

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LE SENTIMENT D'APPARTENANCE COMME TRAVAIL
DE CONSTRUCTION DE SENS DANS L'ORGANISATION

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAÎTRISE EN LETTRES (AVEC MÉMOIRE – COMMUNICATION SOCIALE)

PAR
JULIE MOREAU

FÉVRIER 2022

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Sommaire

Ce mémoire de recherche porte sur le sens de l'appartenance dans l'entreprise à partir d'une approche interprétative ou du « sensemaking ». Elle cherche à savoir comment les acteurs organisationnels se construisent un sens de l'appartenance qu'ils pensent développer ou pas avec leurs organisations. Nous établissons ce travail de construction du sens de l'appartenance en étudiant les écarts entre ceux qui se sentent chez eux dans les structures organisationnelles données d'une part et ceux qui d'autre part ne se sentent pas chez eux dans leurs organisations respectives. L'objectif est de voir, à travers l'analyse de leurs récits, si la cohérence dialogique (Baxter & DeGrooyer, 2009; Baxter, 2004) est un facteur critique dans le sentiment d'appartenance organisationnel. Après un travail cherchant à problématiser le sentiment d'appartenance dans le monde fragmenté et individualiste des sociétés connectées, nous entamerons un travail 1) de recension de la recherche empirique autour du sentiment d'appartenance, 2) d'opérationnalisation et de traduction discursive de certains concepts, et 3) d'explicitation du cadre théorique inspiré de la théorie du dialogue, il s'agira dans le cadre méthodologique 4) d'expliquer l'analyse thématique et 5) de faire des distinctions tout au long de l'analyse thématique entre des thèmes discursifs tels que la nature de la motivation, de la tâche et de la gestion ainsi que la cohérence dialogique que les interviewés pensent avoir vécu ou vivre avec les autres, l'organisation et l'environnement et qu'on va voir marqué ou représenté dans le discours ou les récits. Cette recherche a le potentiel de remettre en question ou à tout le moins de donner une acception plus complète au concept de sentiment d'appartenance et aux recherches à caractère psychologique ou inspirées de la perspective des relations humaines en organisation.

Table des matières

Liste des figures	iv
Remerciements.....	v
Introduction.....	1
Chapitre I : Problématique de la recherche.....	4
1.1 Raisons de la recherche.....	6
1.2 Pertinence sociologique	7
1.3 Pertinence professionnelle	11
1.4 Pertinence scientifique.....	15
Chapitre II : Revue de littérature.....	25
Chapitre III : Cadre théorique - La cohérence dialogique	49
Figure 1 : La Théorie des relations dialectiques (inspiré de Baxter, 2004).....	50
Chapitre IV : Cadre méthodologique	59
Figure 2 : Étapes de l'analyse thématique	61
Figure 3 : L'analyse thématique.....	66
Figure 4 : L'arbre Thématique	67
Chapitre V : L'analyse des données.....	71
5.1 La démarche globale d'analyse	72
5.2 Présentation des résultats	75

Figure 5 : Arbre thématique des résultats positifs.....	76
Figure 6 : Thématiques positives	81
Figure 7 : Arbre thématique des résultats négatifs.....	82
Figure 8 : Thématiques négatives.....	86
5.3 Interprétation des résultats	86
Figure 9 : Les dimensions dialogiques et les thématiques positives	88
Chapitre VI : Discussion.....	94
Figure 10 : La cohérence dialogique comme élément constitutif du sentiment d'appartenance	99
Conclusion	100
Références.....	103
Appendice A	112
Appendice B.....	116

Liste des figures

1. La théorie des relations dialectiques (inspiré de Baxter, 2004)	50
2. Étapes de l'analyse thématique	61
3. L'analyse thématique	66
4. L'arbre thématique	67
5. Arbre thématique des résultats positifs	76
6. Thématiques négatives	81
7. Arbre thématique des résultats négatifs	82
8. Thématiques négatives	86
9. Les dimensions dialogiques et les thématiques positives	89
10. La cohérence dialogique comme élément constitutif du sentiment d'appartenance	99

Remerciements

Je tiens d'abord à remercier mes amis d'avoir été présents tout au long de ce parcours. Je sais que ça n'a pas toujours été facile pour vous de ne pas comprendre ce que je vous racontais. Je sais que mes humeurs instables et mon manque de confiance en moi pouvaient parfois être lourds. Mais vous étiez là et l'êtes encore! Je vous suis très reconnaissante pour tout ce que vous avez fait et dit pour m'encourager à ne pas laisser tomber malgré les embûches. Merci pour tout Cédric, Cathy, Fred, Julie et tous les autres.

Merci à mes parents de m'avoir permis de me relever chaque fois que je n'en avais pas envie. De me dire que j'allais être encore plus fière de moi quand tout serait terminé. Et que ce que je fais, je le fais pour moi, mais aussi pour donner des solutions aux autres et peut-être réussir à amener des gens à voir les choses autrement.

Merci à tous mes anciens employeurs et collègues. Grâce à ce que vous m'avez fait vivre (positif comme négatif) aujourd'hui, je peux dire que vous m'avez donné de la matière pour trouver des réponses à mes questions. Pour tenter de comprendre certaines situations qui ne faisaient pas de sens ou au contraire qui en faisaient beaucoup.

Surtout, merci sincèrement à mon directeur de recherche. Jo, tu as su mettre des mots sur ce que je disais qui ne semblait absolument pas faire de sens. Tu as été présent chaque fois. Ton soutien, ton écoute et tes encouragements me permettent chaque jour de devenir une meilleure personne. Ton accompagnement, à ta façon, est ce qui me donne envie de poursuivre et de continuer dans cette voie des solutions.

Introduction

Pour avoir vécu et observé différentes situations où le niveau d'intercompréhension était difficile sur le marché du travail, nous avons décidé de réfléchir sur un des aspects de cette incompréhension. Généralement, les connaissances d'arrière-plan partagées permettent une meilleure intercompréhension. Or ce partage est d'autant plus facilité que les employé.e.s ont développé entre eux et avec l'organisation un sentiment d'appartenance. Notre intuition est que le dialogue ou plus précisément la cohérence dialogique a une influence sur le sentiment d'appartenance. Nous pensons que la qualité d'une relation entre les employé.e.s et entre ceux et celles-ci avec l'autorité qui représente l'organisation (par exemple un superviseur) peut avoir des répercussions favorables ou non sur le sentiment d'appartenance. Une réflexion rigoureuse sur cet aspect de la communication pourrait à l'avenir aider à mieux intervenir sur la communication en organisation.

La consultation de plusieurs bases de données autour des rapports entre le sentiment d'appartenance et le dialogue n'a pas été très fructueuse. Bien que plusieurs documents de recherche soient apparus concernant la création du sentiment d'appartenance et sa définition, nous n'avons trouvé aucune information nous permettant de faire un lien entre ce sentiment et nos façons de communiquer, tout particulièrement de dialoguer.

C'est à la lecture de certains travaux, dont ceux de Leslie A. Baxter (1996 à 2011), que nous avons pu observer l'importance de l'impact de la bonne comme de la mauvaise communication sur nos relations interpersonnelles. Bien que ses travaux aient été concentrés sur les relations de proximité telles que l'amitié, la famille et le couple, nous sommes convaincus que les principes qui en ressortent peuvent valablement s'étendre au contexte organisationnel.

Pour prendre plus de perspective sur cette question, nous pouvons constater que la population mondiale vit actuellement une des plus grandes crises humanitaires depuis la Seconde Guerre mondiale (Thompson, 2020). Pour éviter la fermeture, plusieurs organisations ont dû se tourner vers le télétravail pour leurs membres (INSPQ, 2020). Il

est alors d'autant plus important de s'assurer que la communication entre les acteurs à distance et leurs organisations ne viennent pas réduire à néant leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Plus longtemps cela dure, plus aussi il y a des risques que ce sentiment soit malmené et s'effrite si rien n'est fait sur le plan de la communication pour contrer cette probabilité.

C'est donc dans cette optique que nous avons choisi de réaliser un projet de recherche qui permet de vérifier si nous pouvons faire un lien direct entre le sentiment d'appartenance et la cohérence dialogique. Pour ce faire, nous procéderons à la présentation de la problématique concernant l'absence d'information sur le lien entre les deux concepts cités plus haut. Par la suite, nous présenterons un portrait des études et écrits qui se trouvent sur le sujet afin de nous assurer d'amener un nouveau point de vue sur le sentiment d'appartenance dans une organisation. Un cadre théorique sera présenté afin de permettre à chacun d'être au même diapason lors de la lecture de ce mémoire de recherche. De plus, nous établirons le lien fait entre notre projet de recherche et les différentes recherches réalisées par Baxter entre 1996 et 2011 afin de nous permettre d'avoir une ligne directrice pour interpréter nos données. Enfin, nous présenterons une analyse complète des résultats obtenus lors de notre recherche afin de venir valider ou invalider nos propositions.

Chapitre I : Problématique de la recherche

Le sentiment d'appartenance est mis à mal par la distance (physique, sociale et même culturelle) entre les employé.e.s et leurs organisations. La communication est un processus qui permet assurément la réduction des distances, mais elle rend possible également un meilleur sentiment d'appartenance. Dans la mesure où sa qualité le permet, la communication peut aider à soutenir ce sentiment d'appartenance. Mais la question se pose alors de savoir ce qui dans la communication soutient un sentiment d'appartenance? En particulier, si comme nous le supposons le dialogue est la forme de communication qui contribue le mieux à soutenir le sentiment d'appartenance, qu'est-ce qui dans le dialogue rend ce résultat possible? C'est là la question générale que nous nous posons.

Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons donc de découvrir ce qui contribue au sentiment d'appartenance chez les différents acteurs qui travaillent pour des organisations. Nous vivons actuellement dans une période où la génération des « Baby-Boomers » quitte le marché du travail en masse alors que la génération qui arrive a envie de faire les choses différemment (Journal Le Devoir, 2019). Il y a par rapport à ce fait un manque de main-d'œuvre dans toutes les sphères professionnelles et nous sommes face à une plus grande offre par rapport à la demande (Leduc, 2018). Le sentiment d'appartenance et en particulier ce qui y contribue est une façon pour les organisations d'attirer et de garder cette génération qui veut faire les choses autrement et qui considère fortement qu'un lieu de travail peut être un lieu d'épanouissement auquel on tient. L'objectif général de cette recherche est d'explorer le lien entre la communication et le sentiment d'appartenance; ce sentiment d'appartenance qui peut aider à l'instauration d'un milieu de travail inspirant et propice à la rétention.

Nous adoptons une perspective dialogique sur cette question puisque c'est dans l'expérience d'une communication dialogique et ses caractéristiques qu'émergent des rapports de qualité (Watzlawick, Beavin et Jackson., 1972, p.51; Pearce & Pearce. 2004, p-40-45). Celle-ci va permettre de nous concentrer sur un élément ou dimension

importante : la cohérence dialogique. Pour une approche du *sensemaking*¹ comme celle que nous offre ici Weick (1995), la présence ou l'absence de la cohérence dialogique affecte la construction de sens et son produit (la compréhension). Il s'agit de savoir comment le dialogue peut spécifiquement contribuer à l'unité organisationnelle susceptible de motiver les personnes à s'identifier à leur organisation et à s'y fixer.

1.1 Raisons de la recherche

Le marché du travail tel que nous le connaissons est en plein mouvement depuis les dernières années (Grazier et Petit, 2019). La génération des milléniaux change le modèle actuel. Ils n'hésitent pas à trouver un nouvel emploi pour faire progresser leur carrière, ils ont des attentes, des exigences, des ambitions différentes des générations précédentes (Roussin, 2019). Dans cette recherche, nous nous interrogeons sur les possibilités de permettre aux acteurs de développer un sentiment d'appartenance envers une organisation alors qu'ils semblent être « volage »; presque toujours prêts à saisir toute autre opportunité qui s'offre à eux. Cette recherche qui permettrait ainsi de contribuer, même modestement, à la réduction, par exemple, des taux de roulements élevés dans les organisations.

Afin de pouvoir trouver des pistes de solutions, mais surtout des façons de les rendre effectives et efficaces, nous nous interrogerons sur la manière dont on développe un sentiment d'appartenance? Quelles sont les motivations derrière le développement de ce sentiment d'appartenance et donc pourquoi le développe-t-on? Y a-t-il des conditions structurelles qui défavorisent ce sentiment? La cohérence dialogique contribue-t-elle un tant soit peu au sentiment d'appartenance susceptible de favoriser un séjour organisationnel relativement plus long?

Avant d'avancer dans la progression de notre question de recherche, il est important de regarder le travail qui a déjà été fait sur le sujet. Cela nous permet de nous assurer de

¹ Traduction libre : création / construction collective du sens.

poser les bases d'une nouvelle approche plus dialogique en ce qui a trait au sentiment d'appartenance. Nous aborderons cette littérature sous la perspective de trois préoccupations, soit sociologique, professionnelle et proprement scientifique. Chaque élément que nous trouverons nous permettra de préciser notre question de recherche.

Ces informations nous permettront également d'établir ce que nous savons actuellement sur le fonctionnement de ce phénomène parallèlement où son fonctionnement idéal. Nous établirons les limites de la recherche existante sur le sujet. Nous présenterons des pistes de réflexion qui permettront de nous orienter vers de nouvelles possibilités susceptibles de nous rapprocher de la situation idéale souhaitée. Nous définirons, au point de départ, la cohérence dialogique comme cet état relationnel équilibré construit dans la communication entre un.e employé.e et son contexte immédiat et global de travail. Nous préciserons cette définition sommaire au fur et à mesure de notre progression dans ce mémoire.

1.2 Pertinence sociologique

Sur le plan sociétal, lorsque nous effectuons une recherche avec les mots « impact sentiment appartenance organisation » nous obtenons plusieurs résultats qui nous relatent les différents avantages et inconvénients de la présence ou de l'absence du sentiment d'appartenance sur les liens sociaux. Dans l'article de Thompson (2020) : « Développer et entretenir ce sentiment est un défi en soi, mais il répond à un besoin fondamental sur le plan social : le besoin d'appartenance. Dans sa théorie de la motivation et des besoins, le psychologue Abraham Maslow mentionne que non seulement ce besoin est universel, mais que la façon dont nos besoins sont comblés est à l'origine de notre motivation au travail (p.1) ». La satisfaction de ce besoin d'appartenance peut nous amener à augmenter notre productivité dans l'organisation. C'est donc important pour une organisation de mettre en place un climat favorable au développement du sentiment d'appartenance de ses membres étant donné tous les bénéfices que chacun pourra en tirer.

Toujours sur une note positive, Deschênes (2018) avance que le développement du sentiment d'appartenance permet aux individus de partager des valeurs communes, des objectifs semblables ce qui a un impact direct sur la création de liens sociaux, mais aussi sur la motivation, la mobilisation, l'engagement et le rendement des acteurs dans les organisations. La présence du sentiment d'appartenance permet d'avoir une meilleure qualité de vie, une plus grande satisfaction personnelle et professionnelle ainsi qu'un réseau social fort. Elle ajoute que la présence d'un réseau social fort permet aux individus d'être mieux entourés et supportés lorsque des événements négatifs surviennent dans leur vie.

Sur le plan des impacts négatifs, l'absence de sentiment d'appartenance, selon Ophélie (2018), va créer un grand niveau de stress, des épuisements professionnels et des risques psychosociaux. Ces effets sont directement liés à l'absence du sentiment d'appartenance. Ce besoin se situant en troisième place dans la pyramide de Maslow, il est le niveau suivant les besoins de sécurité. Pour A. Battandier (2009), le besoin de développer un sentiment d'appartenance est défini, en partie, comme le fait de faire partie intégrante d'un groupe, de se sentir accepté et de ne pas se sentir seul ou rejeté. Il ajoute que : « Selon Maslow, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins (p.1) ». Puisqu'Ophélie (2018) parle de stress et de risques psychosociaux, le besoin de sécurité se définit comme étant, non seulement un besoin de sécurité physique, mais aussi psychologique, social, moral et affectif. Selon Caron (2015), l'estime de soi et la confiance aux autres peuvent baisser lorsqu'il y a absence du sentiment d'appartenance : « Jalousie, pression, compétition : le moral des troupes en est atteint et cela peut avoir de sérieuses répercussions sur l'estime personnelle et la confiance entre les employés ». Ainsi que le décrit Deschênes (2018) un peu plus haut, le sentiment d'appartenance permet de ressentir que ce besoin de sécurité est comblé lorsque nous avons un réseau social fort. Ceci lorsque l'on sait, en particulier, que nous sommes entourés et considérés par les gens de ce réseau.

Par ailleurs, lorsque nous effectuons une recherche avec les termes « emploi cohérent » nous obtenons diverses offres d'emploi se disant cohérentes. Ces deux mots ne sont pas utilisés pour désigner un travail cohérent avec notre personnalité, notre motivation ou nos aspirations. Ils font référence au milieu de l'emploi et à notre cohérence dans notre façon de travailler, de nous présenter et de nous intégrer. Ce sont donc deux termes qui ne sont pas associés pour décrire une façon de développer le sentiment d'appartenance dans une entreprise ou envers une organisation.

Dans cette même lignée, notre recherche concernant le sens du travail présente différentes informations intéressantes. Selon la revue *Gestion des HEC* (2016), le sens du travail est directement lié à la qualité de vie des travailleurs. Selon eux, « Pour assurer la qualité de vie au travail, *il faut organiser le travail de manière à ce qu'il ait un sens et que les conditions soient saines et sécuritaires* (p.2) ». Pour y arriver, plusieurs facteurs sont importants à considérer. Le premier est celui de permettre aux acteurs de notre organisation de se percevoir comme étant utiles dans le travail qu'ils réalisent pour l'entreprise. Le deuxième facteur, plus complexe à mettre en place selon la structure de l'organisation, est le facteur de l'autonomie. Leur définition d'un travail autonome décrit la présence de la liberté que l'employé possède dans l'accomplissement de ses tâches selon sa méthodologie de travail, les possibilités de trouver des solutions lorsqu'il rencontre des difficultés et la possibilité d'apporter des modifications dans les procédures si celles-ci lui permettent d'améliorer son efficacité. C'est un facteur lié à l'autonomie. Finalement, le troisième facteur est celui du développement des compétences : « Pour que les personnes trouvent des occasions d'apprendre et de se développer, il faut leur offrir un travail stimulant, qui mobilise leur intelligence, leur imagination et leur créativité ».

Par rapport au fait d'offrir un travail qui fasse sens, une étude réalisée par Burger (2019) rapporte que la définition du « sens » dans le travail est relative à chacun. Pour certains, leurs activités quotidiennes sont ce qui donne un sens à leur travail, alors que pour d'autres le sens se rapporte au travail d'équipe, aux valeurs de l'organisation, au métier

exercé, au secteur d'activité concerné ou même aux produits ou services vendus. Cette notion de sens du travail est donc très subjective selon la source que nous interrogeons.

La recherche concernant les termes « cohérence dialogique » et « structure cohérente » n'a donné que peu de résultats significatifs. Le premier présente des informations reliées au doublage réalisé au cinéma ou à de la grammaire, afin d'avoir une structure grammaticale cohérente. Alors que le deuxième terme fait référence à la science et aux différents écoulements turbulents.

C'est lors d'une recherche avec les mots « structure cohérente entreprise » que nous obtenons quelques informations qui se rapprochent de notre problématique. Il y a, par contre, encore une distinction qui est faite dans les résultats de recherche. Il y a les termes « structure » et « cohérence » qui sont traités séparément, tout en étant reliés indirectement. C'est davantage le terme « cohérence organisationnelle » qui prend une prééminence dans des recherches. Cependant, ce sujet n'étant pas directement lié à notre question de départ, il ne sera donc pas exploré dans le cadre de cette revue de littérature.

Bien que nous ayons tenté de trouver plusieurs informations en lien avec notre question générale de départ, nous pouvons en déduire qu'il est important de creuser la question et de pousser la recherche afin de montrer qu'il y a un lien entre le développement du sentiment d'appartenance et la présence d'une structure organisationnelle cohérente. Sachant aussi que la cohérence dialogique n'étant pas définie dans ces écrits sociologiques, il est d'autant plus important d'amener ce concept à ce niveau afin de sensibiliser les parties prenantes sur son importance. Cette volonté est d'autant plus pertinente pour nous étant donné les impacts que pourraient avoir la cohérence dialogique tant sur le plan positif que négatif que sur la santé des individus au sein d'une organisation.

1.3 Pertinence professionnelle

Sur le plan professionnel, lorsque nous avons fait des recherches sur les sites des différents magazines dont Infopresse, nos résultats nous conduisent à plusieurs informations. D'abord, on retrouve différentes données sur le changement qui se produit actuellement au sein du marché du travail. L'arrivée de la nouvelle génération, les Y ou les milléniaux, selon les sites, déclenche des changements importants dans la perception de ce qu'est le travail : « Clairement, les règles du jeu ont changé et on doit s'adapter » (Martellini, 2019a).

Selon l'auteur:

« Work in the mid-20th century was characterized largely by careers, rather than jobs. People took positions in an organization with the expectation that they would carry out their careers in that organization. Loyalty and commitment characterized the employee organization relationship. Employees expected loyalty and support from their company, and organizations expected commitment from their employees. This traditional social contract is no longer the norm. Motivated by the hypercompetitive nature of the technological and global economy, the information age ushered in a new social contract characterized not by relational loyalty, but by contractual economic exchange² » (Sia, 2009, p.195).

Il y a une dualité importante qui se présente, soit le besoin de liberté et la nécessité de gagner de l'argent. Les jeunes créent un mouvement de l'emploi. Ils veulent être heureux dans leur domaine professionnel, ils veulent de la reconnaissance, un climat de travail agréable avec des activités de groupes en dehors des heures de travail rémunéré ou,

² Traduction libre : « Au milieu du 20^e siècle, le travail était caractérisé, en grande partie, par les carrières plutôt que des emplois. Les gens occupaient des postes dans l'espoir de faire une carrière dans cette même organisation. La loyauté et l'engagement caractérisaient la relation des employés envers l'organisation. Les employés s'attendaient à recevoir loyauté et soutien de la part de l'organisation et l'organisation s'attendait à recevoir un engagement de la part de leurs employés. Ce contrat social traditionnel n'est plus la norme. Motivé par la nature hyperconcurrentielle des technologies et de l'économie globale, l'ère de l'information a inauguré un nouveau contrat social qui n'est pas caractérisé par une relation de loyauté, mais par un contrat d'échange économique. »

même parfois, pendant les heures de travail (Poiré, 2019). Par contre, ils veulent pouvoir effectuer leurs tâches de l'endroit qu'il le désire, tout en créant un sentiment d'appartenance avec l'entreprise et leurs collègues, « À cela s'ajoute la réalité du marché de l'emploi où on observe que de plus en plus de personnes cherchent la liberté et l'autonomie dans leur travail et ne veulent plus s'engager à long terme avec une entreprise » (Martellini, 2019a).

Le milieu professionnel tel qu'on le connaît avec des employés qui demeurent en poste durant de longues années est amené à changer. Les façons de travailler des recruteurs évoluent (De Procé, 2019 et Journal Le Devoir, 2019). « Arc-boutant de la marque employeur, *le bonheur au travail favorise inévitablement la rétention et l'embauche*, selon le cofondateur de Locomotive, Jean-François Chaîné », rapporte Anne-Sophie Poiré (2019) dans son article. Le salaire n'est plus suffisant pour démontrer son niveau d'appréciation pour le travail obtenu (Beaulieu, 2019, et Côté, 2019). La ligne entre les patrons et les employés est plus difficile à cerner. Puisque les nouveaux employés veulent être impliqués dans le développement de l'entreprise, *ils demandent de pouvoir amener de nouvelles idées et faire partie du processus de prise de décision* : « Mon rôle, je le vois beaucoup comme une aide aux employés pour faire aboutir leurs projets : mettre en relation des gens dans le milieu des affaires, ouvrir des portes au gouvernement, trouver des partenaires dans le secteur privé... » (Martellini, 2019b). La notion de partage et de co-élaboration devient encore plus importante dans cette nouvelle réalité qui se dessine.

Tout comme dans la section précédente, on parle beaucoup de l'importance de la création de groupes d'appartenance, de développement du sentiment d'engagement, de confiance en soi et envers le groupe. Tous ces facteurs ont des répercussions sur la productivité et le rendement des individus.

Il y a un mouvement de souplesse qui est exigé par les milléniaux puisqu'ils ne désirent plus se tuer à la tâche en travaillant 40 heures par semaine. Ils ont besoin d'espace et de temps pour leurs projets personnels (Martellini, 2019a). Ils ont, autrement dit, besoin de

trouver une cohérence, un rapport entre leur travail et l'orientation de leur vie personnelle.

Le mot « automatisation » a maintenant une nouvelle définition. On conserve le principe de l'utilisation de la machine, mais cette fois, la machine est la nôtre. On crée un système autour de la machine qui permet aux gens d'acheter des services sans nous occasionner plus de travail, tout en nous faisant gagner plus d'argent. Nous sommes face à une transformation numérique du milieu professionnel : « Par ailleurs, les dirigeants ne doivent absolument pas négliger la communication envers leurs équipes pour leur faire comprendre la direction qu'ils souhaitent prendre » (De Procé, 2020).

Les gens veulent un but commun, des relations authentiques et transparentes, tout en ayant liberté et argent (Martellini, 2019a, De Procé, 2019b).

Le rôle du gestionnaire est maintenant d'être un soutien, une personne qui facilite la tâche de son équipe, qui les écoute, les aide, leur communique les tenants et aboutissants de ce qui se fait dans l'entreprise. Cette communication doit permettre à l'autorité d'informer ou de mettre en exergue pour l'employé un environnement de travail stimulant, agréable, ouvert d'esprit, rassembleur, sans stress et adapté à chacun (Poiré, 2019, et Martellini, 2019a).

La mise en application de la mission, de la vision et des valeurs de l'entreprise est encore plus importante puisque c'est ce qui assure aux employeurs une rétention de leur personnel. Bien que tous connaissent l'importance de la culture d'entreprise, sa mise en place et son respect sont maintenant gage de la réussite ou de l'échec d'une organisation en ce qui concerne la fidélité de ses membres (Martellini, 2019b).

Dans cet ordre d'idées, lorsque nous recherchons « sens du travail » les réponses n'abondent pas. L'article de Lareau (2019) nous sensibilise à l'importance du jeu dans le milieu professionnel. Dans son article, elle avance que le jeu va au-delà des murs d'escalades et des espaces d'entraînement. Il faut ajouter du plaisir dans la réalisation des

tâches quotidiennes. Elle en fait d'ailleurs un parallèle avec l'implantation d'outils pour aider à la gestion du stress chez les employés. L'ambiance négative de l'espace de travail provient souvent de la dissonance entre les tâches, les relations et les défis qui nous sont imposés dans un univers professionnel. Elle propose de créer de la légèreté intérieure et de retrouver le plaisir que crée la notion de jeu. Elle suggère donc des séances pour réfléchir, en groupe, à de nouvelles façons de percevoir les tâches à réaliser pour chacun, les talents et forces de chacun sont alors mis à contribution tant dans l'accomplissement des tâches que dans la collaboration.

Cette recherche nous présente donc le virage qui se fait actuellement dans le milieu professionnel. Les nouveautés dues aux changements de générations qui se retrouvent sur le marché du travail. On voit aussi que la création du sentiment d'appartenance dépend de plusieurs facteurs. Les motivations des acteurs ne semblent plus majoritairement matérielles, mais bien immatérielles également.

Au total, le sujet de la cohérence dialogique n'a donc pas été traité directement, il est souvent sous-jacent, sous-entendu dans les différents articles consultés. Il semble justifier le changement de discours de la part des organisations et des nouveaux acteurs. On se rend bien compte en effet que les nouvelles générations insistent sur le fait d'avoir un travail qui s'aligne avec leurs autres différentes préoccupations personnelles. Cet alignement semble nécessiter une communication managériale et organisationnelle conséquente.

Notre proposition concernant l'approche dialogique semble toujours d'actualité. Les acteurs semblent désirer obtenir cet équilibre et ce bonheur qu'on leur promet lors de l'affichage de postes et de l'embauche (De Procé, 2019b). Les entreprises vont-elles effectivement changer leur discours et mettre en application leurs promesses afin de créer une rétention dans leur organisation, sachant maintenant que les acteurs se promènent souvent d'une organisation à une autre? Le désir de changement, d'apprentissage et de

nouveaux défis les amènent à la découverte de nouveaux milieux quand ceux-ci ne réalisent pas les promesses d'équilibre et de bonheur au travail.

1.4 Pertinence scientifique

Sur le plan de la recherche scientifique, le site « *Google Scholar* » nous présente des données semblables aux deux aspects précédents concernant le sentiment d'appartenance au travail.

Le premier sujet exploré est l'impact du sentiment d'appartenance dans les entreprises. Notre recherche nous a conduits au mémoire de Claveau (2009) qui traite du rôle du sentiment d'appartenance dans la relève entrepreneuriale. De son point de vue, la création du sentiment d'appartenance est directement liée à *la création d'un lien de confiance*. Lorsqu'il y a cette confiance entre les individus d'une même organisation, *il y a partage de réalité, de valeurs et d'objectifs communs*. Ceci crée également un terrain favorable au développement de l'estime de soi. Puisque chaque individu prend conscience de sa valeur, cela amène de la fierté et de l'engagement envers l'organisation et ses membres. La création de ce sentiment d'appartenance est directement reliée au groupe, mais aussi à l'attitude et aux efforts d'intégration que fera l'individu (Jobin, 2012). Les recherches de Gagné et Tremblay (1995) (cité dans Claveau, 2009) sur le principe que le développement d'une communauté est en lien avec la culture de cette dernière. Ce qui rejoint directement l'aspect professionnel traité plus tôt et l'importance de la culture d'entreprise. L'implication dans une organisation procure fierté et responsabilités individuelles (Coutu, 2001), elle permet de créer de la valeur, des objectifs communs ainsi qu'un sentiment d'appartenance de la part des membres d'une même organisation. De cette création peut effectivement découler une plus grande productivité et rentabilité.

En ce qui concerne la motivation en emploi, l'étude réalisée par Roussel (2000) avance sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend entièrement des performances collectives et individuelles. Sa recherche scientifique avance qu'il s'agit d'un sentiment qui part de soi, donc d'une motivation interne. Celle-ci comprend nos besoins, nos

pulsions, notre personnalité, notre instinct, tout ce qui part de nous. Par contre, il faut aussi considérer la motivation externe. Cet aspect comprend la situation en tant que telle, l'environnement de travail, la nature de l'emploi, les collègues, le gestionnaire de l'entreprise, etc. Ces éléments sont partie prenante du succès de l'organisation. Ils ont un impact direct sur les performances collectives et individuelles. Il y a donc un lien important à faire entre le bien-être et les motivations de chacun ainsi que le bonheur et la réussite collective de l'organisation. On nous présente une interrelation de ces deux éléments qui sont indissociables. De plus, il mentionne que « Le niveau de motivation peut *"être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances"* (Pinder, 1984, p.8) ». La manifestation de la motivation est donc visible selon l'ensemble des efforts déployés dans un travail dirigé avec constance et persistance afin d'atteindre les objectifs préétablis. Afin de clarifier le terme « effort », il le définit comme étant « la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité » (Roussel, 1996).

Du côté des psychologues Forest et Mageau (2008), la motivation ou l'effort varie en qualité et en intensité. Ils présentent aussi la motivation comme étant autonome et contrôlée. Sur le plan autonome, ils distinguent deux catégories, la première étant la motivation intrinsèque, elle est reliée au plaisir, à l'intérêt et à la satisfaction de réaliser une ou plusieurs tâches. Alors que la deuxième catégorie est la motivation identifiée. C'est l'accomplissement de tâches par conviction. C'est donc dire que l'individu accomplit ses tâches parce qu'il les juge importantes ou parce qu'elles correspondent à ses valeurs. Il y a là une recherche évidente de cohérence de la part de l'individu au travail.

Au niveau de la motivation contrôlée, ils la divisent aussi en deux catégories. La première étant introjetée. Cette motivation concerne tout ce qui a trait à l'ego et aux valeurs personnelles contraintes à la performance. Pour ce type d'individu, leur motivation variera en fonction de leur performance professionnelle. La motivation extrinsèque est

poussée, pour sa part, par les individus qui désirent se conformer ou obtenir des récompenses externes. Ils veulent suivre la masse et éviter les reproches ou les punitions. Au-delà de cela, la motivation extrinsèque répond au besoin économique qui leur permet un certain niveau de vie.

À la lumière de ces deux perceptions de la motivation, il est important de considérer que la motivation est objective en fonction des intérêts, des besoins, des valeurs et des différents facteurs internes et externes des individus.

Concernant la recherche effectuée sur les emplois cohérents, le moteur de recherche nous a transmis très peu d'information. Nous n'avons trouvé que des données sur les stratégies cohérentes de l'emploi en Europe. Bien que nous n'ayons aucune donnée sur les types de stratégies à adopter, l'étude réalisée par Philippe Pochet et Christophe Degryse datant de 2003, traite de l'Europe alors qu'elle vivait des changements importants sur le plan économique.

Pour ce qui est de la recherche concernant le sens du travail, elle nous a d'abord menés à un texte issu d'un dictionnaire de sociologie clinique (Hanique, 2019). Cet article présente le sens du travail comme comportant différentes dimensions. La première suggère que c'est de source opérationnelle, ce qui s'apparente à la notion de direction. La direction ou le gestionnaire a pour mandat de présenter l'orientation à suivre, le tout en apportant du soutien et de l'encadrement au geste professionnel. Une chose ou un événement organisationnel fait sens dans la mesure où il y a une direction qui est cohérente avec la direction (sens) préalable des choses, pour l'organisation et ses employés. C'est la tâche du gestionnaire de faire et de montrer ce lien.

Sur le plan de la psychologie du travail, Clot (2004) fait le lien entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il avance que chaque événement que nous vivons dans une de nos sphères de vie (personnelle, familiale et professionnelle) aura un impact direct sur toutes les autres (Malrieu, 1979). Ce qui implique que le sentiment d'appartenance n'est pas que relatif au travail, il est aussi en fonction de tout l'univers de

l'individu qui a un rôle d'acteur dans son organisation. Alors qu'une vie est constituée de plusieurs rôles, ces derniers doivent entrer en résonance et avoir un lien (une cohérence) les uns avec les autres.

La structure des organisations n'a aussi donné que peu de résultats ici aussi. Tout comme pour la pertinence sociologique, nous obtenons des informations concernant les écoulements turbulents. D'autres sources parlent de structure financière.

Contrairement aux deux autres aspects de notre questionnement, c'est sur le plan scientifique que nous avons obtenu le plus de résultats concernant la cohérence dialogique. Plusieurs aspects sont ressortis de cette recherche. Le premier volet traite de l'importance du rôle de l'entrepreneur. Une étude réalisée par Creplet et Lanoux (2004) traite de l'accréditation ISO dans les PME et de l'importance du rôle du gestionnaire. Le gestionnaire et l'entrepreneur peuvent être une ou plusieurs personnes assurant des rôles différents. Pour eux, l'important est bien que le rôle de leader soit assuré par une ou des personnes qui doivent avoir une vision entrepreneuriale; une vision de créateur, de coordonnateur et de facilitateur d'opportunités. Ces responsabilités demandent d'avoir comme principale préoccupation de faire évoluer l'organisation tout en conservant une cohérence interne et une pertinence vis-à-vis de l'environnement qui l'entoure. Cette préoccupation principale de cohérence permet ainsi de créer une logique de compréhension mutuelle qui facilitera la gestion des conflits et la prise de décisions importantes. De plus, cette approche fait appel à une logique de médiation plutôt que de confrontation. Ces résultats viennent appuyer nos propos concernant la nécessité d'un environnement de travail plus agréable et de relations interpersonnelles dans l'établissement de la cohérence.

Les chercheurs avancent qu'une PME devrait avoir une communication et une coordination plus fluide et moins bureaucratique qu'une grande ou très grande organisation. Pour eux, la taille de l'organisation vient influencer sur le fait que chacun est plus facilement accessible, rendant plus faciles la résolution de conflits et la prise de

décisions. Toujours selon Creplet et Lanoux (2004), dans le cas de la PME, l'entrepreneur leader est la clé de la réussite de son entreprise. Il est le moteur de l'évolution de son organisation. C'est donc sur les épaules d'une ou de plusieurs personnes ciblées jouant ce rôle que repose le bon fonctionnement dialogique pouvant conduire à la création de valeur et au changement dans une organisation.

Cette recherche nous porte à croire qu'au-delà du leader ou du groupe de leaders, pour assurer la gestion de la PME, les autres acteurs ne sont que de moindre importance. Bien que l'entrepreneur soit en effet créateur de valeur et de changement, il ne faut toutefois pas oublier la présence des autres acteurs qui assure à l'organisation un fonctionnement au quotidien, le suivi et la réalisation des différents dossiers ou tâches opérationnelles. Sans eux ce leadership ne peut opérer. La direction ou l'orientation que donnent les leaders aux événements organisationnels doit rencontrer celles qui émanent des employés.

À cet effet, Catellani et Errecart (2017) font état du fait qu'il existe, au-delà de la responsabilité propre aux leaders, une forme de responsabilité sociale des organisations. Pour eux, en effet, les acteurs internes d'une organisation ont une responsabilité individuelle envers le groupe tout comme le groupe en a une vis-à-vis des individus dans la réussite des échanges. Ils prônent une approche dialogique dans la gestion et font un lien direct entre cette approche et la performance qui se rapporte au management stratégique.

Toujours selon Catellani et Errecart (2017), le discours est un objet de transaction symbolique entre des acteurs et il est teinté de stratégies. C'est en utilisant une modalité dialogique que les acteurs organisationnels peuvent mettre en relation des directions (sens) aux premiers abords différentes. Le dialogue permet la traduction du sens des uns dans celui des autres (Jeanneret, 2008). Ces auteurs se basent aussi sur les recherches de Bakhtine pour étoffer leurs propos. Pour Bakhtine, en effet, la dimension dialogique est considérée comme essentielle au discours ou à la communication, dans la mesure où ce

dernier se construit et évolue toujours dans la considération de l'autre; et où il n'émerge que dans un processus d'échange et de compréhension responsive, c'est-à-dire d'intercompréhension face au va-et-vient des questions et des réponses. Pour Bakhtine, le dialogisme reste d'abord et avant tout une activité humaine, où « l'autre y apparaît comme un sujet dont on doit assumer la responsabilité (Paveau, 2010) ».

L'approche de Catellani et Errecart (2017) nous présente aussi les organisations comme des « machines sémiotiques » de par leur incessante production de sens et de textualités à l'intérieur comme à l'extérieur (Catellani et Versel, 2011, p. 7).

Pour sa part Prévot (2004), définit le terme « dialogue » comme une série d'échanges réalisés entre au moins deux parties. Il précise que le terme dialogue est généralement réservé pour des situations bien spécifiques telles que les dialogues au théâtre ou les dialogues finalisés. Néanmoins pour lui, « Le dialogue est donc un échange constructif (ce qui n'est pas requis par la conversation) où les participants doivent parvenir à *coordonner leurs points de vue* et, dans le cas de dialogues coopératifs, leurs intentions ». La coordination des points de vue fait aussi référence à la recherche de la cohérence, dans le dialogue, entre ces différents points de vue et intentions (directions ou orientations).

Il accorde aussi une importance à la notion de contexte. Il présente trois différentes notions du terme « contexte ». D'abord, l'environnement, ensuite l'historique du discours et enfin le contexte proprement dit (par rapport à quoi le discours ou la communication s'adapte pour sa cohérence).

Prévot (2004) cite les travaux de Stenstrøm (1994) pour lequel un discours, une communication est cohérente seulement dans la mesure où elle est adaptée à son contexte et comprise par les interlocuteurs. Il rapporte ainsi dans cette définition, la cohérence d'un discours au contexte de son déroulement. Si le contexte peut être différemment appréhendé par les participants, la cohérence recherchée leur permet d'aligner leurs perspectives ou directions.

Dans un texte de Fonrouge (2002) qui traite de la relation de dialogue entre l'entrepreneur et son entreprise, la chercheuse nous parle de l'importance des échanges permanents, constructifs et fondateurs entre l'individu et le collectif. Elle présente une grande dualité qui est à la fois complémentaire et opposée. D'abord, elle présente la création d'une entreprise comme étant un besoin de réaliser un projet, ce qui revient donc à un but individuel, mais ce projet devient aussi un objet au service d'un autre projet cette fois collectif. Toutefois, l'accomplissement peut parfois faire en sorte de créer un écart. Le projet de vie d'un entrepreneur peut se manifester en contradiction avec le développement de l'entreprise puisque ce développement implique d'autres acteurs avec des intentions et des directions (sens) différents propres à leurs contextes particuliers. Il y a donc une dualité entre le projet individuel et le collectif qu'il faut alors rapprocher pour plus de cohérence dialogique.

En résumé, sur le plan sociologique, il y a effectivement des informations intéressantes sur le sentiment d'appartenance, le dialogue et les plus-values qu'il y a à le créer chez les acteurs d'une organisation. Dans le texte de Thompson (2020), on peut lire : « Un fort sentiment d'appartenance envers l'employeur rentabilise donc vos efforts d'attraction en créant des liens durables avec vos employés. » Développer et entretenir ce sentiment est un défi en soi, mais il répond à un besoin fondamental sur le plan social : le besoin d'appartenance. Plusieurs informations nous permettent de prendre conscience de l'importance de créer un sentiment d'appartenance chez les membres de notre organisation. Ce sentiment d'appartenance est d'autant plus réalisable que la communication dialogique qui rapproche les acteurs et l'organisation est cohérente pour les uns et les autres. D'ailleurs pour Deschênes (2018), « Les employés qui se sentent partie prenante dans leur milieu de travail bénéficient d'une meilleure qualité de vie et d'une plus grande satisfaction sur le plan professionnel. Ils bénéficient d'un réseau social plus fort qui peut aussi améliorer leur résilience face aux difficultés rencontrées sur leur parcours. » Cela dit, on remarque dans ce texte l'absence d'information sur les méthodes concrètes à employer pour créer cette valeur ajoutée à notre entreprise. Comment devons-

nous procéder pour effectuer un réel changement et créer ce sentiment d'appartenance dans notre organisation afin de permettre à chacun de se développer et ainsi développer nos activités professionnelles? Ces questions demeurent encore présentes pour cet aspect de notre recherche.

Sur le plan professionnel, nous avons d'autres données qui nous amènent à comprendre que nous sommes confrontés à un changement au niveau de la création d'un attachement à une organisation. L'ampleur de ce phénomène dans la société actuelle et les possibilités sont très grandes avec le développement de la technologie. La nouvelle génération désire plus de temps et plus d'argent tout cela en même temps, tel que le mentionne Martellini (2019a) dans son article sur l'avenir de la gestion des talents : « À cela s'ajoute la réalité du marché de l'emploi où l'on observe que de plus en plus de personnes cherchent la liberté et l'autonomie dans leur travail et ne veulent plus s'engager à long terme avec une entreprise. » Cette génération nouvelle de professionnels veut développer des relations plus authentiques avec les autres membres de l'organisation tout en conservant une liberté d'agir et le pouvoir de travailler où et quand bon lui semble. Un emploi est maintenant plus qu'un simple gagne-pain, c'est un endroit de réalisation de soi, tel que le spécifie Poiré dans son article paru en 2019, lors de son entretien avec le cofondateur de Locomotive, Jean-François Chaîné : « "Investir dans l'humain permet une meilleure rétention des employés", précise Jean-François Chaîné. Et faire sens pour l'humain est primordial. Alors que l'industrie du web accuse une importante pénurie de main-d'œuvre, l'accompagnement et le coaching, qui sont des activités fondées sur la communication, s'avèrent également des investissements très rentables pour une entreprise. "Nos employés ne quittent pas la boîte et ceux qui partent nous demandent souvent d'y revenir", dit-il. » La littérature, consultée sur le site d'Infopresse, nous apprend que des changements doivent être faits, qu'il doit y avoir échange entre les anciens membres et les nouveaux arrivants. Par contre, on n'y retrouve aucune information concernant les façons de réaliser de tels échanges intergénérationnels, sachant que des perceptions, des

antécédents et le contexte sont diamétralement différents. Alors comment pouvons-nous créer ce lien entre ces deux visions générationnelles dans une organisation?

Enfin, sur le plan scientifique, nous sommes soulagés de voir que la cohérence dialogique et le dialogue sont traités. Par contre, le lien qui les unit n'est pas toujours clair et direct. On parle beaucoup de responsabilités. La responsabilité du gestionnaire comme pilier de son organisation, tel que le mentionnent Creplet et Lanoux (2004) « Celui-ci est – selon les cas – unique ou multiple et possède comme principal objectif de faire évoluer son organisation en veillant à conserver *une cohérence interne et une pertinence*, vis-à-vis de l'environnement qui l'entoure. » Ce qui implique de prendre en considération ce que dit l'environnement en question dans ce que disent les autres pour pouvoir évoluer. Cela dénote également de l'importance du processus d'interaction et de compréhension mutuelle nécessaires pour prendre en compte les autres et réussir nos relations avec ceux-ci (Roussel, 2000). L'échange d'informations est simple ou ardu en fonction de la structure plus ou moins centralisée et formelle qui est en place dans l'organisation. Et cette structure est dépendante, en partie, de la taille de l'organisation. Dans cet aspect de notre recherche, on réalise que plusieurs éléments sont interdépendants. On peut donc se questionner sur la manière de créer un lien où se rejoindront toutes ces composantes permettant de créer ce sentiment d'appartenance, peu importe la nature de l'organisation et sa taille. Nous devrions avoir comme fond l'idée du caractère constitutif de la communication (Taylor et Van Every, 2000; Nicotera et Putnam, 2009). La communication structure l'organisation.

À la lumière de toutes ces informations, nous réalisons qu'il y a un manque flagrant sur le « comment » ou la manière d'améliorer le sentiment d'appartenance en lien avec la communication présente dans chacun des aspects. Il est primordial de trouver des solutions lorsque nous sommes face à une ou plusieurs problématiques. Les trois aspects de la pertinence de notre recherche à savoir, sociologique, professionnelle et scientifique soutiennent la nécessité de notre projet de recherche. Dans chacun se profile une sorte de solution vis-à-vis notre problématique principale soit : la création d'un sentiment

d'appartenance dans une organisation. Bien que toutes ces solutions soient intéressantes, il reste tout de même important pour le point de vue communicationnel que nous mettons de l'avant ici, d'avoir une idée de la façon dont une communication de qualité peut influencer positivement ou négativement le développement d'un sentiment d'appartenance. Nous ne pouvons le créer sans en connaître le mode opératoire, du point de vue de la communication dialogique. D'ailleurs, c'est à la lecture des différents textes et articles que nous nous rendons compte de l'importance de l'aspect de la communication dans ce développement du sentiment d'appartenance. Chacun des articles que nous avons consultés mentionne en effet l'importance de la communication dans les relations interpersonnelles. C'est donc dans cette optique que nous poserons la question suivante : comment la cohérence dialogique contribue-t-elle au sentiment d'appartenance?

Chapitre II : Revue de littérature

Avant de pouvoir avancer sur la question de recherche, il est important de regarder ce que les études précédentes ont abordées tant comme angle de recherche que comme méthodologie de travail. La première étude que nous avons retenue concerne la structure des organisations. Cette étude permet de regarder en détail les différentes structures que l'on peut retrouver dans les organisations. La structure peut être considérée comme un contexte pour la communication. L'objectif de l'auteur est aussi de démontrer les impacts des différents modèles de structure sur les aspects de la communication.

Dans son ouvrage Mintzberg (1982) reproche à la littérature scientifique de négliger de prendre en considération l'aspect du contexte. Pour l'auteur, il y a un manque flagrant concernant le lien qui doit être fait entre structure et fonctionnement de l'organisation. Pour lui, les études scientifiques ne révèlent qu'une perception des dirigeants relevés par questionnaire et non une observation réelle de leur comportement et du fonctionnement de l'entreprise, en plus de faire une généralisation.

Dans son étude, l'auteur présente alors cinq modèles de structure qui permettraient de mieux comprendre le fonctionnement de la communication qui se produit dans les entreprises. La première structure présentée est la « Structure Simple » « elle a peu de fonctions de support logistique; la division du travail y est imprécise, la différenciation entre les unités minimales, l'encadrement réduit. Les comportements y sont peu formalisés, elle a peu recours à la planification, à la formation et aux mécanismes de liaison. Cette structure est par-dessus tout organique. » Le deuxième modèle, la « Bureaucratie Mécaniste » ou « Technostructure » est tout à l'opposé, « des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées, des procédures très formalisées dans le centre opérationnel, une prolifération de règles, de régulations et de communication formalisée dans toute l'organisation, des unités de grande taille au niveau opérationnel, le regroupement des tâches sur la base des fonctions, une centralisation relativement importante des pouvoirs de décision, une structure administrative élaborée, et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels ». Les trois autres modèles restants sont la « Bureaucratie professionnelle », la « Structure divisionnalisée » et

l'Adhocratie », ils se trouvent entre les deux premiers modèles présentés. Les variances qui les différencient se trouvent dans les méthodes de travail et les procédures de communication. Mintzberg (1982) rappelle alors qu'« il n'y a pas de structure optimale; en particulier, il peut y en avoir une, tant que les paramètres de conception sont cohérents entre eux et qu'ils forment avec les facteurs de contingence une configuration structurelle ». C'est une question de cohérence ou d'alignement. Cela nous permet donc de faire un premier lien avec la cohérence. La structure d'une organisation se doit d'être en cohérence avec le contexte qui l'entoure.

Du côté de Weick (1995, 2001 et 2009), nous avons consulté trois ouvrages qu'il a écrits concernant la création de sens dans les organisations. Dans le livre de 2001, où il parle de donner du sens dans les organisations, Weick avance que les études précédentes manquent de considération pour la qualité sociale, interpersonnelle et collective impliqués dans la réalisation des tâches. Pour l'auteur, les relations interpersonnelles sont la base d'une organisation. Que ce soit par les décisions qui sont prises et le niveau d'implication de chacun des membres de l'organisation dans ces décisions. Pour lui, l'environnement de l'organisation est primordial comme gage de succès d'une organisation. Weick (2001) rappelle qu'une partie importante de l'environnement d'une organisation comprend les paroles, les promesses, les mensonges, les accords, les engagements et bien plus.

Pour lui, il est important de réduire les ambiguïtés. Pour ce faire, il rapporte qu'il est nécessaire de multiplier les échanges entre les acteurs en levant les obstacles à cette communication. Weick (2001) énonce aussi que les individus ne sont pas créés en fonction d'un système social, mais bien à partir de leurs propres schémas de sens. Ce qui implique que pour qu'une personne trouve du sens dans une organisation, il faut que cette dernière ait des éléments qui rencontrent ceux qui font sens pour les individus qui la constitue.

Dans son ouvrage sur la création de sens, Weick (2001) souligne l'importance de la variation dans la création de sens. Ces variations affectent l'enthousiasme, la volonté de maintenir une collaboration et la création face aux différentes situations d'adversité. Comparativement à la lecture que nous avons présentée de Mintzberg, Weick (2001) ajoute l'importance de l'individu comme élément central de création de sens. Pour lui, la manière de créer ce sens collectif peut avoir des impacts sur les règles d'assemblage, donc sur le sentiment d'appartenance.

Dans le deuxième volume, Weick (2009) traite de la création de sens dans les organisations comme d'une manière de réagir lors d'événements imprévus. Pour Weick (2009), l'efficacité en période d'incertitude réside autant dans la capacité à créer du sens que dans l'aptitude à prendre des décisions collectivement. Les capacités pour donner un sens collectif à l'inattendu sont activées, organisées, renforcées et institutionnalisées plus ou moins efficacement en fonction de la façon dont les gens gèrent l'échec, la simplification, les opérations, la résilience et l'expertise³. Il suggère que pour y arriver, il faut être à l'écoute et observer ce qui nous entoure et les réactions des uns et des autres lorsque ces événements se produisent. C'est grâce à l'ajustement mutuel que la communication dialogique (vu le double-interacte) rend possible la gestion de ces événements qu'elle soit ou non justifiée pour l'organisation et ses acteurs.

Weick (2009) affirme qu'une organisation est une entité impermanente. Il utilise les propos de Chia (2005) (cité dans Weick, 2009) afin de qualifier ce qu'est la gestion dans une organisation. Ce dernier la décrit comme une fonction de création de l'ordre à partir du chaos. Pour Chia (2005), la gestion est un art et non une science. Pour y arriver, il faut une organisation qui est réceptive à percevoir de façon active et astucieuse ce chaos afin de réagir et permettre de créer un ordre qui fait sens. Il n'y a ordre qu'à partir du moment où l'on injecte du sens dans les événements chaotiques, le sens collectif y est l'œuvre de la communication dialogique.

³ Traduction libre

L'intention de Weick (2009) dans son deuxième volume sur la création de sens dans les organisations est d'abord et avant tout de démontrer que quelque chose d'aussi figé qu'une organisation est en fait un endroit où l'ordre social est précaire et qu'elle est continuellement renouvelée face à la communication. En fait, toujours selon Weick (2009), une organisation est beaucoup moins ordonnée qu'elle n'y paraît. Dans son ouvrage, il se concentre surtout sur la lutte humaine qui se cache derrière le vécu organisationnel.

L'approche de la construction collaborative du sens de Weick est la pierre angulaire de notre recherche. Notre objectif est en effet celui de prendre d'abord en considération l'expérience humaine derrière une situation ou un événement qui se produit. Weick nous rappelle qu'avant d'être une entreprise, un regroupement ou autre, ce sont les êtres humains qui re/créent ces événements et en font sens pour s'y orienter. Il faut donc prendre conscience de l'importance que ces humains ont pour l'organisation et tenter de comprendre comment ils peuvent développer ou non un sentiment d'appartenance face à ce regroupement d'individus qui se retrouvent un ensemble dans une organisation.

Finalement, le troisième ouvrage que nous avons consulté qui a été rédigé par Weick, date de 1995. Dans son livre l'auteur présente sept (7) éléments qui sont à la base de la création de sens soit : l'identité, la rétrospective, la mise en acte, le contact social, les événements en cours, les indices et la vraisemblance. Ces différents éléments rappellent ce que Weick a présenté dans les deux ouvrages dont nous avons fait mention plus haut, soit que le contexte et l'individu sont importants à considérer afin de pouvoir créer du sens. Il ne néglige pas non plus de considérer l'impact de l'historique afin de vérifier si la création de sens est possible et cohérente.

L'apport de Weick dans ce texte est important puisque, déjà, il parle d'une évolution, de changements qui se produisent à travers le temps. Il avance que ce qui est unique dans la création de sens organisationnel c'est la pression à laquelle l'organisation fait face afin de tenter de développer une subjectivité générique, de contrôler les lieux et les échanges qui

se font entre les individus. Son étude démontre que la subjectivité générique (le collectif) est développée à travers un processus d'argumentation, d'attente, d'engagement et de manipulation.

Pour Weick, ce sont ces quatre processus qui permettent les échanges, qui produisent des arguments, des attentes et des justifications et deviennent des prémisses communes à l'action collective. Weick ajoutera, de plus, que ce sont ces quatre (4) processus qui dominent les interactions plus intimes et où émergent des innovations.

Ces concepts et notions nous amènent à considérer l'aspect de la cohérence dans nos échanges. Puisque Weick avance que tout est subjectif, cela permet d'avancer que pour chacun la perception d'un événement peut varier. Cela peut être positif alors que pour une autre personne, ce même événement peut être perçu comme négatif. Nous revenons donc aux concepts de l'historique et du contexte que présente Weick dans les trois ouvrages que nous avons consultés.

Selon Weick (1995), la cohérence des actions et interactions (l'alignement que chacun voit entre ce qu'il dit/fait et ce qui se passe) pourrait contribuer à la création de sens dans la mesure où elle facilite la compréhension des arguments de chacun, des attentes de tous les partis impliqués ainsi que de l'engagement que tout un chacun a envers l'autre. Toutes ces notions contribuent à formuler une réponse plausible quant à la manière dont la cohérence dialogique peut contribuer au sentiment d'appartenance. Le dialogue et sa cohérence avec le contexte et le vécu de chacun embrayent sur la participation de chacun à l'échange. La cohérence des contributions des uns et des autres, que chacun prend pour contexte, peut faire surgir un sentiment d'appartenance à ce sens collectif. Les participants en font émerger un sens qui leur appartient et dans lequel ils se réconfortent.

Pour Gergen (1999) qui a tenté de comprendre cette construction collective ou sociale, la question du *Soi* est importante. Le soi se présente comme : « un instrument rationnel qui opère des choix et guide nos actions » (p.19). Dans cette optique le dialogue est pour lui fondamental, car dit-il : « Si par dialogue, nous entendons une conversation entre deux ou

plusieurs personnes, *le dialogue est alors responsable de tout ce que nous tenons pour vrai et bon*. Nous parlons souvent de dialogues, non comme des conversations en général, mais comme des catégories particulières *de relations, à l'intérieur desquelles se développent le changement*, la croissance, les opinions nouvelles » (p. 263). Selon cette logique, la dualité (bonne) d'une organisation qui mérite qu'on y reste longtemps est tributaire de la qualité (cohérence) du dialogue qui s'y déroule et le définit. Finalement, il énonce qu'il a « [...] trouvé qu'il était important de chercher des moyens d'affirmer la réalité de l'autre et de découvrir des « Soi » moins hostiles à l'autre » (p. 290).

Dans son approche Gergen tente de nous sensibiliser à l'importance de prendre en considération l'autre lorsque nous sommes en situation d'échange comme c'est le cas dans les organisations. Pour lui, le dialogue n'est pas qu'une simple conversation entre deux personnes, mais bien une façon d'évoluer, de se transformer afin de faire place à de nouvelles possibilités. Bien que nous soyons guidés par le *Soi* que nous sommes, il invite les acteurs à aller au-delà et d'ouvrir leurs horizons afin de faire avancer et évoluer notre *Soi*, mais aussi celui de nos interlocuteurs.

Cette perception du dialogue de Gergen (1999) montre que le fait d'avoir de l'ouverture à l'autre, de laisser de l'espace à l'autre et à soi permet d'arriver à créer des liens importants entre les personnes concernées par l'échange, des liens plus grands que le simple fait de deux êtres humains en contact. Gergen fait référence à la théorie de Bakhtine concernant l'échange dialogique en spécifiant : « Bien que dans une certaine mesure, le dialogue soit un idéal à atteindre – une manière de se relier qui peut remplacer le monologue – il est aussi possible de déduire de cette théorie que le soi et la relation sont inextricablement tissés à la relation. Ce qui signifie pour Bakhtine que *les gens accèdent au sens par le dialogue* » (p. 233). Tout comme Weick, Gergen déborde sur le concept de création de sens. Pour ce dernier, le sens individuel et/ou collectif se crée dans les échanges dialogiques entre les individus dans la mesure où cette interaction est inclusive des uns et des autres ainsi que de leur perception du contexte organisationnel. Dans une construction collective de sens, chacun prend en compte la perception et la

direction de l'autre. Ce sens collectif est l'organisation selon Weick (2005). Puisque nous l'avons créé ensemble, elle nous appartient en commun, et nous nous y reconnaissons.

Sur le plan de l'analyse textuelle, Jeandilou (1997) présente le dialogisme comme étant une propriété qui permet de caractériser certains énoncés comme étant attachés à diverses sources. Il précise qu'il faut considérer le décalage qui est présent entre ce qui est dit et ce que l'on souhaite faire entendre. Déjà on retrouve ici la notion de décalage, cela nous fait prendre conscience que l'on doit être vigilant lorsque nous échangeons avec d'autres individus de manière à ne pas laisser s'étendre le décalage. L'idée même du dialogue est de permettre à chacun d'être sur le même diapason.

Pour ce qui a trait à la cohérence, Jeandilou la présente comme un aspect qui est dépendant « des conditions d'interprétation d'une suite d'énoncés dans un contexte donné [...]. C'est l'acte de parole lui-même qui sera estimé cohérent ou non en fonction d'une attente, d'une demande d'information plus ou moins précise » (p. 81). À la lecture de cette interprétation de la cohérence de Jeandilou, on peut comprendre que l'historique a aussi une importance dans la relation, puisqu'il parle d'une suite d'énoncés. La communication, ou le dialogue, est cohérente lorsque ce que les uns et les autres disent (y compris l'organisation) s'accorde, à la longue, avec les attentes et les demandes des uns et des autres.

Jeandilou (1997) pousse davantage cette notion d'historique lorsqu'il parle de cohésion. Il avance que la cohésion du discours repose autant sur les relations sémantiques, donc qui font sens, que sur le choix des mots qui sont utilisés entre les échanges. Il ajoute que les récurrences thématiques ou référentielles et l'organisation temporelle des faits, qui sont échangés, apportent une grande et une forte dimension cohésive. C'est également avec cet aspect "cohésion" du discours ou de la communication que l'on peut faire un rapprochement avec le sentiment d'appartenance. La cohésion réfère en effet à un ensemble de forces qui s'unissent.

Un autre fait intéressant que rapporte Jeandilou (1997) est au sujet de la situation de communication elle-même. Il nous informe que cette dernière dépend de l'environnement physique dans lequel se réalise l'échange, mais aussi de tous les éléments du « cadre mental » qui sont impliqués. Lorsqu'on parle d'éléments mentaux, on fait référence à l'état d'esprit, à la perception et aux points de vue que possèdent les personnes qui vont échanger ; leur identité sociale et psychologique, le type de relation qui unit les personnes et le contexte y est effectivement pris en compte. Tout cela vient appuyer les éléments présentés plus haut concernant la cohérence, le dialogue et la cohésion. La référence au « cadre mental », à l'historique, au contexte perçu et à la cohérence comme déterminant du dialogue nous conforte dans l'idée que ce dernier est l'instrument d'une compréhension collective et subjective du sens. Elle nous conforte également dans l'idée que cette construction, de par son caractère collectif, permet le sentiment d'appartenance pourvu qu'elle arbore ou démontre de la cohérence (cette prise en compte est alignée avec les perceptions et les cadres mentaux des acteurs participants à l'échange).

De son point de vue, Per (1998), cite les travaux de Swearingen (1990) lorsqu'il parle du concept de dialogue. Ce dernier avance que le terme dialogue fait référence à deux aspects. Pour l'auteur, le dialogue est à la fois le discours et la manière de voir le discours. Cette perception du discours est aussi appuyée par les travaux de Maranhão (éd. 1990) (cité dans Per, 1998), lorsqu'il dit voir le dialogue comme un discours très spécifique qui se rapproche de l'argumentation de type socratique, mais aussi comme un cadre théorique proposé pour procéder à l'analyse du discours. De son point de vue, Per (1998) fait une distinction bien précise entre le discours et l'analyse ou la perception du discours. Pour lui, il se réfère à l'interprétation épistémologique des différents termes comme dialogue, dialogisme, dialogique et dialogiste. Il définit dialogue comme une conversation qui se produit lors d'une interaction, alors qu'il présente dialogique comme étant présent dans différents types de discours qui sont en fait des dialogues au sens de parler en interaction. Cela vient appuyer l'utilisation du terme dialogique dans notre question de recherche. Bien que le mot dialogue découle du mot dialogique et vice versa,

nous allons dans le même sens que Per. Nous recherchons ce qui est présent (la cohérence, la prise en compte, l'alignement) dans une conversation qui s'est produite lors d'interaction entre acteurs organisationnels ou entre des acteurs et l'organisation.

En ce qui a trait à la cohérence, Per (1998) la définit comme la contribution des différents acteurs à la création d'un sens commun ; la contribution de chacun devenant le contexte de l'autre. Il précise que le sens commun n'est pas applicable à toutes situations ni à toutes personnes. Il est important de considérer le contexte dans lequel la création de ce sens commun a été réalisée. Il mentionne de plus que ce sont les analystes de discours qui, en partie, rendront visible cette cohérence lorsqu'ils feront l'activité de construction d'un modèle descriptif du discours ou de la communication en question.

L'auteur avance que pour qu'un projet de communication ou un dialogue soit mené à bien, celui-ci doit être réalisé de manière collective, même si la participation des membres du dialogue peut être asymétrique. Aussi, même si les rôles de chacun ne sont pas symétriques, la place qu'occupera chacun en accord avec les autres n'empêchera pas une participation et une construction collective débouchant sur le sentiment d'appartenance. Comme nous l'avons précisé plus haut, le sentiment d'appartenance est d'autant plus effectif que le sens collectif / dialogique émane de la participation des uns et des autres qui de ce fait s'y reconnaissent. Ce sens collectif est, selon Weick (2005), la manifestation de l'organisation à laquelle ils appartiennent et qui leur appartient.

Pour Markova, Graumann et Foppa (1995), le dialogue se définit comme étant une interaction entre deux ou plusieurs individus qui utilisent un système de signes. Ils ajoutent que communiquer signifie de façon étymologique, mais aussi factuelle, le fait de partager quelque chose avec quelqu'un d'autre ou de communiquer quelque chose à quelqu'un *afin que cela devienne la propriété commune de tous les participants au dialogue.*

Au contraire de Per (1998), ces auteurs nous mettent en garde contre la possibilité de la présence d'un dialogue asymétrique. Cela implique, de la part d'un des interactants, qu'il

tente d'imposer son point de vue aux autres. Ce qui peut créer des conflits pouvant aller jusqu'à la rupture de la communication. Ils prônent donc l'utilisation d'une communication caractérisée par la réciprocité puisqu'elle permet, d'après eux, une meilleure compréhension. Elle suppose une certaine réciprocité des connaissances et de la confiance mutuelle. Une écoute mutuelle et une ouverture à l'autre sont donc nécessaires afin de permettre cette réciprocité. Tout comme Per (1998), Markova et al (1995) sont conscients néanmoins que toutes les situations de communication ne peuvent pas toujours être parfaitement symétriques. L'important est que chacun connaisse son rôle et qu'ils puissent contribuer ensemble.

La perspective du dialogue de Markova et al. (1995) permet de mettre en lumière l'importance de l'autre dans les interactions ainsi que des effets qui ocurrent dans le cas où la clarté dans la définition des rôles de chacun, de leur écoute respective et la considération qu'ils peuvent avoir les uns des autres font défaut. Dans ces cas la cohérence dialogique et le sentiment d'appartenance peuvent s'en retrouver affectés.

Markova et al. (1995) ajoutent de manière spécifique les concepts de compréhension et d'accord que nous avons çà et là dans la confrontation des sens. Pour eux, la compréhension est le fait de bien saisir l'information transmise. L'accord, d'un autre côté, est en lien avec la raison de l'acceptation ou du refus de l'information qui est transmise. Ils précisent que l'accord sera fait dans le cas où l'émetteur et le récepteur ont une compréhension mutuelle des données qui sont échangées. Pour que cela se produise, il doit y avoir des ententes intersubjectives préalablement établies ainsi qu'un contexte qui y est relié. Nous prenons ainsi conscience du fait qu'une personne peut être en accord dans un cadre professionnel donné alors qu'elle ne le serait pas dans un cadre personnel. Puisque le contexte professionnel est différent du contexte personnel, les impacts d'un désaccord pourraient être de plus ou moins grandes envergures. Nous accepterions certaines choses en fonction d'un contexte parce que nous voyons plus grand que nous-mêmes.

Chez Weigand (2018), le dialogue est défini comme étant un besoin humain qui implique une méthodologie spécifique d'action et de réaction (Von Humboldt, 1963 [1827]). L'auteur ajoute que la vision du langage comme élément dialogique se fonde sur le fait que l'humain est perçu comme un être dialogique. Elle spécifie sa pensée en affirmant que les êtres humains parlent pour atteindre leurs objectifs qui doivent être négociés (offre – contre-offre – refus / acceptation) avec ses semblables. Pour elle, les humains sont des êtres sociaux orientés vers un but qui vivent dans le monde avec d'autres humains. L'utilisation de la langue pour se relier est une situation d'interaction dialogique. Dans cette présentation du dialogue de Weigand (2018), on remarque que l'aspect de la considération de l'autre est effectivement souligné comme chez Per (1998), chez Markova et al. (1995) ainsi que Jeandilou (1997) et les autres. Elle montre en effet qu'il n'y a dialogue que dans la mesure où l'action ou l'initiative de l'un est complété ou accompli par la réponse de l'autre qui en prend compte. Sans cela, on est dans le monologue et on est incapable de construire collectivement du sens et de faire émerger un sentiment d'appartenance.

Weigand (2018) ajoute que le dialogue va au-delà de l'échange d'informations. Pour elle, la vérité objective n'existe pas. Il n'y a que des revendications individuelles de la vérité qu'elle situe entre une simple affirmation (qu'il en est ainsi) et une affirmation modale (qu'il serait, pourrait, devrait être ainsi). Elle termine en disant que toute action que nous classons comme dialogue authentique, initiative aussi bien que réactive, doit trouver sa place dans notre propre hiérarchie complexe de classement.⁴

Bien que Weigand (2018) traite d'intégration, il n'est jamais question d'appartenance autre qu'à la race humaine. Sa perception du dialogue comme une action bipartite, d'action et de réaction, ne touche cependant à la cohérence dialogique en aucun cas. Pour elle les actions / initiatives et les réactions des uns et des autres peuvent être cohérentes dans la mesure où elles s'accordent avec le contexte de l'interaction dialogique

⁴ Traduction libre.

(Weigand, 2010). Le contexte en question peut être constitué par la culture (Weigand, 2018) comme un ensemble de valeurs, normes et croyances qui permettent à chacun d'évaluer ce qui se fait et se dit par l'autre. Il va sans dire que cette cohérence dialogique est d'autant plus facilitée que les participants partagent et connaissent ces éléments d'arrière-plan. Le contexte ou le vécu organisationnel, perçu ou imaginé, a une importance capitale dans la cohérence dialogique pour tous les acteurs qui abordent la communication sous l'angle dialogique. Il aide à la cohérence dialogique, donc à la construction collective du sens et au sentiment d'appartenance.

Chez Craig & Tracy (1983), la cohérence est considérée comme une ancienne technologie humaine qui est mal comprise. La cohérence est en fait, selon les auteurs, produite par une action de coopération entre les humains lors d'échanges communicationnels. Ils ajoutent que pour comprendre la cohérence, il faut connaître et identifier les éléments de construction que possèdent les acteurs (l'interprétation) et les relations qu'ils entretiennent entre eux, au travers du contenu échangé.

Aussi selon eux, la cohérence est une question de relation, de pertinence et d'ordre. Le type de relation que nous avons avec les personnes avec lesquelles nous échangeons viendra influencer le niveau de cohérence de notre échange. Par exemple, lorsque nous sommes devant des gens que nous connaissons bien tels que notre famille et nos amis, nous sommes un peu plus familiers avec leurs référents que lorsque nous échangeons avec de parfaits inconnus ou même des gens tel que des collègues de travail. Dans le cas où il y a absence de connaissance des référents, tels que l'historique et le contexte, il est alors plus difficile d'être en cohérence avec le ou les autres individus qui participent à notre échange.

Les auteurs parlent aussi du concept d'interprétation. Pour eux, cet aspect est fondamental dans la production de la cohérence. La difficulté avec l'interprétation se situe surtout dans le fait qu'on ne peut utiliser nos cinq sens pour la créer. Ce n'est pas un objet matériel. Pour Craig & Tracy (1983), l'interprétation est à la base de la création de

sens ou de ce qu'on appelle la construction de cohérence. Au-delà de la parole qui sert de fabricant de bruits, l'interprétation, quant à elle, sert à la fabrication de cohérence. On peut ainsi faire un parallèle avec l'interprétation que font les acteurs d'un rôle dans un film ou une pièce de théâtre, si l'acteur n'est pas cohérent avec le rôle et le texte, il sera alors difficile pour le spectateur de bien comprendre ce qui vient de l'acteur. L'interprétation est donc un élément important qui participe à la construction du sens collectif et du sentiment d'appartenance qui pouvait s'en suivre. Plus on interprète les choses de la même façon (qu'on perçoit les mêmes signaux et qu'on a les mêmes points de vue), plus le dialogue auquel on participe sera cohérent, sera accordé ou aligné au niveau de nos actions et relations. On peut même dire que plus il y a de sentiment d'appartenance partagé entre les participants, plus ils produiront une interprétation commune donnant une cohérence aux dialogues.

Le fait de décider quoi dire, comment le dire, comment interpréter ce qui nous est dit et comment réagir à ce qui nous est dit, est un choix que chacun doit faire à tous moments afin de se réajuster à l'interlocuteur (Craig & Tracy, 1983). Si chacune des personnes concernées par l'échange dialogique prend le temps de se réajuster à l'autre lors de l'échange, cette dernière sera alors plus facile et plus constructive pour tous les acteurs concernés.

Finalement, le dernier ouvrage que nous avons analysé provient de Baxter et DeGooyer (2009). Au cours de sa carrière Leslie A. Baxter, s'est intéressée aux relations dites esthétiques que les gens entretiennent avec les membres de leur famille, leur conjoint(e) ainsi que leurs amis. Par expérience esthétique, elle sous-entend des moments qui se produisent de façon ponctuelle où les sentiments sont intenses et vont au-delà des jugements d'utilité et d'efficacité. Elle fait d'ailleurs le rapprochement entre moment esthétique et dialogue esthétique. Cissna et Anderson (1998) (cité dans Baxter et DeGooyer, 2009) définissent le moment dialogique, comme étant une expérience où chacun se tourne vers l'autre et perçoit son impact sur l'autre.

Les résultats de l'étude réalisée par Baxter et DeGooyer présentés dans l'article publié en 2009 suggèrent que les moments de plaisir dits esthétiques dans la communication se produisent lorsque les gens s'autorisent à communiquer de façon authentique, où l'interaction est de type synchrone permettant des relations de proximité ou de continuité. Ces résultats nous incitent donc à comprendre que la communication dialogique semble directement liée au sentiment d'appartenance. En effet pour communiquer de façon authentique, il faut être en confiance tant envers soi qu'envers son interlocuteur. De plus, l'importance des relations de proximité et de continuité nous indique que les gens accordent une importance à l'aspect d'appartenance à ces dites relations.

À l'opposé, les résultats concernant les moments dits non esthétiques montrent que ceux-ci sont caractérisés par des conflits importants ou irréparables. Ceci indique que le sentiment d'appartenance et la considération de l'autre n'ont pas été au moment où l'histoire qu'ils racontent se passait. C'est ainsi que le concept de la diminution de l'autre se présente comme deuxième en importance dans les résultats, suivi en cela par le manque d'affirmation et la réticence à s'engager. Avec ces catégories, on remarque alors que l'impact de la considération de l'autre et la tentative de se mettre à sa place sont importants. Les gens qui racontent une histoire négative ne font preuve d'aucun sentiment d'appartenance ni de cohérence relationnelle envers la personne concernée par la situation négative qu'ils relatent.

Bien que toutes les études que nous avons consultées aient leur importance, notre projet de recherche se rapproche davantage de celle qui a été effectuée par Leslie A. Baxter sur la perspective dialogique des relations. Les recherches de Baxter sont basées sur les travaux menés par Mikhaïl Bakhtine en lien avec le dialogisme. Par contre, elle pousse plus loin la réflexion en amenant le concept de relation dialectique et de moment esthétique. Elle avance que les exigences du moment vont influencer le choix du discours qui sera privilégié. Toujours selon Baxter (2011), un discours est un système de sens où il y a deux implications, la première concerne l'identité individuelle des intervenants et la seconde celle de l'identité relationnelle qui existe entre les personnes qui échangent. Elle

précise que l'identité individuelle émerge de la relation sociale (le dialogue qui le construit). Ce qui implique qu'en tant qu'individu nous nous forçons une identité en fonction des interactions sociales que nous avons les uns avec les autres dans l'environnement organisationnel dans lequel nous évoluons. C'est pour cette raison qu'elle précisera qu'il est important de considérer l'historique relationnel entre deux personnes avant de pouvoir en faire une interprétation objective.

Dans son article sur les caractéristiques esthétiques perçues de conversations interpersonnelles⁵, Baxter et DeGooyer (2001) avancent que les conversations sont esthétiquement agréables dans la mesure où leur sens réside dans leur interprétation des différences donc dans leur cohérence.

Weick (2001) avançait qu'il existe huit (8) éléments qui pourraient interférer dans les échanges et conduire à des problèmes ou à de l'incompréhension. Dans ces éléments à prendre en compte, il parle des expériences qui peuvent être étrangères à certains, d'une incapacité à communiquer son expérience passée, du manque d'informations qui fait en sorte de ne pas posséder toutes les données pour pouvoir bien comprendre la situation et les échecs possibles. Le contexte est donc un élément essentiel à considérer lorsque nous sommes dans une situation d'interaction. Selon Weick (2009), il ne faut pas oublier que tout est toujours en mouvement et que l'ordre social est précaire. Dans cette optique l'important est avant tout de se rapprocher du vécu des participants. Dans le langage de Gergen (1999) alors, « il est important de trouver des moyens d'affirmer la réalité de l'autre et de découvrir des « Soi » moins hostiles à l'autre ».

Au vu de l'examen de la recherche sur le lien entre le dialogue et le sentiment d'appartenance, nous réalisons que le lien direct entre le sentiment d'appartenance et la cohérence dialogique n'a pas été clairement établi par les précédentes études. Nous avons pu, par contre, recueillir et regrouper de façon logique certains éléments de ces

⁵ Traduction libre.

recherches qui permettent d'établir une définition de la cohérence dialogique et du sentiment d'appartenance. C'est à partir de ces éléments que nous définirons, en reprenant ce que nous avons identifié plus haut, les deux principaux concepts qui seront étudiés tout au long de cette recherche. Cette étape est nécessaire, en effet, pour mieux comprendre les différentes propositions qui seront présentées dans ce travail.

Tout d'abord, en ce qui concerne la cohérence dialogique, le terme complet n'est pas clairement défini dans les différents ouvrages étudiés à l'exception des travaux de Baxter et de ses collègues (1996, 2004, 2008, 2009 et 2011) qui utilisent les concepts de « moments dialogiques » ou « d'expérience esthétique » pour y faire référence. Dans le cas de la cohérence, celle-ci est présentée comme étant dépendante du « seul *le jugement du récepteur* [qui] permet d'évaluer l'adéquation de ce dernier par rapport à la situation d'énonciation. C'est l'acte de parole lui-même qui sera estimé cohérent ou non en fonction d'une attente, d'une demande d'information plus ou moins précise » (Jeandilou, 1997, p. 81). De plus, l'auteur ajoute que « Des critères rigoureusement extralinguistiques peuvent en outre ménager une suffisante cohérence dans le cadre d'un échange discursif nettement circonscrit ». La cohérence dont il est question ici est une cohérence textuelle puisqu'elle ignore le caractère de mutualité et de réciprocité inhérent à tout dialogue (Per, 1998, pp. 176-213). Puisqu'on est toujours à la fois émetteur et récepteur actif, ceci veut dire que la cohérence est mutuellement déterminée par le récepteur/émetteur en fonction des propos qu'il reçoit de l'émetteur/récepteur. Il semble donc déjà ici que la cohérence se vit aussi du point de vue du récepteur/destinataire qui vit une situation de communication, descendante ou *top Down*, par exemple. Celui-là ou celle-là même qui devront nous en témoigner dans les données à recueillir. Pour Craig et Tracy (1983), « Coherence implies the presence of some organizational structure or *relational principles*⁶ (p. 222) ». Ils diront plus loin « But the trick to understanding coherence lies in identifying the constructional elements of the subject of interest and in stating

⁶ Traduction libre : La cohérence implique la présence d'une structure organisationnelle ou des principes relationnels.

*relationships among these elements*⁷ (p. 222-223) ». La cohérence caractérise la relation entre deux ou plusieurs éléments, termes ou objets. Il y a cohérence quand on peut identifier l'élément qui les tient ensemble. Au regard de ces deux définitions, nous pouvons établir que la cohérence est en fait un phénomène qui relie des référents, des éléments ou des points de vue en fonction des attentes du récepteur/destinataire, ce qui implique une corrélation entre les éléments, référents ou acteurs mis en relation dans un dialogue.

Au niveau du dialogue, les définitions abondent sur le sujet. Pour bien établir notre conception du dialogue, nous avons choisi plusieurs auteurs. D'abord, Gergen (1999) avance que « si par dialogue, nous entendons *une conversation entre deux ou plusieurs personnes*, le dialogue est alors *responsable de tout ce que nous tenons pour vrai et bon* (p. 263) ». Pour sa part Jeandilou (1997), dans une perspective textuelle rappelle l'importance de prendre en considération les antécédents et le décalage entre ce qui est dit et ce que l'on souhaite entendre. Chez Markova, et al. (1995), le dialogue « Notwithstanding the multitude of definitions, 'to communicate' (and therefore to engage in dialogue) means, not only etymologically but also factually, *to share something with someone else or to impart something to someone so that it becomes the common property of all those participating in the dialogue*⁸ (p. xi) ». On peut alors développer un sentiment d'appartenance à ce qui nous appartient en commun et que nous avons construit ensemble grâce à cette communication dialogique. De plus, pour eux le dialogue est une interaction face à face de deux personnes ou plus qui utilisent un système de signes. Pour Weigand (2018), le dialogue est un processus de négociation du sens pour arriver à l'intercompréhension : « The view of 'language as dialogue' is based on a view of human beings as dialogic individuals. We do not speak because we like speaking or

⁷ Traduction libre : pour comprendre la cohérence, il faut identifier les éléments de construction du sujet d'intérêt et énoncer *les relations entre ces éléments*.

⁸ Traduction libre : Outre les multiples définitions, "de communiquer" (et donc engager un dialogue) cela veut dire, pas de manière étymologique, mais de manière factuelle, qu'il faut partager quelque chose avec quelqu'un ou donner quelque chose à quelqu'un pour que cela devienne la propriété commune de tous les participants au dialogue.

because we need speaking in order to think, we speak because we have goals which need to be negotiated with our fellow beings⁹ (p. 179-180) ». Pour elle, il n'existe pas de vérité en tant que telle, chacun a la sienne, c'est pourquoi il devient nécessaire de négocier et d'en arriver à un consensus. Baxter & Akkorr (2008) diront pour leur part que « Dialogue is *the simultaneous fusion and differentiation of perspectives*. Dialogue is constructed not as the whole of a single consciousness absorbing other consciousnesses as objects into itself, but *a whole formed by the interaction of several consciousnesses*, none of which entirely becomes an object for the other¹⁰ » (p. 24). Finalement, pour Baxter et DeGooyer (2009), le moment dialogique est l'expérience de la mutualité. « The basic character of such a dialogic moment, therefore, is the experience of *inventive surprise* shared by the dialogic partners as *each "turns toward" the other* and both mutually perceive the impact of each other's turning¹¹ » (p. 4. nos italiques). Cette expérience consiste à se tourner vers l'autre et à prendre conscience de l'impact mutuel de l'un sur l'autre, c'est-à-dire du regard nouveau et surprenant que chacun a sur l'autre. C'est une information nouvelle que chacun reçoit dans la réaction de l'autre vis-à-vis de son expression. Au regard de toutes ces définitions, le dialogue est donc un échange positif et fructueux entre deux ou plusieurs personnes, dans lequel l'autre, considéré comme une valeur ajoutée à cet échange, garde sa singularité en même temps qu'il retrouve une identité et une unité avec l'autre (un employeur et un employé). Ils coconstruisent une identité collective dans laquelle ils vont pouvoir se reconnaître et appartenir.

⁹ Traduction libre : La vision du « langage comme dialogue » se fonde sur une vision des êtres humains en tant qu'individus dialogiques. Nous ne parlons pas parce que nous aimons parler ou parce que nous avons besoin de parler pour penser, nous parlons parce que nous avons des objectifs qui doivent être négociés avec nos semblables.

¹⁰ Traduction libre : Le dialogue est la fusion et la différenciation simultanée de perspectives. Le dialogue n'est pas « construit comme l'ensemble d'une seule conscience absorbant d'autres consciences comme objet en lui-même, mais comme un tout formé par l'interaction de plusieurs consciences dont aucune ne devient entièrement l'objet pour l'autre ».

¹¹ Traduction libre : Le caractère fondamental d'un moment dialogique est donc l'expérience de la surprise inventive partagée par les partenaires dialogiques alors que chacun "se tourne vers" l'autre et que les deux perçoivent mutuellement l'impact du retournement de l'autre.

Avec ces définitions, nous insisterons avec Markova et al. (1995) sur le fait qu'il faut, pour avoir un dialogue cohérent, partager quelque chose avec quelqu'un ou permettre l'expression de l'autre et l'enrichir grâce à sa reconnaissance et à l'ajout de notre vision ou point de vue. Il s'agit de lui partager notre vision tout en y incluant positivement ce que l'autre dit du sujet en cours. C'est de cette façon que le dialogue procède à la mise en commun et au partage et qu'il permet la bonne communication. Nous insistons également sur les propos de Baxter et DeGooyer (2009) concernant l'importance de prendre en compte l'autre dans son point de vue et dans l'entièreté de sa personne. Il semble donc que ce qui est le plus sûrement partagé dans le dialogue soit le point de vue, il garantit de cette façon la cohérence dialogique.

En ce qui concerne le sentiment d'appartenance, il figure au troisième rang de la pyramide de Maslow. C'est un besoin essentiel pour tout être humain. Le besoin d'appartenance est aussi à l'origine de notre motivation, de notre implication, de notre sentiment de fierté et donc de notre sentiment d'estime personnel (Thompson, 2020). Selon Stryckman (1992), « Du point de vue individuel, le sentiment d'appartenance entretient des attitudes et programme des comportements par lesquels le citoyen s'identifie, établit des préférences, oriente ses motivations, participe à des activités. Tout cela lui donne un sentiment de rattachement, voire d'engagement ». Par contre, pour qu'il y ait présence de ce sentiment d'appartenance, Stryckman (1992) ajoute que « Du point de vue de l'action sociale, l'appartenance exige à la fois *un minimum d'interactions entre l'individu et le ou les groupes* et l'actualisation de normes et de valeurs propres aux groupes ». Ceci est ce qui fait le lien entre l'appartenance et l'identification au groupe : l'interaction normative qui fait intervenir des cadres ou des points de vue facilitant l'interprétation qui rend possible la construction collective de sens (l'organisation). De plus, pour que le sentiment d'appartenance soit présent, il faut que l'individu ressente qu'il est inclus et estimé par le ou les groupes avec lequel il interagit. Et nous verrons plus bas quel sens prend cette action d'aimer dans la perspective dialogique. En d'autres termes, le sentiment d'appartenance est l'attachement qu'un individu éprouve pour un

groupe ou d'autres individus lorsque ce dernier se sent aimé et estimé par les autres avec qui il interagit.

Nous prenons en compte de la sorte la définition de Lee (1971) pour qui « The concept of identification as a sense of belongingness may be a phenomenon resulting from common goals shared with others in the organization [Sanford, 1955, pp. 106-118]. Or, this may be the result of the fact that the individual feels that his functions in the organization are essential in achieving his needs¹² ». Chez Yue et al. (2020) le caractère de partage et de buts commun crée une culture de joie et une culture de gratitude inhérentes à un sentiment d'appartenance effectif. Elles définissent le tout ainsi : « In terms of team and organizational outcomes, a culture of joy enhances team effectiveness by uniting team members and alleviating work pressure (O'Neill & Rothbard, 2017, cité dans Yue et al., 2020; Rhee, 2007, cité dans Yue et al., 2020). It is also tied to organization's profitability, employee retention, and the fun experienced by customers (Barsade & O'Neill, 2016, cité dans Yue et al., 2020; Joyce, 2003, cité dans Yue et al., 2020)¹³ ». La culture de la gratitude est présentée comme : « synonymous with thankfulness and appreciation. Cultivating a culture of employee gratitude is an alternative to solving issues related to incivility, high turnover, and employee entitlement in the workplace¹⁴ ». Toutes ces définitions, que ce soit la cohérence dialogique ou le sentiment d'appartenance, déterminent notre projet de recherche en mettant son accent sur l'importance d'avoir une communication positive axée sur la considération de l'autre comme étant une valeur ajoutée.

¹² Traduction libre : Le concept d'identification comme sentiment d'appartenance peut être un phénomène résultant d'objectifs communs partagés avec les autres dans l'organisation. Ou bien, cela peut être le résultat du fait que l'individu estime que ses fonctions dans l'organisation sont essentielles pour répondre à ses besoins.

¹³ Traduction libre : En termes de résultats d'équipe et d'organisation, une culture de la joie améliore l'efficacité de l'équipe en unissant les membres de l'équipe et en allégeant la pression de travail (O'Neill & Rothbard, 2017; Rhee, 2007). Elle est également liée à la rentabilité de l'organisation, à la fidélisation des employés et au plaisir ressenti par les clients (Barsade et O'Neill, 2016; Joyce, 2003).

¹⁴ Traduction libre : La culture de la gratitude est synonyme de reconnaissance et d'appréciation. Cultiver une culture de gratitude des employés est une alternative à la résolution des problèmes liés à l'incivilité, au roulement élevé et aux droits des employés sur le lieu de travail.

Le lien que nous faisons entre cohérence dialogique et sentiment d'appartenance est clair : la création de sens collectif (l'organisation) pour l'interprétation du contexte des uns et des autres (historique) et qui leur appartient et pour lequel ils peuvent alors développer un sentiment d'appartenance est d'autant plus facilitée qu'il y a partage et prise en compte du vécu et des points de vue des acteurs participants à cette construction collective du « nous ». Il faut toutefois aller plus en profondeur dans la relation qui relie ces deux termes. D'abord, il faut savoir que l'identité de chacun est construite à partir de ce processus d'interaction. Selon Weick (1995), chaque individu change et se constitue en fonction des personnes avec qui il interagit. Chacun tente de trouver la bonne présentation de soi qui sera approprié à l'échange qu'il aura avec l'autre. Gergen (1999) abonde dans le même sens que Weick, lorsqu'il dit que : « nous avons découvert que la capacité de l'individu à donner du sens à quelque chose – à être rationnel ou sensible – provient de *la relation* ». Le soi ne peut être séparé de l'autre. Le soi et l'autre sont associés pour donner du sens. « La conscience ne suffit jamais à elle-même », note Bakhtine, « mais se trouve dans un rapport extrêmement attentif et tendu avec une autre conscience ». En d'autres termes : « Être, c'est communiquer dialogiquement. » (p. 234) ». Et si cela est le cas, le bien-être (estime et amour ressenti de la part des autres) devrait être clairement relié à la communication dialogique. Bien qu'il ait travaillé sur le concept de constructionisme social, l'approche de Gergen inspirée de Bakhtine a beaucoup de points communs avec notre projet de recherche. Pour lui, « le constructionisme social attribue l'origine de l'attachement au vrai et au bien à des processus sociaux. Il a été proposé que ce que nous tenons pour être la connaissance du monde *naît des relations*, qu'elle n'est pas partie intégrante de l'esprit individuel, mais de traditions communes ou interprétatives. Le constructionisme social démontre qu'il place les relations au-dessus de l'individu, *l'appartenance au-dessus de l'isolement et la communion au-dessus de l'antagonisme* (Gergen, 1999, p. 220) ». En ces termes, il définit bien l'importance d'avoir un dialogue cohérent afin de pouvoir développer un sentiment d'appartenance.

Il ne faut donc pas omettre de considérer qu'au fur et à mesure que les échanges se dérouleront, les personnes concernées devront faire attention à ce qu'ils choisissent de dire et comment ils choisiront d'interpréter ce que leur interlocuteur leur dit (Craig & Tracy, 1983). Le constructionnisme montre qu'il y a un ajustement à faire par chacun lors d'un échange pour s'assurer de rester dans le dialogue et éviter d'aller dans la confrontation. Ce sont ces éléments qui permettront alors de maintenir l'aspect dialogique de l'échange et donc, par le fait même, de contribuer à la présence du sentiment d'appartenance. Le dialogue ne veut cependant pas dire qu'il n'y a pas de tensions. Les tensions ne sont pas considérées ou ne devraient pas être considérées comme des tensions personnelles entre les participants. Le dialogue est tout simplement une façon inclusive de résoudre ces tensions à partir des visions du monde ou des points de vue qu'on partage et prend en compte.

Ainsi, selon Baxter (2011), « From a dialogic perspective, the clash is between different systems of meaning, not between two persons with competing goals¹⁵ (p. 8 de 20) ». Ce n'est que lorsque les systèmes de sens où les points de vue sont en jeu qu'il y a conflit. Ce qui implique que les malentendus sont souvent liés à une mauvaise interprétation plutôt qu'à un conflit de personnes. Baxter met donc l'accent sur le discours qui circule et non sur les individus, tout comme Gergen (1999) l'a énoncé précédemment. D'ailleurs, précise-t-elle, « Stated simply, a discourse is a system of meaning—a set of propositions that *cohere* around a given object of meaning¹⁶ (p. 2 de 13) ».

Pour Weigand (2018), c'est bien cette cohérence que les participants recherchent. Ce système de sens est un ensemble plus grand que la somme des parties et l'intégration est la visée du jeu dialogique. Pour cet auteur, l'humain est une espèce dialogique. Ce qui veut dire qu'en tant qu'humain nous sommes reliés à plus grand que nous, soit le couple dialogique dans une communication interpersonnelle, le groupe dans une communication

¹⁵ Traduction libre : D'un point de vue dialogique, le choc se situe entre différents systèmes de sens, et non entre deux personnes aux objectifs concurrents.

¹⁶ Traduction libre : 'un discours est un système de sens, un ensemble de propositions et/ou d'informations qui permettent de donner un sens à quelque chose.

de groupe, l'organisation dans une communication organisationnelle, ou encore la société dans une communication sociale. Nous sommes reliés à ces ensembles ou systèmes de sens dans lesquels nous évoluons. Ces ensembles sont construits dans la communication dialogique plus ou moins bien réussie dans la mesure où certains y introduisent de la stratégie et de l'exclusion (Habermas, 1992). Mais en tant qu'être dialogique nous cherchons toujours à intégrer avec cohérence les systèmes de sens, les visions du monde ou les points de vue à partir desquels les participants au dialogue s'expriment. Nous tentons pour ce faire de reconnaître ces expressions dans le dialogue ; et même de les reconnaître d'une manière nouvelle, étant donné nos différences de points de vue. Cette reconnaissance surprenante ne peut que rehausser l'estime de soi et favoriser l'inclusion et le sentiment d'appartenance. Tout cela nous permet donc d'avancer qu'il y a un lien évident entre la cohérence dialogique et le sentiment d'appartenance.

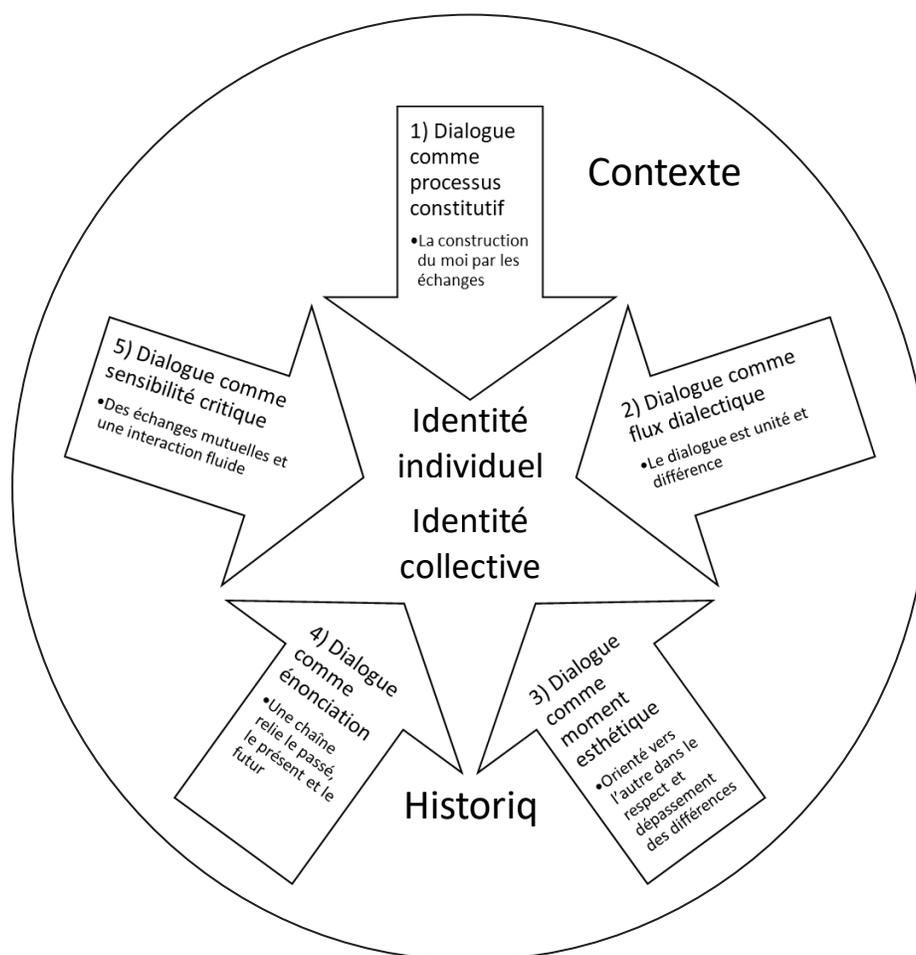
La littérature sur le sujet apporte donc différentes pistes de réflexion qui nous permettent de mieux saisir les différents concepts que nous utilisons dans le cadre de cette recherche. Par contre, tout comme dans la problématique, on remarque qu'il n'existe pas d'études empiriques qui permettent de faire des liens directs entre la cohérence dialogique et le sentiment d'appartenance dans les organisations.

Chapitre III : Cadre théorique - La cohérence dialogique

Maintenant que nous avons établi les principaux concepts de cette recherche et fait un tour d'horizon de la recherche sur le sujet, il est important de préciser quel cadre nous allons utiliser afin d'analyser, de décrire et d'interpréter les données qui seront recueillies.

Puisque les travaux de Baxter sont ceux qui se rapprochent le plus de notre question de recherche, nous utiliserons donc sa théorie sur les relations dialectiques (RDT) (2004, 2008, 2009 et 2011). La figure 1 suivant donne un aperçu synthétique des dimensions et des concepts les plus importants de cette théorie du dialogue.

Figure 1 : La Théorie des relations dialectiques (inspiré de Baxter, 2004)



Pour commencer, la théorie de Leslie A. Baxter est en fait une proposition d'hypothèses et de concepts de base dont le but est de rendre intelligible la communication relationnelle. Son objectif est de sensibiliser et non de prédire, d'expliquer ou de contrôler les différentes interactions. De plus, il faut savoir qu'une théorie n'est pas statique, que pour perdurer, elle doit évoluer et continuer d'être développée (Baxter, 2011). Pour Baxter (2011), la RDT est définie comme étant une théorie sur la création de sens relationnel, ce qui veut dire qu'elle cherche à savoir comment les significations et le sens construit dans l'interaction où le dialogue parviennent à produire ce qu'est ou devrait être la réalité d'une relation. Elle traite de la cohérence dialogique comme étant une expérience esthétique¹⁷. Elle définit cette cohérence dialogique comme ceci : « An aesthetic experience captures participants in the flow of the moment, evoking a feeling that extends beyond mere judgments of means-end utility, efficiency, or success to include a deeply felt appreciation or realization of wholeness or completion of something. Feelings are intense—a combination of passion, vitality, and awe at the beauty of the experience. Aesthetic experiences are not easily repeatable or nameable, according to Dewey, and they are often fleeting moments that punctuate more mundane, task-driven endeavors. [...] Fortunately, several dialogic thinkers have conceptualized how an aesthetic experience can be created in interaction. Common to these discussions is *a focus on how interactants orient to one another, respecting their differences yet at the same time transcending them* (p. 3. nos italiques)¹⁸ ». La cohérence dialogique est l'expérience plus ou moins momentanée d'une orientation ou d'une direction commune entre les participants qui transcendent leurs différences.

¹⁷ Traduction libre de Aesthetic experience.

¹⁸ Traduction libre : Une expérience esthétique capte les participants dans le flux du moment, évoquant un sentiment qui va au-delà des simples jugements d'utilité, d'efficacité ou de succès de fin de moyen pour inclure une appréciation ou une réalisation profondément ressentie de l'intégralité ou de l'achèvement de quelque chose. Les sentiments sont intenses - une combinaison de passion, de vitalité et de respect pour la beauté de l'expérience. Les expériences esthétiques ne sont pas facilement reproductibles ou nommables, selon Dewey, et ce sont souvent des moments éphémères qui ponctuent des efforts plus banals et axés sur les tâches.

Heureusement, plusieurs penseurs dialogiques ont conceptualisé comment une expérience esthétique peut être créée en interaction. Le point commun à ces discussions est de mettre l'accent sur la façon dont les interactants s'orientent les uns vers les autres, respectant leurs différences tout en les transcendant.

Baxter (2011) définit le discours, donc la communication, comme étant un système de sens, un ensemble de propositions ou d'informations qui permettent de donner un sens à quelque chose. Pour elle, l'analyse du discours consiste en l'examen des récits qui circulent dans les échanges plutôt qu'en l'examen de la psychologie des acteurs, les individus. L'enjeu de la théorie est de comprendre comment le jeu des discours construit un sens. Il y a deux implications à considérer dans l'analyse, soit l'identité individuelle et l'identité relationnelle. Ce qui veut dire que pour la RDT, ce que quelque chose signifie dans le moment dépend de l'interaction des discours concurrents qui circulent à ce moment précis. Il y a donc un mouvement dans la perception et la compréhension en fonction de l'instant dans lequel nous sommes. Ce qui fait sens pour nous à un moment précis ne fera probablement plus sens à un autre moment. Il est donc important de prendre en considération *le contexte* dans lequel l'interaction a lieu. De plus, elle ajoute qu'il faut aussi considérer *l'historique* relationnel des personnes impliquées dans l'interaction observée.

Baxter s'est intéressée aux différentes caractéristiques qui font qu'une conversation est agréable ou non. Mais elle s'est également intéressée à l'inférence du sens dans le dialogue. Baxter (2004), avance qu'il y a cinq éléments importants à prendre en considération. Le premier élément consiste à voir le dialogue comme un processus constitutif de l'identité de chacun. Ce qui veut dire que c'est dans les échanges avec ceux qui nous entourent qui émerge et se construit ce qu'on est. En tant qu'être social, nous évoluons et nous nous constituons à partir de nos interactions sociales (Baxter, 2011).

Le second élément indique que le dialogue soit un flux dialectique (Baxter, 2004). Cela réfère au fait que pour engager un dialogue, les participants doivent fusionner leurs perspectives tout en soutenant leur singularité individuelle. Le dialogue est à la fois unité et différence. La vie sociale peut donc être considérée comme un dialogue constitué d'interactions dialectiques ou contradictoires entre les forces centrifuges (vers la décentralisation, la différence, la dispersion) et centripètes (vers la centralisation, l'unité, d'homogénéité) (Baxter, 2011). Pour qu'il se produise une unité cohérente, il faut qu'il y

ait une tension dialogique (comme par exemple unité-différence) qui se résout dans une métacommunication, un métalangage ou un métarécit qui dépasse la communication, le récit ou les actes individuels de chacun des participants. Il faut une communication inclusive de toutes les expressions (par exemple celles de l'employé et de l'employeur) dans quelque chose de nouveau et de surprenant qui contient la marque de chacun, comme nous avons eu à le souligner plus haut.

Le troisième élément qu'avance Baxter (2004), concerne le dialogue comme moment esthétique. Bien qu'elle considère le moment esthétique comme un instant éphémère, l'important est de comprendre que les moments dits esthétiques existent lorsque les participants sont orientés les uns vers les autres tout en respectant leurs différences et en les dépassants. Donc du point de vue dialectique, la relation est en fait un ensemble de contradictions complexes résolues dans le dialogue. Cette résolution n'est pas, cependant, une simple fusion. La relation est alors le résultat d'une vision nouvelle et fraîche qui laisse intactes les différences individuelles, mais qui réussit néanmoins à intégrer les participants dans un tout cohérent, souvent inattendu.

Le quatrième élément de la perspective de Baxter (2004) est le dialogue comme énonciation. Ce qui veut dire que l'expérience sociale, comme, par exemple, le vécu organisationnel, est toujours discursive. Pour elle, l'énonciation peut être vue comme le maillon d'une chaîne qui relie le passé au présent et le présent au futur. Elle s'appuie sur la conception de la communication de Bakhtine pour insister sur cette discussion sociale. L'énonciation est construite conjointement par les parties en interaction pour être qualifiée de sociale. La relation dialectique met aussi l'accent sur la communication en tant qu'entreprise sociale ou commune entre les interlocuteurs (Baxter et Montgomery, 1996).

Finalement, le cinquième élément est celui du dialogue comme sensibilité critique. Pour Baxter (2004), l'approche dialogique reconnaît un autre type d'influence sociale qui se produit dans les moments émergents de réciprocité créative. L'influence sociale n'est

donc pas à sens unique avec des rôles clairement établis pour chacun (employé ou employeur), les deux parties sont engagées dans un échange mutuel. Le dialogue est, de ce point de vue, une interaction fluide de multiples idéologies qui se reflètent dans ce qui est dit.

Pour Baxter (2004), « Dialogue is not the reproduction of a finalized and fixed set of binary themes (e.g., integration-separation as an abstract bipolarity) but the ongoing and fluid interplay of multiple verbal-ideologies or voices¹⁹ (p. 18) ». La dialectique relationnelle et le dialogue, en général, sous-entendent le changement. *Les relations sont en fait, pour elle, un processus complexe de dialogue.* Ces considérations théoriques conduisent à la possibilité d'aborder le sentiment d'appartenance (une relation) comme un phénomène dialogique. Un thème dialogique, même par la construction et l'acceptation mutuelles d'un métarécit, est cohérent avec le discours en fonction de chacune des parties prenantes à l'échange. Le thème dialogique est une nouveauté dynamique (qui évolue et change) et dans laquelle se retrouvent les participants, employés et employeurs. Les cinq éléments cités précédemment nous informent sur le fait que pour qu'il y ait cohérence dialogique et création du sentiment d'appartenance, il faut 1) être ouvert et respectueux de l'autre qu'on prend en compte; 2) comprendre qu'un échange est une ouverture à l'unité, mais aussi à la différence; 3) considérer que le dialogue est un acte social et non individuel et 4) finalement, avoir un échange mutuel des rôles, une interversion des rôles (d'émetteur/récepteur; de celui qui pose des questions et de celui qui donne des réponses) de façon à ce que toutes les voix participent à l'émergence de l'unité.

À cette étape-ci de l'exposé de la théorie dialogique de Baxter, nous allons passer aux éléments spécifiques qu'on peut considérer comme les thématiques d'un contenu

¹⁹ Traduction libre : Le dialogue n'est pas une reproduction d'un ensemble finalisé ou fixé de thèmes binaires (par exemple, intégration-séparation en tant que bipolarité abstraite), mais une interaction continue et fluide de multiples idéologies verbales.

proprement dialogique susceptible de créer le sentiment d'appartenance et l'identité collective. Les thèmes que nous allons faire ressortir forment la trame d'une communication organisationnelle qui produit, du point de vue dialogique, le sentiment d'appartenance dans l'expérience réelle et positive des participants à la communication organisationnelle. Dans ce cas-ci les employés autant que les employeurs.

S'inspirant complètement du dialogisme de Bakhtine, Baxter & Akkoo (2008) développent l'idée que la communication ne se limite pas à la transmission fidèle de l'information et du sens d'un point à un autre. Le dialogisme dépasse cette conception traditionnelle et affirme que ce sont les différences, de points de vue (excès de vision) par exemple, qui importent dans la communication, car elles rendent possible la création d'identité (dont les relations et le fait de se sentir appartenir) et du sens collectif. Cette création, nous disent-ils, « is located *between* persons; it involves a two-fold process of exposure to Other's unique perspective and exposing Other to one's own perspective simultaneously²⁰ » (p. 27). Le dialogue construit la relation et l'identité collective à partir du moment où les participants prennent en compte les points de vue différents des uns et des autres pour en arriver à une nouveauté. Ce processus de construction sociale de la réalité, ils l'appellent processus « d'auteurité » (authoring); un processus où chacun des participants est littéralement l'auteur mutuel ou conjoint avec les autres de ce qui se passe, soit la relation (d'appartenance) et l'identité (s'identifier à ce collectif). « L'auteurité » mutuelle implique ainsi la responsabilité et même l'obligation pour les participants de répondre (answerability) les uns aux autres, c'est-à-dire de donner aux uns et aux autres les points de vue singuliers et différents de chacun. L'auteurité mutuelle des acteurs n'est effective (aesthetic) que dans la mesure où *les réponses des uns et des autres prennent en compte les réponses des autres et s'adressent à la personne entière plutôt que des fragments circonstanciels de sa personne qui l'appauvrissent et la*

²⁰ Traduction libre : est situé entre des personnes ; il implique un double processus d'exposition à la perspective unique de l'Autre et d'une exposition simultanée de l'Autre à sa propre perspective.

schématisent. La cohérence est la capacité des réponses des uns et des autres (employeur/autorité et employé) de prendre en compte, à tous les niveaux (interpersonnels, groupal, organisationnel et même des situations par rapport à l'environnement), les réponses des autres qu'on adresse comme à des personnes entières. Plus nos réponses ou ce que l'on dit peuvent prendre en compte celles des autres, plus il y a cohérence dialogique. Nous pouvons déjà voir ici une différence notable avec les conceptions traditionnelles du sentiment d'appartenance : c'est une responsabilité partagée; ce n'est pas seulement l'employeur qui développe un trésor d'imagination pour créer ce sentiment, mais l'employé y contribue à la même hauteur. Exprimer la différence de son point de vue, en réponse à la personne entière d'autrui sur qui nous concentrons toute notre attention et la prendre en compte semble donc être les caractéristiques du dialogue à ce point-ci ; « When we respond to the whole of another person, we have shifted from the prosaic answerability of much everyday life to the artful domain of aesthetic activity²¹ » (p. 28). Cette activité esthétique ou effective est aussi appelée par Bakhtine et autres, comme l'esthétique de l'amour. C'est précisément l'amour dont il est question dans le besoin d'appartenance/d'amour de Maslow et d'où dérive le sentiment d'appartenance. Ce dernier se développe à mesure que la cohérence dialogique, cet amour esthétique, augmente.

Cette esthétique ou efficace de l'amour comporte quatre (4) caractéristiques dont on pourrait dire qu'elles contribuent théoriquement à la création d'un sentiment d'appartenance et d'une identité collective dans laquelle se reconnaissent des participants au dialogue, c'est-à-dire en ce qui nous concerne des employés et des employeurs : 1) l'amour ici se caractérise par une orientation de *respect* pour l'autre à qui l'on répond. C'est une réponse qui *confirme et accepte l'autre* ; 2) cet amour n'est pas un sentiment, mais se traduit dans la *durée de l'attention* qu'on porte à l'autre (employé, employeur)

²¹ Traduction libre : Lorsque nous répondons à l'ensemble d'une autre personne, nous sommes passés de la responsabilité prosaïque d'une grande partie de la vie quotidienne au domaine artistique de l'activité esthétique.

pour produire cette réponse attentive ; 3) cet amour est un acte/réponse qui *s'adresse à la personne entière de l'autre*, à la totalité de son être ; 4) cet amour est une réponse ou un acte productif dans la mesure où il fonctionne comme *une ponctuation qui reconnaît l'autre de manière appréciative* (consummation) et nouvelle (puisqu'on y ajoute notre point de vue propre) ; il ne fonctionne pas pour diminuer autrui : « Consummation is an act of answerability that functions to complete the other, to somehow make him or her more whole, more than the other's consciousness was prior to the consummating interaction²² » (Idem, p. 29). Cette pratique esthétique du dialogue, autrement dit l'activité dialogique effective (qui produit de la nouveauté) se déroule en somme en trois étapes, nous disent Baxter & Akkoor (2008) : l'unité dans l'empathie avec l'autre quand on le reprend ou le prend en compte, la différence dans l'expression et l'affirmation de notre point de vue propre auquel on retourne pour encadrer ce qui a été repris de l'autre et enfin la consommation qui embrasse créativement et positivement la différence (le point de vue autre) dans la différence (dans notre point de vue), produisant ainsi une information nouvelle (Bateson, 1980, p. 210, t. 2). C'est l'acte de redondance qui dans le dialogue voit l'autre de l'intérieur et de l'extérieur et qui est un entre-deux qui fait tenir ensemble les participants au dialogue malgré leurs différences. C'est donc ici que joue pleinement la cohérence comme principe d'intégration des uns et des autres, principe d'alignement des uns sur les autres par le biais de cette créativité ou de cette *information nouvelle* qui définit les uns tout comme les autres et leurs contextes dans un tout.

De cette théorie et de ce qui a précédé, on pourrait considérer que le dialogue est une énonciation qui appartient à ceux qui y participent comme à un ensemble collectif. Il crée *l'unité* dans la différence, car c'est la seule façon de communiquer qui affirme l'expression individuelle (différence). Le dialogue rend en même temps possible l'unité de ceux qui sont différents en procédant à une métacommunication (Watzlawick et al.,

²² Traduction libre de : La plénitude est un acte de responsabilité qui fonctionne pour compléter l'autre, pour le rendre en quelque sorte plus entier, plus que la conscience de l'autre ne l'était avant l'interaction consummatrice.

1972). Il résulte aussi du dialogue un récit ou métarécit/méta-acte (comme le fait de rapporter dans un discours indirect, puisqu'on reprend toujours ce que l'autre a dit) que les participants (témoins éventuels) à la communication dialogique organisationnelle seront éventuellement amenés à partager dans la phase empirique de cette recherche.

C'est donc à partir de ces différents éléments que nous émettons les propositions suivantes : la cohérence dialogique sera constitutive du sentiment d'appartenance si les récits ou les témoignages positifs concernant le sentiment d'appartenance contiennent de manière explicite ou implicite les thèmes de 1) *respect* porté aux employés, 2) de la *confirmation, reconnaissance, acceptation* de la personne des employés et de leurs points de vue, 3) de l'*attention communicationnelle* (être écouté, informé, sollicité) de la part de l'organisation, 4) de l'*appréciation nouvelle* ou de la nouveauté par le biais de laquelle on est apprécié et qu'on apprécie soi-même l'organisation (l'employeur). La présence de cette thématique liée à la cohérence dialogique devrait caractériser des récits qui témoignent positivement de l'existence d'un sentiment d'appartenance dans une organisation.

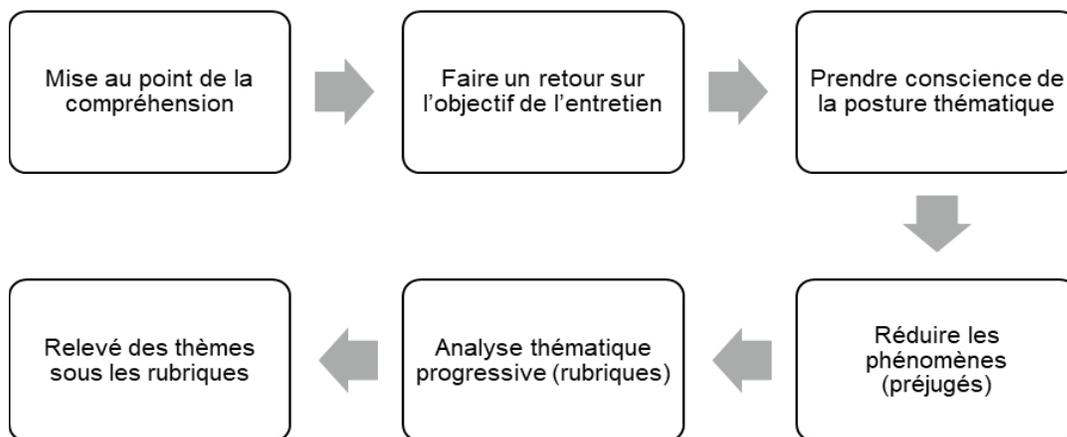
Chapitre IV : Cadre méthodologique

Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche et ainsi vérifier la validité de nos propositions, nous réaliserons une analyse de type qualitative descriptive. Le choix de ce format d'analyse se justifie par le fait que l'objectif de cette recherche est de décrire et de comprendre le processus à l'œuvre dans la dynamique d'interaction en situation dialogique ou non (Paillé, Mucchielli, 2016) et de tenter de trouver un sens aux résultats que nous obtiendrons concernant la cohérence de ce dialogue et le sentiment d'appartenance des acteurs organisationnels.

Lors de la revue de littérature telle que présentée précédemment, nous avons remarqué que les différentes recherches que nous avons recensées ont fait état de leur méthodologie qualitative descriptive afin de pouvoir répondre à leurs questions et hypothèses de départ. Ce type de méthodologie est la plus reconnue en ce qui concerne l'analyse dialogique et l'analyse de la métacommunication (Watzlawick et al., 1972). L'analyse qualitative est ce qui complétera la cueillette de données qualitatives à laquelle nous procéderons sur le terrain ainsi que la méthode d'induction analytique nécessaire à l'identification d'une thématique ou d'un ensemble de thèmes (Poupart et al., 1997). Le but de notre analyse est de trouver, en fonction des cinq (5) thèmes relevés plus haut, ce qui fait lien ou relation entre les concernés évoqués dans chaque récit. C'est une méthode dite de proximité (Paillé, 2007). Et elle vise la compréhension et l'interprétation des données plutôt que la quantification.

La majorité des études consultées présente des analyses de contenu; certaines utilisent la méthode par thématique alors que d'autres utilisent la catégorisation conceptuelle. Bien que d'autres méthodes d'analyse existent, nous avons arrêté notre choix sur ces deux méthodes. Il faut comprendre que le choix de la méthode d'analyse des différents auteurs dépend de leur intention de départ. Étant donné que notre recherche se rapproche davantage de l'étude réalisée par Baxter et DeGooyer (2009), nous prendrons exemple sur leur analyse thématique.

Figure 2 : Étapes de l'analyse thématique



La figure 2 représente les différentes étapes nécessaires à la réalisation d'une analyse thématique. Selon Paillée et Mucchielli (2016), l'analyse par thématization est une méthode qui peut être unique ou combinée avec d'autres démarches analytiques. Elle répond aux questions : de quoi parle-t-on? Qu'y a-t-il de fondamental dans les propos? Cette méthode d'analyse permet d'être utilisée lors des premières expériences de recherche puisqu'elle donne la possibilité de poser un diagnostic rapidement. Ce genre d'analyse est uniquement descriptive, elle peut être utilisée comme complément aux analyses quantitatives pour décrire un phénomène. Sa démarche consiste en somme à procéder systématiquement au repérage et au regroupement des thèmes qui sont abordés dans le corpus recueilli sur le terrain.

Ce type d'analyse a pour objectif de repérer tous les thèmes pertinents d'un discours ou d'un dialogue en lien avec les objectifs définis de la recherche. Elle cherche à construire une image globale dans laquelle on retrouve une synthèse des thèmes qui apparaissent dans l'arbre thématique (figure 4). Il s'agit donc de vérifier s'il y a des récurrences thématiques d'un matériau à l'autre; de considérer comment se recourent, se rejoignent, se contredisent, ou se complètent les thématiques. Il faut toutefois mentionner que ce type d'analyse est efficace pour les petits corpus.

Selon Paillée et Mucchielli (2016), pour pouvoir attribuer des thèmes à un matériau discursif et effectuer des regroupements, il faut considérer la nature du support du matériel (papier ou logiciel), le mode d'inscription des thèmes (en marge, insérée ou sur des fiches) et le type de démarche de thématisation (continue ou séquencé).

En premier lieu, le support papier implique qu'on note directement sur les feuilles de transcription les thèmes relevés. Cette façon de procéder est plus facile à manipuler, elle est accessible à tous puisqu'il n'y a pas de logiciel à apprendre, elle est aidante sur le plan cognitif, elle est facile d'accès pour tous; même si dans les faits, elle est efficace pour les petits corpus et évite à l'analyste de mélanger les pages. Le support logiciel est utile pour les plus gros corpus, il permet une systématisation de la démarche et il offre une possibilité de fonction automatique et donc une économie de papier et d'espace de travail. Il demande néanmoins un certain apprentissage pour une meilleure utilisation du logiciel même si ce dernier est plus rigide puisque c'est l'ordinateur qui effectue le travail de recherche.

Le mode d'inscription, le premier, celui en marge, se fait simplement par l'identification du thème retenu dans la marge de gauche ou de droite du document sous analyse. Le mode d'inscription inséré quant à lui consiste à introduire dans le texte, à l'aide de surligneur et d'un code de couleur préétablie, les différents thèmes retenus suite aux lectures exhaustives du corpus. Le troisième mode en fiche implique, pour sa part, que les informations sont notées dans un document à part avec une référence précise de l'endroit d'où provient l'information dans le texte. Afin de s'assurer de faire le bon choix, dans l'un de ces trois modes d'inscription il faut que l'utilisateur considère son niveau d'aisance et d'efficacité par rapport à chacun des trois modes possibles.

Finalement, en ce qui concerne le type de démarche, la première démarche en continu permet de noter au fur et à mesure les thèmes durant la lecture, de regrouper et de fusionner au besoin. Elle permet de hiérarchiser sous la forme de thèmes centraux, associés ou complémentaires les différentes informations retenues. Cette façon de

procéder est plus complexe, plus riche, plus longue et plus précise que la démarche par séquence. D'ailleurs, la démarche séquencée se fait, elle-même, en deux temps. Le premier temps est celui de la sélection de l'échantillon du corpus pris au hasard et de l'analyse pour constituer des fiches thématiques. Le deuxième temps est celui où l'on applique les différentes fiches à l'ensemble du corpus de manière stricte. Cette méthode est donc efficace, uniforme et plus large que la précédente. Il faut cependant s'assurer d'être à l'aise avec la démarche choisie tout comme avec notre choix de support et du mode d'inscription.

Avant de pouvoir procéder à l'analyse d'un corpus discursif (dans notre cas des témoignages ou des récits), Paillée et Mucchielli (2016) suggèrent qu'il faut s'assurer que l'objet de recherche, les questions de recherche, l'objectif de l'analyse ainsi que les résultats obtenus soient clairement définis. Pour ce faire, il faut connaître comment s'est déroulée l'enquête et quelles informations ont été obtenues. De plus, il faut considérer que la sensibilité du chercheur va influencer les thèmes qui seront relevés lors de l'analyse. Cette sensibilité agit sur le plan théorique, soit en lien avec l'historique de recherche de l'analyste et sur le plan expérimental soit en lien avec le vécu personnel et professionnel de l'analyste.

Il existe deux méthodes afin de procéder à l'analyse du corpus. La première est celle de la subdivision du matériau. Elle implique de séparer le matériau en fonction de la signification attribuée à différents éléments. On peut diviser le matériau par phrase ou ensembles de phrases qui sont liées à une même idée, un même sujet ou un même thème. La deuxième méthode consiste à distribuer les thèmes tout au long de la lecture du texte ou du corpus. Les thèmes vont ainsi rendre compte du passage d'une unité de sens à une autre. Chaque nouveau thème va indiquer un nouveau sujet. Il faut par la suite, répertorier les thèmes dans un document à part. Cette étape de rapatriement des thèmes permet d'assurer au chercheur d'avoir l'ensemble des thèmes identifiés réécrit à un seul endroit.

Pour pouvoir créer un thème, l'analyste se pose la question à savoir de quoi il est question (ou le propos) dans un extrait donné (une phrase ou un ensemble de phrases). Les thèmes doivent être précis et directement liés aux propos du répondant. Il faut faire attention à la distinction entre la rubrique et le thème. La rubrique étant définie comme plus large, elle permet de documenter tout en donnant la chance de procéder étape par étape à des regroupements et à une reformulation. La rubrique est un outil de classification pour les éléments de types anecdotiques, factuels, informatifs ou les données sociodémographiques. Elle est relative à la construction du relevé des thèmes et permet de classer les thèmes retenus. Finalement, elle sert au regroupement des thématiques et à la construction de l'arbre thématique qui sera la représentation schématique des données du corpus (pages 12-13).

Puisque l'analyse par thématization sert d'abord et avant tout de méthode pour relever et synthétiser les thèmes présents dans un corpus, il faut s'assurer de la justesse du choix des thèmes. Pour cela, il est recommandé de commencer l'analyse par des thèmes de faible inférence. L'inférence se définit comme une opération logique, par laquelle l'analyste passe de l'examen d'une portion du matériau à l'attribution d'un thème pour cet extrait. La validité de l'inférence dépend de la nature du rapport entre les indices et le thème. Si les rapports sont très étroits, par exemple en choisissant un thème qui reprend les termes du discours présent dans le corpus, l'inférence est faible. Plus la distance est grande entre le choix du thème et les indices dans le corpus plus l'inférence est grande et plus on s'éloigne de l'analyse thématique. Paillé et Mucchielli (2016) avancent l'idée que trouver le bon thème c'est trouver l'information centrale livrée par le répondant en réponse à la question de l'enquêteur.

Afin de pouvoir bien représenter les résultats d'une analyse par thématization, Paillé et Mucchielli (2016) suggèrent de créer un arbre thématique (p.27). Cet arbre est le regroupement des thèmes qui se construit à partir des relations entre les différents thèmes relevés et récurrents. Ce ne sont pas tous les éléments ou toutes les données du corpus qui seront analysés, seuls ceux qui sont pertinents et reliés à la question de recherche seront

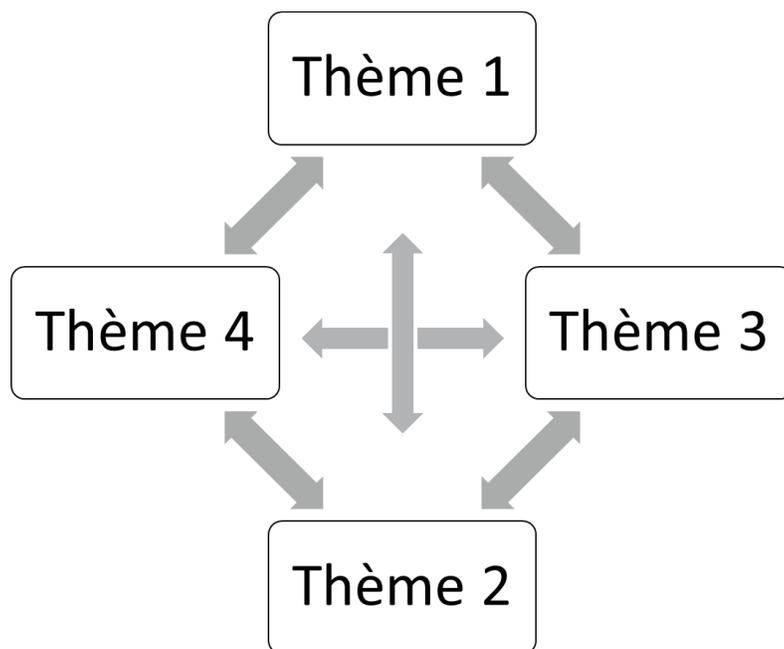
pris en considération. Dans le cadre d'une analyse par thème, les signes paralinguistiques (rire, hésitation et silence) ne sont pas considérés tout comme les choix sémantiques (utilisation du mot *boulot* plutôt que *travail*, par exemple). La tâche première de l'analyse est de livrer le plus d'informations pertinentes possible sur le propos ou les thèmes pertinents du corpus. Elle vise à illustrer comment l'expérience dialogique (la cohérence) se déploie et non pas combien de fois elle se reproduit. La répétition ne définit pas l'importance d'un thème, car les thèmes récurrents ne sont pas les seuls à posséder une valeur ; la récurrence ne fournit pas autant une valeur qu'un statut à l'information.

Le relevé des thèmes permet donc de les consigner sous des rubriques et facilite ainsi le travail de codification. Pour ce faire, il existe quatre variétés de relevés. Le premier est le relevé linéaire. Il permet de reporter les thèmes reliés sous une rubrique générale. Le second est le relevé ventilé. Celui-ci permet de regrouper les thèmes sous une rubrique générale et une sous-rubrique; c'est ainsi que les thèmes sont alors divisés. La troisième variété de relevés est le relevé par colonne. Cette méthode plus détaillée permet d'avoir une colonne pour chaque information soit : la rubrique générale, la sous-rubrique, le thème et l'extrait du corpus agissant pour justifier le choix du thème retenu. Finalement, le relevé transversal comprend une rubrique, des sous-rubriques et les différents thèmes abordés par les répondants (p.41).

Paillé et Mucchielli (2016) nous instruisent de bien suivre les trois consignes importantes pour réaliser l'analyse par thématization. Tout d'abord, il ne faut pas découper le texte et faire en sorte que les premières lectures soient axées sur le témoignage et donc l'information que celui-ci ou celle-ci nous transmet et non sur la recherche de thèmes. La deuxième consigne demande de thématiser le texte selon l'ordre des extraits recueillis lors des entretiens. Et la dernière consigne nous enjoint de retarder le plus possible les regroupements thématiques et de modérer la recherche des récurrences. La figure suivante résume de façon synthétique l'analyse thématique et montre que les thèmes ainsi identifiés sont interdépendants entre eux. Ils forment l'ossature d'un discours pris dans son ensemble. Ce ne sont plus des entrevues séparées les unes des autres, toutes ces

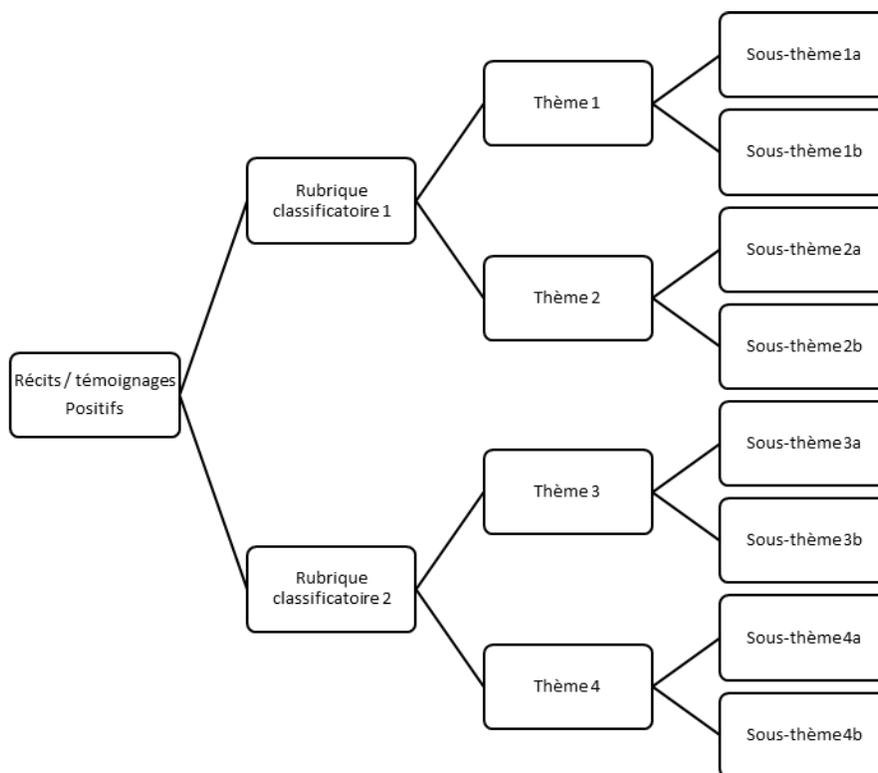
entrevues constituent, en réalité, un seul texte que l'analyse thématique permet d'examiner.

Figure 3 : L'analyse thématique



En résumé, les étapes pour l'analyse par thématique sont les suivantes : 1) faire une mise au point sur la compréhension initiale du témoignage qui se dégage de la première lecture suite à la transcription ; 2) faire un retour sur l'objectif de l'entretien ; 3) tout en gardant à l'esprit la posture thématique de l'analyse, il faut réduire les phénomènes. Nous devons procéder par généralisation progressive du corpus en réduisant sa complexité; c'est de cette façon que nous pouvons nous assurer de la qualité et la représentativité par rapport au matériau. Enfin, nous devons procéder au fur et à mesure à la constitution du relevé des thèmes sous les différentes rubriques pertinentes.

Figure 4 : L'arbre Thématique



La figure 4 montre ce à quoi devrait aboutir une analyse thématique approfondie : identifier et montrer comment les thèmes développent d'autres sous-thèmes et que ces thèmes et sous-thèmes sont aussi en relation les uns avec les autres. Ainsi une fois que chacune de ces étapes est bien réalisée, la deuxième phase de l'analyse peut débuter. Ici, l'analyse compare et regroupe les thèmes afin de trouver des relations reconnaissables entrent eux. Il s'agit d'identifier les ensembles thématiques saillants soit de manière progressive (tout au long de l'analyse du matériau) ou par grappes (thèmes formés préalablement). L'analyse recherche par la suite des liens et des regroupements supplémentaires en réalisant une nouvelle lecture progressive. Il ou elle pourra ainsi dépasser les premiers ensembles thématiques saillants afin de pouvoir structurer les regroupements transversaux qui sont plus englobants et susceptibles d'arriver à la construction de l'arbre thématique.

Pour Paillé et Mucchielli (2016), il existe trois modes de mise en relation des thèmes. Le premier est empirique et porte sur les regroupements de thèmes immédiatement disponibles. Le second est spéculatif; il anticipe les thèmes qui se présenteront. Le dernier est le mode théorique. C'est un mélange du mode empirique et du mode spéculatif. Il faut surtout retenir que plusieurs lectures du corpus sont importantes afin d'obtenir l'analyse la plus représentative possible. L'analyste doit aussi mettre en réserve des extraits typiques des thèmes identifiés de façon à appuyer les résultats afin que dans une analyse par thématization il n'y ait pas de discussion ni d'interprétation des résultats (p. 54). L'interprétation est dans le fait de justifier les patterns (relation entre les thèmes) qu'on retient, comme ce qui fait sens dans les récits recueillis.

En résumé, la méthode d'analyse par thématization se veut une méthode descriptive qui permet de repérer les différents thèmes pertinents en renfort avec les objectifs de la recherche. Notre objectif de recherche ici est celui de mettre au jour la relation dialogique plus ou moins cohérente qui tient ensemble les éléments/acteurs dans les différents récits qui nous sont rapportés. La méthode permet de créer une figure représentative des différents résultats (thèmes) et de rendre visuellement intéressantes les informations transmises par les répondants. Finalement, elle assure une très bonne connaissance du corpus de manière à pouvoir présenter le tout de façon fidèle.

La méthode que nous adoptons demande de la rigueur et des lectures répétées du corpus afin de nous approprier le matériau et d'en faire la meilleure analyse possible. La méthode d'analyse par thématization est descriptive et s'adapte bien à l'objectif de la présente recherche qui, rappelons-le, est de trouver le lien et le sens susceptible d'indiquer la présence de la cohérence dialogique dans la création du sentiment d'appartenance. Cette méthode permet de faire une première étape de repérage et de schématisation du phénomène à partir des différents témoignages recueillis. Elle permet ensuite de faire ressortir les informations primordiales à la compréhension de la cohérence dialogique, ce qui est très utile dans la présentation des résultats de la recherche. Nous replacerons nos résultats dans le contexte des travaux que nous avons

évoqués dans la revue de la littérature et dans le cadre théorique de façon à pouvoir discuter plus précisément des résultats que nous aurons obtenus.

Il est à noter que, contrairement à Baxter et DeGooyer (2009), les répondants choisis afin de répondre à notre étude sont sélectionnés de façon volontaire, sans récompense ou rémunération suite à leur participation. Nous recueillons une douzaine de témoignages consignés lors de rencontres sous la forme d'entrevues semi-dirigées. Chacune des personnes interrogées répond aux deux questions suivantes : « Décrivez-nous une ou des situations dans laquelle/lesquelles vous vous êtes senti appartenir à l'organisation où vous travailliez/travaillez ; où vous avez ressenti une appartenance envers votre organisation et décrivez-nous une situation dans laquelle vous n'avez pas ressenti d'appartenance envers cette même organisation ». Par la suite, chacun des répondants devra expliquer dans quel contexte les situations racontées se sont produites, afin de nous assurer d'avoir toutes les informations nécessaires et les détails pour en arriver aux indices et aux dimensions de la cohérence dialogique. D'ailleurs, tel que le spécifie Paillé et Mucchielli (2016), il n'y a pas d'événement sans contexte et le contraire est aussi vrai comme nous l'avons constaté dans la revue de la littérature et le cadre théorique. Il sera donc important de nous assurer d'avoir le maximum d'informations concernant le contexte. Il faut aussi savoir que les deux questions ouvertes permettront de collecter des données de types verbales qualitatives qui sont de nature semi-déterminée émergente. Étant donné que les réponses ne seront pas guidées par la chercheuse, ces dernières sont donc considérées comme émergentes puisqu'ils proviendront du répondant au moment de la question. Aucune préparation n'est faite préalablement auprès des sujets afin de nous assurer de la plus grande authenticité et spontanéité de la part des répondants.

Suite aux différentes rencontres, une retranscription des propos de chacun est réalisée afin de permettre de faire une analyse discursive verbale basée sur le principe de l'analyse thématique. De plus, puisque l'objectif est de vérifier si la cohérence dialogique contribue à la création du sentiment d'appartenance, les thèmes permettent ainsi de

construire un sens et de représenter le monde du point de vue des acteurs en lien avec la théorie choisie au départ.

La possibilité d'une analyse thématique est donc établie parce qu'elle nous permet de voir ce qu'il y a comme thèmes récurrents dans les propos qui nous seront transmis.

Il y aura ainsi une douzaine de répondants provenant de différents milieux professionnels. Ils sont âgés de dix-huit (18) ans et plus et vivent ou ont vécu des situations dans lesquelles ils se sont sentis ou pas appartenir à une organisation dans le cadre de leur emploi. Le recrutement a été fait via un message de type appel à tous sur la plateforme Facebook. Les répondants sont donc tous volontaires pour répondre aux questions de la chercheuse. Les entretiens eux-mêmes sont réalisés via la plateforme Zoom et sont enregistrés afin de permettre à la chercheuse d'être complètement attentive aux réponses, de pouvoir faire, si nécessaire, des relances pertinentes, et de procéder à une retranscription complète après les entretiens. L'utilisation de la caméra a été à la discrétion des répondants. Toutes les données recueillies sont conservées sur une clé USB barrée par mot de passe et gardée sous clé afin d'assurer la confidentialité des données et des répondants. Un certificat d'éthique a été préalablement demandé et obtenu du Comité d'éthique de l'UQTR numéro 3682.

En suivant en cela, Frey, Botan et Kreps (2000), nous avons séparé la présentation de la méthodologie d'avec l'analyse et l'interprétation des données. Le chapitre présente la démarche globale d'analyse de nos données en lien avec la méthodologie qualitative d'analyse thématique que nous venons de présenter ci-haut.

Chapitre V : L'analyse des données

5.1 La démarche globale d'analyse

Après avoir réalisé quatorze (14) entretiens sur les plateformes Zoom et Teams, nous avons procédé à la retranscription de chacune des entrevues dans un document Word afin de pouvoir faire l'analyse des données que les participants nous ont permis de recueillir.

Afin de procéder à l'analyse des données, nous avons entamé une relecture complète de chacune des retranscriptions des entretiens afin de nous familiariser avec le corpus. C'est lors de la deuxième lecture des retranscriptions que nous avons débuté l'analyse du corpus. C'est à ce moment-là que nous avons dû nous résoudre à retirer deux (2) entretiens du corpus puisque les données recueillies ne correspondaient pas aux données recherchées.

C'est donc avec douze (12) entretiens que nous avons procédé à notre analyse. Pour ce faire, nous avons choisi de distinguer les énoncés qui représentaient les expériences positives des expériences négatives. Cette façon de procéder nous a permis d'identifier les idées que nous considérions comme pertinentes à la création des thématiques. Bien que les questions aient été posées distinctement, les répondants avançaient, parfois, dans leur réponse positive des aspects négatifs et vice versa. Cette distinction nous a permis d'obtenir, déjà, une première réduction et de poursuivre notre analyse sans risquer d'omettre une ou plusieurs autres informations de nature négative et/ou positive.

Nous avons ensuite compilé les énoncés dans un document Excel où nous avons procédé à leur regroupement en fonction de leur affinité. Nous considérons, bien évidemment, ces affinités en fonction du contexte dans lequel les énoncés avaient été exprimés par les répondants. C'est suite à cette opération que nous avons créé des thèmes qui représentent les propos des récits recueillis, c'est suite à cette opération de réduction et de généralisation progressives que nous avons créé des thèmes qui au final représentent les propos des récits recueillis.

Cette étape analytique de différenciation et synthétique de regroupement nous a conduits à la construction d'une figure représentant le lien entre le sentiment d'appartenance, la cohérence dialogique et les réponses obtenues. Nous avons constaté alors qu'il manquait de profondeur dans le choix des thématiques. À cause de cela, nous avons décidé de refaire une deuxième analyse. Cette fois, nous avons imprimé toutes les retranscriptions des entretiens sans les distinctions. Au lieu de nous restreindre à distinguer seulement les énoncés positifs des énoncés négatifs, nous avons décidé d'identifier les différentes idées. Nous avons alors inscrit ces dernières dans la marge du document et en les numérotant afin de pouvoir retrouver facilement les informations pour la présentation des résultats.

C'est suite à cette deuxième analyse que nous avons amélioré la profondeur de notre première analyse. Les seuls éléments qui ont changé entre la première et la seconde analyse sont les noms ou étiquettes des thèmes retenus qui n'étaient pas assez compréhensifs ou riches pour prendre en compte toutes les nuances qui se trouvaient dans les différents récits.

Afin de pouvoir procéder à une présentation et une interprétation des résultats appuyées sur des citations, nous avons repris les différentes retranscriptions et y avons isolé des mots clés (exemple : travail d'équipe, leadership, transmission d'informations et amitié). Ceci nous a permis de repérer plus rapidement et facilement les énoncés que nous allons citer pour appuyer le choix de nos thèmes et les inférences que nous avons fait à partir de là. Cela implique donc qu'il y a eu six (6) étapes d'analyse avant de procéder à la présentation de nos résultats : 1) lecture et relecture des témoignages, 2) désambiguïsation des énoncés, 3) identification des propositions à l'intérieur des énoncés, 4) regroupement des propositions par affinité, 5) réduction par généralisation, 6) nominations/étiquettes pour chaque regroupement réduit, c'est-à-dire le ou les thèmes. Ces six (6) étapes correspondent grosso modo aux éléments graphiques de la page 61. Seulement ici nous avons opérationnalisé et spécifié les étapes en question au travers de notre confrontation avec les données. La tâche a été plus ardue lorsqu'il a été question de faire les regroupements et de trouver les bonnes étiquettes ou les bons thèmes pour les

aspects négatifs; tout avait semblé beaucoup plus simple quand il s'agissait des aspects positifs.

Nous avons rencontré quelques difficultés de nature procédurale. En particulier, c'est lors de notre deuxième analyse que nous avons constaté à quel point le fait de faire des entretiens avec des inconnus et à distance rend l'échange plus difficile et parfois moins fluide. Bien que nous ayons fait de notre mieux pour mettre nos répondants à l'aise et les amener à s'ouvrir, nous croyons fortement que l'utilisation d'outils, comme un ordinateur, rend l'interaction plus difficile que s'il avait été réalisé dans un endroit plus propice à la confiance, comme, un coin tranquille dans un café. Le fait que les gens se trouvent dans leur domicile fait intervenir d'autres personnes (les enfants, les animaux) qui viennent, parfois, déranger l'entretien. D'ailleurs, nous avons eu un répondant qui a choisi de ne pas allumer sa caméra. Il était donc plus difficile pour la chercheuse de bien comprendre les réactions et les émotions du répondant et de créer un échange fluide.

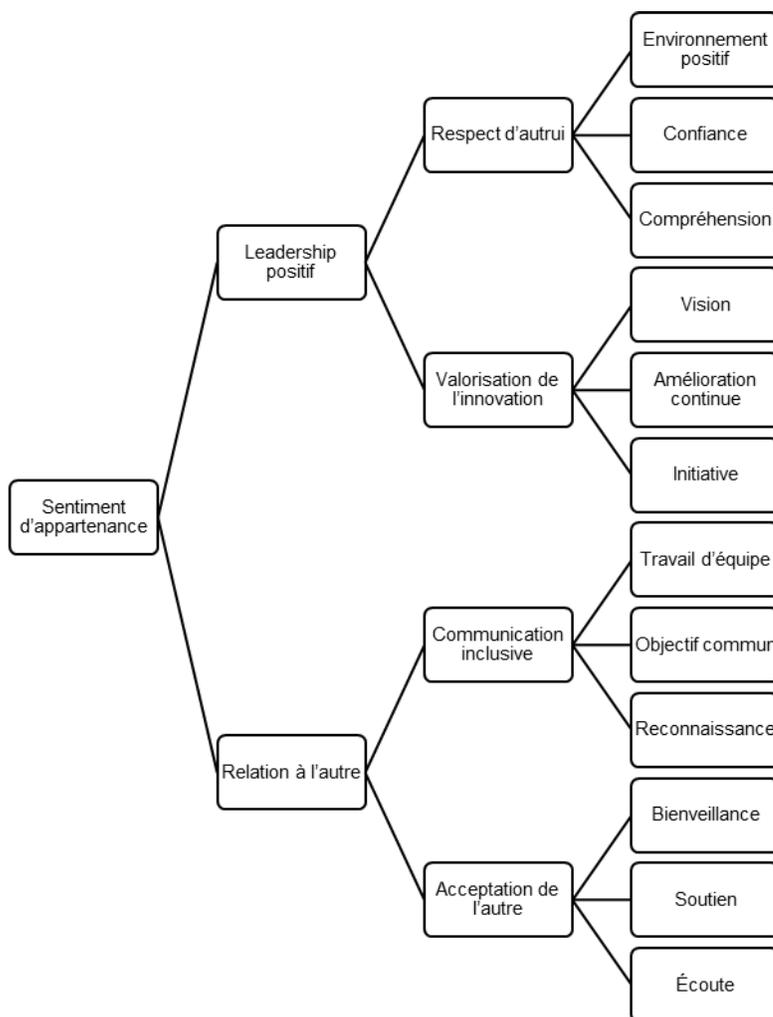
Il faut aussi considérer le fait que la chercheuse était à sa première expérience en tant qu'intervieweur dans un cadre de recherche scientifique de cette envergure. Une certaine nervosité l'habitait puisqu'elle devait s'assurer d'obtenir le plus d'informations possible, afin d'avoir un corpus complet et représentatif de l'information transmise par les répondants. Il s'agissait aussi pour la chercheuse de dégager de la confiance afin de rassurer les participants. Bien que chacun des répondants se soit montré disponible dans le cas où des informations supplémentaires seraient nécessaires à l'enquête, la chercheuse n'a pas eu besoin de les recontacter pour ce faire.

Finalement, la dernière difficulté qui a été rencontrée par la chercheuse est le type d'analyse choisie. Ayant un réflexe naturel de faire une analyse quantitative, la chercheuse devait constamment se réajuster puisqu'au lieu de créer des thématiques, elle avait tendance à quantifier les données recueillies. Ce qui n'était pas l'objectif de la recherche.

5.2 Présentation des résultats

Tout d'abord, il faut rappeler que notre étude est de nature qualitative, descriptive et compréhensive. Les résultats présentés le sont à cet effet. Les thématiques que nous présentons ici sont reliées aux réponses ou aux témoignages qui nous ont été fournis. Certaines idées dans ces réponses ou ces énoncés ont pu se retrouver dans différentes thématiques. Ainsi pour mieux analyser et interpréter les résultats, les idées ont été identifiées en fonction de la thématique à laquelle elles se rapportaient le plus, et en fonction du contexte dans lequel les répondants ont énoncé cette idée. Par exemple, l'idée des "bonnes relations" pourrait être classée sous le thème du "respect d'autrui", mais elle peut également l'être dans "la reconnaissance de l'autre". Il faut noter que les noms des organisations et des personnes ont été retirés lors de la retranscription des propos et que tous ont été mis au masculin afin d'assurer l'anonymat.

Figure 5 : Arbre thématique des résultats positifs



La figure 5 présente l'arbre thématique produit par l'analyse thématique, suivant le procédé présenté dans la figure 4. L'Appendice A fait le relevé de toutes les idées qui composent les énoncés de tous les entretiens. Notre analyse a identifié quatre (4) grands thèmes qui regroupent les données/idées inférées des témoignages de nos participants.

En lien avec les dimensions de la cohérence dialogique (pages 56-58), la première thématique retenue est *Le respect d'autrui*. Dans ce thème nous avons rassemblé tout ce qui se rapporte à l'authenticité, l'encouragement, la responsabilité, les valeurs d'autrui et les liens tissés avec cet autrui. Le thème du respect d'autrui se rapporte au fait de la

reconnaissance de l'existence et de la place d'autrui dans le groupe référé. Voici à cet effet deux vignettes qui rendent bien cette thématique :

« Donc on avait une directrice, Madame X, à l'époque qui était, qui amenait une très belle énergie puis ce que j'avais constaté, pis qui m'avait beaucoup plu, c'est que même si on était que deux techniciens et dix-neuf (19) juristes, il n'y avait pas de clivage entre les juristes et les techniciens. [...] J'avais l'occasion de travailler avec chacun des juristes ou à peu près. Nous étions un peu, un point central. » Répondant P.1

« On dirait vraiment que les babines suivent les bottines, comme on dit. On est responsable des erreurs qu'on fait, mais ils sont toujours là pour nous aider à s'en sortir. Je trouve que ça rehausse le sentiment d'appartenance d'avoir un appui de l'organisation. » Répondant P.2

Ces deux séries d'énoncés permettent de remarquer, par ailleurs, que la présence d'un bon leader rend possible l'inclusion des membres qui composent le groupe pour en faire une équipe. Au-delà de leur statut d'employé ou du poste occupé, chacun des membres est respecté à part entière et fait partie du lien qui unit tous les membres à l'équipe. La présence et l'appui d'un patron, la cohérence dans les échanges permettent aussi d'avoir ce sentiment d'être respecté pour qui l'on est, mais aussi d'être soutenu dans ce que l'on fait.

Le deuxième thème que nous avons relevé est celui de *La communication inclusive*. Cette thématique rapporte et synthétise le principe de collaboration, de bienveillance, d'entraide, de reconnaissance et de solidarité. La communication inclusive veut dire la reconnaissance de l'individu, mais aussi la prise en compte de ses points de vue. Un de nos répondants l'a d'ailleurs très bien exprimé lors de son entrevue :

« Faque quand je suis arrivée, ils voulaient faire un module pour maintenir les enfants en place. Pis le premier contact que j'ai eu avec cet homme-là,

c'est qu'il m'a dit : 'ah! Viens j'aimerais ça avoir ton opinion sur comment on va faire ça.' Pis moi, ça faisait comme une heure que j'étais dans ce département-là. [...] Notre opinion compte, on se chicane jamais, y a tout le temps des partys de Noël, tout le monde parle à tout le monde. Y a pas de clique, y a pas vraiment de. Ce sentiment-là, je trouve qui est ressortie. Par cette impression d'affection mutuelle, je dirais. » Répondant P3

« On sentait qu'on faisait partie vraiment d'une équipe. C'est parce qu'on travaillait tout le monde ensemble. » Répondant P9

« Ce sentiment d'intégration, de se sentir appartenir à une équipe plus grande, ne serait-ce que par le fait de partager les vrais chiffres de la société, déjà c'est un bon truc. » Répondant P4.

Toutes ces affirmations confirment pour les acteurs l'impact positif d'une communication inclusive. Cette communication va au-delà du simple fait de dire des mots. C'est une communication qui inclut, implique et donne un sens aux échanges entre les membres d'un groupe. Nous pouvons même aller jusqu'à dire que c'est ce type de communication qui permet de faire la différence entre une équipe unie qui partage un sentiment d'appartenance et un groupe d'individus distinct sans ce sentiment d'appartenance.

Nous avons attribué à la troisième thématique le nom ou l'étiquette de *L'acceptation de l'autre*. Cette thématique pousse encore plus loin le processus de la relation avec autrui. L'acceptation de l'autre, c'est non seulement de respecter l'Autre et de l'inclure (ce qui peut être conditionnel), mais c'est aussi d'accepter ses différences, de créer une vraie relation basée sur l'écoute, la connexion humaine, l'intelligence émotionnelle, l'ouverture, l'empathie.

« C'est vraiment des gens qui peu importe l'âge, qui sont, c'est un team uni, c'est une belle grande. Nous on se considère comme ça, on est une famille.

On se tient, on s'aime vraiment et si quelqu'un est dans la schnout on va l'aider et pis peu importe la situation. » Répondant P3

« C'est vraiment le sentiment d'être intégré à l'équipe, d'avoir de belles relations chaleureuses. De faire parte de l'équipe dans le sens que les décisions se prennent pas toutes, toutes seules, non plus. Quand tu t'entends bien avec le monde, quand les liens se font bien. C'est chaleureux, c'est humain, on niaise ensemble, on rit ensemble. Un peu comme une famille. »

Répondant P8

Cette thématique pointe vers l'importance, pour l'acceptation de l'autre, d'aller au-delà de la relation d'échange dans le cadre du travail. Des liens, des connexions, des échanges plus légers; ce sentiment de savoir qu'on n'est pas seul dans notre bureau à faire nos tâches contribue beaucoup à cette acceptation. Le fait que les autres sont présents en cas de besoin, de conseil, de rire facilite le fait pour l'autre de se sentir accepté. Être accepté pour qui l'on est, est un élément important dans la création du sentiment d'appartenance. Mais aussi, dans le besoin que l'on a d'être considéré comme un membre à part entière.

Enfin, la quatrième thématique, quelque peu inattendue, mais combien intéressante parce qu'elle fait référence à l'effet du dialogue tel que prévue dans la littérature et le cadre théorique. Il s'agit de *La valorisation de l'innovation*. Pour plusieurs, il est important de pouvoir participer à quelque chose de plus grand que soi, mais aussi d'avoir le sentiment que les choses évoluent. Les répondants font référence au fait qu'ils contribuent, à leur façon, à une vision, à la création de projets, à l'atteinte d'objectifs tout en ayant une liberté, une latitude dans leurs choix et leurs actions. Le fait d'apporter des idées, de les voir reconnus, pris en compte par les autres et d'en recevoir le crédit. On peut voir ici que le dialogue ne se limite pas qu'à la qualité des échanges entre les acteurs dans l'organisation (respect d'autrui, communication inclusive, acceptation de l'autre). Ils débouchent également sur un contenu de nature spécifique. Ce contenu concerne les innovations ou les idées nouvelles que les acteurs peuvent apporter ou faire émerger de

l'échange dialogique. Et ceci rend bien compte des deux dimensions fondamentales de la communication à savoir la relation et le contenu (Watzlawick et Al, 1972, p. 49).

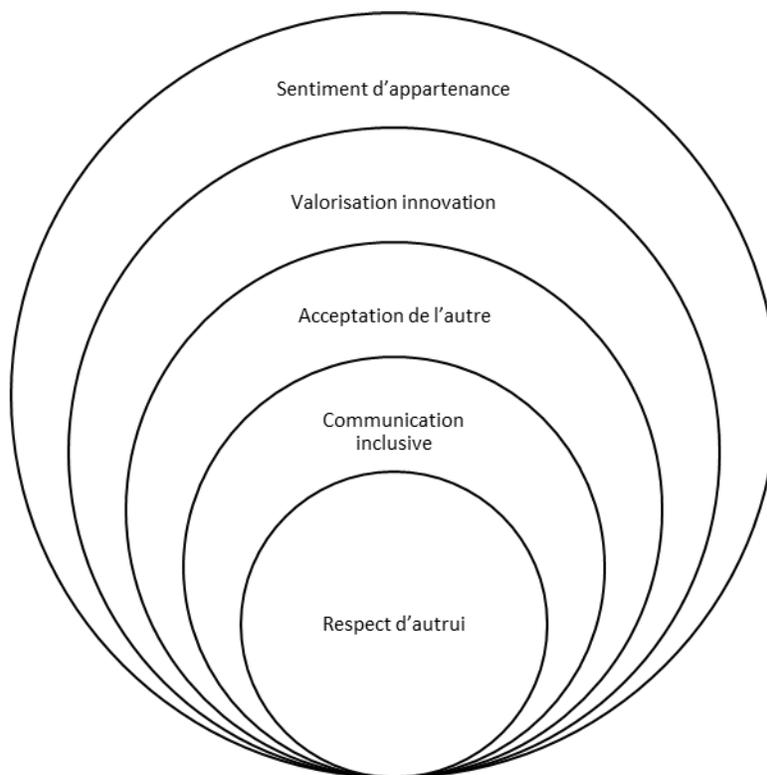
« J'ai quand même un sentiment d'appartenance parce que mon patron me donne beaucoup de lousse. J'ai mes tâches, mais y a beaucoup de place à l'initiative. Si je trouve quelque chose, j'ai le go pour forer. Je voulais travailler pour le bien-être collectif. Pour moi, c'est important, j'ai le sentiment de contribuer. » Répondant P6

« Je me sentais comme valorisé si on veut. Parce qu'ils aimaient tous mon système que j'avais fait. Y a un gars qui a beaucoup d'expériences, beaucoup plus que moi. Pis il m'a dit : " j'ai jamais eu des filtreurs comme les tiens, il va falloir que tu nous fasses une conférence quand on va recommencer la vie normale". » Répondant P11

« Le patron me donnait des tâches au-delà du fait de placer du stock sur des tablettes. Il me permettait, quand il voyait que j'avais du temps et que j'avais du potentiel, il me permettait de faire de la recherche. Quand j'avais des idées, des propositions, il était très réceptif. Il écoutait. » Répondant P12

Ce ne sont que trois exemples parmi plusieurs qui montrent l'importance la valorisation de l'innovation, de l'ouverture et de l'appréciation de la nouveauté comme éléments dans la création et la communication du sentiment d'appartenance tel qu'il se manifeste dans la communication dialogique.

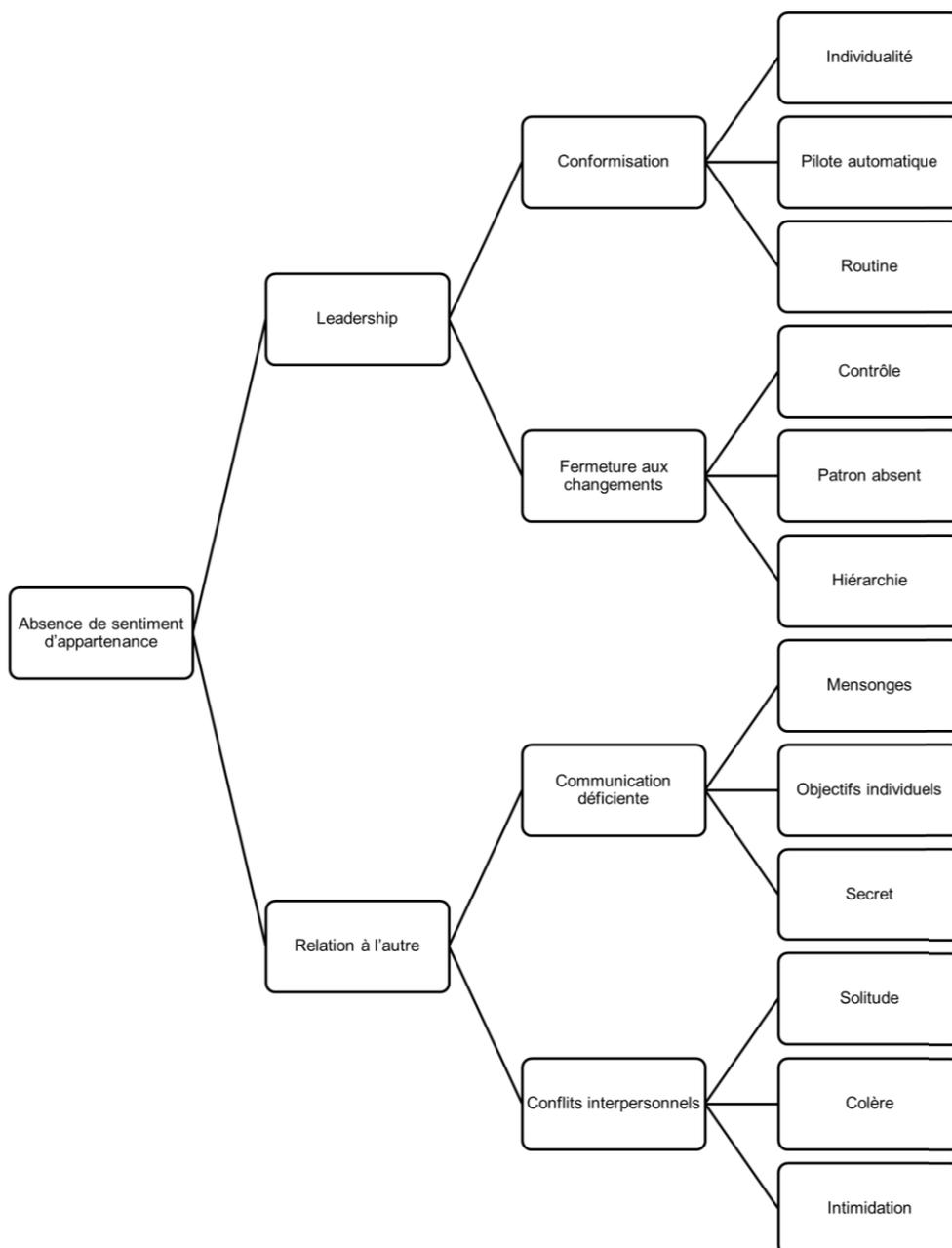
Figure 6 : Thématiques positives



La figure 6 montre l'ensemble des thématiques positives dans leur interdépendance. Cet ensemble de thématiques est constitutif du discours sur le sentiment d'appartenance.

Ces quatre (4) thématiques viennent présenter les différents aspects que l'on retrouve dans les récits des répondants lorsqu'on leur demande de parler de ce qui fait en sorte qu'ils se sentent appartenir à une organisation professionnelle. Bien que les extraits de témoignages présentés ne soient qu'une portion de ce que nous avons recueilli. Pris ensemble, chacun des quatre (4) thèmes relevés forment un tout qui permet de voir comment le dialogue développe le sentiment d'appartenance chez les répondants ou les participants à ce type de communication.

Figure 7 : Arbre thématique des résultats négatifs



La figure 7 présente l'arbre thématique produit par l'analyse thématique, suivant le procédé présenté dans la figure 4. L'Appendice B fait le relevé de toutes les idées qui composent les énoncés de tous les entretiens. Notre analyse a identifié quatre (4) grands thèmes qui regroupent les données/idées inférées des témoignages de nos participants. En

ce qui a trait à ce qui, dans la communication, empêche le développement de ce sentiment d'appartenance (les incidents négatifs). Ces quatre (4) thématiques représentent bien ce qui va à l'encontre de la création du sentiment d'appartenance dans une organisation.

La première thématique est l'aspect de la *Conformisation*. Cette thématique regroupe les extraits relatifs à l'exigence de conformité par rapport à l'organisation, au détachement, à l'absence de collaboration, l'absence de participation et au manque d'intérêt pour les tâches, l'organisation et les gens qui s'y trouvent. La différence n'est pas célébrée ici :

« Dans l'organisation X, toutes les grosses boîtes c'est pareil. T'es juste un numéro. Que tu t'appelles Monsieur X ou Madame Y, non, tu t'appelles 54035. Si moi, je m'assis pas là, ils vont assir quelqu'un d'autre. T'es remplaçable. » Répondant N11

« L'autre aussi avant j'aimais ça, c'est rien que depuis qu'on dévalorise un peu, ce que je trouve, que je trouve que c'est moins le fun. [...] Mon sentiment d'appartenance est pas mal effrité, pare que je trouve pas ça juste que parce que c'est ton ami, il a droit à des passe-droits. [...] Tu sens pas, tu sens jamais jamais que tu participes. » Répondant N2.

Donc, pour les répondants, le fait d'avoir l'impression d'être un simple numéro, de ne pas ressentir qu'ils ont leur place singulière, que leur présence/absence est indifférente pour l'organisation et pour les autres, fait en sorte qu'ils n'ont pas de visage et ne sont ni particulier, ni singulier.

La deuxième thématique retenue est celle que nous appelons *Communication déficiente*. Par communication déficiente nous entendons la fermeture à l'écoute de l'autre, les communications négatives telles que par exemple : diminuer l'autre, manquer d'empathie, les mensonges, les ultimatums et les promesses non tenues. Ces aspects de la communication ont été fortement soulignés dans les récits rapportant des expériences négatives. Ainsi :

« J'avais une directrice qui chaque fois que t'était pas d'accord avec elle, elle disait : c'est ton prisme. Sous-entendu, c'est de ta faute si tu ne comprends pas bien. Et puis, y avait aussi des choses, qui pour t'intégrer il fallait faire comme tout le monde. » Répondant N4

« Le message est tout simplement dans une autre situation on se fait dire : ouin ben on fait pu ça comme ça. Ouin, mais depuis quand? Depuis hier. OK, mais y as-tu un courriel? Non. Y as-tu une directive? Non. Ben comment je fais pour le savoir? Ben je te le dis là. » Répondant N14.

Bien que nous ayons eu l'embarras du choix pour les citations venant appuyer notre deuxième thématique, ces deux extraits permettent de comprendre que le manque de communication, le manque d'ouverture à l'autre sont des éléments organisationnels qui jouent un rôle important dans l'absence et le développement du sentiment d'appartenance.

L'étiquette que nous avons conférée à la troisième thématique est *Le conflit*. Dans ce thème nous retrouvons autant des aspects de la communication qui concernent les conflits interpersonnels que les abus perpétrés contre un acteur en tant que tel. Par exemple, on parle de manipulation, de menace, autant que de fatigue, d'angoisse, d'isolement, d'intimidation. Ce sont des mots très durs que nous avons pourtant recueillis dans les témoignages de nos répondants :

« Oui parce qu'elle m'avait écrit un courriel super confrontant. J'étais là, pis très manipulateur, ironique. Quand je suis allée la voir pour comprendre, elle m'a répondu : " Ah non, non y a rien, je m'attendais pas à ce que tu comprennes non plus. » [...] « Heu donc après s'en ait suivi du harcèlement psychologique, qui était j'te coupe tes horaires, il m'a appelé cette journée-là en me menaçant, pis en disant : " là il va avoir des répercussions à ce que t'as fait. [...] Je me suis senti quand même écouté, mais instrumentalisé. Alors, je me suis sentie instrumentalisée. Et ce sont

des gens justement qui savent utiliser les autres personnes. » Répondant N13

« J'étais jamais impliqué, j'étais jamais inclus, j'étais jamais invité. J'avais beau proposer des idées ou essayer de participer ou essayer de démontrer des intérêts envers leurs intérêts à eux, ça changeait absolument rien. » Répondant N12

Ces deux exemples ne sont qu'une portion de ce que les témoins nous ont rapporté. Beaucoup ont vécu des situations difficiles chez des employeurs. Cela nous fait prendre conscience à quel point, même les interactions les plus banales, peuvent parfois générer bien plus de conséquences négatives.

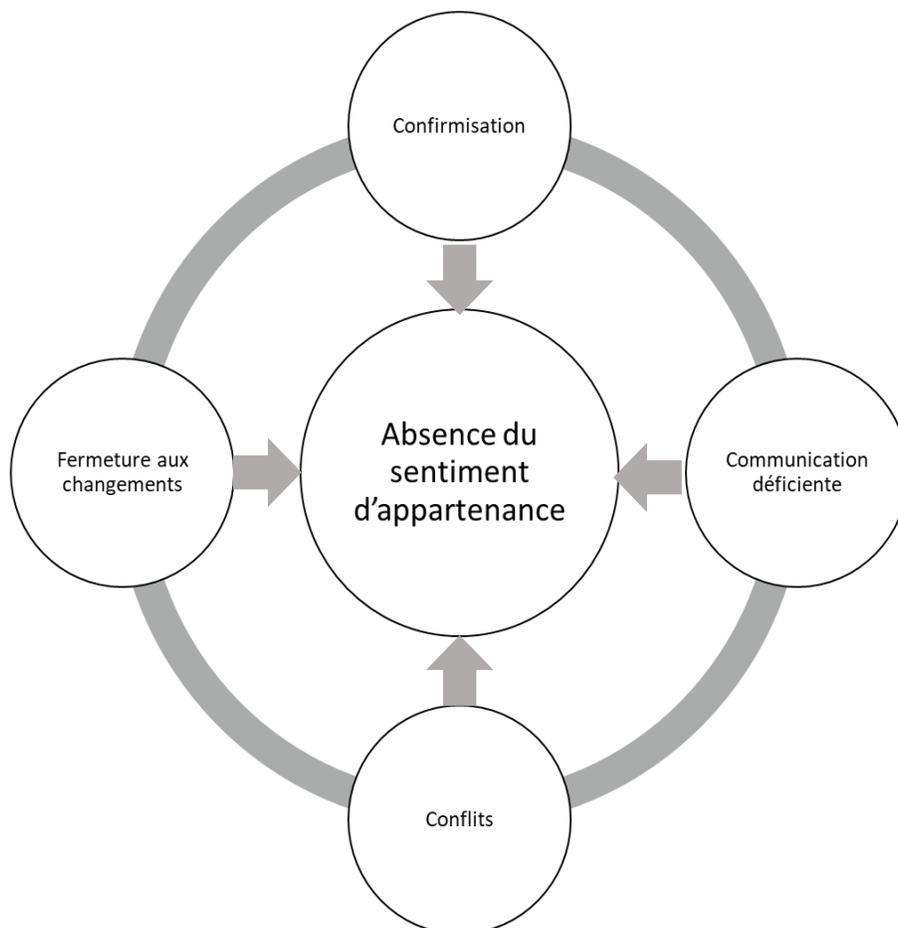
Enfin, la quatrième thématique retenue est celle de *La fermeture aux changements*. Dans ce regroupement, nous trouvons, par exemple, tout ce qui concerne la présence d'orgueil, le besoin de contrôle et l'appropriation d'idée. Tous ces exemples tendent à montrer que lorsqu'il n'y a pas de place aux changements, les gens ne se sentent pas aussi impliqués et ont cette impression de n'être que de simples exécutants sans reliefs :

« J'en parle à un gestionnaire et il m'avait dit : ' t'es au courant que maintenant que tu as lancé l'idée, elle va la rejeter pis peut-être un an plus tard, elle va la ressortir comme quoi c'était son idée. » Répondant N6

« Dans mon centre actuel, ils le voient plus comme y a toujours place à amélioration. Alors que dans mon centre précédent, c'est plus t'es jeune ben t'es comme pas assez important, t'as pas mangé de croûte pour dire que tu vaux la peine qu'on te mette de l'énergie. » Répondant N3

Ces quelques exemples, présentent différentes situations qui permettent de comprendre que le manque d'ouverture à la nouveauté, ou même le fait de s'approprier les idées des autres entraînent des crispations et de l'amertume chez les acteurs qui vivent ce genre d'interaction.

Figure 8 : Thématiques négatives



La figure 8 montre l'ensemble des thématiques négatives dans leur interrelation. Cet ensemble de thématiques est non constitutif du discours sur le sentiment d'appartenance.

5.3 Interprétation des résultats

De prime à bord, nos résultats révèlent deux cohérences importantes : interne (figures 6 et 8) par rapport aux résultats et externes (figure 9) par rapport aux quatre (4) dimensions théoriques de Baxter du dialogue et mises de l'avant dans le cadre théorique. Les résultats obtenus et que nous avons colligés dans la figure 6 montrent qu'il y a une cohérence

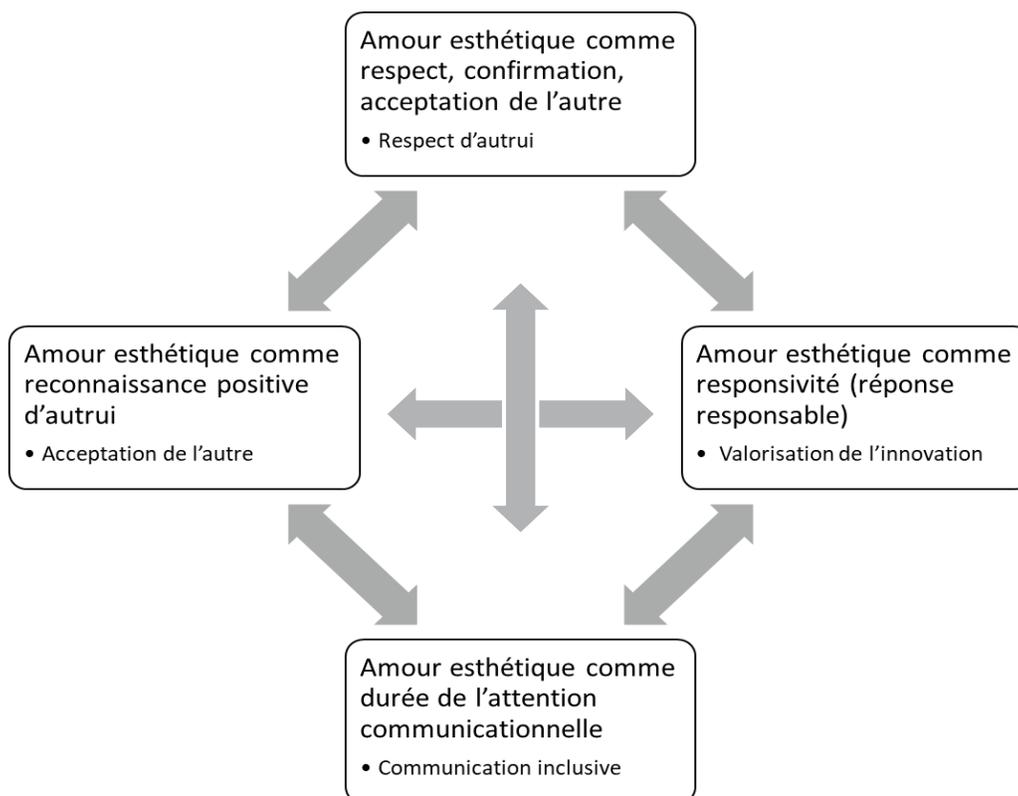
thématique dans la présence du sentiment d'appartenance chez les acteurs organisationnels. En effet, *le respect d'autrui* (qui renvoi au fait qu'une personne se comporte vis-à-vis d'une autre en se conformant à l'image que cette autre a d'elle-même) entraîne une communication de nature inclusive parce qu'en se conformant à l'image que l'autre a d'elle-même, la première personne inclut la deuxième. C'est cette acceptation que nous voyons émerger dans la troisième thématique qui est *l'acceptation de l'autre*. Et comme nous l'avons déjà expliqué, une personne qui se sent déjà acceptée telle qu'elle aura plus tendance à s'ouvrir et à prendre le risque de proposer des idées sachant qu'elle ne sera pas traitée de manière humiliante ou irrespectueuse.

La figure 8 montre un enchaînement et une cohérence entre des éléments négatifs qui entraînent l'absence d'un sentiment d'appartenance. En effet, la *conformisation* (le fait de se comporter et de faire les choses de la façon standardisée que l'exige l'organisation) conduit à se fermer par rapport au changement on est donc moins susceptible de prendre l'initiative de faire les choses autrement, c'est-à-dire de changer. Plus les acteurs vont résister à la conformisation plus il risque d'y avoir *conflits* entre supérieur/subordonné et dans ce sillage déboucher sur une *communication déficiente* (colère, solitude, intimidation). La communication déficiente peut même provoquer l'absence de conformisme et à terme le retrait.

Afin de bien comprendre la signification des résultats obtenus et de pouvoir en faire une bonne interprétation, nous revenons sur le cadre théorique développé au chapitre III. Rappelons que notre cadre théorique provient des recherches qui ont été menées par Leslie A. Baxter concernant sa théorie sur les relations dialectiques (RDT). Pour rappel, cette théorie est constituée de cinq (5) principaux éléments. Le premier élément est le dialogue comme processus constitutif. Il indique que lorsque nous nous permettons une ouverture sur les autres, nous nous donnons la chance d'apprendre et de devenir nous-mêmes. Le deuxième élément est le dialogue comme flux dialectique. Pour Baxter (2004), les relations dialectiques sont en fait la relation d'interaction qui opère une synthèse à partir d'opposition et qui permet au système de sens d'exister. L'élément

suivant est celui du dialogue comme moment esthétique. Il s'agit de moments agréables, plaisants; tout comme les moments désagréables, ils sont passagers. Le quatrième élément de sa théorie est constitué du dialogue comme énonciation. Ici, le dialogue permet aux participants de se référer les uns aux autres pour constituer au fur et à mesure une référence commune. Enfin, le dernier élément de la théorie est le dialogue comme sensibilité critique. L'idée derrière cette dimension du dialogue est celle de dire que l'influence sociale ne provient pas que d'un seul individu, mais bien de toutes les parties impliquées dans l'échange ou l'énonciation collective. En résumé, pour qu'il y ait échange dialogique, il faut qu'il y ait la réciprocité permettant la création de nouvelles possibilités. À cet effet, la cohérence, nous l'avons dit, est la capacité de répondre des uns et des autres (ici employeur et employé), de prendre en considération tous les niveaux (interpersonnels, groupal, organisationnel et même des situations par rapport à l'environnement), les réponses des autres qu'on adresse comme à des personnes entières et non seulement perçues comme de simples employés sans visage, ni relief particulier.

Figure 9 : Les dimensions dialogiques et les thématiques positives



La figure 9 présente alors le lien que nous faisons entre les thématiques que nous avons identifiées lors de notre analyse et la théorie de Baxter. Il faut rappeler que l'esthétique ou l'efficace de l'amour dans la théorie de Baxter comprend quatre (4) caractéristiques qui contribuent, théoriquement, à la création d'une identité collective et d'un sentiment d'appartenance qui permet aux participants/répondants de se reconnaître dans le collectif qu'ils instaurent à travers le dialogue. L'efficace de l'amour se caractérise par le fait que 1) l'amour oriente le dialogue vers le *respect* pour l'autre à qui l'on répond, vers la *confirmation et l'acceptation de l'autre*; 2) cet efficace de l'amour n'est pas un sentiment, mais il se traduit dans la *durée de l'attention* que l'on porte à l'autre; 3) l'efficace de l'amour se révèle dans la nature d'une réponse qui *s'adresse à la personne tout entière de l'autre*, à la totalité de son être (responsivité c'est-à-dire une réponse responsable ou qui prend en compte la totalité de l'être), 4) cet efficace de l'amour est également une réponse dans la mesure qui fonctionne comme *une ponctuation qui reconnaît l'autre de manière appréciative ou positive*, et parfois même nouvelle puisqu'on y ajoute notre propre point de vue.

La figure 9 explique la cohérence externe c'est-à-dire l'emboîtement des résultats de l'analyse thématique avec les dimensions de la cohérence dialogique selon Baxter. Ainsi nos répondants ont associé la compréhension, la confiance et un environnement de travail positif avec l'idée d'un respect que l'organisation pouvait avoir à leur endroit. Nos répondants ont aussi associé l'écoute, le soutien et la bienveillance avec l'idée de l'acceptation de l'autre. Ils ont aussi associé les objectifs communs, le travail d'équipe et la reconnaissance à l'idée de durée de l'attention communicationnelle. L'idée de responsivité est alors associée à l'initiative, à l'amélioration et à la vision, comme démontré avec la thématique de la valorisation de l'innovation.

Que pouvons-nous dire des thématiques reliées aux expériences positives? Elles sont celles qui permettent d'avoir un sentiment d'appartenance envers une organisation. On remarque que chacune des thématiques identifiées permettent de rencontrer les différentes dimensions et critères qu'énoncent Baxter avec sa théorie sur les relations

dialectiques. Chacun des éléments constitutifs des thématiques identifiées se rapporte directement aux aspects de la RDT, tels que présentés dans la figure 7.

Ce rappel des éléments de la théorie de Baxter indique que les différentes thématiques énoncées plus haut montrent effectivement que lorsqu'il y a cohérence dialogique, il y a présence du sentiment d'appartenance. Pour chacun des répondants, en effet, les récits significatifs de leur sentiment d'appartenance font référence à des moments où ils ont ressenti une ouverture de la part de leur interlocuteur et que cette ouverture leur a permis de s'ouvrir eux-mêmes à leur tour.

Bien que nous ne puissions évaluer concrètement le deuxième élément de la théorie, soit le dialogue comme flot dialectique, nous pouvons déduire qu'il y a effectivement eu flot dialectique (des actions-réactions et des tensions) puisqu'il y a eu néanmoins l'émergence d'un système de sens rapporté dans les récits.

Le troisième aspect parle de moment esthétique et donc de moments éphémères. On peut affirmer que chacun des récits a proposé une appréciation ou une évaluation des effets perlocutoires de ce qui se passait dans les interactions rapportées. Les différents récits, positifs et négatifs reflètent des moments différents ainsi que des éléments d'appréciations différents.

En ce qui a trait à la dimension dialogique d'énonciation, celle-ci dénote du fait que nous avons toujours eu une mise en contexte lorsque nous écoutions les récits. Chaque répondant présentait un portrait général de la situation avant de nous raconter le récit choisi. Il y a donc un lien à faire avec les études de Bakhtine concernant l'aspect de la construction par les parties en interaction; c'est-à-dire l'aspect de la chaîne qui existe entre le passé, le présent et le futur quant à notre compréhension et évaluation d'un événement/situation et la manière dont nous la rapportons. La mise en contexte, que certains participants nous ont fournie, nous a permis de mieux comprendre les maillons de la chaîne qui composaient les récits des répondants.

Le dialogue comme processus constitutif, dans la théorie de Baxter (2004, p. 2-7), considère, comme nous l'avons indiqué dans le cadre théorique, que le dialogue constitue ou rend possible un collectif, que ce dernier concerne deux personnes ou plus. Cette conception du dialogue met l'emphase sur la relation avec l'autre : « A constitutive approach to communication asks how communication defines, or constructs, the social world, including our selves and our personal relationships. From a constitutive perspective, then, persons and relationships are not analytically separable from communication; instead, communication constitutes these phenomena²³ (2004, p.3) ». Les relations entre les acteurs, et donc l'organisation (puisque c'est un système de relation), tout comme le sentiment d'appartenance qui se développe, émergent et sont constitués par la communication avec autrui. Cet aspect constitutif du dialogue se retrouve dans la plupart des récits que nous avons recueillis. Chacun a mentionné le rôle de la présence d'autrui dans le fait de se sentir appartenir à une organisation. Ce rôle que les autres ont joué dans la présence de ce sentiment pour eux découle des différentes interactions qu'ils ont eues avec les autres. L'écoute, la collaboration, la confiance, la liberté que les autres leur apportent sont tous des éléments clés qui permettent aux répondants d'avoir ressenti ce sentiment d'appartenance.

Le dialogue comme sensibilité critique, dans la théorie de Baxter (2004, p.16), concerne le fait que les acteurs organisationnels soient en mesure de remettre en question le point de vue de l'organisation. Nous avons retrouvé cet aspect dans les récits de nos témoins, ils ont témoigné de la nature des différents échanges qu'ils avaient avec leurs collègues et leur supérieur et dans lesquels figuraient des aspects critiques (N4-N14-N13). Nous avons pu remarquer chez nombre de nos répondants la présence de cet aspect critique lorsqu'ils mettaient en contexte leur organisation. Ils ne s'empêchaient pas de critiquer la manière dont l'organisation fonctionnait, en particulier lorsqu'il était question de tenir

²³ Traduction libre : Une approche constitutive de la communication demande comment la communication se définit, ou se construit, le monde social, y compris nous-mêmes et nos relations personnelles. D'un point de vue constitutif, les personnes et les relations ne sont pas analytiquement séparables de la communication; au lieu de cela, la communication constitue ces phénomènes.

compte, de les prendre en compte, et de leur faire sentir qu'ils appartiennent à l'organisation. En particulier cela était évident dans les thématiques négatives.

On remarque que les dimensions du dialogue dans la théorie de Baxter, l'amour esthétique comme respect, l'amour esthétique comme responsivité, l'amour esthétique comme durée de l'attention communicationnelle et l'amour esthétique comme reconnaissance positive d'autrui sont absentes dans les récits où les répondants ne se sont pas sentis appartenir à l'organisation. Cela se comprend aisément et facilite notre interprétation. La théorie de Baxter est une théorie qui énonce les conditions d'un dialogue cohérent. Le fait que les récits de nos témoins ne réfèrent pas à ces dimensions est la preuve que les moments qu'ils nous rapportent ne sont pas dialogiques. Et c'est cette absence de dialogicité qui, sans qu'ils en soient absolument conscients, empêche l'émergence chez eux d'un sentiment d'appartenance.

Dans ce type de relation non dialogique, il y a effectivement un lot de contradictions tel que le stipule la deuxième conception (le dialogue comme flux dialectique) de la théorie dialogique de Baxter. Nous remarquons aussi que la troisième (dialogue comme moment esthétique) et la cinquième (dialogue comme sensibilité critique) conception de la théorie de Baxter sont aussi absentes. Dans ces récits (N2-N13-N12-N6-N3), les moments ne sont pas esthétiques puisqu'ils ne sont pas orientés vers l'autre en respect des différences. Et ne sont pas, non plus, des interactions fluides en particulier à cause de l'importance de la conformisation qui tente d'ignorer la différence pour favoriser la fusion uniforme.

Nous retrouvons dans les récits négatifs, qui ont été recueillis, une forte manifestation d'une conception du dialogue comme énonciation. L'énoncé dialogique est un énoncé qui est localisé dans une chaîne d'autres énoncés avec lesquels elle est dans une relation intertextuelle. Les énoncés sont le produit de la relation entre les acteurs auxquels ils appartiennent. Dans ce sens les mots dans les énoncés sont déjà collectifs ou sociaux. Ils peuvent contribuer en ce sens au sentiment d'appartenance. Les énoncés sont, en effet, reliés dans le temps par l'historique de la relation entre les acteurs, et entre les acteurs et

l'organisation. Chaque expérience est constituée de maillons d'énoncés qui ont précédé et succédé aux énoncés exprimés par les répondants. Il y a effectivement une chaîne d'énoncés qui relie les interactions entre les personnes mentionnées dans les récits. Même si tous les échanges qui nous ont été rapportés ne sont pas de nature dialogique/esthétique. C'est le cas des énoncés qui nous ont permis d'identifier les thématiques négatives (p.86).

Ensuite, l'aspect du dialogue comme sensibilité critique de Baxter parle de moments où émerge la réciprocité créative et dans le cas présent, la réciprocité créative mène à des situations de désaccord et de conflits. De plus, puisque ce sont ces récits qui nous ont été présentés par les répondants, on peut supposer que ces moments ont été marquants pour eux. Cela témoigne de l'impact que ces situations ont eu sur eux. Et à quel point elles ont résonné dans leur système de valeurs puisqu'ils ne voulaient pas revivre ce genre de situation. On voulait que nous soyons informés de l'existence de ces situations.

Chapitre VI : Discussion

Nous voulons ici discuter de nos résultats en les comparant aux différentes études et textes que nous avons passés en revue au chapitre II sur le sujet de la cohérence et de l'intégration.

Nous commencerons, en premier lieu, par revenir sur le fait que l'arrivée de la nouvelle génération, les milléniaux, vient apporter d'importants changements dans le monde du travail. Leur nouvelle perception d'un emploi est le cas pour leur perception de l'emploi : « Avec les nouvelles générations de diplômés qui ont l'embaras du choix et leur désir d'une plus *grande autonomie*, les entreprises n'auront d'autre choix que *d'adapter leur structure organisationnelle* pour les attirer (Martellini, 2019a). » Martellini en rapportant les propos de Bertrand Cesvet PDG de Sid Lee, avait ajouté que : « Pour que ces gens sentent qu'ils font partie de notre communauté, il faut qu'ils *passent du temps avec nous* et qu'ils aient *accès* à des ressources, à du savoir et à un écosystème de gens auxquels ils n'ont normalement pas accès (p. 3) ». Ce changement de point de vue sur le monde du travail, où la structure organisationnelle doit s'adapter aux désirs d'autonomie et d'interdépendance (communauté) des milléniaux, concorde avec les résultats obtenus dans notre recherche. Jouer à la fois sur l'autonomie et l'interdépendance, la différence et l'unité, requière le dialogue comme processus de communication qui rend possible, comme nous l'avons indiqué dans le cadre théorique, l'unité dans la différence. Les arbres thématiques que nous avons pu faire émerger des récits qui ont été analysés montrent très clairement, qu'il s'agisse de la présence du sentiment d'appartenance ou de son absence, le désir du respect d'autrui, le besoin d'une communication inclusive, l'exigence de l'acceptation de l'autre et le souhait de la valorisation de l'innovation. Les quatre (4) grandes thématiques reflètent, en tant que telles, le désir d'autonomie (respect et valorisation de l'innovation) et d'interdépendance (communication inclusive et acceptation de l'autre). La cohérence dialogique est l'expérience plus ou moins momentanée d'une orientation ou d'une direction commune entre les participants qui transcendent leurs différences (p. 51). Dans la mesure où nos quatre (4) thématiques positives reflètent cette cohérence, et que ces dernières rejoignent les motivations des

milléniaux, nous pouvons dire que la cohérence dialogique est donc aussi, en fin de compte, une motivation chez cette génération. Une motivation qui tout en leur faisant désirer le sentiment d'appartenance montre chez eux le moyen (communicationnel et dialogique) de satisfaire à ce besoin d'appartenance.

En deuxième lieu, nous pourrions interpréter nos résultats par rapport à la problématique de l'intégration soulevée par Martellini. Cette notion devient un point important à prendre en considération. Pour elle, cette intégration fait référence au fait que chacun dans l'organisation doit s'appuyer sur la part qui lui revient de sorte que les différentes parts de chacun mises ensemble reflètent une cohérence fonctionnelle. Ainsi, rapporte Martellini (2019b) le PDG de Montréal International, Hubert Bolduc témoigne à cet effet en disant : « Je m'occupe du bonheur des employés, et eux du succès ». Les employés font partie de la solution, ils sont gage du succès ou de l'échec de l'entreprise. On les voit maintenant comme partie prenante de l'organisation. Et donc pour qu'il y ait succès de l'organisation, pour que les parts des uns et des autres s'intègrent en un tout, chacune des parties doit connaître et comprendre ce qu'est le bonheur pour les employés et le succès pour l'employeur. À cet effet, il ne fait aucun doute qu'il est nécessaire que le dialogue en tant qu'unité dans la différence puisse se déployer dans l'interaction entre les employés et l'organisation. Il en résulte que les quatre (4) thématiques positives présentées dans nos résultats, doivent également être par conséquent présentes dans cette communication organisationnelle. Elles sont le moyen comme nous l'avons dit d'atteindre une cohérence dialogique nécessaire à cette intégration.

Chez Creplet et Lanoux (2004), le PDG d'une organisation porte plusieurs chapeaux et parmi ceux-ci se trouve l'autorité pour faciliter l'intégration interne et externe : « Celui-ci – selon les cas - unique ou multiple et possède comme principal objectif de faire évoluer son organisation en veillant à conserver une cohérence interne et une pertinence, vis-à-vis de l'environnement qui l'entoure ». Cette cohérence interne, question de succès de l'organisation concerne en effet la participation et la prise en compte de cette participation par le PDG. Ces processus vont permettre la création d'une compréhension

mutuelle. Tel que présenté dans nos résultats, pour qu'il y ait compréhension mutuelle et cohérence, il doit y avoir présence de respect d'autrui, de communication inclusive, d'acceptation de l'autre et de valorisation de l'innovation.

Rappelons que dans les travaux de Weick (1995, 2001 et 2009), la cohérence est en lien direct avec la création de sens. Pour lui, les relations interpersonnelles sont à la base d'une organisation. Si elles sont saines et font du sens, c'est-à-dire si elles permettent d'instaurer un dialogue de qualité il y aura donc cohérence. Pour lui, la cohérence peut contribuer à la création de sens, à la condition que nous nous assurions de la compréhension des arguments de chacun, des attentes de toutes les parties impliquées ainsi que de l'engagement que tout un chacun prend envers les autres (Weick, 1995). Cela nous ramène aux thématiques retenues dans les résultats. Soit le respect de l'autre (confiance, compréhension), la communication inclusive (l'entraide, l'intégration), l'acceptation de l'autre (l'écoute, l'empathie) et à la présence de la valorisation de l'innovation (contribution, cocréation).

Chez Jeandilou (1997), la cohérence, nous l'avons vu, est dépendante des conditions d'interprétation. Elle se fait en fonction du contexte dans lequel a lieu l'échange. Ce qui veut dire que l'histoire ou l'échange est tout aussi important que la relation dans laquelle l'échange se produit puisque ce sont des suites d'énoncés. Weigand (2018) pour sa part rapportait la cohérence au concept d'intégration; la même intégration qui semblait importante tout à l'heure à Martellini (2019a et 2019b), à Créplet et Lanoux (2004) et à Weick (1995, 2001 et 2009). Les acteurs intégrés partagent des références communes. Le dialogue cohérent rend possible non seulement le partage, mais également la compréhension de ces référents qui devient alors commune. C'est l'œuvre même de la communication inclusive et du respect de l'autre (différent).

Craig & Tracy (1983) avancent l'idée que la cohérence est une coproduction qui passe par la coopération entre les humains lors d'échanges communicationnels. Cette idée pointe vers les sous-thèmes de collaboration et de cocréation, comme répertoriée dans les

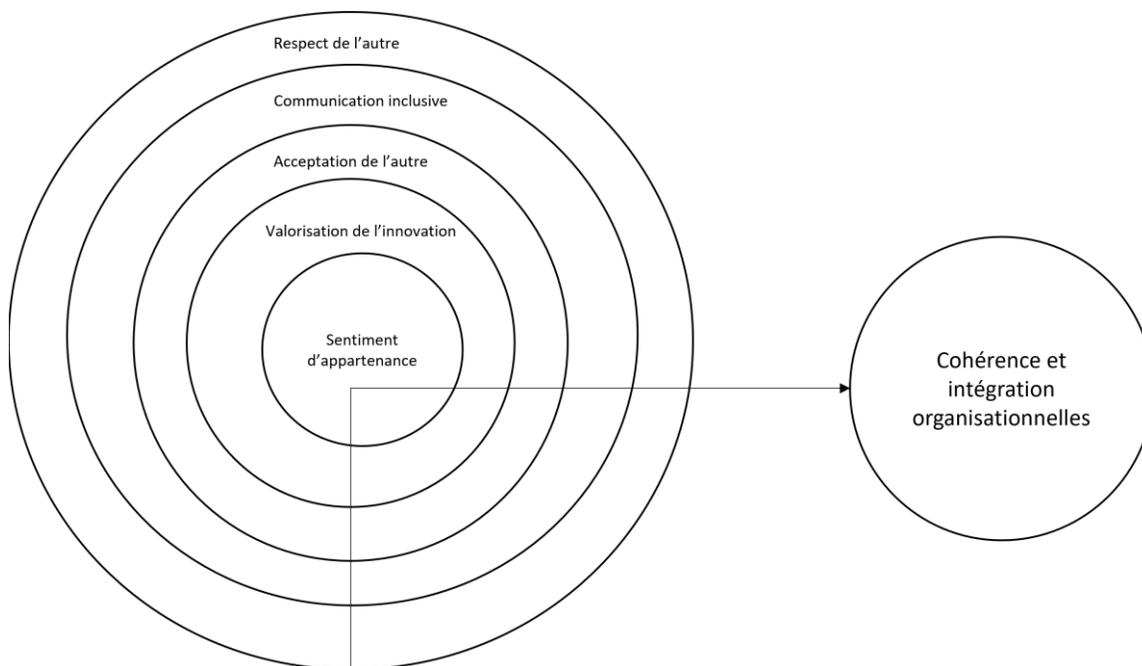
thématiques de la communication inclusive et de la valorisation de l'innovation. Ils précisent que pour comprendre la cohérence, il faut d'abord connaître et identifier les différents éléments de construction du sujet concerné et arriver à les énoncer dans les relations qui existent entre les éléments (en référence à la thématique de l'acceptation de l'autre). La cohérence est une question de relation, de pertinence et d'ordre, selon Craig & Tracy (1983). La nature de la relation (présence du respect, de communication inclusive, d'acceptation de l'autre et de la valorisation de l'innovation) que nous avons avec les personnes avec qui nous échangeons viendra influencer notre niveau de cohérence puisque nos référents sont plus ou moins semblables selon le cas. Plus la présence de référents est grande, plus la relation sera cohérente. Pour qu'il y ait cohérence et donc possibilité de référents communs, il faut alors que la présence des quatre (4) thématiques mentionnées dans nos résultats de recherche marque les échanges.

Enfin, Baxter (2011) dit qu'il y a deux implications dans le système de sens qu'est le discours. Soit celui de l'identité individuelle, mais aussi l'identité collective. Baxter avance, qu'en tant qu'individu, nous forgeons notre identité en fonction des interactions sociales que nous avons et dans l'environnement dans lequel nous évoluons. Ce que Baxter appelle l'intégration du système de sens, Craig & Tracy le nomme les référents communs. À cet effet, les thématiques que nous avons relevées lors de notre analyse démontrent qu'il est important que chaque acteur ait sa propre identité (en lien avec la vie privée et professionnelle), mais que c'est avec l'autre que chacun construit cette identité qui donc va s'insérer de manière cohérente avec l'identité collective.

Au regard du rappel de tous ces éléments, on peut en déduire, comme le montre la figure 10, que la cohérence dialogique, souligné dans l'identification de nos quatre (4) thématiques, est un élément important dans la création du sentiment d'appartenance par lequel les acteurs se reconnaissent appartenir à un même collectif. Nos résultats concordent avec les différentes interprétations que nos auteurs ont données aux notions d'intégration et de cohérence organisationnelles. Elles s'effectuent, entre autres, grâce à

la présence du respect d'autrui, de la communication inclusive, de l'acceptation de l'autre et de la valorisation de l'innovation.

Figure 10 : La cohérence dialogique comme élément constitutif du sentiment d'appartenance



Suite à l'étude que nous avons réalisée, nous pouvons affirmer que la cohérence dialogique est effectivement constitutive du sentiment d'appartenance. La thématique décrite dans la figure 10 que nous avons induit des récits, en particulier des récits positifs, confirme les propositions que nous avons faites au sortir du cadre théorique (page 59), à savoir 1) *respect* porté aux employés, 2) la *confirmation* de la *reconnaissance*, *acceptation* de la personne étant employé et de leurs points de vue, 3) de l'*attention communicationnelle* (être écouté, informé, sollicité) par l'organisation et enfin 4) de l'*appréciation nouvelle* ou de la nouveauté par le biais de laquelle on est apprécié et qu'on apprécie soi-même l'organisation (employeur).

Conclusion

En conclusion, nous réalisons qu'il y avait un manque important sur le « comment » ou la manière d'améliorer le sentiment d'appartenance dans les organisations. Et à notre grand regret, nous avons constaté que l'aspect de la communication n'était pas le sujet le plus présent dans la littérature consultée. Nous croyons qu'il est plus que temps de trouver des solutions face à la problématique de la rétention et de la nouvelle perception du marché du travail par les milléniaux. C'est donc avec les trois pertinences (sociologique, professionnelle et scientifique) que nous sommes effectivement arrivés à établir la pertinence de notre projet de recherche concernant le lien entre la cohérence dialogique et le sentiment d'appartenance.

Plusieurs pistes de réflexion ont été suggérées par les différents auteurs présentés dans la problématique et dans la revue de littérature. Elles permettent de mieux cerner les concepts de cohérence dialogique et de sentiment d'appartenance. Bien qu'il existe, encore à ce jour, très peu d'études qui permettent de mettre en lien direct ces deux concepts dans le cadre des communications dans les organisations, notre étude montre qu'il est possible d'un point de vue stratégique (les relations) et tactique (les messages) de planifier l'établissement d'un sentiment d'appartenance en utilisant les thématiques qui ont émergées comme des paramètres.

C'est guidé par les études de Baxter que nous avons pu établir un cadre théorique afin de pouvoir émettre quatre (4) propositions soit : La cohérence dialogique sera constitutive du sentiment d'appartenance si les récits ou les témoignages positifs concernant le sentiment d'appartenance contiennent de manière explicite ou implicite les thèmes de 1) *respect* porté aux employés, 2) de la *confirmation, reconnaissance, acceptation* de la personne des employés et de leurs points de vue, 3) de l'*attention communicationnelle* (être écouté, informé, sollicité) de la part de l'organisation, 4) de l'*appréciation nouvelle* ou de la nouveauté par le biais de laquelle on est apprécié et qu'on apprécie soi-même l'organisation (l'employeur). Ces propositions sur la cohérence dialogique ont caractérisé les récits qui ont témoigné du vécu des acteurs par rapport à la réalité du sentiment d'appartenance.

La visée modeste de cette recherche a été celle de contribuer à améliorer le vécu organisationnel des acteurs en relation avec une organisation. Naturellement, il ne faut pas négliger que l'ouverture que les thématiques mettent de l'avant doit se faire de part et d'autre. C'est en effet une collaboration authentique qui permet de faire en sorte qu'il y a présence de cohérence dialogique dans la communication organisationnelle.

Références

- BATESON, G., 1980. *Vers une écologie de l'esprit*. T. 2. Paris, Éditions du Seuil.
- BATTANDIER, A., (2009). *Motivation – La pyramide des besoins selon Maslow*, Management, Management d'équipe. <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article6>
- BAXTER, L. A., (2004). *Relationships as Dialogue, Personal relationship*, 11 (2004), Distinguished scholar article, 1-22
- BAXTER, L. A., (2011). *Voicing Relationships a Dialogic Perspective*, SAGE Publications, University of Iowa.
- BAXTER, L. A., & AKKOR, C., (2008). Aesthetic love and romantic love in close relationships,
- BAXTER, L. A., DEGOOYER, D. H., (2009). *Perceived aesthetic characteristics of interpersonal conversations*, Southern Journal of communication, 67:1, 1-18
- BAXTER, L. A., & MONTGOMERY, B. M. (1996). *Relating: Dialogues and dialectics*. New York:Guilford.
- BEAULIEU, O., (2019). *L'intelligence émotionnelle : un enjeu clé pour réussir en affaire*, Infopresse. <https://www.infopresse.com/article/2019/5/17/intelligence-emotionnelle-un-enjeu-cle-pour-reussir-en-affaires>
- BURGER, P., (2019). Étude Deloitte sur les tendances RH 2019 « Devenez une entreprise sociétale! Placez l'humain au centre de vos projets ». Paris, La Défense. <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2019/etude-deloitte-sur-les-tendances-rh-2019.html>
- CARON, A., (2015). *4 façons d'accroître la synergie au sein de votre équipe de travail*. Jobillico Gestion de personnel. <https://www.jobillico.com/blog/4-facons-daccroitre-la-synergie-au-sein-de-votre-equipe-de-travail/>

CATELLANI, A., et ERRECART, A., (2017). *Dialogisme et scémas de l'autre dans les rapports sur la « Responsabilité sociétale des entreprises » : exploration discursive et sémiotique*, n°. 114, page 57-75 <https://www-cairn-info.biblioproxy.uqtr.ca/economie-du-travail-et-de-l-emploi--9782348040498-page-167.htm>

CATELLANI A., VERSEL, M., (2011). « *Les applications de la sémiotique à la communication des organisations* », *Communication et organisation*, n.º 39, p. 5-13.

CLAVEAU, P., (2009). *Le rôle du sentiment d'appartenance dans la relève entrepreneuriale à Saguenay*, Université du Québec à Chicoutimi, dans du programme Études et interventions régionales. <https://constellation.uqac.ca/167/1/030112170.pdf>

CLOT, Y., (2004). *Travail et sens du travail*, Dans *Ergonomie*, pp.317-331, 19. <https://www-cairn-info.biblioproxy.uqtr.ca/ergonomie--9782130514046-page-317.htm>

CÔTÉ, P., (2019). *Travail et bonheur : joindre le nécessaire à l'agréable*, Infopresse, Ressources humaines. <https://www.infopresse.com/article/2019/6/21/travail-et-bonheur-joindre-le-necessaire-a-l-agreable>

COUTU, J-C., (2001). *Rapport sur la réorganisation municipale dans la municipalité régionale de comté de Rouyn-Noranda*, Rapport du mandataire à la ministre. 70 pages.

CRAIG, T., R., & TRACY, K., (1983). *Conversational Coherence Form Structure and Strategy*. Sage Publications, vol. 2, 344 pages.

CRÉPLET, F. et LANOUX, B., (2004). *Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur / manager dans l'évolution des PME : l'ISO comme révélateur...* Université Louis Pasteur, Strasbourg, 23 pages.

DE PROCÉ, C., (2019a). *Culture d'entreprise : les articles le plus lus en 2019*, Infopresse Ressources humaines. <https://www.infopresse.com/article/2019/12/2/les-4-thematiques-rh-qui-ont-passionne-l-industrie-en-2019>

DE PROCÉ, C., (2019b). *Étude Ad Hoc-Infopresse: les milléniaux en demande de culture d'entreprise*, Infopresse, Ressources humaines

<https://www.infopresse.com/article/2019/11/15/etude-ad-hoc-infopresse-les-milleniaux-en-demande-de-culture-d-entreprise>

DE PROCÉ, C., (2020). *Sommet numérique 2020 : « Penser sa transformation comme un acte stratégique »*, Infopresse, Ressources humaines.

<https://www.infopresse.com/article/2020/2/6/sommet-numerique-2020>

DESCHÊNES, G., (2018). *Cultiver le sentiment d'appartenance*, RH Bourassa, Brodeur, Bellemare, consulté le 3 mars 2020.

<https://www.bbb-grh.com/actualites/2018/02/cultiver-le-sentiment-d-appartenance>

FONROUGE, C., (2002). *L'entrepreneur et son entreprise, une relation dialogique*, Revue française de gestion, 28 (138), pp. 145-158

FOREST, J. et A. MAGEAU, G., (2008). *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*, Psychologie Québec, volume 25, numéro 05, pp. 33-36.

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf

FREY, L.R., BOTAN, C.H. et KREPS, G.L., (2000). *Investigating Communication An Introduction to Research Methods*. 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston.

GESTION HEC, (2016). *Donner un sens au travail pour stimuler la qualité de vie au travail*, Revue Gestion. Publié le 28 août 2020. <https://www.revuegestion.ca/donner-un-sens-au-travail-pour-stimuler-la-qualite-de-vie-au-travail>

GERGEN, G. K., (1999). *Le constructionisme social, une introduction*, ©Delachaux et Nieslé S.A Lonay (Suisse) Paris 2001, 430 pages

GRAZIER, B. et PETIT, H., (2019). *Les mouvements sur le marché du travail*, Économie du travail et de l'emploi, V, pp. 167-208. <https://www.cairn.info/economie-du-travail-et-de-l-emploi--9782348040498-page-167.htm>

HABERMAS, J. (1992). *Further Reflections on the Public Sphere*.

HANIQUE, F., (2019). *Sens du travail*, Dictionnaire de sociologie clinique, pp. 579-581
<https://www-cairn-info.biblioproxy.uqtr.ca/dictionnaire-de-sociologie-clinique--9782749257648-page-579.htm>

Institut Nationale de Santé Publique du Québec (INSPQ), (2020). *Le télétravail en contexte de pandémie : mesures de prévention de la COVID-19 en milieu de travail*. Page consultée le 3 août 2020 de <https://www.inspq.qc.ca/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19>

JEANDILLOU, J-F., (1997). *L'analyse textuelle*, Masson & Armand Colin Éditeurs, Paris, 192 pages

JEANNERET, Y., (2008). *Penser la trivialité*. Volume 1 : La vie triviale des êtres culturels. Paris, Lavoisier/Hermès- science.

JOURNAL LE DEVOIR, (2019). *Autres générations, autre vision du marché de l'emploi, repenser la retraite*, À quoi s'attendre les prochaines générations de retraités.
<https://www.ledevoir.com/economie/548483/autres-generations-autre-vision-du-marche-de-l-emploi>

JOBIN, P., (2012). *L'intégration professionnelle des travailleurs immigrants dans le secteur des TIC*, Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval
<https://corpus.ulaval.ca/jspui/bitstream/20.500.11794/23005/1/28553.pdf>

LAREAU, M-J., (2019). *Renouveler la dynamique du bureau par le jeu*, Infopresse, Ressources humaines.
<https://www.infopresse.com/article/2019/12/5/renouveler-la-dynamique-de-bureau-par-le-jeu>

LEE, S. M., (1971). *An Empirical Analysis of Organizational Identification*, Virginia Polytechnic Institute and State University

LEDUC, G., (2018). *Pénurie de main d'œuvre : au-delà de l'immigration*, Journal Le Soleil. <https://www.lesoleil.com/les-choix-de-la-redaction/penurie-de-main-doeuvre-au-dela-de-limmigration-0e60727c2bcebb4bdd6a7e2315ba22ac>

MALRIEU, P., (1979). *La crise de personnalisation*. Ses sources et ses conséquences sociales, *Psychologie et Éducation*, III, 1-18.

MARKOVA, I., GRAUMANN, C.F. and FOPPA, K., (1995). *Mutualities in dialogue*, Cambridge University Press, 282 pages.

MARTELLINI, C., (2019a). « *L'avenir de la gestion des talents passera par la collaboration* », Infopresse, Ressources humaines.

<https://www.infopresse.com/article/2019/2/26/bertrand-cesvet-mobilite-de-la-main-d-oeuvre>

MARTELLINI, C., (2019b). *Montréal international* : « Je m'occupe du bonheur des employés, et eux du succès », Infopresse, Ressources humaines.

<https://www.infopresse.com/article/2019/6/14/montreal-international-culture-d-entreprise-hubert-bolduc-marque-employeur>

MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, 434 pages

NICOTERA, L.L., et PUTNAM, A. M., (2009). *Building Theories of Organization*, The Constitutive Role of Communication, Taylor & Francis, 222 pages

OPHÉLIE, (2018). *Sentiment d'appartenance en entreprise : quelle importance?* Socially Up. <https://www.socially-up.com/2018/10/25/sentiment-dappartenance-en-entreprise-quelle-importance/>

PAILLÉ, P., (2007). *La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité*, in Dorvil H. (dir.), Problèmes sociaux. Tome III. Théories et méthodologies de la recherche, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 409- 443

PAILLÉ, P. & MUCCHIELLI, A., (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Collection U, Armand Colin, 4^e édition, 432 pages.

PAVEAU, M-A., (2010). « *La norme dialogique. Propositions critiques en philosophie du discours* », *Semen*, n°29, p. 127-146.

PEARCE, W.B. & Pearce, K.A., (2004) Taking a communication perspective on dialogue. In R. Anderson, L.A. Baxter & K.N. Cissna *Dialogue. Theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks, CA. Sage Pub. 39-56.

PER, L, (1998). *Approaching dialogue: talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Amsterdam / Philadelphia, 350 pages

PINDER, C.C., (1984). *Work motivation/theory, issues, and applications*, Glenview, Ill., Scott, Foresman.

POCHET, P. et DEGRYSE, C., (2003). *La nouvelle stratégie européenne pour l'emploi*, Revue Belge de sécurité sociale, 2^e trimestre, pp. 583-601

POIRÉ, A-S., (2019). *Valoriser les employés par la bienveillance*. Infopresse Ressources humaines. <https://www.infopresse.com/article/2019/2/19/valoriser-les-employes-par-la-bienveillance>

POUPART, J., DESLAURIERS, J-P., GROULX, L.H., LAPERRIÈRE, A., MAYER, R., & PIRES, A. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin

PRÉVOT, L., (2004). *Structures sémantiques et pragmatiques pour la modélisation de la cohérence dans des dialogues finalisés*, Thèse, Université Paul Sabatier, Toulouse III.

ROUSSEL, P., (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Éditions Economica.

ROUSSEL, P., (2000). *La motivation au travail – concept et théories*, Université de Toulouse, Aux Éditions EMS, collection Références, Paris,

<http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationrousseau.pdf>

ROUSSIN, F., (2019). *Rétention des employés : comment s'adapter aux milléniaux*, Jobboom : <https://www.jobboom.com/carriere/retention-des-employes-millenniaux/>

SIA, P. M., (2009). *Organizing Relationships, Traditional and Emerging Perspectives in Workplace Relationships*, SAGE, 249 pages.

STENSTROEM, A.-B., (1994). *An introduction to spoken interaction*. Longman, London.

STRYCKMAN, P., (1992). *Espace et communication, réflexion sur le sentiment d'appartenance*, Communication et organisations, Presse universitaire de Bordeaux, 1-1992, <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1546>

TAYLOR, J.R. & VAN EVERY, E.J., (2000). *The Emergent Organization: Communication As Its Site and Surface*. Routledge, 368 pages.

THOMPSON, C., (2020). *Le sentiment d'appartenance : un gage de succès pour votre « expérience employé » ! Culture au travail et rétention d'employés*, Récupéré le 2 mars du site Iceberg Management : <https://www.icebergmanagement.ca/culture-au-travail-retention-employes/le-sentiment-dappartenance-un-gage-de-succes-a-votre-experience-employe/>

- WATZLAWICK, P., BEAVIN, JH and JACKSON, DD., (1972). Une logique de la communication, traduit par Janine Morche, éditions du Seuil, 280 p.
- WEICK, K. E., (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Production Editor: Gillian Dickens, 231 pages
- WEICK, K. E., (2001). *Making sense of the organization*, 483 pages
- WEICK, K. E., (2009). *Making sense of the organization: the impermanent organizations*, 299 pages
- WEIGAND, E., (2010). Dialogue the Mixed Game, @ John Benjamins Publishing Company, 304 pages.
- WEIGAND, E., (2018). The Routledge handbook of language and dialogue. European Journal of English Studies, vol. 22, n° 3, 331-340.
- YUE, C. A., MEN, L. R., et M. A. FERGUSON, 2020. Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification, International Journal of Business Communication, Sage Journal.

Appendice A

Idées par entretiens - Positif

Entretien 1 :

Absence de conflit – absence de stress – accomplissement – amélioration continue – amitié – autonomie – bon patron – bonheur – bonne relation – cohésion – collaboration – communication – considération – création – ensemble – entraide – groupe – hiérarchie simple – inclusion – innovation – intégration – latitude – meilleure perception – objectifs communs - partage – plaisir – prendre le temps – proximité – reconnaissance – respect – rétention – solidarité – transfert d’informations – transparence – travail d’équipe – vie sociale – vision

Entretien 2 :

Autonomie – bonne communication – chimie – cohérence – confiance – efficacité – égalité – entraide – esprit d’équipe – hiérarchie simple – impact positif - implication – intégration – intérêt – ligne directrice – motivation – partage – partage d’information – plaisir – responsabilité – rotation des privilèges – soutien – transparence – travail d’équipe – vie sociale

Entretien 3 :

Absence de conflit – affection mutuelle – altruisme – amélioration continue – amour – belle ambiance – considération de l’autre – disponibilité – entraide – équipe unie – famille – inclusion – nourrissant – ouverture – petit groupe – peu d’absence – rétention – solidarité

Entretien 4 :

Amitié – bonne communication – cohérence – considération – création – implication – intégration – intelligence émotionnelle – investissement – ouverture – plus grand que soi – reconnaissance – transparence – travail d’équipe – valeur ajoutée

Entretien 5 : Non retenue pour analyse

Entretien 6 :

Bien-être collectif – bon patron – bonne communication – collectivité – collégialité – confiance – contribution – donner un sens – échange – écoute – encouragement – entraide – esprit d'équipe – expérience commune – faire partie de – inclusion – initiative – intérêt – liberté – réciprocité – rire – solidarité – travail d'équipe

Entretien 7 :

Bonne communication – collaboration – collectivité – faire partie de – humain – inclusion – intérêt – petit groupe – plaisir – reconnaissance – travail d'équipe

Entretien 8 :

Confort – considération – écoute – empathie – famille – humain – inclusion – intégration – liens – ouverture – plaisir – relation chaleureuse

Entretien 9 :

Accompagnement – authenticité – bienveillance – bon leader – bonne communication – collaboration – complicité – compréhension – confiance – considération – crédibilité – détermination – échange – écoute – encouragement – fierté – implication – inclusion – initiative – intégration – intérêt – lien – notoriété – ouverture – prendre le temps – reconnaissance – relation – responsabilité – rétroaction – routine – solution – soutien – stratégie – travail d'équipe – valeur ajoutée

Entretien 10 : Non retenue pour analyse

Entretien 11 :

Écoute – implication – intérêt – partage – plaisir – reconnaissance – responsabilité – valorisation – vie sociale

Entretien 12 :

Apprentissage – bonne communication – cocréation – collaboration – compréhension – considération – disponibilité – écoute – entraide – équipe – faire partie de – inclusion – intérêt – ouverture – plaisir – reconnaissance – valorisation

Entretien 13 :

Authenticité – bon leader – bon patron – bonne communication – collaboration – confiance – connexion humaine – considération – écoute – équipe – implication – inclusion – leadership cohérent – partage d’information – petite équipe – reconnaissance – responsabilité – soutien – travail d’équipe – valeur – valorisation – vie sociale

Entretien 14 :

Collaboration – considération – contribution – objectif commun – ouverture – partage – participation – plaisir – prévoyance – reconnaissance – renforcement positif – sollicitation – solution – travail d’équipe.

Appendice B

Idées par entretiens - Négatif

Entretien 1 :

Absence vie sociale – aucun travail d'équipe – cercle vicieux – confort – confrontation – détachement – effritement – environnement individualiste – faible apprentissage – fatigue – grande charge de travail – individualité – intérêt divergent – manque d'intérêt – manque de temps – mécontentement – pas d'accomplissement – pas d'affinité – pas de communication – rejet – reproche – routine – souffrance

Entretien 2 :

Aucune inclusion – aucune participation – diminuer l'autre – effritement – frustration – manque de considération – mauvaise communication – pas d'affinité – privilèges non partagés – rabaisser l'autre

Entretien 3 :

Absence d'esprit d'équipe – débrouillardise – exclusif – fausse image – grande équipe – groupe fermé – imposition – manque de considération – mauvais patron – mauvaise ambiance – pas de choix – rejet

Entretien 4 :

Absence de communication – absence de liberté – cachotterie – conformité – détachement – disponibilité – entreprise libérée – exécutant – fermeture – ignorance – lutte de pouvoir – manque de cohérence – manque de connaissance – manque de considération – manque de confiance – manque de respect – manque de reconnaissance – mauvais leader – mauvaise perception – patron absent – perte d'identité – problème de communication – promesse non tenue – rejet – rejet d'idée – reproche – roulement d'employé – ultimatum

Entretien 5 : Non retenue pour analyse

Entretien 6 :

Appropriation d'idée – aucune collaboration – détachement – exécutant – fermeture – groupe fermé – incompréhension – individualité – manque de considération – manque d'intérêt – manque de reconnaissance – mauvaise communication – objectif distinct – patron absent – rejet

Entretien 7 :

Compétition – détachement – difficulté d'intégration – ego – individualité – manque de reconnaissance – mauvaise communication – mauvaise estime de soi – mauvaise perception – nuisance – pas de plaisir – pas d'entraide – rejet – rivalité – solitude

Entretien 8 :

Altercation – colère – contrôle – dépréciation – détachement – distance – environnement négatif – frustration – groupe fermé – ignorance – incompréhension – individualité – manque de considération – manque d'empathie – manque d'organisation – manque de valorisation – mauvaise communication – négatif – ordre – rejet – stress – valeurs distinctes

Entretien 9:

Absence de communication – angoisse – détachement – exécutant – hiérarchie – individualité – manque de communication – mauvaise communication – mauvaise intégration – pas de plaisir – patron absent – pilote automatique – solitude – stress – valeurs distinctes

Entretien 10 : Non retenue pour analyse

Entretien 11 :

Absence de communication – accusation – détachement – exécutant – isolement – manque de reconnaissance – prudence – rejet – remplaçable

Entretien 12 :

Absence de communication – accusation – angoisse – aucune organisation – exécutant – fermeture – groupe fermé – incohérence – individualité – isolement – manque de considération – manque de connaissance – menace – patron absent - rejet – solitude – stress – violence

Entretien 13 :

Absence de communication – absence d'écoute – accusation – altercation – angoisse – conflit de valeurs – confrontation – contrôle d'information – dépression – ego – exécutant – harcèlement psychologique – incohérence – incompetence – individualité – ironie – manipulation – manque de considération – manque d'empathie – manque de respect – mauvaise communication – mauvaise compréhension – menace – mensonge – ordre – peur – rejet – secret – solitude – stress

Entretien 14 :

Absence d'écoute – incohérence – incompetence – individualité – manque de considération – manque d'écoute – mauvaise communication – ordre – pas le temps – perte de temps – rejet - solitude