdf) (accès le 30/03/2011).
- Texte non publié :
  - Bonneuil C., Levidow L., 2011, « How does WTO know? The mobilization and staging of scientific expertise in the GMO trade dispute », manuscrit.

Pour les ouvrages classiques cités dans une autre édition que l'édition originale, indiquer entre crochets la date de l'édition originale en langue originale juste après le titre.

- Ex : Rousseau J.-J., 1964 [1762], *Du contrat social*, in *Œuvres complètes*, t. III, Paris, Gallimard.

Pour les ouvrages cités en traduction française, préciser le nom du traducteur.

- Ex : Habermas J., 1992 [1962], *L'espace public*, trad. M. de Launay, Paris, Payot.

Remarques :

- ne pas indiquer [ et ] ni [ & ] avant le nom du dernier auteur pour les ouvrages collectives, séparer simplement chaque nom par une virgule
- utiliser la mention [ (dir.) ] pour les éditeurs ou directeurs d'ouvrages (après le dernier nom). Ne pas utiliser [ (ed.) ] ou [ (éd.) ].
- pour les prénoms composés, insérer un tiret entre les initiales (par exemple J.-M. pour Jean-Marc). Par contre pas de tirets quand les initiales renvoient à des prénoms successifs (par exemple J. S. pour John Stuart).
- utiliser [ p. ] pour indiquer la pagination, et non [ pp. ]
- ne pas indiquer les collections
- pour les livres édités à l'étranger : mettre l'ensemble des informations (ville d'édition, etc.) en français. Les majuscules peuvent être conservées dans les titres des ouvrages anglophones.
- utiliser « in » (sans italique), et non « dans » pour introduire l'ouvrage d'où est issu un chapitre
- indiquer les numéros de page en entier : [p. 327-338] et non [p.327-28]
- réserver exclusivement l'usage des parenthèses :
  - à la mention [ (dir.) ]
  - aux numéros de revues (indiquer : [ 29 (3) ] ; et non : [ 29, numéro 3 ])

### Appels de note

Les appels de note sont situés, le cas échéant, avant la ponctuation (et après les guillemets fermants).

- Ex : Si le jugement de Dewey est encore d'actualité<sup>2</sup>, il faut reconnaître...

Si la phrase toute entière est une citation, l'appel de note en fin de phrase se situe aussi après le guillemet fermant, mais celui-ci est placé après la ponctuation finale.

- Ex : « Le peuple soumis aux lois doit en être l'auteur. »<sup>1</sup>

### Citations

Les citations de plus de trois lignes doivent être sorties du texte par un retrait à gauche, un espace avant et un espace après, avec guillemets. Elles commencent toujours par une

majuscule, même si elles sont introduites par une phrase s'achevant par deux points [ : ]. Ne pas les faire précéder par une virgule.

Ex : Rousseau affirme ainsi :

« Le peuple soumis aux lois en doit être l'auteur; il n'appartient qu'à ceux qui s'associent de régler les conditions de la société. Mais comment les régleront-ils? Sera-ce d'un commun accord, par une inspiration subite? Le Corps politique a-t-il un organe pour énoncer ses volontés ? »<sup>1</sup>

Les citations de trois lignes ou moins sont dans le corps du texte, sans retrait.

Lorsqu'elles interviennent en cours de phrase, elles commencent toujours par une minuscule.

Ex : Rousseau affirme que « le peuple soumis aux lois doit en être l'auteur »<sup>1</sup>.

Toutes les citations en langue étrangère sont traduites.

Lorsque l'auteur traduit lui-même certains passages d'une œuvre étrangère ou ancienne, il doit l'indiquer en note de bas de page par l'une de ces deux mentions : (je traduis) (nous traduisons).

Les interventions de l'auteur dans le texte d'une citation (modifications ou suppressions) sont indiquées entre crochets.

Les guillemets employés sont les guillemets français, les guillemets anglais n'interviennent qu'à l'intérieur des guillemets français, quand une première citation en contient une seconde.

### **Indications chiffrées**

Pour les dates : écrire 1995-1998 (et non 1995-98), les années 1980 (et non les années 80).

Pour les siècles : «XX<sup>e</sup> siècle ». Le « e » est en exposant.

Pour les républiques : écrire en toutes lettres.

- Ex : Troisième République, Quatrième République.

Pour les nombres indiquant des quantités : en toutes lettres jusqu'à seize, en chiffres arabes au-delà

- Ex : Écrire en toutes lettres jusqu'à seize, en chiffres arabes à partir de 17.

### **Abréviations**

Chapitre chap.

Comparer avec cf.

## Statut de publication et normes éditoriales de la revue du second article

Revue *Administration & Society*

### Statut de publication

Le second article de la thèse intitulé « The black box between organizational culture and citizen participation in public social housing : A grounded theory » a été soumis à la revue *Administration & Society* le 23 novembre 2020. En date du 22 décembre 2020, la plate-forme du processus de soumission indique que la publication est au statut de l'invitation des évaluateurs (*inviting reviewers*).

### Courriel de confirmation de la soumission du manuscrit

**From:** aas.editors@gmail.com

**To:** roxane.meilleur@usherbrooke.ca

**CC:**

**Subject:** Administration & Society A&S-20-0360

**Body:** 23-Nov-2020

Dear Mrs. Meilleur:

Your manuscript entitled "The black box between organizational culture and citizen participation in public social housing: A grounded theory" has been successfully submitted online and is presently being given full consideration for publication in *Administration & Society*.

Your manuscript ID is A&S-20-0360.

You have listed the following individuals as authors of this manuscript:  
Meilleur, Roxane

Please mention the above manuscript ID in all future correspondence or when calling the office for questions. If there are any changes in your street address or e-mail address, please log in to ScholarOne Manuscripts at <https://mc.manuscriptcentral.com/adminsoc> and edit your user information as appropriate.

You can also view the status of your manuscript at any time by checking your Author Center after logging in to <https://mc.manuscriptcentral.com/adminsoc>.

As part of our commitment to ensuring an ethical, transparent and fair peer review process SAGE is a supporting member of ORCID, the Open Researcher and Contributor ID (<https://orcid.org/>). We encourage all authors and co-authors to use ORCID iDs during the peer review process. If you have not already logged in to your account on this journal's ScholarOne Manuscripts submission site in order to update your account information and provide your ORCID identifier, we recommend that you do so at this time by logging in and editing your account information. In the event that your manuscript is accepted, only ORCID iDs validated within your account prior to acceptance will be considered for publication alongside your name in the published paper as we cannot add ORCID iDs during the Production steps. If you do not already have an ORCID iD you may login to your ScholarOne account to create your unique identifier and automatically add it to your profile.

Thank you for submitting your manuscript to *Administration & Society*.

Sincerely,  
A&S Editors  
Administration & Society  
aas.editors@gmail.com

**Date Sent:** 23-Nov-2020



## **Manuscript Submission Guidelines: *Administration & Society***

This Journal is a member of the Committee on Publication Ethics

**Please read the guidelines below then visit *Administration & Society*'s submission site <https://mc.manuscriptcentral.com/adminsoc> to upload your manuscript. Please note that manuscripts not conforming to these guidelines may be returned. Remember you can log in to the submission site at any time to check on the progress of your paper through the peer review process.**

Only manuscripts of sufficient quality that meet the aims and scope of *Administration & Society* will be reviewed.

There are no fees payable to submit or publish in this journal.

As part of the submission process you will be required to warrant that you are submitting your original work, that you have the rights in the work, and that you have obtained and can supply all necessary permissions for the reproduction of any copyright works not owned by you, that you are submitting the work for first publication in *Administration & Society* and that it is not being considered for publication elsewhere and has not already been published elsewhere. Please see our guidelines on prior publication and note that ***Administration & Society* may accept submissions of papers that have been posted on pre-print servers**; please alert the Editorial Office when submitting (contact details are at the end of these guidelines) and include the DOI for the preprint in the designated field in the manuscript submission system. Authors should not post an updated version of their paper on the preprint server while it is being peer reviewed for possible publication in *Administration & Society*. If the article is accepted for publication, the author may re-use their work according to *Administration & Society's* author archiving policy.

If your paper is accepted, you must include a link on your preprint to the final version of your paper.

### **1. What do we publish?**

#### **1.1 Aims & Scope**

Before submitting your manuscript to *Administration & Society*, please ensure you have read the Aims & Scope.

## 1.2 Article Types

*Administration & Society* publishes two types of articles: regular research articles, and *Perspectives*.

- **Regular research articles** are the primary content of *A&S*. They include empirical research reports that are well-grounded in relevant theory, as well as articles that develop new or extend existing normative and positive theory. Manuscripts must not exceed 35 typewritten, double-spaced pages, inclusive of references. Tables, charts, notes, and references must all be on separate pages, also completely double-spaced. A double-spaced abstract of approximately 100 words as well as a double-spaced brief biographical paragraph describing the author's affiliation, research interest, and recent publications should accompany regular research article manuscripts. There is no limit on the number of references allowed.
- ***Perspectives*** is a new section of *A&S* dedicated to ideas in administration and society. *Perspectives* articles are intended to highlight theoretical, methodological, or philosophical concepts or controversies in public administration and governance. Examples of *Perspectives* articles include creative theorizing, novel or critical analyses of existing literature and theory, insights into administration from different disciplines, or reinterpretations of classic works. *Perspectives* manuscripts are peer-reviewed by the *Perspectives* editor and at least one external reviewer. Manuscripts must not exceed 25 typewritten, double-spaced pages inclusive of references. Tables, charts, notes, and references must all be on separate pages, also completely double-spaced. A double-spaced abstract of approximately 100 words as well as a double-spaced brief biographical paragraph describing the author's affiliation, research interest, and recent publications should accompany the manuscript. There is no limit on the number of references allowed.

## 1.3 Writing your paper

The SAGE Author Gateway has some general advice and on [how to get published](#), plus links to further resources.

### ***1.3.1 Make your article discoverable***

For information and guidance on how to make your article more discoverable, visit our Gateway page on [How to Help Readers Find Your Article Online](#).

## **2. Editorial policies**

### **2.1 Peer review policy**

As part of the submission process you will be asked to provide the names of 3 peers who could be called upon to review your manuscript. Recommended reviewers should be experts in their fields and should be able to provide an objective assessment of the manuscript. Please be aware of any conflicts of interest when recommending reviewers. Examples of conflicts of interest to avoid include (but are not limited to):

- The reviewer should have no prior knowledge of your submission.
- The reviewer should not have recently collaborated with any of the authors.
- Reviewer nominees from the same institution as any of the authors are not permitted.

You are also welcome to identify peers who you do not wish to review your manuscript (opposed reviewers).

Please consult with the editorial office if you have any questions about peer review nominations and conflicts of interest. Please note that the Editors are not obliged to invite/reject any recommended/opposed reviewers to assess your manuscript.

*Administration & Society* is committed to delivering high quality, fast peer-review for your paper, and as such has partnered with Publons. Publons is a third-party service that seeks to track, verify and give credit for peer review. Reviewers for *Administration & Society* can opt in to Publons in order to claim their reviews or have them automatically verified and added to their reviewer profile. Reviewers claiming credit for their review will be associated with the relevant journal, but the article name, reviewer's decision and the content of their review is not published on the site. For more information visit the [Publons](#) website.

The Editor or members of the Editorial Board may occasionally submit their own manuscripts for possible publication in *Administration & Society*. In these cases, the

peer review process will be managed by alternative members of the Board and the submitting Editor/Board member will not be involved in the decision-making process.

## **2.2 Authorship**

All parties who have made a substantive contribution to the article should be listed as authors. Principal authorship, authorship order, and other publication credits should be based on the relative scientific or professional contributions of the individuals involved, regardless of their status. A student is usually listed as principal author on any multiple-authored publication that substantially derives from the student's dissertation or thesis.

## **2.3 Acknowledgements**

All contributors who do not meet the criteria for authorship should be listed in an Acknowledgements section. Examples of those who might be acknowledged include a person who provided purely technical help, or a department chair who provided only general support. Please supply any personal acknowledgements separately to the main text to facilitate anonymous peer review.

### ***2.3.1 Third party submissions***

Where an individual who is not listed as an author submits a manuscript on behalf of the author(s), a statement must be included in the Acknowledgements section of the manuscript and in the accompanying cover letter. The statements must:

- Disclose this type of editorial assistance – including the individual's name, company and level of input
- Identify any entities that paid for this assistance
- Confirm that the listed authors have authorized the submission of their manuscript via third party and approved any statements or declarations, e.g. conflicting interests, funding, etc.

Where appropriate, SAGE reserves the right to deny consideration to manuscripts submitted by a third party rather than by the authors themselves.

### ***2.3.2 Writing assistance***

Individuals who provided writing assistance, e.g. from a specialist communications company, do not qualify as authors and so should be included in the Acknowledgements

section. Authors must disclose any writing assistance – including the individual’s name, company and level of input – and identify the entity that paid for this assistance. It is not necessary to disclose use of language polishing services.

## **2.4 Funding**

*Administration & Society* requires all authors to acknowledge their funding in a consistent fashion under a separate heading. Please visit the [Funding Acknowledgements](#) page on the SAGE Journal Author Gateway to confirm the format of the acknowledgment text in the event of funding, or state that: This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

## **2.5 Declaration of conflicting interests**

*Administration & Society* encourages authors to include a declaration of any conflicting interests and recommends you review the good practice guidelines on the [SAGE Journal Author Gateway](#).

## **2.6 Research data**

At SAGE we are committed to facilitating openness, transparency and reproducibility of research. Where relevant, *Administration & Society* encourages authors to share their research data in a suitable public repository subject to ethical considerations and where data is included, to add a data accessibility statement in their manuscript file. Authors should also follow data citation principles. For more information please visit the [SAGE Author Gateway](#), which includes information about SAGE’s partnership with the data repository Figshare.

## **3. Publishing Policies**

### **3.1 Publication ethics**

SAGE is committed to upholding the integrity of the academic record. We encourage authors to refer to the Committee on Publication Ethics’ [International Standards for Authors](#) and view the Publication Ethics page on the [SAGE Author Gateway](#).

### ***3.1.1 Plagiarism***

*Administration & Society* and SAGE take issues of copyright infringement, plagiarism or other breaches of best practice in publication very seriously. We seek to protect the rights of our authors and we always investigate claims of plagiarism or misuse of published articles. Equally, we seek to protect the reputation of *Administration & Society* against malpractice. Submitted articles may be checked with duplication-checking software. Where an article, for example, is found to have plagiarized other work or included third-party copyright material without permission or with insufficient acknowledgement, or where the authorship of the article is contested, we reserve the right to take action including, but not limited to: publishing an erratum or corrigendum (correction); retracting the article; taking up the matter with the head of department or dean of the author's institution and/or relevant academic bodies or societies; or taking appropriate legal action.

### ***3.1.2 Prior publication***

If material has been previously published it is not generally acceptable for publication in a SAGE journal. However, there are certain circumstances where previously published material can be considered for publication. Please refer to the guidance on the [SAGE Author Gateway](#) or if in doubt, contact the Editor at the address given below.

## **3.2 Contributor's publishing agreement**

Before publication, SAGE requires the author as the rights holder to sign a Journal Contributor's Publishing Agreement. SAGE's Journal Contributor's Publishing Agreement is an exclusive license agreement which means that the author retains copyright in the work but grants SAGE the sole and exclusive right and license to publish for the full legal term of copyright. Exceptions may exist where an assignment of copyright is required or preferred by a proprietor other than SAGE. In this case copyright in the work will be assigned from the author to the society. For more information please visit the [SAGE Author Gateway](#).

## **3.3 Open access and author archiving**

*Administration & Society* offers optional open access publishing via the SAGE Choice program. For more information please visit the [SAGE Choice website](#). For information on funding body compliance, and depositing your article in repositories, please visit [SAGE Publishing Policies](#) on our Journal Author Gateway.

## **4. Preparing your manuscript for submission**

### **4.1 Formatting**

The preferred format for your manuscript is Word. A Word template is available on the [Manuscript Submission Guidelines](#) page of our Author Gateway.

Manuscripts must be prepared in accordance with the American Psychological Association (APA) guidelines. Articles must not exceed 35 typewritten, double-spaced pages. Tables, charts, notes, and references must all be on separate pages, also completely double-spaced. A double-spaced abstract of approximately 100 words as well as a double-spaced brief biographical paragraph describing the author's affiliation, research interest, and recent publications should accompany the manuscript.

### **4.2 Artwork, figures and other graphics**

For guidance on the preparation of illustrations, pictures and graphs in electronic format, please visit SAGE's [Manuscript Submission Guidelines](#).

Figures supplied in color will appear in color online regardless of whether or not these illustrations are reproduced in color in the printed version. For specifically requested color reproduction in print, you will receive information regarding the costs from SAGE after receipt of your accepted article.

### **4.3 Supplemental material**

This journal is able to host additional materials online (e.g. datasets, podcasts, videos, images, etc.) alongside the full-text of the article. For more information please refer to our [guidelines on submitting supplemental files](#).

### **4.4 Reference style**

*Administration & Society* adheres to the APA reference style. View the [APA](#) guidelines to ensure your manuscript conforms to this reference style.

### **4.5 English language editing services**

Authors seeking assistance with English language editing, translation, or figure and manuscript formatting to fit *Administration & Society*'s specifications should consider

using SAGE Language Services. Visit [SAGE Language Services](#) on our Journal Author Gateway for further information.

## 5. Submitting your manuscript

*Administration & Society* is hosted on SAGE Track, a web based online submission and peer review system powered by ScholarOne™ Manuscripts.

Visit <https://mc.manuscriptcentral.com/adminsoc> to login and submit your article online.

IMPORTANT: Please check whether you already have an account in the system before trying to create a new one. If you have reviewed or authored for *Administration & Society* in the past year it is likely that you will have had an account created. For further guidance on submitting your manuscript online please visit [ScholarOne Online Help](#).

### 5.1 ORCID

As part of our commitment to ensuring an ethical, transparent and fair peer review process SAGE is a supporting member of [ORCID, the Open Researcher and Contributor ID](#). ORCID provides a unique and persistent digital identifier that distinguishes researchers from every other researcher, even those who share the same name, and, through integration in key research workflows such as manuscript and grant submission, supports automated linkages between researchers and their professional activities, ensuring that their work is recognized.

The collection of ORCID IDs from corresponding authors is now part of the submission process of this journal. If you already have an ORCID ID, you will be asked to associate that to your submission during the online submission process. We also strongly encourage all co-authors to link their ORCID ID to their accounts in our online peer review platforms. It takes seconds to do: click the link when prompted, sign into your ORCID account and our systems are automatically updated. Your ORCID ID will become part of your accepted publication's metadata, making your work attributable to you and only you. Your ORCID ID is published with your article so that fellow researchers reading your work can link to your ORCID profile and from there link to your other publications.

If you do not already have an ORCID ID please follow this [link](#) to create one or visit our [ORCID homepage](#) to learn more.



## **5.2 Information required for completing your submission**

You will be asked to provide contact details and academic affiliations for all co-authors via the submission system and identify who is to be the corresponding author. These details must match what appears on your manuscript. The affiliation listed in the manuscript should be the institution where the research was conducted. If an author has moved to a new institution since completing the research, the new affiliation can be included in a manuscript note at the end of the paper. At this stage please ensure you have included all the required statements and declarations and uploaded any additional supplementary files (including reporting guidelines where relevant).

## **5.3 Permissions**

**Please also ensure that you have obtained any necessary permission** from copyright holders for reproducing any illustrations, tables, figures or lengthy quotations previously published elsewhere. For further information including guidance on fair dealing for criticism and review, please see the Copyright and Permissions page on the **SAGE Author Gateway**.

## **6. On acceptance and publication**

### **6.1 SAGE Production**

Your SAGE Production Editor will keep you informed as to your article's progress throughout the production process. Proofs will be made available to the corresponding author via our editing portal SAGE Edit or by email, and corrections should be made directly or notified to us promptly. Authors are reminded to check their proofs carefully to confirm that all author information, including names, affiliations, sequence and contact details are correct, and that Funding and Conflict of Interest statements, if any, are accurate. Please note that if there are any changes to the author list at this stage all authors will be required to complete and sign a form authorizing the change.

### **6.2 Online First publication**

Online First allows final articles (completed and approved articles awaiting assignment to a future issue) to be published online prior to their inclusion in a journal issue, which significantly reduces the lead time between submission and publication. Visit the **SAGE Journals help page** for more details, including how to cite Online First articles.

### **6.3 Access to your published article**

SAGE provides authors with online access to their final article.

### **6.4 Promoting your article**

Publication is not the end of the process! You can help disseminate your paper and ensure it is as widely read and cited as possible. The SAGE Author Gateway has numerous resources to help you promote your work. Visit the [Promote Your Article page](#) on the Gateway for tips and advice.

## **7. Further information**

Any correspondence, queries or additional requests for information on the manuscript submission process should be sent to the *Administration & Society* editorial office as follows: [aas.editors@gmail.com](mailto:aas.editors@gmail.com)

### **7.1 Appealing the publication decision**

Editors have very broad discretion in determining whether an article is an appropriate fit for their journal. Many manuscripts are declined with a very general statement of the rejection decision. These decisions are not eligible for formal appeal unless the author believes the decision to reject the manuscript was based on an error in the review of the article, in which case the author may appeal the decision by providing the Editor with a detailed written description of the error they believe occurred.

If an author believes the decision regarding their manuscript was affected by a publication ethics breach, the author may contact the publisher with a detailed written description of their concern, and information supporting the concern, at [publication\\_ethics@sagepub.com](mailto:publication_ethics@sagepub.com).

## Statut de publication et normes éditoriales de la revue du troisième article

*Actes du colloque étudiant 2018 sur la recherche partenariale* de la Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale

### Statut de publication

L'article intitulé « Défis de l'engagement des acteurs dans une recherche collaborative : réflexions épistémologiques issues d'une étude qualitative en milieu HLM Familles » a été publié en 2019 dans la revue des *Actes du colloque étudiant 2018 sur la recherche partenariale* de la Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale.

La revue de la Chaire correspond à une classe B. Elle dispose d'un Comité d'évaluation des articles formé de quatre personnes, et répond donc au critère RAC sur la rigueur du processus de sélection des articles. Après la correction, les étudiants étaient invités à fournir une seconde version de leur manuscrit.

### Courriel d'acceptation du manuscrit

Sunday, September 16, 2018 at 1:48:11 PM GMT-04:00

**Objet:** Commentaires sur ton acte du colloque étudiant sur la recherche partenariale  
**Date:** vendredi 13 juillet 2018 à 15:33:58 UTC-04:00  
**De:** Marlène Pominville-Racette  
**À:** Roxane Meilleur  
**Pièces jointes:** Commentaires\_texte Meilleur.doc

Bonjour Roxane,

Tu trouveras ci-joint des commentaires et suggestions de modifications concernant ton acte du colloque étudiant sur la recherche partenariale. Tu as jusqu'au 13 septembre pour m'envoyer une deuxième version. Tu demeures libre de choisir les modifications que tu apporteras à ton acte.

Bon été!

**Marlène Pominville-Racette**

Auxiliaire de recherche

Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale

## Normes éditoriales et consignes aux auteurs

Sunday, September 16, 2018 at 1:02:23 PM GMT-04:00

---

**Objet:** Actes du colloque

**Date:** dimanche 25 mars 2018 à 21:20:49 UTC-04:00

**De:** Marlène Pominville-Racette

**À:** Roxane Meilleur, Jamie Goodyear, Stéphane Goyette, Veroniquegauthier.vg, Marianne Théberge, Francois L-J, Deslandes Leduc, Julie, marilou.vinet-saint-pierre@umontreal.ca, Julie Richard, Godbout, Isabelle, Danael Lambert

Bonjour à toutes et à tous,

D'abord, félicitations pour la qualité de vos présentations lors du colloque étudiant sur la recherche partenariale!

Par ailleurs, nous aimerions publier les actes de ce colloque. Pourriez-vous m'écrire pour me dire si vous comptez nous envoyer votre acte du colloque?

**Voici les consignes :**

- La **date limite** pour nous envoyer vos actes est le **1er mai 2018**
- Le texte doit comporter entre 2000 et 4000 mots
- Police: Times New Roman, taille 12
- Interligne: 1 ½
- Les références doivent être insérées dans le texte (méthode auteur-date).
- Marges: haut et bas: 2,54 cm gauche et droite: 3,18 cm
- Pour la bibliographie, se référer au guide des mémoires et thèses de l'UQAM  
: <http://www.guidemt.uqam.ca/citer/insérer-une-référence-texte>

N'hésitez pas à m'écrire si vous avez des questions.

Salutations cordiales,

**Marlène Pominville-Racette**

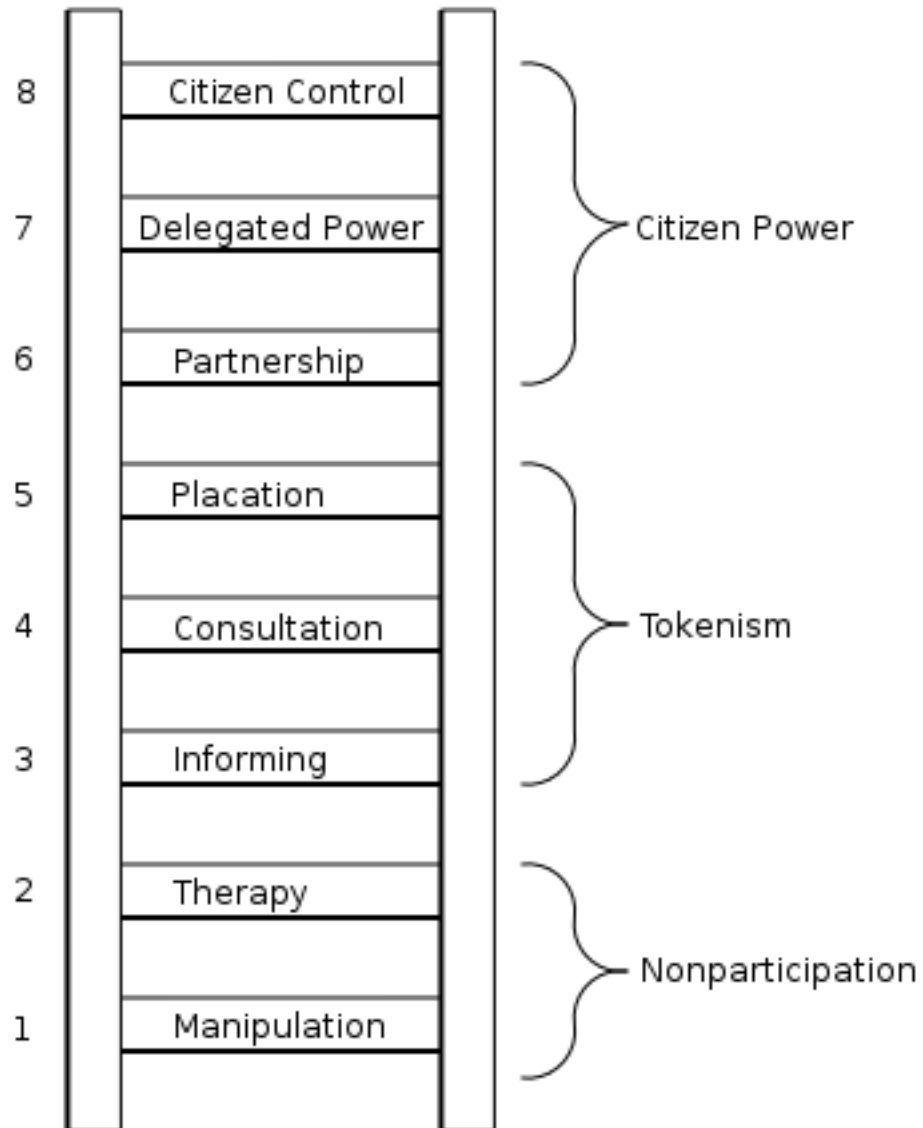
Auxiliaire de recherche

Chaire de recherche UQAM sur la méthodologie et l'épistémologie de la recherche partenariale

## **Appendice B**

Échelle de la participation d'Arnstein (1969)

**Échelle de la participation d'Arnstein (1969)**  
*(Ladder of Participation)*



## À quel échelon se situe votre association ou votre CCR dans l'échelle de la participation ?

En 1969, une sociologue du nom de Sherry Arnstein a produit un sondage afin de mesurer le pouvoir réel des citoyens. Avec les membres de votre comité, faites l'exercice de voir où vous vous situez dans les 8 échelons de la participation et communiquez-nous vos résultats.

### **NON PARTICIPATION**

#### 1. MANIPULATION

Information biaisée utilisée pour soi-disant «éduquer» les locataires en leur donnant l'illusion qu'ils sont impliqués dans un processus qu'ils ne maîtrisent en aucune façon.

#### 2. THÉRAPIE

Traitement à la pièce des problèmes rencontrés par les locataires, sans aborder les vrais enjeux.

### **COOPÉRATION SYMBOLIQUE**

#### 3. INFORMATION

Les locataires reçoivent une vraie information sur les projets en cours mais ne peuvent pas donner leur avis. Ils sont mis devant des faits accomplis.

#### 4. CONSULTATION

Des enquêtes ou des réunions publiques permettent aux locataires d'exprimer leur opinion sur les changements prévus mais, règle générale, l'office ne tient aucunement compte de leur avis.

#### 5. CONCERTATION

Lors des consultations, les locataires constatent qu'ils peuvent influencer la réalisation des projets car leurs idées sont prises en considération dans les décisions finales.

### **POUVOIR EFFECTIF DES CITOYENS**

#### 6. PARTENARIAT

La prise de décision résulte d'une négociation entre l'office et les associations de locataires ou CCR, par exemple par des comités de travail conjoints.

#### 7. DÉLÉGATION DE POUVOIR

L'office délègue à l'association ou au CCR le pouvoir de décider et de réaliser des actions ou des politiques, par exemple la gestion de la salle ou des jardins communautaires.

#### 8. CONTRÔLE CITOYEN

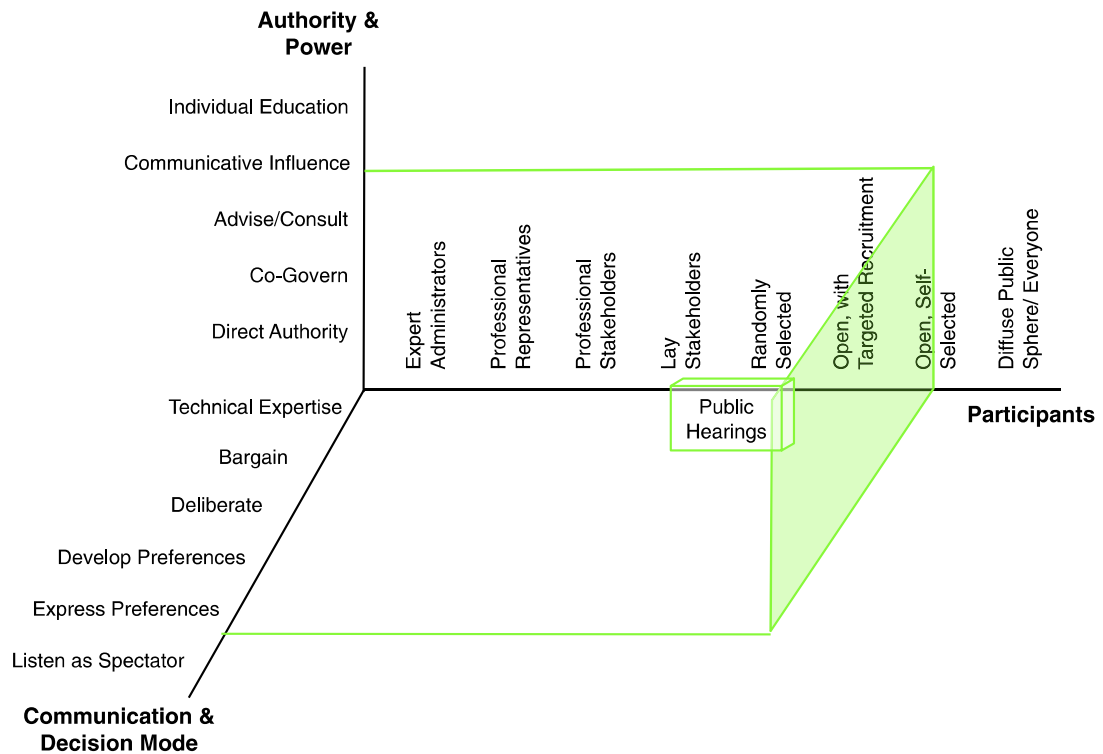
Une association ou CCR gère de manière autonome un équipement, un programme, une politique ou un budget, par exemple la tenue de référendum sur la présence des animaux.

## **Appendice C**

Représentation graphique du cube démocratique de Fung



## Représentation graphique du cube démocratique de Fung



**Figure 1 Conventional Public Meetings in the Democracy Cube**

### Référence :

Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), p. 515.

## **Appendice D**

Entente de partenariat de recherche anonymisée

# Entente de partenariat de recherche anonymisée

## Entente de partenariat

entre *Office d'habitation (OH) X* et *Roxane Meilleur*, candidate au doctorat en recherche et intervention en psychologie organisationnelle (Ph.D.), Université de Sherbrooke

---

### Projet de recherche :

Comprendre comment les Offices d'habitation (OH) peuvent contribuer au développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles : Une évaluation réaliste de la culture organisationnelle d'un OH

---

#### 1. Mise en contexte

L'OH X a été approché en juillet 2015 pour vérifier son intérêt à participer à un projet de recherche sur la culture organisationnelle et la participation citoyenne des locataires. Une rencontre le 21 septembre 2015 a permis d'obtenir l'autorisation de la direction générale à ce que l'OH X constitue le terrain à l'étude. Ce projet sollicitera la participation de gestionnaires, d'employés, de partenaires et de locataires en milieu HLM Familles, pour la collecte de données qui s'étalera approximativement de février 2016 à février 2018.

**Contexte académique :** Le projet de recherche se situe dans le contexte de la thèse doctorale de Roxane Meilleur, dans le cadre du programme de doctorat en psychologie organisationnelle (Ph.D). Il est dirigé par Jeannette LeBlanc et codirigé par Paul Morin, de l'Université de Sherbrooke. Fabienne Lagueux (Université de Sherbrooke) et Janie Houle (Université du Québec à Montréal) font partie du comité qui évaluent le projet de recherche. L'ensemble de ces personnes ont accès aux données du projet afin d'être en mesure d'exercer leur rôle. De plus, certaines modalités du projet pourraient être amenées à être modifiées afin de correspondre aux critères académiques du programme.

#### 2. Question et objectifs du projet de recherche

**Question de recherche :** Par quels processus la culture organisationnelle d'un Office d'habitation produit-elle des effets, souhaités ou non, sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles ?

- 1) Comprendre les processus par lesquels les composantes de la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un OH produisent des effets, souhaités ou non, sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes en milieu HLM Familles
- 2) Identifier les principaux éléments de contexte permettant de comprendre la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un OH, ainsi que leurs effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes en milieu HLM Familles
- 3) Préciser les indices qui témoignent de l'émergence de la participation, du développement de la participation citoyenne et du maintien de la participation des locataires adultes en milieu HLM Familles

### 3. Engagement du milieu

L'OH X s'engage à libérer l'ensemble de ses employés pour permettre leur participation à la collecte de données du projet. Il s'engage également à mettre en place des conditions favorables au bon déroulement du projet : 1) en participant comme partie prenante à sa planification et ses étapes charnières; 2) en fournissant une salle pour la conduite des entrevues; 3) en partageant les informations pertinentes susceptibles de modifier le cours du projet; et 4) en respectant le cadre éthique établi dans cette entente.

### 4. Engagement de l'étudiante-chercheure

L'étudiante-chercheure s'engage à : 1) solliciter les acteurs de l'OH X dans le déroulement du projet, en fonction de leurs ressources et de leurs disponibilités; 2) respecter le caractère confidentiel des données recueillies; 3) n'utiliser que les informations qui permettent de répondre à la question de recherche; 4) faire preuve de professionnalisme pendant les rencontres de travail, la collecte des données et la diffusion des résultats; et 5) conserver son intégrité scientifique, c'est-à-dire présenter l'ensemble des résultats de l'étude, y compris ceux qui ne correspondraient pas aux attentes de la chercheure ou du milieu.

### 5. Rôles respectifs

**M. X :** En tant que directeur général, M. X participe aux prises de décision concernant le projet de recherche, qui peuvent avoir un impact sur le déroulement des activités de l'organisation et/ou qui nécessitent une autorisation formelle. Il renforce la crédibilité du projet en manifestant son adhésion à celui-ci lors des rencontres de présentation, se tient informé de son déroulement et partage les informations pertinentes susceptibles de modifier le cours du projet et/ou de favoriser son bon déroulement.

**Mme Y :** En tant que directrice du développement communautaire et social, Mme Y détient le rôle de porteur du projet et de personne-contact dans le milieu. C'est par elle que transitent les communications en lien avec le projet de recherche. Avec l'étudiante-chercheure, elle assure la coordination du projet de recherche en participant à l'ensemble des rencontres de travail et peut être amenée à solliciter d'autres acteurs du milieu (p. ex. partenaires). Enfin, elle informe M. X du déroulement du projet.

**Roxane Meilleur :** L'étudiante-chercheure est responsable de l'aspect « recherche » du projet. Elle sollicite et prépare les rencontres de travail selon les besoins, consulte les acteurs du milieu pour les décisions importantes, leur partage les informations pertinentes en lien avec le projet (ex. exigences académiques), rédige les documents nécessaires, collecte et analyse les données, assure le respect de l'éthique de la recherche, sollicite ses directeurs et son comité de thèse au besoin, et rédige les articles de diffusion des résultats.

### 6. Modalités de communication

**Communications :** Les communications entre les parties prenantes se font principalement par courriel, en plaçant M. X en copie conforme. Idéalement, les documents et *Ordres du jour* sont acheminés avant les rencontres de travail. L'étudiante-chercheure contacte Mme Y à l'avance pour réserver une salle pour une rencontre ou une entrevue avec un participant.

**Coordonnées :****Étudiante-chercheuse****Roxane Meilleur**

[coordonnées]

**Co-directeur de recherche****Paul Morin**

[coordonnées]

**Directrice de recherche****Jeannette LeBlanc**

[coordonnées]

**Président du Comité d'éthique de la recherche****Olivier Laverdière***Secrétariat :*

[coordonnées]

## 7. Rétroaction et diffusion des résultats

**Rétroaction des résultats au cours du projet :** Considérant la durée du projet, il est prévu que les participants à l'étude soient tenus régulièrement au courant des suites du projet de recherche et des résultats préliminaires. Ces communications pourraient prendre la forme d'une infolettre, distribuée aux 3-4 mois. Les participants ont également la possibilité de contacter l'étudiante-chercheuse s'ils ont des questions concernant le projet.

**Diffusion des résultats :** Les résultats de l'étude pourront être diffusés dans des revues ou des congrès scientifiques, ainsi que dans des revues pratiques du milieu HLM (p. ex. Mobilise-Toit ou Quadrilatère). L'anonymat total sera conservé dans les communications scientifiques. Dans le cas des revues du milieu HLM, il est d'usage que l'OH, les associations de locataires et les parcs d'habitation concernés soient nommés, afin que les autres OH puissent s'en inspirer. Puisque l'anonymat ne peut être garanti dans un tel contexte, les parties prenantes et les participants concernés seront invités à valider le contenu du manuscrit soumis à une revue du milieu HLM avant sa publication.

## 8. Modalités de recrutement

**Recrutement des gestionnaires, employés et partenaires :** Le recrutement prévu pour les entretiens individuels et de groupe se déroulera de la manière suivante : 1) rencontres de présentation du projet et remise de dépliants; 2) courriel d'invitation à participer à l'étude (à moins d'indication à ne pas être contacté); 3) prise de rendez-vous par courriel, par téléphone ou en personne auprès de l'étudiante-chercheuse.

**Recrutement des locataires :** Le recrutement prévu pour les entretiens individuels et de groupe se déroulera de la manière suivante : 1) remise de dépliants d'information par des locataires (p. ex. associations) ou des intervenants de l'équipe communautaire et sociale; 2) retour des dépliants signés par les personnes intéressées et/ou contact direct de l'étudiante-chercheuse; 3) prise de contact entre le locataire intéressé et l'étudiante-chercheuse selon le mode de contact préféré; 4) prise de rendez-vous, le cas échéant.

**Relations gestionnaires-employés et intervenants-locataires :** Les gestionnaires peuvent présenter le projet brièvement à leurs employés et les inviter à contacter l'étudiante-chercheuse, en prenant garde à ce que les employés se sentent libres de participer ou non. De la même manière, les intervenants peuvent présenter le projet aux locataires, à condition de le faire systématiquement auprès de tous les locataires et en prenant garde à ce qu'ils ne se sentent pas obligés de participer à l'étude. Un refus de participer ou un

## 9. Considérations éthiques supplémentaires

retrait de l'étude ne devrait pas entraîner quelque préjudice que ce soit pour un locataire, un employé, un gestionnaire ou un partenaire.

**Formulaire d'information et de consentement :** Pour les entretiens individuels et de groupe, un formulaire d'information et de consentement devra être signé. Pour les observations, deux cas sont possibles : 1) **L'observation d'une rencontre planifiée.** Un courriel d'informations sera transmis aux personnes concernées et l'absence de courriel de réponse indiquant un refus à participer sera considérée comme un consentement implicite à être observé(e). Dans le cas d'un refus, l'observation de la rencontre sera reportée (ou annulée), afin de ne pas nuire au déroulement des activités de l'organisation. 2) **L'observation d'une activité collective spontanée ou dont on ne peut prévoir qui seront les participants à l'avance.** Dans ce cas, les informations seront partagées verbalement et/ou par le biais de dépliants. Le consentement sera obtenu verbalement.

**Anonymat et confidentialité :** Les données seront rendues anonymes et seuls l'étudiante-chercheure et ses directeurs auront accès à l'identité des participants. Les participants aux entretiens de groupe seront invités à ne pas révéler l'identité des personnes formant le groupe de discussion et à respecter le caractère confidentiel des échanges. Les parties prenantes au projet auront accès aux résultats préliminaires et aux résultats finaux, mais n'auront pas accès aux données brutes, aux enregistrements, ni à l'identité des participants (à moins que ces derniers ne le révèlent eux-mêmes).

---

**M. X**

*Directeur général*  
Office municipal d'habitation X, Ville

---

**Date**

---

**Mme Y**

*Directrice du développement communautaire et social*  
Office municipal d'habitation X, Ville

---

**Date**

---

**Roxane Meilleur**

*Étudiante-chercheure responsable du projet*  
Université de Sherbrooke, Sherbrooke

---

**Date**

## **Appendice E**

Activité de transfert des connaissances auprès des employés de l'OH

## **Activité de mobilisation des connaissances auprès des employés de l'OH**

### Préparation de l'atelier-conférence et canevas d'animation

La direction du développement communautaire a joué un rôle important dans la planification et l'animation d'un atelier-conférence de mobilisation des connaissances avec les employés, qui s'est tenu à l'OH en avril 2019. Le déroulement de cet atelier s'est appuyé sur le développement d'une réelle vision commune quant aux objectifs poursuivis, à savoir 1) présenter et valider les résultats de la recherche et 2) reconnaître et renforcer les pratiques des employés de l'OH axées sur la collaboration et contribuant au développement de la participation citoyenne.

La préparation de l'atelier s'est déroulée en plusieurs temps. Une première rencontre avec la direction générale et la direction du développement communautaire permet de préciser les intentions de l'activité, de s'entendre sur une durée et de faire un remue-méninge collectif. Certaines idées soulevées à ce moment, telles que l'intention de renforcer les bonnes pratiques et la pertinence d'amener les employés à soulever des exemples en lien avec les résultats de recherche, sont retenues pour la suite. Une ébauche de présentation *Powerpoint* des résultats est aussi présentée aux partenaires. Une proposition initiale de canevas d'animation est ensuite rédigée par la chercheuse, en incluant des blocs de temps, des responsables et des propositions de questions à poser aux participants. Cette proposition est discutée lors d'une deuxième rencontre de préparation, entre la chercheuse et la direction du développement communautaire. Les partenaires regardent la version révisée de la présentation *Powerpoint* et s'entendent sur les rôles de chacun. Les champs de compétences de chacun (St-Arnaud, 2008) sont définis clairement



(p. ex., présentation des résultats de recherche par la chercheuse, sollicitation de l'expérience des employés par la direction). Il ressort aussi de cette rencontre l'idée de décorer les tables avec des flocons de neige, en référence à l'« effet boule de neige » participatif, pour favoriser l'engagement des participants en utilisant l'humour.

Les derniers détails de l'atelier sont réglés lors d'un appel entre la chercheuse et la direction du développement communautaire la veille de l'atelier (p. ex., logistique d'arriver à la salle, réservation d'un tableau « flip-chart », finalisation de l'horaire et des temps de pause). La direction du développement communautaire confirme que la direction générale introduira et conclura l'atelier, puis demande à recevoir les documents finaux d'animation et ceux qui seront remis aux participants.

Finalement, le jour de l'atelier, la co-animation avec la direction du développement communautaire se déroule avec fluidité et selon les modalités sur lesquelles il y avait eu entente, tout en s'ajustant aux imprévus (p. ex., mot d'introduction de la direction générale plus long que prévu). Elle anime la salle en sollicitant les participants à fournir des exemples auxquels leur font penser les résultats de recherche, prend des notes au tableau « flip-chart », offre un soutien par rapport à la gestion du temps et répartit les documents sur les tables lors de la pause. Pendant la période de réflexion collective, elle passe aux tables et aide à clarifier les consignes de l'exercice en fournissant un exemple au besoin, ce que la chercheuse fait également de son côté.

## Canevas d'animation de l'atelier-conférence auprès des employés

### Intention :

- Valider les résultats de la recherche
- Reconnaître et renforcer les pratiques 1) axées sur la collaboration et 2) contribuant au développement de la participation citoyenne

### Déroulement

Heure	Quoi?	Détails	Qui?	Durée
9h30	<b>Mot d'introduction</b>	Rappel de l'intention au début du projet (ex. momentum)	DG	1 min
	<b>Présentation projet</b>	Concepts de base et méthode	Roxane	2 min
	<b>Effet boule de neige participatif</b>	Explications Solliciter les intervenants pour un exemple	Roxane	5 min
9h38	<b>PROCESSUS</b> <i>Introduire la diapositive des questions pour marquer la période des questions, puis revenir sur la diapositive du schéma pour faire des liens entre ce que les employés partagent et la théorisation.</i>			
	<b>1. Valorisation vocationnelle</b>	Explications 1 question de clarification Solliciter un exemple dans la salle : apport à la mission sociale, complémentarité	Roxane Roxane DDC	7 min 1 min 5 min
		<b>2. Actualisation de la bienveillance</b>	Explications 1 question de clarification Solliciter un exemple d'action bienveillante	Roxane Roxane DDC
	<b>3. Gestion réactive</b>		Explications 1 question de clarification Solliciter un exemple où on a pris le temps malgré le sentiment d'urgence	Roxane Roxane DDC
		<b>4. Négociation entre postures performante et apprenante</b>	Explications 1 question de clarification Solliciter un exemple : une posture ou conciliation entre les deux postures	Roxane Roxane DDC
10h30	<b>PAUSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inviter les employés à se mélanger au retour de leur pause (représentativité)</li> <li>• Placer les feuilles 11x17 et les One pager</li> </ul>		
10h45	<b>Réflexion collective</b>	Explication de l'intention de l'activité et des consignes, lancer des questions inspirantes	Co-anim. (Roxane commence)	2 min
		<b>Discussion par table</b> : Se reconnaissent-ils? Qu'est-ce que ça inspire? Idées d'actions?		8 min
10h55		<b>Retour en plénière</b> : 1 idée inspirante par table est partagée au groupe (≈2min/table)	Co-anim. (flipchart)	20 min
11h15	<b>Conclusion</b>	Idées principales à retenir du projet et remerciements	Roxane	3 min
	<b>Mot de la fin</b>	Rassembleur. Intention : renforcer le rôle des employés pour développer la participation citoyenne des locataires	DG	2 min

Fin vers 11h20, maximum 11h30

## Outils de vulgarisation et de mobilisation utilisés lors de l'activité

Extraits de la présentation Powerpoint

CULTURE D'UN OH ET PARTICIPATION CITOYENNE EN HLM FAMILLES : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE AUX EMPLOYÉS

### OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION



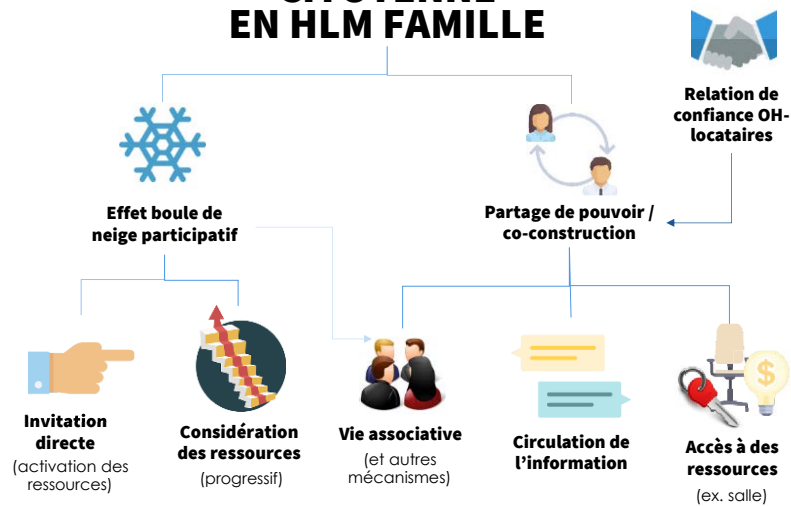
- 01** PRÉSENTER LA RECHERCHE ET LES RÉSULTATS
- ★ **02** VALIDER LES RÉSULTATS ET CONNAÎTRE VOS RÉACTIONS
- 03** MOBILISER EN AMORÇANT UNE RÉFLEXION COLLECTIVE

VILLE | 18 avril 2019

ROXANE MEILLEUR, Université de Sherbrooke | 2

CULTURE D'UN OH ET PARTICIPATION CITOYENNE EN HLM FAMILLES : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE AUX EMPLOYÉS

### LA PARTICIPATION CITOYENNE EN HLM FAMILLE



VILLE | 18 avril 2019

ROXANE MEILLEUR, Université de Sherbrooke | 2

# Des exemples?



# Des exemples?





En-tête de la feuille 11x17 (activité de mobilisation)



One pager présentant la recherche et les résultats, remis aux employés

# RECHERCHE | CULTURE ORGANISATIONNELLE D'UN OH ET PARTICIPATION CITOYENNE EN HLM FAMILLES

**CONTEXTE**

La recherche est réalisée par Roxane Meilleur, étudiante à l'Université de Sherbrooke, pour sa **thèse de doctorat en psychologie organisationnelle**, une branche de la psychologie qui s'intéresse aux aspects humains dans les organisations.

**QUESTION DE RECHERCHE**

Par quels processus la culture organisationnelle d'un OH produit-elle des effets souhaités ou non souhaités sur le développement de la participation citoyenne des adultes habitant en HLM Familles ?

**PROBLÉMATIQUE**

La participation citoyenne a plusieurs **bénéfices** pour ceux qui s'impliquent (ex. estime de soi, pouvoir d'agir), pour les communautés (ex. solidarité, prendre soin de son milieu de vie) et du point de vue de la gestion (ex. adéquation entre les services et les besoins réels des locataires). Toutefois, son développement comporte **plusieurs défis**, surtout en HLM Familles. Selon Morin, LeBlanc et Yachan (2014), favoriser le développement de la participation citoyenne implique un **changement culturel** dans les OH.

**COLLECTE DE DONNÉES**

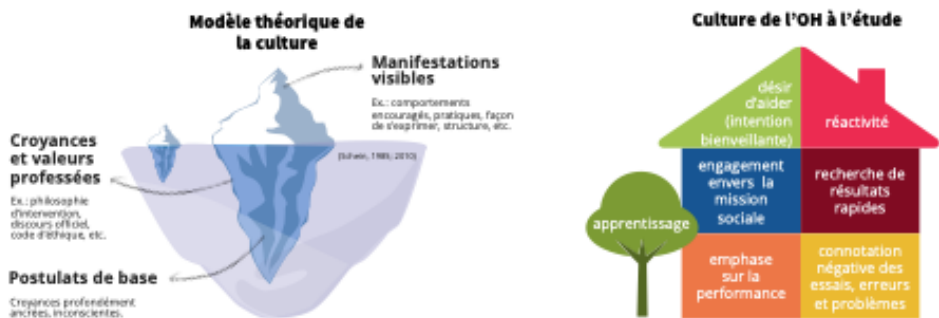
- 42 observations
- 22 entretiens individuels auprès de locataires, employés, directeurs et partenaires
- 3 entretiens de groupe
- Consultation de documents (ex. ordre du jour)

**ANALYSES**

Analyse par **théorisation ancrée** : technique qui vise à créer une théorie et qui permet de faire ressortir des processus dynamiques.

## CULTURE ORGANISATIONNELLE

La culture organisationnelle est un ensemble de présupposés **partagés par la majorité des membres d'une organisation**, appris à travers le temps ou à la résolution de problèmes. C'est un peu comme la **personnalité de l'OH**, ce qui définit cet OH en particulier : ses comportements, ses croyances, ses valeurs, ses rituels, ce qu'elle considère comme la bonne façon de faire, etc. (Schain, 1985, 2010)

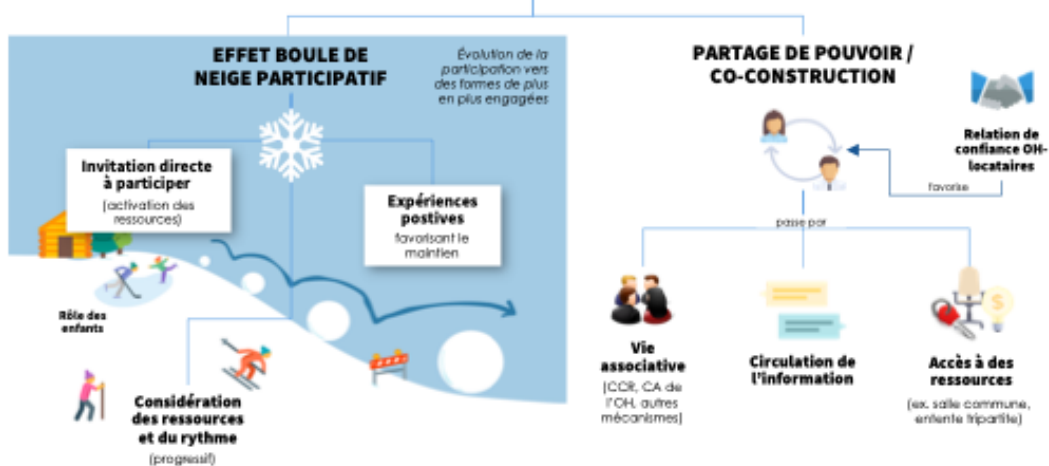


## PARTICIPATION CITOYENNE

La participation citoyenne est un **engagement** individuel ou collectif volontaire visant une **transformation** de son milieu ou de la société » (Adapté de Mercier, Bouquie & St-Onge, 2009)

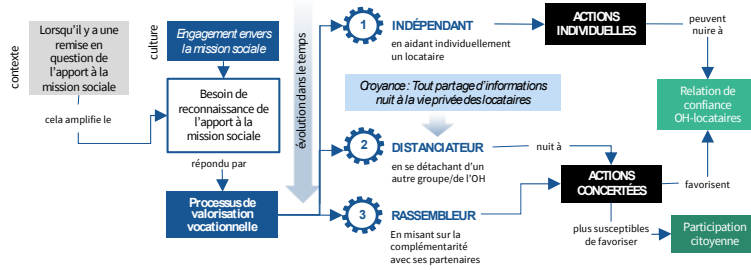
La participation citoyenne implique que les locataires aient du **pouvoir**, c'est-à-dire la capacité à produire ou modifier des résultats dans leur milieu. (Adapté de Winzberg, 2003)

### Le développement de la participation citoyenne en HLM Familles dans cette étude



# QUATRE PROCESSUS PAR LESQUELS LA CULTURE DE L'OH PRODUIT DES EFFETS SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION CITOYENNE EN HLM FAMILLES

## 1. PROCESSUS DE VALORISATION VOCATIONNELLE



L'apport des employés à la **mission sociale** de l'OH n'est pas toujours reconnu à l'interne et l'externe (ex. perceptions des partenaires du réseau de la santé, tâches officielles d'un préposé à l'entretien). Le besoin de reconnaissance de l'apport à la mission sociale a été nommé « **besoin de valorisation vocationnelle** ». Trois stratégies sont utilisées pour y répondre :

- 1. Processus indépendant** : Aider un locataire. N'a pas nécessairement d'impact, sauf sur la confiance envers l'OH quand les locataires perçoivent que les employés n'agissent pas tous de la même manière.
- 2. Processus distanciateur** : Dans le passé, une stratégie inconsciente pour se faire reconnaître de partenaires externes qui critiquaient l'OH a été de s'en distancier, ce qui a nuit à la collaboration entre services.
- 3. Processus rassembleur** : Processus le plus présent actuellement. Reconnaître la complémentarité et les forces de chacun facilite le travail **ensemble** dans une **même direction**. La perception d'un même message favorise la relation de confiance avec les locataires.

## 2. PROCESSUS D'ACTUALISATION DE LA BIENVEILLANCE

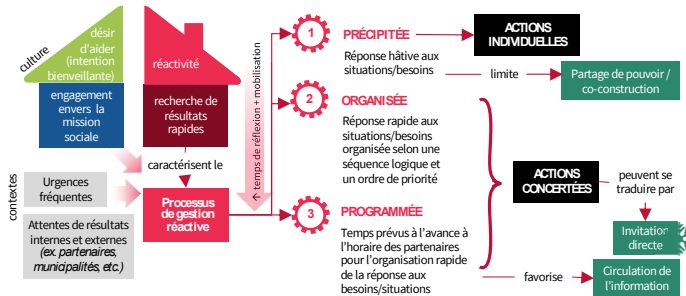


Le désir d'aider les locataires est partagé dans la culture de l'OH (intentions bienveillantes). Il y a plusieurs façons d'être bienveillant : soutenir, référer, protéger, accompagner, écouter, laisser aller... Mais même lorsque les intentions sont bienveillantes, les actions peuvent parfois avoir des effets non souhaités. Quelle est la recette alors? Selon les résultats, l'important serait en fait de **s'ajuster aux contextes**.

Dans l'exemple du schéma, l'**approche directe et personnalisée des intervenants** tient compte du contexte selon lequel il est plus difficile pour certains locataires de faire le premier pas. Cette approche contribue à l'effet boule de neige participatif.

Autre exemple : un suivi serré et régulier par l'OH ou un autre organisme serait plus approprié pour le **gestion des finances des associations**. Cela permet de détecter tôt les problématiques et d'éviter que l'expérience négative vécue par les locataires ne nuise à leur participation. Par contre, les associations sont très bien placées pour identifier les besoins dans leurs milieux (choisir où dépenser l'argent).

## 3. PROCESSUS DE GESTION RÉACTIVE



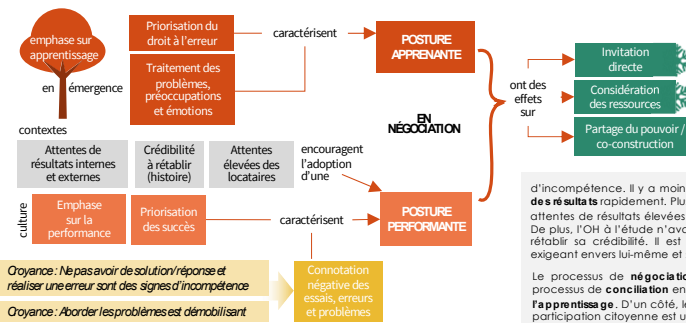
Le processus de gestion réactive est un processus par lequel l'OH réagit rapidement à des besoins/situations, où même à des idées. Le mot « gestion » est utilisé dans le sens de « gérer des situations » : cela concerne donc autant les gestionnaires que les employés. L'expression « **éteindre des feux** », utilisée par plusieurs participants, représente bien ce processus.

Plusieurs contextes permettent de comprendre la **réactivité** : 1) les urgences réelles et fréquentes à gérer en HLM, 2) l'engagement des employés et leur sensibilité à la réalité des locataires, 3) le fait qu'on demande aux OH d'être les plus efficaces possible, etc.

Le processus de gestion réactive prend trois formes, où il y a une augmentation du **temps accordé à la mobilisation et à la réflexion** « avant de réagir ».

La gestion réactive **organisée** a des effets positifs sur la participation si on pense à impliquer les locataires quand la situation survient. Dans la gestion réactive **programmée**, on prévoit se rencontrer de façon régulière (y compris les locataires) : il sera alors plus facile de gérer la prochaine situation qui se présentera. On réagit encore à des situations, mais on prend du temps pour le faire ensemble.

## 4. PROCESSUS DE NÉGOCIATION ENTRE LA POSTURE PERFORMANTE ET LA POSTURE APPRENANTE



La **posture apprenante** est de plus en plus présente dans l'OH à l'étude. Dans cette posture, on se laisse le **droit à l'erreur**, on parle ouvertement des problèmes, on considère les échecs comme des opportunités d'apprentissage pour le futur, on se donne le droit de ne pas avoir la réponse : c'est alors plus facile de la construire ensemble. Les échecs font partie du processus d'apprentissage et on respecte le **rythme** de chacun. La croyance selon laquelle les locataires peuvent nous apprendre nous encourage à les impliquer.

Dans la **posture performante**, les essais, les erreurs et les problèmes ont une connotation négative. Ils sont parfois associés à une croyance selon laquelle ce sont des signes d'incompétence. Il y a moins de place à l'apprentissage progressif puisqu'on cherche à **atteindre des résultats** rapidement. Plusieurs contextes encouragent l'adoption de cette posture, comme des attentes de résultats élevées à l'interne et l'externe de l'organisation, ainsi que chez les locataires. De plus, l'OH à l'étude n'avait pas bonne presse il y a environ 15 ans; depuis, il doit performer pour rétablir sa crédibilité. Il est aussi compréhensible qu'un employé **engagé** dans son travail soit exigeant envers lui-même et s'accorde **peu le droit à l'erreur**.

Le processus de **négociation** entre la posture performante et la posture apprenante, c'est le processus de **conciliation** entre des intérêts divergents associés aux **valeurs de la performance et de l'apprentissage**. D'un côté, le contexte demande de performer; de l'autre, le développement de la participation citoyenne est un processus d'apprentissage progressif qui demande du temps.

## **Appendice F**

Canevas d'entretien initiaux



## Canevas d'entretien de groupe auprès des employés (version préliminaire)

<b>ÉTAPES DE L'ENTRETIEN (2h)</b>				<b>Durée</b>
<b>Introduction</b>				<b>10 min</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objectif</b> : avoir un portrait commun de la sous-culture de votre département</li> <li>• Présentations des personnes présentes</li> <li>• <b>Plan de la rencontre</b> : 1) fonctionnement, 2) thèmes abordés, 3) résumé</li> <li>• <b>Règles de fonctionnement</b> : confidentialité, rôle de l'animateur, temps, respect</li> <li>• Lecture et signature du formulaire de consentement + enregistrement</li> <li>• Définition vulgarisée de la culture et d'une sous-culture</li> </ul>				
<b>Déroulement</b>				<b>1h30</b>
THÈMES	SOUS-THÈMES			
	Artefacts	Croyances/valeurs professées	Postulats de base	
Qu'est-ce qui caractérise la <b>sous-culture</b> dans votre département?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure</li> <li>• Collaboration/compétition</li> <li>• Rythme de travail</li> <li>• Comportements</li> <li>• Planification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce qui est important, priorités, valeurs prônées</li> <li>• Philosophie de travail/intervention</li> <li>• Qualités et compétences requises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemple où ça a été difficile d'appliquer ces valeurs</li> <li>• Ce qui ne se fait pas (normes)</li> </ul>	(40)
Qu'est-ce qui vous <b>distingue</b> de la culture générale de l'OH ou des autres départements?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de décision</li> <li>• Communication</li> <li>• Activités informelles</li> <li>• Rituels</li> <li>• Climat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceptions des gestionnaires, partenaires, autres employés et locataires</li> <li>• Politiques et procédures</li> <li>• Attitude face au changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce qui est attendu d'un nouvel employé</li> <li>• Habitudes ancrées, prises pour acquis</li> </ul>	(20)
Comment voyez-vous votre <b>rôle</b> par rapport aux locataires (familles)?	Travail au quotidien		Participation citoyenne	(30)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure ont des liens avec locataires (milieux Familles)?</li> <li>• Mission du département</li> <li>• Rôles, fonctions, tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure devrait-on les impliquer ?</li> <li>• Ce qui favorise et nuit</li> <li>• Vos pratiques qui favorisent (si souhaité)</li> </ul>		
<b>Clôture</b>				<b>20 min</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résumé des grandes idées ayant émergé dans l'entretien</li> <li>• Validation du résumé et ajouts au besoin</li> <li>• Appréciation de l'entretien</li> <li>• Rappel concernant la confidentialité</li> <li>• Prochaines étapes et remerciements</li> </ul>				

## **Canevas d'entretien individuel auprès des gestionnaires et employés de l'OH (version préliminaire)**

Introduction de l'entretien

### CONTEXTE ET ENVIRONNEMENT

1. Description du participant (gestionnaire ou employé)
  - Département
  - Fonctions et tâches
  - Liens avec employés/gestionnaires/partenaires/locataires
  - Années d'ancienneté
2. Mission et vision de l'OH
3. Contexte et défis de l'OH
  - Historique et défis de l'OH (dont transformation du réseau)
  - Exercice du leadership
  - Politiques, normes, règles
  - Partenariats

### CULTURE ET SOUS-CULTURES

4. J'ai pris connaissance rapidement de l'organigramme de l'organisation (l'avoir en main), mais pourriez-vous me parler de la structure de votre OH ?
  - Division du travail
  - Distance hiérarchique, bureaucratie/formalité
  - Autonomie/contrôle
5. Qu'est-ce que représente la culture pour vous ?
  - Ce dont on parle quand on parle de culture
  - Définition personnelle
6. Qu'est-ce qui définit la culture de votre OH ?
  - Qu'est-ce qui fait sa personnalité, sa couleur particulière ?
  - En quoi l'OH se distingue d'autres milieux ou d'autres OH ?
7. Si vous aviez à choisir un mot ou une image qui représente bien l'OH, ce serait quoi ?
8. Concrètement, comment ça se voit dans l'organisation ?
  - Exemples de situations/événements
  - Exemples de comportements
  - Mécanismes de planification, communication, prise de décisions
  - Autres exemples : leadership, langage utilisé, structure, aménagement physique, habillement, activités informelles, etc.
9. Comment est-ce que ça fonctionne ici ?
  - Comment vous décririez le fonctionnement de l'OH à nouvel employé ?
  - Ce qu'il faut faire et ne pas faire ? (normes)
  - Qu'est-ce qu'un employé pourrait faire ou dire qui ferait en sorte qu'il aurait de la difficulté à s'intégrer chez vous ?
  - Au contraire, qu'est-ce qui est recherché chez un employé ou collègue de travail ?
  - Est-ce que c'est la même chose dans tous les départements ? Sinon, en quoi cela diffère ?

10. Comment qualifieriez-vous votre environnement de travail ?
  - Climat, relations de travail
  - Perception de support
11. Quelles sont les valeurs qui sont prônées au sein de l'OH ?
  - Qu'est-ce qui est important pour l'organisation ?
  - Sa philosophie de gestion ? d'intervention ?
12. On sait que dans toute organisation, c'est parfois difficile de poser des actions qui vont dans le sens des valeurs qui sont prônées pour toutes sortes de raisons. Auriez-vous un exemple où c'est arrivé dans votre milieu ?
  - Quel était le contexte ? (acteurs impliqués, description de la situation, actions)
  - Quel sens donnez-vous à cette situation ?
  - Y avait-il des valeurs en tension ? Quelles étaient-elles ?
13. Dans votre organisation, de quelle manière est/sont géré(s) :
  - L'implantation des changements ?
  - La sélection du personnel ?
  - Les projets qui concernent les locataires ?
  - Les plaintes individuelles des locataires ?
  - Les demandes provenant des associations ou du CCR ?
  - Les conflits ou tensions entre employés ?
14. Y a-t-il des habitudes ou des rituels qui sont propres à l'OH (ou une partie) ?
  - Arrivée au travail, dîner, départ du travail
  - Accueil d'un nouvel employé ou d'un visiteur
  - Anniversaires, retraite
15. Selon vous, en général, quelle est l'attitude des employés (et/ou gestionnaires) face :
  - Au changement ?
  - Au rôle et aux actions de la SHQ ?
  - Au rôle et aux actions de la FLHLMQ ?
  - Au rôle et aux actions du CCR et des associations ?
  - Aux problématiques vécues par les locataires ?
  - À la participation des locataires ?
16. Parmi tout ce que vous m'avez décrit, voyez-vous des distinctions entre certains groupes (p. ex. département, fonction, profession) ? Si oui, quelles sont-elles ?
  - Selon vous, comment s'expliquent ces différences ?

#### PARTICIPATION CITOYENNE (se référer aux réponses précédentes du participant)

- Définition personnelle de la participation citoyenne pour le participant
- Dans quelle mesure devrait-on impliquer les locataires ?
- À quoi se voit la participation citoyenne des familles ? Avez-vous des exemples ?
- Ce qui favorise ou nuit à la participation selon eux
- Effets perçus (sur la participation citoyenne des familles) de :
  - Culture et sous-cultures
  - Transformation du réseau des OH

#### Conclusion de l'entretien

## **Canevas d'entretien individuel auprès des intervenants et partenaires impliqués dans un projet destiné aux familles (version préliminaire)**

Introduction de l'entretien

### CONTEXTE ET DESCRIPTION DU PROJET

1. Description du participant (intervenant de l'OH ou partenaire)
  - Rôle par rapport au projet
  - Fonctions et tâches
  - Liens avec employés/gestionnaires/partenaires/locataires
2. Description du projet
  - Historique, émergence, porteur du projet
  - Acteurs et partenaires impliqués
  - Cibles d'intervention
  - Personnes visées
  - Activités et fonctionnement général

### PARTICIPATION CITOYENNE

3. Définition personnelle de la participation citoyenne pour le participant
4. Comment se traduit la participation des familles dans ce projet ?
  - Comportements concrets
  - Exemples de situations/histoires à succès
  - Domaines où les locataires participent
5. Quels sont les défis rattachés à ce projet et la participation des familles ?
  - Mobilisation
  - Partenariat, relations
  - Mise en œuvre, formation, soutien
  - Maintien de la participation
6. Selon vous, qu'est-ce qui fait en sorte que les familles participent aux activités une première fois ?
  - Participation émergente
  - Besoins individuels/collectif, motivation
  - Rôle des intervenants
  - Rôle du CA, CCR, associations
7. Qu'est-ce qui fait en sorte que des familles ne participent pas ?
8. À quoi se voit le développement d'une participation qui soit « citoyenne » chez les locataires impliqués dans ce projet ?
  - Engagement volontaire
  - Sens collectif
  - Transformation du milieu et de la société
9. Y aurait-il des facteurs spécifiques qui permettent le maintien de la participation?
10. Selon vous, en quoi la culture de l'OH peut représenter un levier ou un frein à la participation citoyenne des familles ? *(référer à la théorisation en émergence)*

Conclusion de l'entretien

## **Canevas d'entretien individuel auprès des locataires (version préliminaire)**

Introduction de l'entretien

### CONTEXTE

1. Description du participant (brève, prise de contact)
  - Depuis combien de temps en HLM
  - Famille
  - Intérêts, loisirs, etc.
2. Pourriez-vous me parler de votre implication dans votre milieu ?
  - Projet(s) destiné(s) aux familles ?
  - CA, CCR, association, comité de loisirs ?
  - Bénévolat ou autre implication ?
  - Milieu de vie, voisinage (informel) ?
3. Pourriez-vous me parler du fonctionnement du [CA, CCR, association] où vous participez ?
  - Acteurs présents
  - Déroulement des rencontres
  - Sujets abordés
  - Processus de prise de décision
  - Place et degré d'influence des locataires

(ET/OU)

Pourriez-vous me parler du fonctionnement du projet dans lequel vous vous impliquez ?

- Acteurs impliqués
  - Déroulement des activités
  - Processus de prise de décision
  - Rôle personnel
  - Rôle des locataires
4. Quels sont les défis en lien avec votre participation et celle des familles en général ?

### PARTICIPATION ÉMERGENTE

J'aimerais que vous pensiez aux premières fois où vous avez participé à [selon réponses précédentes].

5. Qu'est-ce qui vous avait amené(e) à le faire ?
  - Information reçue
  - Besoins personnels/collectifs, réflexions personnelles
  - Rôle d'un intervenant, partenaire ou autre employé
  - Rôle des proches
  - Rôle du CA, CCR, associations
6. Comment se sont passées ces premières fois ?
  - Déroulement, personnes présentes
  - Agréable ou non
  - Moments marquants
  - Réflexions personnelles
7. En quoi l'OH a contribué ou non à ce que vous décidiez de participer les premières fois ?

8. Voyez-vous des différences entre votre motivation à participer à ce moment-là et celle aujourd'hui ? Si oui, quelles sont ces différences ?
  - Individuel/collectif
  - Motivation intrinsèque/extrinsèque
9. Quand vous pensez aux personnes que vous côtoyez et qui s'impliquent, est-ce que leurs motivations sont les mêmes ? Quels sont les autres facteurs qui font en sorte qu'une personne veuille participer ?
10. Au contraire, qu'est-ce qui fait en sorte que des personnes choisissent de ne pas participer selon vous ?

#### PARTICIPATION CITOYENNE

11. Dans ce projet de recherche, on s'intéresse à la participation citoyenne des locataires. On a chacun notre vision de ce qu'est la participation citoyenne. Pour vous, ça serait quoi votre définition personnelle de la participation citoyenne ?
  - Mots-clés, images
  - Ce que ça prend pour être considéré de la *participation citoyenne*
12. Comment se voit la participation citoyenne dans votre milieu de vie ?
  - Comportements
  - Capacité d'influence
  - Retombées
  - Exemples concrets
13. Qu'est-ce qui la favorise selon vous ? De quelle façon ?
  - Partenariats
  - Comportements des employés/gestionnaires/partenaires
  - Aspect pratique (p. ex. local, heures)
  - Croyances, perceptions
  - Procédures, politiques
14. Qu'est-ce qui lui nuit ? De quelle façon ?
15. La culture dans une organisation réfère aux manières de faire, aux habitudes, aux valeurs et aux croyances que les employés partagent. En quoi la culture de cet OH peut représenter un levier ou un frein à la participation citoyenne des familles selon vous ?
  - (*se référer à la théorisation en émergence*)
16. Qu'est-ce qui pourrait favoriser davantage la participation citoyenne chez les familles ?
  - Soutien, formation
  - Aspect pratique (p. ex. local, heures)
  - Comportements des employés/gestionnaires/partenaires
  - Croyances, perceptions

#### MAINTIEN DE LA PARTICIPATION

17. Qu'est-ce qui fait en sorte que vous continuez de vous impliquer, malgré les défis ?
18. Qu'est-ce qui fait en sorte que les personnes que vous côtoyez continuent également ?
19. Au contraire, quels sont les facteurs qui font en sorte que des personnes cessent de participer ?

Conclusion de l'entretien

## **Appendice G**

Certificat éthique, formulaires de consentement et modalités  
d'obtention du consentement verbal

Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 20 janvier 2016

Madame Roxane Meilleur  
Étudiante  
Doctorat en psychologie organisationnelle  
Faculté des lettres et sciences humaines

**N/Réf. 2015-100/Meilleur/**

**Objet : Évaluation de votre projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche**


Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a tenu, le 14 janvier dernier, sa réunion mensuelle. Votre projet de recherche intitulé « **Comprendre comment les Offices d'habitation (OH) peuvent contribuer au développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles : une évaluation réaliste de la culture organisationnelle d'un OH** » était à l'ordre du jour. D'entrée de jeu, le comité tient à souligner la qualité de la présentation de votre demande. Le projet est présenté avec rigueur et la rédaction est claire et efficace.

À la lumière des informations fournies et à la suite de l'examen des documents soumis, un certificat d'éthique vous est remis. Quelques clarifications ou modifications vous sont toutefois demandées concernant la méthodologie et les formulaires de consentement. Vous les trouverez jointes en annexe à la présente. Afin de compléter votre dossier, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions en les retranscrivant et en surlignant le texte modifié dans vos documents, s'il y a lieu.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le comité de toutes modifications qui pourraient être apportées à votre projet.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie d'accepter ses salutations distinguées.

  
Olivier Laverdière  
Président du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

p. j.      Modifications demandées  
            Certificat d'éthique

c. c. :      Jeannette LeBlanc, directrice de recherche  
            Thérèse Audet, vice-doyenne aux études supérieures et à la recherche, Faculté des lettres et sciences humaines

OL/cc





## **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

### **Gestionnaires**

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

#### **Titre du projet**

Comprendre comment les Offices d'habitation (OH) peuvent contribuer au développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles : une évaluation réaliste de la culture organisationnelle d'un OH

#### **Personnes responsables du projet**

##### **Roxane Meilleur, étudiante-chercheure**

Candidate au doctorat en recherche et  
intervention en psychologie  
organisationnelle  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

##### **Jeannette LeBlanc, Ph.D, directrice de thèse**

Professeure, Directrice par intérim  
Département de psychologie  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

##### **Paul Morin, Ph.D, co-directeur de thèse**

Professeur, Directeur  
École de travail social  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

#### **Objectifs du projet**

Ce projet de recherche cherchera à répondre à la **question** suivante : Par quels processus la culture organisationnelle d'un Office d'habitation produit-elle des effets, souhaités ou non, sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles ?

Ses **objectifs spécifiques** sont de :

- 1) Comprendre les processus par lesquels les composantes de la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un Office d'habitation produisent des effets, souhaités ou non, sur : l'émergence de la

participation, le développement de la participation citoyenne et le maintien de la participation des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.

- 2) Identifier les principaux éléments de contexte permettant de comprendre la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un Office d'habitation, ainsi que leurs effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.
- 3) Préciser les indices qui témoignent de l'émergence de la participation, du développement de la participation citoyenne et du maintien de la participation des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.

### **Raison et nature de la participation**

Vous avez été sélectionné(e) pour participer à cette étude parce que vous êtes gestionnaire au sein de l'Office d'habitation participant. Votre participation à ce projet sera requise pour un entretien d'environ 60 minutes. Cet entretien aura lieu sur votre lieu de travail, au moment qui vous convient le mieux. Vous aurez à répondre à des questions sur votre fonction dans l'organisation (brièvement), sur la culture organisationnelle et les sous-cultures de l'Office d'habitation, ainsi que leurs effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires vivant en milieu HLM Familles. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio.

### **Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation à ce projet de recherche constituera une occasion de réflexion personnelle sur vos pratiques de gestion et sur votre rôle par rapport au développement de la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques et pratiques. À plus long terme, sans que cela soit garanti, l'étude pourrait contribuer à valoriser le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles dans d'autres OH de grande taille.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps pour l'entretien. Vous êtes autorisé(e) à réaliser l'entretien sur votre temps de travail. De plus, vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entretien à un autre moment qui vous conviendra, au besoin.

Il se pourrait, lors de l'entretien, que le fait de parler de votre expérience vous remémore un moment plus difficile au sein de l'organisation. Dans ce cas, nous pourrions vous fournir une liste de ressources, si vous le souhaitez. Il est également possible que ce temps de réflexion vous amène à remettre en question vos pratiques de gestion. Sachez cependant que l'étude ne vise pas à évaluer ou juger vos compétences. L'étude vise plutôt à

comprendre la culture de l'organisation dans son contexte et ses effets positifs comme négatifs, sur le développement de la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles. Il n'y a donc pas de bonne ou de mauvaise réponse et tous les points de vue sont importants.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui  Non

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, l'étudiante-chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Durant votre participation à ce projet de recherche, l'étudiante-chercheuse responsable recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, fonction dans l'organisation, nombre d'années d'ancienneté, enregistrement audio, transcription de votre entretien, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par l'étudiante-chercheuse responsable du projet de recherche et seule celle-ci et ses directeurs y auront accès.

L'étudiante-chercheuse responsable de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Il est possible que les résultats de recherche soient également publiés dans des revues pratiques du milieu HLM, telles que Mobilise-Toit et Quadrilatère. Dans ces revues, il est d'usage que l'Office d'habitation et les milieux HLM concernés soient nommés afin que les autres Offices d'habitation puissent s'en inspirer. Étant donné la taille restreinte du milieu HLM, il est possible que cette information permette votre identification ou l'identification de votre département (le cas échéant). Puisque l'anonymat ne peut être garanti dans un tel contexte, vous serez invité(e) à valider le contenu du manuscrit soumis à une telle revue avant sa publication.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### **Résultats de la recherche et publication**

Vous serez informé(e) des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant, par le biais d'un courriel envoyé à la direction générale et à la personne-contact dans le milieu. Il est également prévu que des informations sur le déroulement du projet vous soient transmises au cours de l'étude, avant la publication des résultats finaux.

Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude dans ces publications. L'identité de l'Office d'habitation et des milieux HLM Familles concernés pourraient toutefois être révélée dans les revues pratiques en milieu HLM, tel que mentionné à la rubrique précédente.

### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à M. Olivier Laverdière, président du Comité d'éthique de la recherche

Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant [coordonnées] ou par courriel à [coordonnées].

### **Consentement libre et éclairé**

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_

### **Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, Roxane Meilleur, chercheure principale de l'étude, déclare que mes directeurs de thèse et moi sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Je, Roxane Meilleur, certifie également avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature de la chercheure principale de l'étude : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT Employés

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

### **Titre du projet**

Comprendre comment les Offices d'habitation (OH) peuvent contribuer au développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles : une évaluation réaliste de la culture organisationnelle d'un OH

### **Personnes responsables du projet**

#### **Roxane Meilleur, étudiante-chercheure**

Candidate au doctorat en recherche et  
intervention en psychologie  
organisationnelle  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

#### **Jeannette LeBlanc, Ph.D, directrice de thèse**

Professeure, Directrice par intérim  
Département de psychologie  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

#### **Paul Morin, Ph.D, co-directeur de thèse**

Professeur, Directeur  
École de travail social  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

### **Objectifs du projet**

Ce projet de recherche cherchera à répondre à la **question** suivante : Par quels processus la culture organisationnelle d'un Office d'habitation produit-elle des effets, souhaités ou non, sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles ?

Ses **objectifs spécifiques** sont de :

- 1) Comprendre les processus par lesquels les composantes de la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un Office d'habitation

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016

produisent des effets, souhaités ou non, sur : l'émergence de la participation, le développement de la participation citoyenne et le maintien de la participation des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.

- 2) Identifier les principaux éléments de contexte permettant de comprendre la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un Office d'habitation, ainsi que leurs effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.
- 3) Préciser les indices qui témoignent de l'émergence de la participation, du développement de la participation citoyenne et du maintien de la participation des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.

### **Raison et nature de la participation**

Vous avez été sélectionné(e) pour participer à cette étude parce que vous êtes employé au sein de l'Office d'habitation, qui a accepté de participer à ce projet de recherche. Votre participation à ce projet pourra prendre deux formes :

- 1) *Un entretien individuel.* Si vous choisissez de participer à un entretien individuel, celui-ci sera d'une durée d'environ 60 minutes. Il aura lieu sur votre lieu de travail, au moment qui vous convient le mieux. Vous aurez à répondre à des questions sur votre fonction dans l'organisation (brièvement), sur la culture organisationnelle de l'Office d'habitation et sur les effets que vous percevez de la culture sur la participation citoyenne des locataires en HLM Familles. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio.
- 2) *Un entretien de groupe.* L'entretien de groupe servira à étudier les sous-cultures de l'OH. Les sous-cultures sont habituellement présentes au sein des départements d'une organisation, c'est pourquoi les groupes de discussion seront formés d'employés d'un même département (à moins qu'il n'y ait pas assez de participants). Le directeur de votre département ne fera pas partie du groupe de discussion. L'entretien de groupe sera d'une durée maximum de trois heures et sera aussi enregistré sur bande audio. Il est attendu que vous respectiez l'anonymat et la confidentialité des propos partagés par vos collègues lors de cet entretien.

Il est prévu que deux entretiens individuels par département soient réalisés, en fonction des premières personnes qui auront mentionné leur intérêt à participer. Ainsi, si vous êtes intéressé mais que vous n'êtes pas dans les premières personnes à mentionner leur intérêt, il se peut que vous ne soyez pas sélectionné pour l'entretien individuel. Sachez toutefois que si tel est le cas, vous pouvez contacter l'étudiante-chercheuse pour un entretien informel lors d'une visite sur les lieux de l'OH. Il lui fera plaisir d'entendre votre point de vue sur le sujet et de l'intégrer aux analyses. Pour ce qui est de l'entretien de groupe, il n'y a pas de maximum de participants. Au besoin, deux entretiens de groupe pourront être réalisés pour un même département. Les groupes visés sont de 5 à 8 personnes à la fois.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016

### **Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation à ce projet de recherche constituera une occasion de réflexion personnelle sur votre travail et sur votre rôle par rapport au développement de la participation citoyenne des locataires en HLM Familles. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques et pratiques. À plus long terme, sans que cela soit garanti, cette étude pourrait contribuer au déploiement de cultures organisationnelles favorisant la participation citoyenne des locataires (familles) dans d'autres OH de grande taille.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps pour l'entretien individuel ou de groupe. Vous êtes autorisé(e) à réaliser l'entretien individuel sur votre temps de travail. De plus, vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entretien à un autre moment qui vous conviendra, au besoin.

Il se pourrait, lors de l'entretien individuel ou de groupe, que le fait de parler de votre expérience vous remémore un moment plus difficile au sein de l'organisation. Dans ce cas, nous pourrions vous fournir une liste de ressources, si vous le souhaitez. Il est également possible que ce temps de réflexion vous amène à remettre en question des aspects de votre travail. Sachez cependant que l'étude ne vise pas à évaluer ou juger vos compétences. L'étude vise plutôt à comprendre la culture de l'organisation dans son contexte et ses impacts, positifs comme négatifs, sur le développement de la participation citoyenne des locataires. Il n'y a donc pas de bonne ou de mauvaise réponse et tous les points de vue sont importants.

Lors de l'entretien de groupe, il est possible que vous vous sentiez moins à l'aise de partager certains propos ou que vous ne partagiez pas l'opinion de l'ensemble du groupe. Pour cet entretien également, tous les points de vue sont importants et il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. L'animatrice cherchera à obtenir le point de vue de tous et s'occupera de la gestion du droit de parole afin que chacun ait l'occasion de s'exprimer. Les autres participants à l'entretien de groupe connaîtront votre identité et pourraient divulguer vos propos lors de la discussion. Toutefois, tous les participants seront informés de l'importance de respecter la confidentialité des propos partagés lors de cette discussion afin d'éviter qu'une telle situation ne se produise.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016



### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

#### **Si vous participez à l'entretien individuel :**

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui  Non

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

#### **Si vous participez à l'entretien de groupe :**

Concernant les entretiens de groupe, il sera impossible d'effectuer une destruction totale des enregistrements et des transcriptions par écrit. Les dialogues seront conservés pour garder la cohérence de la discussion.

Êtes-vous d'accord sur le fait que l'enregistrement ne pourra être détruit entièrement même si vous décidez de vous retirer de l'étude?

Oui  Non

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Durant votre participation à ce projet de recherche, l'étudiante-chercheuse responsable recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, tâches, département, nombre d'années d'ancienneté, enregistrement audio, transcription de votre entretien, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par l'étudiante-chercheuse responsable du projet de recherche et seule celle-ci et ses directeurs y auront accès.

L'étudiante-chercheuse responsable de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Il est possible que les résultats de recherche soient également publiés dans des revues pratiques du milieu HLM, telles que *Mobilise-Toit* et *Quadrilatère*. Dans ces revues, il est d'usage que l'Office d'habitation et les milieux HLM concernés soient nommés afin que les autres Offices d'habitation puissent s'en inspirer. Étant donné la taille restreinte du milieu HLM, il est possible que cette information permette votre identification ou l'identification de votre département (le cas échéant). Puisque l'anonymat ne peut être garanti dans un tel contexte, vous serez invité(e) à valider le contenu du manuscrit soumis à une telle revue avant sa publication.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### **Résultats de la recherche et publication**

Vous serez informé(e) des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant, par le biais d'un courriel envoyé à la direction générale et à la personne-contact dans le milieu. Il est également prévu que des informations sur le déroulement du projet vous soient transmises au cours de l'étude, avant la publication des résultats finaux.

Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude dans ces publications. L'identité de l'Office d'habitation et des milieux HLM Familles concernés pourraient toutefois être révélée dans les revues pratiques en milieu HLM, tel que mentionné à la rubrique précédente.

### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (3) datée du 31 janvier 2016

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant [Coordonnées] ou par courriel à [Coordonnées].

### **Consentement libre et éclairé**

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_

### **Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, Roxane Meilleur, chercheure principale de l'étude, déclare que mes directeurs de thèse et moi sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Je, Roxane Meilleur, certifie également avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature de la chercheure principale de l'étude : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016



## **FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT**

### **Intervenants et partenaires**

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

#### **Titre du projet**

Comprendre comment les Offices d'habitation (OH) peuvent contribuer au développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles : une évaluation réaliste de la culture organisationnelle d'un OH

#### **Personnes responsables du projet**

##### **Roxane Meilleur, étudiante-chercheure**

Candidate au doctorat en recherche et  
intervention en psychologie  
organisationnelle  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

##### **Jeannette LeBlanc, Ph.D, directrice de thèse**

Professeure, Directrice par intérim  
Département de psychologie  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

##### **Paul Morin, Ph.D, co-directeur de thèse**

Professeur, Directeur  
École de travail social  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

#### **Objectifs du projet**

Ce projet de recherche cherchera à répondre à la **question** suivante : Par quels processus la culture organisationnelle d'un Office d'habitation produit-elle des effets, souhaités ou non, sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles ?

Ses **objectifs spécifiques** sont de :

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016

- 1) Comprendre les processus par lesquels les composantes de la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un Office d'habitation produisent des effets, souhaités ou non, sur : l'émergence de la participation, le développement de la participation citoyenne et le maintien de la participation des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.
- 2) Identifier les principaux éléments de contexte permettant de comprendre la culture organisationnelle dominante et les sous-cultures d'un Office d'habitation, ainsi que leurs effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.
- 3) Préciser les indices qui témoignent de l'émergence de la participation, du développement de la participation citoyenne et du maintien de la participation des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.

### **Raison et nature de la participation**

Vous avez été sélectionné(e) pour participer à cette étude parce que vous intervenez dans le cadre d'un ou plusieurs projet(s) destiné(s) aux familles en HLM, en tant qu'employé de l'OH qui a accepté de participer à ce projet de recherche ou en tant que partenaire. Votre participation à ce projet sera requise pour un entretien d'environ 60 minutes. Cet entretien aura lieu au lieu de votre choix, au moment qui vous convient le mieux. Vous aurez à répondre à des questions sur le(s) projet(s) destiné(s) aux familles, votre rôle dans ce(s) projet(s) et la manière dont s'y déploie la participation citoyenne des locataires. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio.

### **Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation à ce projet de recherche constituera une occasion de réflexion personnelle sur votre travail et sur votre rôle par rapport au développement de la participation citoyenne des locataires en HLM Familles. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques et pratiques. À plus long terme, sans que cela soit garanti, cette étude pourrait contribuer au déploiement de cultures organisationnelles favorisant la participation citoyenne des locataires (familles) dans d'autres OH de grande taille.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps pour l'entretien individuel. Vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entretien à un autre moment qui vous conviendra, au besoin.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (3) datée du 31 janvier 2016

Il se pourrait, lors de l'entretien individuel, que le fait de parler de votre travail vous remémore un moment plus difficile au sein du projet ou de l'organisation. Dans ce cas, nous pourrions vous fournir une liste de ressources, si vous le souhaitez. Il est également possible que ce temps de réflexion vous amène à remettre en question des aspects de votre travail. Sachez cependant que l'étude ne vise pas à évaluer ou juger vos compétences. L'étude vise plutôt à comprendre la culture de l'OH dans son contexte et ses effets, positifs comme négatifs, sur le développement de la participation citoyenne des locataires. Il n'y a donc pas de bonne ou de mauvaise réponse et tous les points de vue sont importants.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui  Non

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Durant votre participation à ce projet de recherche, l'étudiante-chercheuse responsable recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, tâches, organisation d'attache, transcription de votre entretien, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par l'étudiante-chercheuse responsable du projet de recherche et seule celle-ci et ses directeurs y auront accès.

L'étudiante-chercheuse responsable de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou lors de discussions scientifiques. Aucune communication scientifique ne renfermera

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (3) datée du 31 janvier 2016

d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Il est possible que les résultats de recherche soient également publiés dans des revues pratiques du milieu HLM, telles que *Mobilise-Toit* et *Quadrilatère*. Dans ces revues, il est d'usage que l'Office d'habitation et les milieux HLM concernés soient nommés afin que les autres Offices d'habitation puissent s'en inspirer. Étant donné la taille restreinte du milieu HLM, il est possible que cette information permette votre identification ou l'identification de votre département (le cas échéant). Puisque l'anonymat ne peut être garanti dans un tel contexte, vous serez invité(e) à valider le contenu du manuscrit soumis à une telle revue avant sa publication.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### **Résultats de la recherche et publication**

Vous serez informé(e) des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant, par le biais d'un courriel envoyé à la direction générale et à la personne-contact dans le milieu. Il est également prévu que des informations sur le déroulement du projet vous soient transmises au cours de l'étude, avant la publication des résultats finaux.

Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude dans ces publications. L'identité de l'Office d'habitation et des milieux HLM Familles concernés pourraient toutefois être révélée dans les revues pratiques en milieu HLM, tel que mentionné à la rubrique précédente.

### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (3) datée du 31 janvier 2016

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant [Coordonnées] ou par courriel à [Coordonnées].

### **Consentement libre et éclairé**

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_

### **Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, Roxane Meilleur, chercheure principale de l'étude, déclare que mes directeurs de thèse et moi sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Je, Roxane Meilleur, certifie également avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature de la chercheure principale de l'étude : \_\_\_\_\_

Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (3) datée du 31 janvier 2016





## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT Locataires en milieu HLM Familles

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

### Titre du projet

Comprendre comment les Offices d'habitation (OH) peuvent contribuer au développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles : une évaluation réaliste de la culture organisationnelle d'un OH

### Personnes responsables du projet

#### **Roxane Meilleur, étudiante-chercheure**

Candidate au doctorat en recherche et  
intervention en psychologie  
organisationnelle  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

#### **Jeannette LeBlanc, Ph.D, directrice de thèse**

Professeure, Directrice par intérim  
Département de psychologie  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

#### **Paul Morin, Ph.D, co-directeur de thèse**

Professeur, Directeur  
École de travail social  
Université de Sherbrooke  
[Coordonnées]

### Objectifs du projet

Ce projet de recherche cherchera à répondre à la **question** suivante : Par quels processus la culture organisationnelle d'un Office d'habitation produit-elle des effets, souhaités ou non, sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles ?

La culture est en quelque sorte la personnalité d'une organisation; c'est ce qui lui donne sa couleur particulière. Ainsi, cette recherche cherche à comprendre comment la culture de l'Office d'habitation influence le développement de la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles. Comment l'OH favorise-t-il ou nuit-il au

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016

développement de la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles ? Elle s'intéresse également au contexte de l'organisation et des milieux Familles participants. Enfin, elle souhaite décrire comment se vit concrètement la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles. À quoi se voit cette participation ? Quelles formes prend-elle ?

### **Raison et nature de la participation**

Votre participation à ce projet pourra prendre deux formes :

- 1) *Un entretien individuel.* Si vous choisissez de participer à un entretien individuel, celui-ci sera d'une durée d'environ 60 minutes. Il aura lieu au lieu de votre choix, au moment qui vous convient le mieux. Vous aurez à répondre à des questions sur votre perception de la culture de l'OH, ce que la participation citoyenne représente pour vous, votre participation (le cas échéant) et le rôle de l'OH par rapport à la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles.
- 2) *Un entretien de groupe.* L'entretien de groupe aura lieu dans une salle de l'OH et durera environ 2 heures. Vous aurez à répondre à des questions sur la culture de l'OH et son rôle dans le développement de la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles. Pour l'entretien de groupe, il n'y a pas de maximum de participants. Les groupes visés sont de 5 à 8 personnes à la fois. Au besoin, un deuxième groupe de locataires pourra être formé.

Les entrevues seront enregistrées sur bande audio, mais seule l'étudiante-chercheuse et ses directeurs de recherche y auront accès.

### **Avantages pouvant découler de la participation**

Votre participation à ce projet de recherche constituera une occasion de partager votre expérience de participation dans votre milieu de vie. Cette étude permettra à ceux qui liront les résultats de mieux comprendre ce qui favorise la participation citoyenne des familles en HLM. À cela s'ajoute le fait que votre participation contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques.

### **Inconvénients et risques pouvant découler de la participation**

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps pour l'entretien individuel. Vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entretien à un autre moment qui vous conviendra, au besoin.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_  
Version (3) datée du 31 janvier 2016

Il se pourrait, lors de l'entretien individuel, que le fait de parler de votre expérience vous remémore un moment plus difficile. Dans ce cas, nous pourrions vous fournir le nom d'un professionnel qui pourra vous donner du support, si vous le souhaitez. Sachez aussi qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse et tous les points de vue sont importants.

### **Droit de retrait sans préjudice de la participation**

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Le fait de participer ou non n'aura pas d'impact sur la relation avec l'Office d'habitation, ni sur les services que vous recevez.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui  Non

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

### **Confidentialité, partage, surveillance et publications**

Durant votre participation à ce projet de recherche, l'étudiante-chercheuse responsable recueillera et consignera dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes : nom, sexe, description de la famille, description de l'implication, enregistrement audio, transcription de votre entrevue, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par l'étudiante-chercheuse responsable du projet de recherche et seule celle-ci et ses directeurs y auront accès.

L'étudiante-chercheuse responsable de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016

Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Il est possible que les résultats de recherche soient également publiés dans des revues pratiques du milieu HLM, telles que *Mobilise-Toit* et *Quadrilatère*. Dans ces revues, il est d'usage que l'Office d'habitation et les milieux HLM concernés soient nommés afin que les autres Offices d'habitation puissent s'en inspirer. Étant donné la taille restreinte du milieu HLM, il est possible que cette information permette votre identification ou l'identification de votre département (le cas échéant). Puisque l'anonymat ne peut être garanti dans un tel contexte, vous serez invité(e) à valider le contenu du manuscrit soumis à une telle revue avant sa publication.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

### **Résultats de la recherche et publication**

Vous serez informé(e) des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant, par le biais d'un courriel envoyé à la direction générale et à la personne-contact dans le milieu. Il est également prévu que des informations sur le déroulement du projet vous soient transmises au cours de l'étude, avant la publication des résultats finaux.

Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude dans ces publications. L'identité de l'Office d'habitation et des milieux HLM Familles concernés pourraient toutefois être révélée dans les revues pratiques en milieu HLM, tel que mentionné à la rubrique précédente.

### **Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines**

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche

Initiales du participant : \_\_\_\_\_

Version (3) datée du 31 janvier 2016

Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant [coordonnées] ou par courriel à [coordonnées].

### **Consentement libre et éclairé**

Je, \_\_\_\_\_ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction. Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : \_\_\_\_\_  
Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_

### **Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude**

Je, Roxane Meilleur, chercheure principale de l'étude, déclare que mes directeurs de thèse et moi sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Je, Roxane Meilleur, certifie également avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé(e) les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il ou qu'elle m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il ou qu'elle reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Signature de la chercheure principale de l'étude : \_\_\_\_\_  
Fait à \_\_\_\_\_, le \_\_\_\_\_ 201\_.

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT - LOCATAIRES**  
**Utilisation des données du groupe de discussion pour un projet de recherche**

Vous avez choisi de participer à un groupe de discussion dans le cadre d'une démarche visant à connaître votre satisfaction en regard des services de l'office et à élaborer un *Cadre de référence sur le soutien communautaire et social* à l'OMH[X].

Une étudiante de l'Université de Sherbrooke réalise un projet de recherche sur les liens entre la culture organisationnelle de l'OMH[X] et le développement de la participation citoyenne dans les milieux HLM Familles. Comme ce que vous partagerez aujourd'hui pourra avoir des liens avec ces sujets, il a été proposé de faire d'une pierre, deux coups : avec votre accord, l'étudiante aimerait pouvoir prendre des notes pendant le groupe de discussion et utiliser ces données pour le projet de recherche.

Avant de donner votre accord, voici quelques informations sur le projet de recherche :

**Ça concerne qui ?** Les locataires adultes vivant en milieu HLM et les personnes qui travaillent à l'OMH[X] (gestionnaires, employés, intervenants, etc.)

**Qu'est-ce qu'on cherche ?** Comprendre les liens entre la culture organisationnelle et le développement de la participation citoyenne dans les milieux HLM Familles (freins, leviers).

**C'est quoi, une culture organisationnelle ?** La culture est en quelque sorte la personnalité d'une organisation; c'est ce qui lui donne sa couleur particulière. Elle est composée d'éléments visibles comme les comportements des employés, mais aussi de croyances, de valeurs, etc.

**Qu'est-ce que ma participation au projet implique ?** Votre participation au groupe de discussion est volontaire et vous pouvez accepter ou refuser que les informations soient utilisées pour le projet de recherche, sans avoir à vous justifier. Il ne sera pas possible d'associer votre nom aux informations qui seront notées. Votre signature permet seulement de confirmer votre accord à ce que les mêmes contenus soient utilisés pour la recherche.

**Comment rejoindre l'étudiante ?** Vous pouvez rejoindre Roxane par courriel [Coordonnées] ou par téléphone (XXX-XXX-XXXX). Pour éviter les longues distances, vous pouvez aussi contacter [Nom d'employé de l'OH] qui lui transmettra vos coordonnées pour qu'elle vous rappelle (XXX-XXX-XXXX poste XXX).

**SIGNATURES**

Je, \_\_\_\_\_ (nom en lettres moulées) donne mon accord à ce que Roxane Meilleur prenne des notes pendant le groupe de discussion et utilise les informations que j'aurai partagées pour son projet de recherche, en respectant l'anonymat et la confidentialité.

Oui, je donne mon accord.

Non, je préfère que les propos qui me concernent ne soient pas utilisés pour la recherche.

Signature du participant : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Signature de l'étudiante-chercheuse : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT - EMPLOYÉS

### Utilisation des données du groupe de discussion pour un projet de recherche

Vous avez choisi de participer à un groupe de discussion dans le cadre d'une démarche concertée de l'OMH[X] visant à élaborer un *Cadre de référence sur le soutien communautaire et social*.

Comme vous le savez probablement déjà, une étudiante de l'Université de Sherbrooke réalise un projet de recherche sur les liens entre la culture organisationnelle de l'OMH[X] et le développement de la participation citoyenne dans les milieux HLM Familles. Comme ce que vous partagerez aujourd'hui pourra avoir des liens avec ces sujets, il a été proposé de faire d'une pierre, deux coups : avec votre accord, l'étudiante aimerait pouvoir prendre des notes pendant le groupe de discussion et utiliser ces données pour le projet de recherche.

Avant de donner votre accord, voici quelques informations sur le projet de recherche :

**Ça concerne qui ?** Les locataires adultes vivant en milieu HLM et les personnes qui travaillent à l'OMHL (gestionnaires, employés, intervenants, etc.)

**Qu'est-ce qu'on cherche ?** Comprendre les liens entre la culture organisationnelle et le développement de la participation citoyenne dans les milieux HLM Familles (freins, leviers).

**C'est quoi, une culture organisationnelle ?** La culture est en quelque sorte la personnalité d'une organisation; c'est ce qui lui donne sa couleur particulière. Elle est composée d'éléments visibles comme les comportements des employés, mais aussi de croyances, de valeurs, etc.

**Qu'est-ce que ma participation au projet implique ?** Votre participation au groupe de discussion est volontaire et vous pouvez accepter ou refuser que les informations soient utilisées pour le projet de recherche, sans avoir à vous justifier. Il ne sera pas possible d'associer votre nom aux informations qui seront notées. Votre signature permet seulement de confirmer votre accord à ce que les mêmes contenus soient utilisés pour la recherche.

**Comment rejoindre l'étudiante ?** Vous pouvez rejoindre Roxane par courriel [Coordonnées] ou par téléphone (XXX-XXX-XXXX). Pour éviter les longues distances, vous pouvez aussi contacter [Nom d'employé de l'OH] qui lui transmettra vos coordonnées pour qu'elle vous rappelle (XXX-XXX-XXXX poste XXX).

### SIGNATURES

Je, \_\_\_\_\_ (nom en lettres moulées) donne mon accord à ce que Roxane Meilleur prenne des notes pendant le groupe de discussion et utilise les informations que j'aurai partagées pour son projet de recherche, en respectant l'anonymat et la confidentialité.

Oui, je donne mon accord.

Non, je préfère que les propos qui me concernent ne soient pas utilisés pour la recherche.

Signature du participant : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Signature de l'étudiante-chercheuse : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT - PARTENAIRES**  
**Utilisation des données du groupe de discussion pour un projet de recherche**

Vous avez choisi de participer à un groupe de discussion dans le cadre d'une démarche concertée de l'OMH[X] visant à élaborer un *Cadre de référence sur le soutien communautaire et social*.

À l'extérieur de cette démarche, une étudiante de l'Université de Sherbrooke réalise actuellement un projet de recherche à l'OMH[X] sur les liens entre la culture organisationnelle et le développement de la participation citoyenne dans les milieux HLM Familles. En tant que partenaire de l'OMH[X], il est fort probable que ces sujets vous touchent, soit parce que vous contribuez activement au développement de cette participation citoyenne, ou bien parce que vous avez une opinion sur la culture de l'OMH[X] en collaborant avec des acteurs de cette organisation.

Comme ce que vous partagerez aujourd'hui pourra avoir des liens avec ces sujets, il a été proposé de faire d'une pierre, deux coups : avec votre accord, l'étudiante aimerait pouvoir prendre des notes pendant le groupe de discussion et utiliser ces données pour le projet de recherche. Avant de donner votre accord, voici quelques informations sur le projet :

**Ça concerne qui ?** Les locataires adultes vivant en milieu HLM, les gestionnaires et employés de l'OMH[X], ainsi que les partenaires de l'organisation qui jouent un rôle dans les milieux HLM Familles.

**Qu'est-ce qu'on cherche ?** Comprendre les liens entre la culture organisationnelle et le développement de la participation citoyenne dans les milieux HLM Familles (freins, leviers).

**C'est quoi, une culture organisationnelle ?** La culture est en quelque sorte la personnalité d'une organisation; c'est ce qui lui donne sa couleur particulière. Elle est composée d'éléments visibles comme les comportements des employés, mais aussi de croyances, de valeurs, etc.

**Qu'est-ce que ma participation au projet implique ?** Votre participation au groupe de discussion est volontaire et vous pouvez accepter ou refuser que les informations soient utilisées pour le projet de recherche, sans avoir à vous justifier. Il ne sera pas possible d'associer votre nom aux informations qui seront notées. Votre signature permet seulement de confirmer votre accord à ce que les mêmes contenus soient utilisés pour la recherche.

**Comment rejoindre l'étudiante ?** Vous pouvez rejoindre Roxane par courriel [Coordonnées] ou par téléphone (XXX-XXX-XXXX). Pour éviter les longues distances, vous pouvez aussi contacter [Nom de l'employé] qui lui transmettra vos coordonnées pour qu'elle vous rappelle (XXX-XXX-XXXX poste XXX).

**SIGNATURES**

Je, \_\_\_\_\_ (nom en lettres moulées) donne mon accord à ce que Roxane Meilleur prenne des notes pendant le groupe de discussion et utilise les informations que j'aurai partagées pour son projet de recherche, en respectant l'anonymat et la confidentialité.

Oui, je donne mon accord.

Non, je préfère que les propos qui me concernent ne soient pas utilisés pour la recherche.

Signature du participant : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Signature de l'étudiante-chercheuse : \_\_\_\_\_ à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Acceptez-vous d'être contacté(e) pour une éventuelle entrevue individuelle avec l'étudiante-chercheuse dans le cadre du projet de recherche ? Une réponse positive ne vous engage à rien; elle autorise simplement l'étudiante à prendre contact avec vous pour vous donner des informations à ce sujet.

Oui Meilleur moyen et moment pour me rejoindre : \_\_\_\_\_

Non, veuillez ne pas me contacter à ce sujet.



## **MODALITÉS D'OBTENTION DU CONSENTEMENT LORS DES OBSERVATIONS**

Des modalités particulières seront utilisées afin d'obtenir le consentement libre et éclairé des participants lors des périodes d'observation au sein de l'OH et dans les milieux HLM Familles identifiés. Deux cas de figure seront possibles et des exemples d'informations transmises aux participants (à l'écrit ou verbalement) sont présentés aux pages suivantes.

### **1) Premier cas de figure : Les moments d'observation sont circonscrits et prévus à l'avance.**

Dans certains cas, les moments d'observation seront prévus à l'avance. On peut penser par exemple à une réunion du conseil d'administration, une réunion d'une association de locataires ou un événement de loisirs organisé dans les milieux HLM Familles identifiés. Dans ce cas, les participants recevront des informations à l'avance et donneront leur autorisation (ou non) à ce que l'étudiante-chercheuse soit présente pour observer. Dans le cas des rencontres, les informations seront données par courriel et la confirmation courriel sera considérée comme un consentement à l'observation. Les participants demeureront toutefois libres de refuser la journée même ou d'interrompre l'observation. Dans le cas d'un refus d'un participant devant être présent à cette rencontre, le moment d'observation sera reporté à une date ultérieure (ou complètement annulé, selon les motifs de refus) afin de ne pas nuire au déroulement des activités de l'organisation.

Pour ce qui est des événements, dont il est difficile de déterminer les participants à l'avance, des informations seront fournies verbalement au début de l'événement. Le consentement sera alors obtenu verbalement. De la même manière, les participants demeureront libres de retirer leur participation. En cas de refus, l'étudiante-chercheuse quittera les lieux ou adaptera sa collecte de données, selon le cas. Par exemple, ne pas colliger de données sur la personne qui refuse de participer pourrait avoir peu d'impact sur l'observation des autres personnes, alors que dans d'autres cas, cela empêcherait la conduite de l'observation (p. ex. personne active lors d'une discussion).

### **2) Second cas de figure : Les moments d'observation ne sont pas circonscrits.**

En plus de certaines périodes d'observation qui seront ciblées à l'avance, l'étude prévoit des périodes d'observation du quotidien dans l'organisation et au sein des milieux HLM Familles. L'observation au quotidien nécessitera de rappeler verbalement les raisons de la présence de l'étudiante-chercheuse au début de la période d'observation et à l'arrivée de nouvelles personnes, puis obtenir leur consentement verbal. Il se peut également qu'un incident critique survienne lors de la présence de l'étudiante-chercheuse sur place. Un incident critique est une situation qui émerge ou un événement spontané particulièrement riche en apprentissage et en informations. Dans un tel cas, l'obtention du consentement au moment de l'incident critique n'est pas nécessairement appropriée et il peut être plus

pertinent d'obtenir le consentement verbal après l'événement, quitte à détruire les données concernant une personne qui refuserait de participer après leur collecte.

Une procédure similaire (consentement verbal) sera utilisée pour les entretiens informels qui pourront avoir lieu tout au long de l'étude. En effet, les discussions informelles pourront être transcrites sous la forme de notes de terrain avec le consentement verbal de la personne. En cas de refus à ce que les informations partagées de façon informelle soient utilisées pour la recherche, celles-ci ne seront pas retranscrites, détruites et non considérées dans l'analyse des données.

---

### **Exemple de courriel (cas de figure 1) :**

**Objet :** Observation d'une rencontre de gestion dans le cadre du projet de recherche sur la culture et ses effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles

Madame, Monsieur,

Comme vous le savez, une étudiante de l'Université de Sherbrooke travaille actuellement sur un projet de recherche au sein de notre OH. Ce projet vise à comprendre les processus par lesquels la culture organisationnelle d'un Office d'habitation produit des effets, souhaités ou non, sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.

Pour y arriver, l'étudiante souhaite observer le déroulement de notre prochaine rencontre de gestion qui se déroulera le **[date, heures, lieu]**. Avant d'autoriser sa présence, nous souhaitons nous assurer que vous acceptez de participer à cette portion de la recherche. Comme à chaque moment d'observation et pour les entrevues, vous êtes entièrement libre de participer ou non. S'il advenait que vous préféreriez ne pas participer, l'observation d'une de nos rencontres sera reportée à un moment ultérieur ou complètement annulée, selon le cas.

Vous êtes donc invité(e)s à écrire à l'étudiante (voir coordonnées plus bas) si vous préférez qu'elle n'observe pas notre prochaine rencontre. L'absence de courriel de votre part sera considérée comme un consentement implicite à participer. De plus, vous demeurez libre de vous retirer ou de changer d'avis pendant la rencontre. Sachez cependant qu'en cas de retrait, les dialogues seront conservés pour garder la cohérence de la discussion, mais vos propos ne seront pas utilisés.

À noter que les données recueillies lors de cette rencontre seront gardées sous clé et demeureront confidentielles entre les personnes présentes, l'étudiante et ses directeurs de

recherche. Les résultats de la recherche ne permettront pas de vous identifier et seules les données pertinentes aux questions de recherche seront utilisées.

N'hésitez pas à contacter l'étudiante pour de plus amples informations. En vous remerciant de votre participation,

**[Nom du directeur général ou de la personne qui organise la rencontre]**

[Poste]

Office municipal d'habitation de [Ville]

**Roxane Meilleur, étudiante-chercheure**

Candidate au doctorat en recherche et intervention en psychologie organisationnelle (Ph.D)

Université de Sherbrooke

[Coordonnées]

**Exemple d'informations transmises verbalement (cas de figure 1) :**

Bonjour,

Je m'appelle Roxane et je suis étudiante à l'Université de Sherbrooke. Je travaille actuellement sur un projet de recherche sur la participation citoyenne des familles en HLM. Nous cherchons à comprendre comment la culture organisationnelle d'un OH peut contribuer ou nuire à la participation citoyenne des locataires en milieu HLM Familles.

Je suis présente aujourd'hui parce que [nom de la personne] m'a invitée à votre Fête des voisins pour observer comment ça se vit, concrètement, la participation des familles en HLM. Avant de commencer l'observation, je voudrais m'assurer que vous acceptez de participer à cette étude et que vous acceptez que je sois présente pour observer le déroulement de la fête.

Avant que vous me disiez si vous acceptez ou non, j'ai quelques informations à vous donner. D'abord, les informations qui vont être recueillies aujourd'hui vont être conservées sous clé et seulement mes directeurs de recherche et moi y aurons accès. Les résultats de la recherche ne permettront pas de vous identifier et seules les données pertinentes aux questions de recherche seront utilisées.

De plus, si vous me dites que vous souhaitez participer maintenant, mais que vous changez d'avis plus tard, il n'y a pas de problème : vous n'avez qu'à me l'indiquer pendant la journée. Je m'assurerai alors de retirer les informations qui vous concernent. Par contre, il se peut que les dialogues soient conservés pour garder la cohérence des discussions, mais ce que vous direz ne sera pas utilisé si vous ne souhaitez pas participer à l'étude.

Avez-vous des questions ? **[Réponses aux questions]** Est-ce que ça convient à tous si je reste vous observer ? **[Attente des réponses et validation avec les personnes qui ne se sont pas exprimées]**. Vous pouvez aussi venir me voir personnellement pour me poser des questions ou m'indiquer que vous préférez ne pas participer, si vous vous sentez moins à l'aise de le dire devant tout le monde.

Il est aussi possible que je vienne discuter avec vous pendant la fête. Sentez-vous bien à l'aise de me répondre ou non. C'est bien important que vous ne vous sentiez pas obligés de participer.

J'ai aussi des feuillets d'informations sur le projet avec moi, si ça vous intéresse, avec mes coordonnées si vous désirez que vos données soient retirées ou si vous avez des questions sur le projet un peu plus tard.

Bonne Fête des voisins et au plaisir de faire votre connaissance !

### Exemple d'informations transmises verbalement (cas de figure 2, observation) :

Bonjour,

Je m'appelle Roxane et je suis étudiante à l'Université de Sherbrooke. Je travaille actuellement sur un projet de recherche sur la participation citoyenne des familles en HLM. Ce projet vise à comprendre les processus la culture organisationnelle d'un Office d'habitation produit-elle des effets, souhaités ou non, sur le développement de la participation citoyenne des locataires adultes vivant en milieu HLM Familles.

Je suis présente régulièrement à l'Office d'habitation pour observer le déroulement du travail au quotidien et ce qui fait la couleur particulière de l'OH, ce qui lui donne sa personnalité. C'est ce que je fais aujourd'hui. J'aurais besoin de votre consentement verbal à ce que je vous observe dans le cadre de votre travail. Le but de l'étude n'est pas de juger de l'organisation ou de votre travail, mais de bien comprendre la culture de votre Office d'habitation et ses effets sur le développement de la participation citoyenne des locataires.

Pour votre information, les informations recueillies aujourd'hui vont être conservées sous clé et seulement mes directeurs de recherche et moi y aurons accès. Les résultats de la recherche ne permettront pas de vous identifier et seules les données pertinentes aux questions de recherche seront utilisées.

De plus, si vous me dites que vous souhaitez participer maintenant, mais que vous changez d'idée au cours de la journée plus tard, il n'y a pas de problème : vous n'avez qu'à m'en informer. Je m'assurerai alors de retirer les informations qui vous concernent. Par contre, il se peut que les dialogues soient conservés pour garder la cohérence des discussions, mais ce que vous direz ne sera pas utilisé si vous ne souhaitez pas participer à cette partie de l'étude aujourd'hui. Vous avez aussi la possibilité de m'identifier un moment particulier que vous ne souhaitez pas être observé ou que vous préférez que je n'utilise pas.

Il est aussi possible que j'ai des questions à vous poser sur votre travail, pour mieux le comprendre. Sentez-vous bien à l'aise de me répondre ou non et de m'indiquer si ce n'est pas un bon moment. Vous pouvez choisir d'accepter d'être observé(e), mais refuser que je vous interrompe pendant votre travail.

Avez-vous des questions ? **[Réponses aux questions]** Acceptez-vous que je vous observe durant [préciser la durée et le lieu] pendant que vous travaillez ? **[Réponse et prise de note du consentement]** Acceptez-vous aussi que je vous pose des questions ? **[Réponse et prise de note du consentement]** Vous pouvez aussi venir me voir personnellement pour me poser des questions ou m'indiquer que vous préférez ne pas participer, si vous vous sentez moins à l'aise de le dire devant tout le monde.

J'ai aussi des feuillets d'informations sur le projet avec moi, si ça vous intéresse, avec mes coordonnées si vous avez des questions sur le projet un peu plus tard.

Merci de m'accueillir dans votre travail et au plaisir de faire votre connaissance !

**Exemple d'informations transmises verbalement (cas de figure 2, entretien informel) :**

[déroulement de l'entretien informel]

Merci pour ce partage. Je trouve ces informations très pertinentes pour la recherche sur la culture de l'OH et la participation citoyenne des familles. C'était une discussion informelle, mais accepteriez-vous que je retranscrive mes notes et que je les utilise dans le cadre de la recherche? J'aurais besoin de votre consentement verbal à ce que nous venons de discuter puisse être utilisé. Sinon, il n'y a pas de problème : je détruirai mes notes et je ne les utiliserai pas pour l'analyse.

Pour votre information, si vous acceptez, ces informations vont être conservées sous clé et seulement mes directeurs de recherche et moi y aurons accès. Les résultats de la recherche ne permettront pas de vous identifier et seules les données pertinentes aux questions de recherche seront utilisées.

Avez-vous des questions ? **[Réponses aux questions]** Est-ce que vous m'autorisez à utiliser le contenu de nos échanges, sans vous nommer ? **[Réponse et prise de note du consentement]**




J'ai aussi des feuillets d'informations sur le projet avec moi avec mes coordonnées, que je peux vous laisser si vous avez des questions sur le projet un peu plus tard, si vous changez d'idée concernant l'utilisation de notre discussion ou si vous avez autre chose que vous aimeriez partager en lien avec la recherche.

Merci beaucoup !

## **Appendice H**

Similitudes et distinctions entre l'effet boule de neige participatif et  
les modèles théoriques d'Arnstein et de Fung

## Similitudes et distinctions entre l'effet boule de neige participatif (Meilleur) et les modèles théoriques d'Arnstein et de Fung

Conception de la participation citoyenne	 ARNSTEIN	 FUNG	 MEILLEUR
Plusieurs formes de participation possibles	✓	✓	✓
Le pouvoir citoyen est l'objectif à atteindre.	✓		
Plusieurs formes de participation peuvent être appropriées, selon les contextes et besoins		✓	✓
Conception « évolutive » de la participation citoyenne	✓		✓
Développement des ressources des citoyens et citoyennes			✓
Différents niveaux de partage de pouvoir	✓	✓	✓
Intégration du rôle de la relation de confiance dans le modèle			✓
Conceptualisation spécifique à la participation citoyenne en HLM			✓



## **Appendice I**

Les caractéristiques de la culture de l'OH et des exemples d'*artefacts*, de valeurs/croyances professées et de postulats de base les illustrant

## Les caractéristiques de la culture de l'OH et des exemples d'artefacts, de valeurs/croyances professées et de postulats de base les illustrant

### CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

pour comprendre les processus cernés

### PERFORMANCE

*Emphase sur la valeur de performance, l'atteinte de résultats, l'efficacité et l'efficience*

### ENGAGEMENT BIENVEILLANT (Caring commitment)

*Souhait d'aider les locataires se traduisant habituellement dans un engagement au travail*

« dévouement », « bonne volonté », « des gens de cœur », « pas juste une job », « humain », « aider »

« Ça se voit [par] l'intérêt, la façon que les employés parlent des locataires...le souci qu'ils ont d'eux, l'espèce de passion qu'il y a. [...] ça se voit sur les heures de travail aussi (membre du personnel)



### RÉACTIVITÉ (Responsiveness)

*Propension à réagir promptement, voire impulsivement, dans la gestion de situations, de problèmes et de projets*

« C'est un milieu qui est très réactif. On éteint des feux au sens propre et figuré. [...] Il y a beaucoup de spontanéité. Je pense que le style aussi de notre haut dirigeant semble [y contribuer]. C'est un passionné, il est prompt, [...] ça vient teinter des façons de faire. » (gestionnaire)

### Retour sur le modèle de Schein (1985)

	TROIS CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE DE L'OH			AUTRES EXEMPLES OBSERVÉS
	ENGAGEMENT BIENVEILLANT	RÉACTIVITÉ	PERFORMANCE	
<b>Artefacts</b>	Aider les locataires Dépasser les heures de travail et exigences du poste Trouver « la faille qui fera la différence » Critères de sélection des employés (savoir-être)	Actions de « gestion précipitée » Situations urgentes à gérer Style de gestion de la direction générale	Valorisation des « success stories » Discours sur l'efficacité et l'efficience	Discours des employés rapportant que la collaboration est difficile entre services
<b>Croyances et valeurs professées</b>	Préoccupation du locataire au centre des décisions Mission : respect, dignité Symbole : Et si c'était ta mère?	Répondre rapidement aux besoins des locataires	Mission : qualité du service offert Les projets avec les locataires doivent fonctionner	Collaboration entre les services Protocole de signalement pour personnes en perte d'autonomie
<b>Postulats de base</b>	Je peux faire une différence dans la vie des locataires en les aidant Un locataire qui me dit vivre une situation urgente a besoin de mon aide tout de suite	Impliquer les locataires en amont n'est pas efficace	Un locataire qui critique mon travail remet en doute mes compétences	Intervenants au début du projet : Interpeler les locataires directement nuit à leur vie privée et leur empowerment

## **Appendice J**

Recommandations pratiques fournies à l'OH

## Recommandations pratiques fournies à l'OH

Ces recommandations sont issues d'un rapport déposé aux principaux partenaires de recherche le 20 juin 2019.

« Comme mentionné plus tôt, l'OH X est une organisation en transformation. Une progression a pu être observée au cours des trois années pendant lesquelles s'est déroulée la collecte des données. Ce tableau vise à souligner les forces et progrès de l'organisation, tout en présentant des pistes supplémentaires pour poursuivre ce développement. Ces pistes ne doivent pas être vues comme des prescriptions; ce sont plutôt des propositions pour orienter les réflexions à la lumière des observations et des résultats de la recherche.

FORCES DU MILIEU	POUR ALLER PLUS LOIN
La sensibilité des employés à l'égard des locataires, leur engagement envers la mission sociale et leur souhait d'aider apparaissent comme des leviers sur lesquels s'appuyer pour développer une vision commune dans le but de développer la participation citoyenne des locataires.	Compte tenu que certaines actions bienveillantes peuvent avoir des effets non souhaités sur le développement de la participation citoyenne, l'équipe de développement communautaire pourrait être sollicitée afin de sensibiliser l'ensemble des employés à ces impacts et aux principes qui sous-tendent l'empowerment et le développement de la participation citoyenne. Une réflexion sur les enjeux éthiques liées à la relation de proximité avec les locataires (ex. relation professionnelle vs. mère) pourrait également être pertinente.
Les stratégies permettant de formaliser le rôle de chacun des acteurs en lien avec la mission sociale ont des effets positifs sur la reconnaissance de ceux-ci et offrent un cadre pour orienter les actions (ex. <i>Cadre de référence, Protocole d'intervention suite au signalement d'une personne en apparente perte d'autonomie</i> )	Dans le même sens, au même titre que le <i>Protocole d'intervention suite au signalement d'une personne en apparente perte d'autonomie</i> , l'OH X pourrait définir un protocole de concertation qui précise des opportunités de développement de la participation citoyenne (ou contextes à risque) et les actions privilégiées pour favoriser le développement de la participation citoyenne. Les situations urgentes/non-urgentes pourraient également être définies.
De nouvelles stratégies ont été implantées (ex. modalités variées de participation et invitation directe des locataires) et des croyances se sont transformées au cours de la recherche (ex. conception de l'empowerment, possibilité d'être proactif sans s'imposer aux locataires). Ces pratiques/croyances sont favorables à l'activation des ressources des locataires.	Pour aller plus loin, l'OH X pourrait poursuivre ses efforts pour impliquer les associations en amont, en les considérant comme des partenaires à part entière (au même titre que les organisateurs communautaires par exemple) et en les sollicitant sans qu'elles ne l'aient demandé, jusqu'à ce que cela devienne un réflexe chez l'ensemble des acteurs. La proposition que les coordonnateurs d'associations puissent être présents à certaines rencontres statutaires de l'équipe de développement communautaire va dans le sens d'une telle relation de partenariat.

<p>La confiance entre les services s'est développée au cours du projet de recherche, basée sur une circulation plus fluide et transparente de l'information, ainsi que la reconnaissance de l'apport de chacun de ces services à la mission de l'OH (ex. tournée de la direction du développement communautaire au service des immeubles).</p>	<p>D'autres actions pourraient contribuer à reconnaître le rôle de chacun en regard de la mission sociale de l'OH, telles que : 1) ajouter la dimension sociale à la description de tâches officielle des préposés à l'entretien, 2) célébrer les bons coups en matière de développement de la participation citoyenne lors de la journée des employés (en plus de l'ancienneté) et 3) paier les employés de services différents pour leur permettre de mieux comprendre les rôles de chacun (ex. observer une journée-type d'un collègue).</p>
<p>Les rencontres du comité de direction et les rencontres statutaires de l'équipe de développement communautaire sont des occasions pour prendre du recul, réfléchir ensemble et apprendre collectivement. Ces moments de réflexion permettent de remettre en question les pratiques, au besoin, et de s'ajuster aux contextes.</p>	<p>Malgré les urgences à gérer et la charge de travail importante, cette pratique gagnerait à être renforcée dans l'ensemble de l'organisation. Par exemple, des préposés à l'entretien ont souligné une diminution des moments de rencontre et le fait de devoir obéir aux indications de leur contremaître, même lorsqu'ils doutent des effets potentiels de leurs actions dans certains contextes. Des espaces/moments formels de discussion sur ces enjeux pourraient contribuer à reconnaître leur apport dans l'évolution des pratiques.</p>
<p>L'OMHL démontre de l'ouverture à modifier son point de vue à la lumière de la contribution des locataires et des associations. Lorsque la confiance est établie entre l'OH et les locataires, l'OH est enclin à offrir des ressources et à partager le pouvoir.</p>	<p>Un défi se pose lorsque la relation de confiance est plus difficile et qu'un locataire ou une association adopte une approche perçue comme négative ou revendicatrice. Considérant que des propos négatifs cachent des besoins légitimes et que les revendications sont une forme de participation citoyenne, comment l'OH pourrait-il renforcer la relation de collaboration dans ces contextes ? *</p>
<p>La valorisation des expériences de succès fait partie de la culture de l'OH X. Elle permet de renforcer les pratiques positives au sein de l'organisation (ex. succès d'un projet) et de favoriser un climat positif et mobilisant.</p>	<p>Le discours axé sur les expériences de succès peut parfois avoir des effets non souhaités, principalement lorsque la relation avec les locataires est teintée de méfiance. Parler ouvertement des problèmes, tout en misant sur la recherche de solutions, permet de minimiser ces effets. L'attitude adoptée lors de la dernière rencontre bilan des projets porteurs est un modèle à suivre à cet effet.</p>

\* Les travaux de Rosenberg sur la communication non-violente offrent des pistes d'actions intéressantes à ce sujet. »

## **Appendice K**

Outils de vulgarisation utilisés lors de la présentation des résultats au  
Comité consultatif des résidents (CCR)

## Outils de vulgarisation utilisés lors de la présentation des résultats au CCR

### Extraits de la présentation Powerpoint

CULTURE D'UN OMH ET PARTICIPATION CITOYENNE EN HLM FAMILLES : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE AU CCR

# Le début de la participation

**Rôle des enfants**

Exemple :  
Un enfant demande à son parent s'il peut participer à une activité dans le milieu, ce qui amène le parent à prendre contact avec l'association.

**Invitation directe à participer**

Exemple :  
Un intervenant ou un voisin qui dit :  
« Viens essayer, je pense que tu aimerais ça et que tu serais bon.ne ! »



VILLE | 3 décembre 2018

ROXANE MEILLEUR, Université de Sherbrooke |

CULTURE D'UN OMH ET PARTICIPATION CITOYENNE EN HLM FAMILLES : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE RECHERCHE AU CCR

# On est tous différents...

« Y'en a qui aiment pas ça. [...] Y'en a qui en ont jamais fait, mais un coup qu'ils en mangent, ils aiment ben ça ! »

**Accès à des façons de s'impliquer diversifiées**

- Rythmes et capacités différentes
- Réalités différentes, événements de la vie
- Intérêts et goûts différents
- Plus ou moins de structure



## L'effet « boule de neige » est alimenté par...

Climat de confiance

### Expériences positives

- Briser l'isolement
- Apprendre
- Avoir du plaisir
- Reconnaissance de ses idées
- Encouragements et remerciements
- Confiance en soi
- Résultats concrets, etc.



## LES PROCESSUS



**NOM  
SCIENTIFIQUE**

Processus de valorisation  
vocationnelle



**EN 1 PHRASE**

Être **reconnu** pour son travail et son apport à la **mission sociale** de l'OMH, ça favorise la **collaboration**.

*On est complémentaires!*



## APPRENDRE ENSEMBLE

### Droit d'essayer, de se tromper, de se reprendre

Ex. revenir sur ses propos, inviter d'autres personnes à compléter

### Parler des défis

Ouvertement, en misant sur les apprentissages pour le futur

### Ouverture

Possibilité que les coordonnateurs d'associations puissent participer aux rencontres de l'équipe communautaire de l'OMH



## UN EXEMPLE DE COLLABORATION

Explications du rôle des intervenants de l'OMH



Ce sont les principaux concernés !

# LA RECHERCHE

## CONTEXTE

La recherche est réalisée par Roxane Meilleur, étudiante à l'Université de Sherbrooke, pour sa **thèse de doctorat** en psychologie organisationnelle.

La **psychologie organisationnelle** est une branche de la psychologie qui s'intéresse aux aspects humains dans les entreprises et les organisations.

## DÉFINITIONS



**PARTICIPATION :**  
Fait de participer, d'être présent, de prendre part, d'assister à une activité.

**PARTICIPATION CITOYENNE :**  
Engagement individuel ou collectif volontaire visant une transformation de son milieu ou de la société.

**CULTURE ORGANISATIONNELLE :**  
Ce qui définit un OMH en particulier : ses valeurs, ses croyances, sa philosophie, les comportements qui sont encouragés, etc.  
C'est un peu comme la personnalité de l'OMH, avec des aspects conscients et inconscients.

## QUESTION DE RECHERCHE

La recherche scientifique implique de poser une question à laquelle on veut répondre. La question était la suivante :

**Par quels processus la culture organisationnelle d'un OMH produit-elle des effets positifs ou non sur le développement de la participation citoyenne de ses adultes habitant en HLM Familiales ?**



## MÉTHODE DE RECHERCHE

Les données ont été recueillies de différentes façons :

- **42 observations** (ex. fêtes des voisins, événements de Noël, rencontres, CCR)
- **21 entrevues individuelles** et **8 entrevues de groupe** auprès de locataires en HLM Familiales, partenaires, intervenants, employés et directeurs
- Consultation de **documents** (ex. ordre du jour)

Les données ont ensuite été analysées avec l'analyse par théorisation ancrée, une technique qui vise à créer une **théorie** et qui permet de faire ressortir des **processus**.

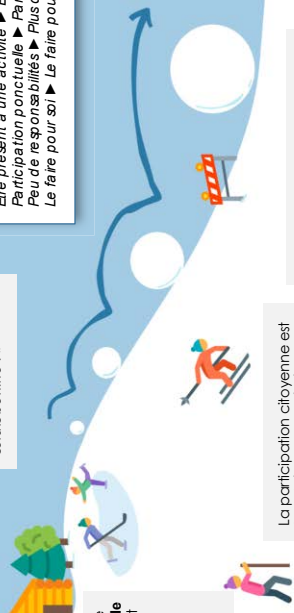
**COORDONNÉES :** Roxane.Meilleur@USherbrooke.ca

# 1. L'EFFET « BOULE DE NEIGE » PARTICIPATIF

En HLM Familiales, les **enfants** jouent souvent un **rôle** dans la participation des adultes. Ex. **informer les parents des activités, encourager les parents à s'impliquer, continuer à s'impliquer pour améliorer la vie des enfants...**

Souvent, la « boule de neige » commence par une **invitation directe** à participer. Par exemple, un intervenant ou un voisin qui dit « Viens essayer, je pense que tu aimerais ça et que tu serais bon(ne) ! »

La participation citoyenne en HLM ressemble à la boule de neige qui devient de plus en plus grosse en descendant la pente : elle commence petite et devient de **plus en plus grande et engagée**.  
Par exemple :  
**Être présent à une activité** ▶ **Être dans un comité**  
**Participation ponctuelle** ▶ **Participation régulière**  
**Peu de responsabilités** ▶ **Plus de responsabilités**  
**Le faire pour soi** ▶ **Le faire pour améliorer le milieu**



La participation, ce n'est **pas pour tout le monde** : l'important serait que ceux qui pourraient aimer s'impliquer aient l'occasion de le **découvrir**.

La participation citoyenne est favorisée par l'accès à des façons de s'impliquer qui sont **diversifiées** et qui tiennent compte des intérêts, du rythme et de la **réalité de chacun**.

Des **obstacles** peuvent ralentir ou mettre fin à l'effet « boule de neige » participatif.  
Par contre, quand on sent que le groupe est **uni** et qu'on n'est pas seul à faire face à l'obstacle, ça crée la **confiance** qu'on pourra passer à travers. Et quand on réussit, on ressort encore plus fort. C'est la « **force du groupe** » !

L'effet « boule de neige » est favorisé par un **climat de confiance** et par des **expériences positives** qui donnent le goût de poursuivre.

## DÉS EXEMPLES DE DÉFIS ET D'OBSTACLES

- Les commérages, rumeurs, cliques et **conflits**
- Les **attentes élevées** envers les personnes qui s'impliquent (alors qu'elles ont aussi leur propre vie)
- Le **financement** des projets et la gestion de l'argent
- Sentir que ce sont toujours les mêmes ou que les personnes ne respectent pas leurs engagements
- Les **départs**, qui impliquent de rebâtir la confiance à l'arrivée de chaque nouvelle personne
- Assurer la **relève** et le transfert des connaissances
- Offrir des services dont on a soi-même besoin

## DÉS EXEMPLES D'EXPÉRIENCES POSITIVES

- **Être r'isolément** et voir que d'autres vivent les mêmes choses que nous
- **Apprendre** de nouvelles choses et avoir du **plaisir**
- Avoir l'occasion de partager ses **idées** et sentir qu'elles ont de l'importance et sont **reconnues**
- Recevoir des **encouragements** et remerciements
- Réaliser qu'on est **capable** de plus qu'on pensait
- Voir des **résultats** concrets dans son milieu (ex. aide alimentaire, réduction du vandalisme, réduction des préjugés dans le quartier, **solidarité** et entraide)

## 2. UN EXEMPLE CONCRET

Décartographons ensemble une rencontre observée dans le cadre de la recherche, où plusieurs **conditions de succès** étaient présentes pour favoriser la collaboration et la **participation citoyenne**. Cette rencontre réunissait plusieurs **partenaires** de milieux HLM Familiales, avec des rôles complémentaires (ex. associations, OMH, organisatrice communautaire, etc.).

On se partage de l'**information** de part et d'autre. Ex. On informe de la création d'une nouvelle association Familiales qui pourrait se joindre aux discussions.

Une coordonnatrice d'association, un intervenant engagé par l'association et une locataire présentent **conjointement** les projets de leur milieu, en se complétant.

On investit du temps pour se rencontrer. On ne précipite pas le choix des solutions : on prend le temps de réfléchir à des **orientations communes**.

La rencontre se déroule dans les **locaux** d'une association HLM Familiales.



Un membre de la direction est présent. Il peut offrir son **soutien** de différentes manières (reconnaissance, information, **ressources**, etc.).



Une animatrice gère la rencontre et renforce les **forces** du groupe. On se donne un fonctionnement qui n'est pas trop rigide.

On se donne le **droit d'essayer**, de se tromper et de se reprendre : c'est une condition clé pour apprendre ensemble. Ex. Quelqu'un revient sur ses propos après avoir pris du **recul**. Une locataire répond à une question sur un projet auquel elle a **participé**, en invitant les autres à compléter au besoin.

On s'**entraide**, on discute dans le respect et on se donne des trucs. Quand on voit que le partage sur un sujet nécessiterait plus de discussion, on se donne un moment pour en reparler.

On explore la possibilité que les coordonnateurs d'associations puissent parfois **participer** aux rencontres de l'équipe communautaire de l'OMH, une façon **innovante** de travailler en partenariat sur des **projets spécifiques** et des enjeux **communs**.

### UN EXEMPLE DE PROCESSUS DE COLLABORATION PENDANT LA RENCONTRE

Un acteur du milieu soulève une **préoccupation** par rapport à ce qui se passe dans un autre milieu HLM Familiales. On prend le temps d'en **discuter** de différents angles :

- Les réactions aux propos et à la situation sont nommées (ex. surprise);
- On entend la préoccupation et on souligne qu'elle est partagée;
- On explique le rôle des intervenants de l'OMH;
- On partage ses idées de solutions à court terme (ex. leur parler des avantages d'avoir leur propre **association**) et ses idées de solutions à long terme;
- Le groupe s'entend pour mettre sur pied un **comité** qui se penchera sur la question. Une locataire **se propose** pour questionner les résidents du milieu sur ce qu'ils veulent : après tout, ce sont les **principaux concernés** !

## 3. LES PROCESSUS

### PROCESSUS D'INVESTISSEMENT TEMPOREL DANS LA MOBILISATION

**Investir du temps dans la mobilisation, c'est stratégique !**  
La participation citoyenne et la mobilisation des employés sont deux choses qui prennent du temps. Ce n'est pas toujours évident : il y a souvent des urgences à régler et on demande aux OMH d'être le plus efficaces possibles. Mais comme entendu dans un milieu : « *Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus fort !* »

### PROCESSUS DE LÉGITIMATION D'UNE POSTURE APPRENAVANTE

**C'est correct d'apprendre en faisant des erreurs et d'apprendre des autres, peu importe son rôle.**  
Qui aime avouer qu'il a fait une erreur? Et pourtant, c'est en faisant des erreurs qu'on apprend. Apprendre, ça veut aussi dire être ouvert, être à l'écoute, parler des difficultés... En s'autorisant à apprendre ensemble, on se donne le droit de ne pas avoir LA réponse : c'est alors plus facile de la construire ensemble!

### PROCESSUS DE VALORISATION VOCATIONNELLE

**Être reconnu pour son travail et son apport à la mission sociale de l'OMH, ça favorise la collaboration.**  
Le côté humain du travail à l'OMH est quelque chose d'important pour les employés, mais n'est pas toujours reconnu. Par exemple, un concierge en HLM ne fait pas exactement le même travail qu'un concierge dans un immeuble privé. Quand on reconnaît que chacun a un rôle important et qu'on est complémentaires, c'est plus facile de travailler ensemble dans une même direction.

### PROCESSUS D'ACTUALISATION DE LA BIENVILLANCE

**Il y a plusieurs façons d'être bienveillant : l'important, c'est de s'ajuster au contexte.**  
Être bienveillant, ça peut vouloir dire : soutenir, réconforter, écouter, laisser aller... Quelle est la recette dans? Selon les résultats, s'ajuster au contexte est le plus important. Par exemple, un suivi serré par l'OMH serait plus approprié pour la gestion des finances des associations. Par contre, les associations sont très bien placées pour identifier les besoins dans leurs milieux.