

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Tensions et rétention en PME : une approche communicationnelle

Auteure : Magalie Cadorette

Promotrice : Geneviève Boivin

Année académique 2019-2020

Bi-diplôme en communication stratégique internationale /
Master en communication à finalité spécialisée en gestion
de la communication d'organisation et des relations
publiques

Remerciements

Ces deux dernières d'études ont été une aventure si enrichissante sur tous les plans, que ce soit ici au Québec ou en Belgique. La réalisation de ce mémoire vient boucler la boucle de mon parcours universitaire et je ne peux qu'être reconnaissante envers les gens qui ont été présents durant celui-ci puisque c'est sans aucun doute grâce à eux que cette expérience a été aussi mémorable.

Je tiens d'abord à remercier Geneviève, ma directrice de recherche, pour ses précieux conseils et son aide continue depuis notre première rencontre. Merci pour ta patience et ta bienveillance qui m'ont grandement aidé à me dépasser.

Merci à mes parents pour leur support incommensurable et leurs encouragements sans relâche depuis le tout début. Merci de croire en moi.

À mes amis, vous vous reconnaîtrez, merci d'avoir été à mes côtés dans cette belle aventure, d'avoir été présents dans les moments de doute et de m'avoir changé les idées, de nombreuses fois à distance au cours des derniers mois. Je me compte plus que privilégiée de vieillir avec vous.

Un merci tout spécial à mes collègues de travail sans qui cette recherche n'aurait pas été pareille. Merci pour votre confiance et votre générosité.

J'aimerais finalement remercier Mitacs pour le soutien financier offert pour la réalisation de ce projet de recherche.

Table des matières

Remerciements	i
Table des matières	ii
1. Cadre contextuel	1
1.1 Les enjeux communicationnels des PME	5
2. État des connaissances.....	6
2.1 Les tensions en organisation	7
2.2 La nature inhérente des tensions organisationnelles.....	8
2.3 La gestion des tensions en organisation	10
2.4 Les réponses possibles aux tensions	11
2.4.1 Les réponses un ou l'autre	11
2.4.2 Les réponses les deux et	13
2.4.3 Les réponses plus que	14
2.5 Discussion critique	16
3. Objet de recherche.....	17
4. Cadre théorique	18
4.1 Les tensions organisationnelles selon une logique constitutive	19
4.1.1 Les dimensions constitutives	20
4.1.2 Les processus organisationnels.....	22
5. Méthodes de recherche.....	25
5.1 Collecte de données	26
5.1.1 Observation participante	26
5.1.2 Journal de bord	28
5.1.3 Entretiens semi-dirigés	29
5.2 Analyse des données.....	30
6. Analyse.....	31

6.1 Tension diversité des tâches/charge de travail	32
6.1.1 La tension vécue par les membres organisationnels	33
6.1.2 Double contrainte	36
6.2 Tension production/administration	39
6.2.1 La tension vécue par les membres organisationnels	40
6.2.2. Cercle vertueux et ouverture de la participation	42
6.3 Tension global/local	46
6.3.1 La tension vécue par les membres organisationnels	47
6.3.2 Actions habilitantes ou cercle vicieux et fermeture de la participation	50
6.3.3 Cercle vertueux	51
6.3.4 Double contrainte	52
7. Discussion et conclusion	54
7.1 Résumé des résultats de recherche	55
7.2 L'impact des tensions sur la rétention des employés dans les PME .	57
7.3 Aspects stratégiques de la recherche	62
7.4 Limites de la recherche et pistes pour la recherche future	64
Bibliographie	67
Annexe A – Protocole d'entretien	73
Annexe B – Formulaire d'information et de consentement.....	74

1. Cadre contextuel

Jusqu'à très récemment, et depuis quelques années, les pénuries de main-d'œuvre étaient un important sujet médiatique et économique, et ce, à travers le monde¹. La croissance économique vigoureuse sur le globe, notamment au Canada, engendrait une forte demande de travailleurs causant cette problématique. Cet essor économique devait se poursuivre jusqu'en 2020, ce qui avait comme effet de continuer à stimuler cette demande importante de talents (BDC, 2018). Tout comme le Canada, le Québec était lui aussi plongé dans ce contexte. En effet, en 2018, 37 % des entrepreneurs québécois ont dit avoir eu de la difficulté à embaucher de nouveaux employés au cours des 12 derniers mois (BDC, 2018). Dans le reste du pays, cette statistique augmentait à 40 % en Ontario et à 45 % en Colombie-Britannique (BDC, 2018). Le secteur privé canadien était également fortement touché par cet enjeu de recrutement; plus de 434 000 postes étaient à pourvoir durant le premier trimestre de 2019 (Rochefort, 2019). D'ailleurs, le Québec, toutes proportions gardées, était en tête de liste devant les autres provinces en ayant le plus de postes vacants au privé; la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) avançait qu'il y en avait près de 120 000 à combler seulement en sol québécois (2020a).

Selon l'étude *Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace* effectuée par la Banque de développement du Canada (BDC) (2018), les secteurs les plus touchés au Canada étaient ceux de la fabrication, du commerce de détail et de la construction (BDC, 2018). La PDG de Manufacturiers et Exportateurs du Québec, Véronique Proulx, soulignait que près de 19 000 postes étaient à pourvoir dans le secteur manufacturier (Charron, 2020). Si le contexte a

¹ De façon à prendre en compte la pandémie qui sévit et qui transforme les préoccupations mondiales, les temps de verbe ont été adaptés au passé. Malgré la COVID-19 qui chamboule le monde, les pénuries de main-d'œuvre demeurent un sujet d'actualité alors qu'elles persistent et se transposent dans d'autres milieux que ceux précédemment visés, notamment dans le milieu de la santé.

changé brusquement dans les derniers mois dû à la crise du coronavirus, la population vieillissante et le départ à la retraite des *baby-boomers* n'amélioreront pas la situation au pays qui devrait continuer à persister au moins une dizaine d'années (BDC, 2018). De par cette conjoncture, Emploi-Québec prévoit que plus de 1 430 000 emplois seront à combler au cours de la période 2019-2028 (Gouvernement du Québec, 2020).

De l'autre côté de l'Atlantique, en Europe, le manque de main-d'œuvre qualifiée était aussi considérable. Les pays d'Europe de l'Est, la Belgique, l'Allemagne et le Royaume-Uni étaient les principaux pays touchés (Cheyvialle, 2018). Selon Philippe Lacroix, directeur de ManPower BeLux, « les pénuries de talents atteign[ai]ent un nouveau record en Belgique et dans le monde, hypothéquant la croissance des entreprises » (L'Echo, 2018). La forte baisse du taux de chômage en Europe de l'Est, la forte demande interne et externe, la faible croissance démographique et l'émigration vers les pays d'Europe de l'Ouest étaient les principales causes des pénuries de main-d'œuvre dans cette région (Réju, 2017). En Belgique, selon l'enquête effectuée en 2018 par ManPower, 35 % des 754 employeurs sondés mentionnaient éprouver des difficultés à pourvoir leurs postes vacants : une hausse de 11 % par rapport à la dernière enquête réalisée en 2016 (L'Echo, 2018). Du côté de l'Allemagne, les pénuries de main-d'œuvre freinaient l'économie du pays. Sa croissance économique de 2018 a été revue à la baisse, de 2,3 % à 1,6 % du PIB, par manque d'employés dans plusieurs secteurs (AFP, 2018a). D'ailleurs, pour contrer cette problématique, l'Allemagne s'était récemment dotée d'une loi sur l'immigration pour recruter des travailleurs qualifiés (AFP, 2018a). Enfin, le Royaume-Uni faisait face à la plus importante pénurie de main-d'œuvre en 30 ans et plusieurs pointaient le Brexit comme une cause importante de cette condition (Goudenhoof, 2020; Ouest-France, 2019). Selon une enquête menée par les chambres de commerce britanniques (BCC), 81 % des entreprises manufacturières et 70 % des entreprises de services britanniques éprouvaient

de la difficulté à recruter des employés qualifiés depuis le dernier trimestre de 2018 (Ouest-France, 2019).

La situation était similaire en Asie, plus précisément au Japon. Avec une population vieillissante et une aggravation du déclin démographique, ce pays faisait face à une crise de main-d'œuvre très importante (AFP, 2018b). Le gouvernement nippon avançait que pour chaque travailleur qui cherchait un emploi, 1,6 poste était à combler (Dupaul, 2019). Cette pénurie de travailleurs japonais avait d'ailleurs forcé les dirigeants du pays à promouvoir l'immigration sur leur territoire pour amenuiser les conséquences sur les entreprises nipponnes. Il s'agissait d'un virage historique pour le Japon qui était fermé au reste du monde jusqu'au XIX^e siècle, et dont la population est craintive à l'arrivée massive d'étrangers (AFP, 2018b; Dupaul, 2019). Cette crise de main-d'œuvre s'étendait par ailleurs à l'échelle planétaire alors qu'une récente étude publiée par Korn Ferry (2020) suggérait qu'une pénurie de 85,2 millions de talents qualifiés devait survenir d'ici 2030.

La pénurie de main-d'œuvre affectait donc plusieurs pays ainsi que de nombreuses organisations à travers le globe. Toutefois, l'impact de cette problématique variait selon la taille de l'entreprise. Les petites et moyennes entreprises y étaient au cœur. En effet, en 2018 selon la BDC, près de 40 % des petites et moyennes entreprises au Canada avaient déjà du mal à embaucher de nouveaux employés (BDC, 2018). L'apport de ces dernières dans l'économie canadienne et mondiale est très important. Elles dynamisent la croissance économique autour du globe et jouent un rôle majeur dans la création d'emploi. Une étude menée par la Société financière internationale (IFC) (Banque Mondiale, 2016) le confirme : les PME représentent plus de la moitié des emplois formels à travers le monde et contribue à l'emploi de manière presque égale aux grands groupes. Au Canada, une PME embauche entre 1 et 499 travailleurs. Avant la crise, il en existait plus de 1,1 million au pays alors qu'on en dénombrait près de 240 000 seulement qu'au Québec (BDC, 2018; Lord, 2016). De plus, neuf Canadiens sur dix dans le secteur

privé travaillaient dans ce type d'organisation (BDC, 2018). En chiffres, les petites et moyennes entreprises étaient responsables de 54,2 % de la production économique du secteur privé canadien (BDC, 2019).

En Europe, les PME sont principalement caractérisées par une entreprise dont les membres sont en dessous de 250. Celles-ci sont souvent considérées comme « l'épine dorsale » (Eurostat, 2019) de l'économie européenne. En 2015, 28 % du PIB européen était généré par des PME (Europages, 2015). Plus précisément, en Allemagne, elles sont le cœur du modèle économique et les manques sont particulièrement criants dans ce type d'entreprises. Malgré l'importance que jouent les PME dans l'économie globale, les pénuries de main-d'œuvre ralentissaient le développement économique des petites et moyennes entreprises (BDC, 2018). Plus concrètement, selon l'étude de la BDC (2018), « les entreprises plus touchées par des pénuries de main-d'œuvre sont 65 % plus susceptibles de connaître une faible croissance ». Au Canada, 41 % des propriétaires de PME ont dit avoir perdu des contrats ou des ventes, et 34 % ont été contraints d'annuler des projets d'affaires par manque de main-d'œuvre qualifiée (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2020b).

Julia Posca, chercheuse à l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS), apportait toutefois une nuance à la situation de la pénurie de main-d'œuvre au Canada en avançant que 20 % des postes vacants dans les organisations s'expliquaient par le fait que l'entreprise était en recherche constante d'employés (Posca, 2019). Selon elle, « ce constat nous laisse croire que le déséquilibre entre l'offre et la demande de travail n'[était] pas le seul facteur en cause dans la vacance des postes, et que certaines entreprises rencontr[ai]ent peut-être un problème de rétention du personnel » (Posca, 2019). Stéphanie Asselin, Directrice du Laboratoire de recherche interdisciplinaire sur les processus motivationnels de l'Université du Québec à Trois-Rivières, ajoutait d'ailleurs que « [les entreprises] ne peu[vent] pas minimiser le coût de remplacement d'un employé qui quitte par lui-même, [et

que] son départ peut aussi entraîner une surcharge de travail pour les autres employés. » (Alarie, 2020). Ainsi, s'il s'avérait difficile pour une PME de recruter de nouveaux membres qualifiés dus aux pénuries de main-d'œuvre, il était d'autant plus pertinent pour elle de favoriser la rétention de ses employés déjà en poste.

1.1 Les enjeux communicationnels des PME

Malgré la crise mondiale qui persiste, les petites et moyennes entreprises ont des enjeux importants pour devenir plus compétitives dans un marché grandissant, voire international. Les ressources et leurs budgets souvent plus limités (Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2020b) engendrent plusieurs enjeux communicationnels dans ce type d'organisation. En effet, dans ces entreprises, la communication interne est souvent délaissée au profit de la communication externe et du développement de marché pour augmenter les profits et la croissance des organisations (Journaux, 2012). Pour plusieurs entreprises, il paraît naturel de communiquer aux clients et de communiquer à l'externe, mais il semble difficile d'impliquer les employés dans la mission de l'organisation. En outre, Tourish et Hargie (2004) avancent que la communication est souvent considérée moins importante aux yeux des dirigeants que les finances, par exemple, qui sont analysées beaucoup plus rigoureusement. D'ailleurs, selon ces derniers chercheurs, plusieurs dirigeants ont une compréhension très limitée de la dynamique communicationnelle dans leur propre organisation (Tourish et Hargie, 2004).

Or, pendant que certains dirigeants négligent la communication interne, leurs employés doivent parfois jongler avec plusieurs rôles au sein de l'entreprise. Par manque de ressources, surtout en période de pénurie de main-d'œuvre, certains doivent aussi réaliser des tâches qui ne leur étaient pas nécessairement destinées à leur arrivée en poste en plus de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle tout en étant performants dans ces deux rôles (Alarie, 2020; Tracy, 2004). De telles situations peuvent être une source de

stress et d'égarement pour les individus tout en faisant émerger des tensions au sein de l'organisation (Tracy, 2004). De façon générale, les tensions organisationnelles sont représentées par des chocs d'idées, de principes ou d'actions (Stohl et Cheney, 2001) auxquels les membres organisationnels font face, consciemment ou inconsciemment, et qui génèrent un inconfort dans leur quotidien. Celles-ci, peuvent décourager les membres de l'organisation à continuer leur carrière, les forçant parfois à quitter leur poste pour se trouver un emploi dans une autre entreprise (Tracy, 2004). Ainsi, dans une situation de pénurie de main-d'œuvre et de difficulté de rétention d'employés, s'intéresser aux tensions présentes dans une organisation pourrait permettre à une PME de devenir plus compétitive et de se développer à la hauteur de ses ambitions tout en conservant ses travailleurs qualifiés à même son organisation. Afin de mieux conceptualiser les tensions dans les organisations, la prochaine partie consistera en un état des connaissances du concept dans la littérature.

2. État des connaissances

Les tensions, les paradoxes, les contradictions, la dialectique et les dilemmes ont fait l'objet de nombreuses recherches au fil des ans et continuent d'être populaires dans les études en communication organisationnelle (voir Cooren, Matte, Benoit-Barné et Brummans, 2013; Cunha et Putnam, 2019). Ces concepts ont été définis par de nombreux chercheurs issus de différents champs de recherche tels que la gestion, la communication, l'éducation, la psychologie et la sociologie (Putnam, Fairhurst et Banghart, 2016). Malgré le nombre important de recherches sur le sujet, le manque de clarté conceptuelle et le manque de cohérence théorique de ces termes persistent et entraînent des différences de construction et des distinctions dans les définitions (Putnam et al., 2016; Smith et Lewis, 2011). D'ailleurs, selon Putnam et al. (2016), le concept de tension demeure ambigu, et les chercheurs l'utilisent fréquemment pour désigner toute dynamique paradoxale. Il n'est donc pas surprenant que l'on retrouve dans la littérature une multitude de définitions visant à

circonscrire le concept de tensions organisationnelles. Je présenterai dans les prochains paragraphes quatre de ces définitions qui semblent être préconisées par de nombreux auteurs en communication organisationnelle pour définir ce terme dans leurs recherches.

2.1 Les tensions en organisation

Ainsi, de façon à mieux appréhender les tensions en organisation, nous verrons comment les chercheurs suivants s'approprient le concept, et ce, de manières variées. D'abord, en affrontant des dilemmes, des contradictions ou des paradoxes, un acteur organisationnel expérimente des tensions, définies par Fairhurst et Putnam (2014, cité dans Putnam et al., 2016, p. 69) comme étant un « stress, anxiety, discomfort, or tightness in making choices and moving forward in organizational situations ». Celles-ci sont donc des états ressentis par des individus lorsqu'ils font face à des contradictions ou des paradoxes (Putnam et al., 2016). Cette première définition semble se concentrer principalement sur le ressenti émotionnel des acteurs et ne tient pas en compte ce qui les cause, comme les paradoxes ou les contradictions.

À l'inverse, les tensions sont présentées par Smith et Lewis (2011) comme des « opposing demands or sources of contradictions and paradoxes that arise from complex and ambiguous systems » (p. 389). Cette définition plus managériale se penche exclusivement sur ce qui génère les tensions, mais n'inclut pas le ressenti des acteurs lorsqu'ils se heurtent à des contradictions ou à des paradoxes. Pour ces auteurs, les tensions seraient donc une conséquence aux systèmes complexes et ambigus, sans nécessairement avoir un impact émotionnel pour les membres organisationnels.

Trethewey et Ashcraft (2004) définissent, quant à elles, les tensions comme des « dilemmas and conflicted sites of human activity viewed as a normal conditions of organizational life rather than as ruptures or problems » (Putnam et al., 2016, p. 69). Une fois de plus, cette définition se limite à une description plus factuelle de ce qui génère les tensions et met de côté ce qui

est vécu par les membres organisationnels. Différemment des autres définitions présentées ci-dessus, celle-ci se concentre davantage sur la nature des tensions dans les organisations, et particulièrement sur le fait qu'elles sont des conditions normales de la vie organisationnelle.

Enfin, Stohl et Cheney (2001) abordent les tensions comme « the clash of ideas or principles or actions and... the discomfort that may arise as a result » (p. 353-354). Cette dernière définition rassemble la définition de Fairhurst et Putnam sur les états ressentis par les acteurs et celles de Smith et Lewis et de Trethewey et Ashcraft sur ce qui génère ces tensions. Cette explication de Stohl et Cheney permet ainsi de mieux cerner le processus complexe des tensions organisationnelles en mettant leur cause à effet en évidence, soit les chocs d'idées, de principes ou d'actions qui provoquent un inconfort chez les membres organisationnels. Cette définition du terme « tension » sera donc celle qui guidera ma recherche. Si cette section a permis de mettre de l'avant l'ambiguïté qui persiste dans le concept des tensions organisationnelles, nous verrons dans la prochaine que la nature ontologique de celles-ci demeure aussi sujette au débat.

2.2 La nature inhérente des tensions organisationnelles

En effet, la manière dont les tensions émergent et comment elles sont gérées par les membres organisationnels font émerger plusieurs discussions en communication (Cooren et al., 2013). Par exemple, Smith et Lewis (2011) soulignent une question fondamentale sur la nature ontologique des tensions. Pour certains chercheurs, les tensions sont inhérentes à un système. Pour d'autres, elles sont construites socialement par la façon de penser, d'agir ou par les discussions des acteurs. En effectuant une revue de littérature des études sur les tensions et les concepts associés parues dans douze revues importantes de gestion entre 1988 et 2008, Smith et Lewis (2011) ont remarqué que les tensions perçues comme étant inhérentes à un système organisationnel étaient de plus en plus étudiées. En effet, elles ont constaté une hausse moyenne de 10 % par an des articles mobilisant l'approche

paradoxe. Malgré cette augmentation, la nature des tensions reste un sujet d'étude qui divise les spécialistes de ce domaine. Ce débat ontologique a d'ailleurs poussé les chercheuses à proposer un modèle d'équilibre dynamique qui prend en compte les tensions inhérentes et les tensions émergentes à une organisation. Tel qu'elles le démontrent :

« Researchers have explored paradoxical tensions as either inherent— existing within the system— or socially constructed— created by actors' cognition or rhetoric. We propose that they are both. That is, opposing yet interrelated dualities are embedded in the process of organizing and are brought into juxtaposition via environmental conditions. » (p. 388)

Toutefois, comme le mentionnent Cooren et al. (2013), certains chercheurs pourraient critiquer la logique de Smith et Lewis en avançant que les spécialistes de la communication traitent la question des tensions autrement. Cooren et al. (2013) donnent l'exemple de Gibbs et de son étude sur la manière dont les membres des équipes logicielles globales négocient et gèrent des tensions spécifiques en examinant l'autonomie et la connectivité, l'inclusion et l'exclusion, ainsi que l'autonomisation et la perte d'autonomie. Dans cette étude, l'auteur a identifié la logique des tensions grâce à des entretiens, et donc sans avoir eu à examiner la nature constitutive de celles-ci comme le proposent Smith et Lewis.

Malgré ce débat qui persiste, les tensions sont considérées par plusieurs chercheurs comme étant omniprésentes dans la vie organisationnelle. Comme l'avancent Trethewey et Ashcraft (2004) dans leur définition du concept présentée précédemment, les tensions doivent être vues comme des conditions normales de la vie organisationnelle plutôt que comme des ruptures ou des problèmes à résoudre. Les tensions sont donc inévitables puisqu'elles sont inhérentes à toutes formes d'organisations (Cooren et al., 2013). Par exemple, Johnson et Long (2001) décrivent tout groupe à l'intérieur d'une organisation comme étant « constituted in the dynamic interplay of dialectical tensions, exigencies, and communicative responses » (p. 31). Ainsi, des études suggèrent que les tensions sont des éléments

organisationnels qui doivent être acceptées, car elles ne peuvent jamais être complètement contrôlées ou résolues (Cooren et al., 2013). Plusieurs soutiennent cependant que celles-ci peuvent être gérées au sein d'une organisation. Dans les prochains paragraphes, nous verrons comment les chercheurs étudient la gestion des tensions par les acteurs organisationnels dans leur quotidien.

2.3 La gestion des tensions en organisation

En management et en communication, les tensions et leur gestion sont souvent liées au concept de leadership. De nombreuses études suggèrent en effet que le succès d'un groupe dépend de la gestion de ces tensions et qu'un leader est mieux positionné que le reste des membres pour aider le groupe à naviguer à travers ces tensions. Selon Galanes (2009), « a group's leader, particularly, must recognize these tensions, appreciate the various choices for managing them and select the communicative strategies most likely to help the group reach its goals » (p. 412). De plus, la réaction des dirigeants à ces tensions peut être un facteur essentiel dans le succès d'une organisation (Smith et Lewis, 2011). Très souvent, dans la gestion des tensions, les leaders tentent de rétablir l'équilibre dans l'organisation (Galanes, 2009). Dans la littérature, la gestion des tensions semble d'ailleurs intrinsèquement liée avec le concept de réponse aux tensions, et ce, indépendamment des capacités de leadership des acteurs organisationnels.

Les enjeux de pouvoir sont donc également des éléments importants à prendre en considération selon plusieurs chercheurs (Galanes, 2009; Smith et Lewis, 2011). Par exemple, la recherche de Galanes sur les tensions dans les petits groupes (2009) soulève que dans les interactions de groupe, ce pouvoir est coconstruit. En effet, les divers acteurs de l'organisation participent à cette co-construction de pouvoir. Souvent inconsciemment, les membres organisationnels se conforment ou résistent au contrôle du leader (Galanes, 2009). De fait, en ressentant des tensions, les acteurs réagissent et provoquent des changements dans le système organisationnel. Les membres ont donc eux

aussi une influence sur leur environnement organisationnel. Toutefois, peu d'études interrogent la manière dont les acteurs répondent à ces tensions en organisation (Tracy, 2004); Cunha et Putnam (2019) invitent alors les chercheurs à s'y attarder, et à mettre de côté l'étude des tensions vues comme un outil ou encore un problème à résoudre. De cette façon, nous verrons dans les prochains paragraphes les différentes réactions que les membres peuvent mobiliser pour faire face aux tensions.

2.4 Les réponses possibles aux tensions

Si le nombre de recherches empiriques étudiant les réponses aux tensions est limité, la littérature les concernant s'avère instructive. En effet, plusieurs études s'intéressant aux tensions ont révélé une panoplie d'approches individuelles et organisationnelles pour leur faire face et les gérer (ex. Tracy, 2004; Smith et Lewis, 2014; Putnam et al., 2016). Il ne faut toutefois pas confondre les réponses aux tensions avec le fait de les contrôler ou encore de les résoudre. En effet, Cunha et Putnam (2019) précisent que les réponses se concentrent sur comment la tension émerge, évolue et se transforme à même l'organisation. De cette façon, lorsque les acteurs ressentent des tensions dans l'organisation, ceux-ci développent différentes stratégies et réponses pour conjuguer avec celles-ci dans leur quotidien. Même si les chercheurs ne s'entendent pas sur des noms uniques pour classifier ces approches et que les définitions et les termes sont parfois confondus, Putnam et al. (2016) proposent de classer celles-ci en trois grandes catégories de réponses qui émergent dans leur revue de la littérature. Elles peuvent être nommées ainsi : soit *un ou l'autre (Either-Or)*, *les deux et (Both-And)*, et *plus que (More-Than)*.

2.4.1 Les réponses un ou l'autre

L'approche *un ou l'autre* voit les pôles contradictoires comme des phénomènes distincts qui fonctionnent indépendamment les uns des autres. Dans la littérature, Putnam et al. (2016) ont répertorié trois groupes principaux de réactions qui composent cette approche : les mécanismes de

défense, la sélection et la séparation. D'abord, les mécanismes de défense sont des stratégies utilisées par les membres organisationnels pour nier l'existence de contradictions, de dialectiques et de paradoxes. Lewis (2000, cité dans Putnam et al., 2016) en a répertorié six, soit la division des éléments (couper les contradictions), la projection (transférer l'anxiété à une tierce personne), la répression (ignorer ou nier les pulsions d'opposition), la régression (passer à des options plus sûres), la formation de réactions (cultiver une action ou une croyance d'opposition) et l'ambivalence (réaction mitigée). Tracy (2004) bonifie ces mécanismes de défense en ajoutant la notion de retrait comme forme extrême de répression. Cette réaction aux tensions organisationnelles consiste à ce que le membre se retire de la scène, psychologique ou physiquement, et parfois même de l'organisation complètement. Les acteurs de l'organisation utilisent souvent ces réactions de défense lorsqu'ils se sentent emprisonnés dans des cycles auto-renforçants, et particulièrement lorsque la tension croise plusieurs niveaux organisationnels. L'emploi de ces mécanismes de défense favorise bien souvent l'épuisement professionnel, la paranoïa et la « perte de vitalité organisationnelle » (Putnam et al., 2016, p. 123).

La sélection est décrite comme une réaction qui consiste à traiter les pôles comme indépendants et à privilégier un des pôles à l'autre (Wenzel, Koch, Cornelissen, Rothmann et Senf, 2019). Cette réaction est considérée, selon Tracy (2004), comme l'une des manières les plus simples de gérer une tension contradictoire. Toutefois, dans son étude sur l'identité des rôles chez les gardiens de prison, Tracy (2004) met en évidence que cette réaction peut provoquer une négligence des tâches associées à l'efficacité du travail. De plus, en sélectionnant un pôle à l'autre, les membres provoquent une perte de synergie entre les opposés (Putnam et al., 2016).

Le dernier type de réponse répertorié de l'approche *un ou l'autre* consiste en la séparation. Cette dernière est basée sur l'idée que le membre organisationnel est incapable d'intégrer la tension et qu'il doit nécessairement séparer les deux pôles pour s'aider à gérer efficacement l'un des deux (Seran,

Pellegrin-Boucher et Gurau, 2016). Si certaines études la proposent pour gérer efficacement les tensions, cette approche contribue notamment à augmenter le niveau de stress et à favoriser les réactions négatives aux tensions. Elle cause également une fermeture des options et des opportunités, et tout comme lors de la sélection, une perte de synergie en résulte (Putnam et al., 2016).

2.4.2 Les réponses les deux et

L'approche *les deux et* est décrite dans la littérature comme des réactions qui traitent les opposées comme étant inséparables et interdépendants (Smith et Lewis, 2011; Wenzel et al., 2019). Putnam et al. (2016) en ont répertorié trois différentes : la pensée paradoxale; la vacillation ou l'inversion en spirale; et l'intégration et l'équilibre. Le développement de la pensée paradoxale met l'accent sur le développement des capacités à reconnaître une tension ou un paradoxe, à les remettre en question, à y réfléchir et à les gérer. Smith et Lewis (2011) avancent que la pensée paradoxale contribue à rendre les tensions latentes claires et explicites, et que les dirigeants qui accepteront la présence de ces tensions favoriseront une gestion efficace de ces situations. Cependant, comme ce type de pensée se concentre principalement sur les habiletés individuelles, le transfert de ces connaissances au niveau organisationnel peut être influencé par plusieurs facteurs, dont les contraintes organisationnelles (Smith et Lewis, 2011; Putnam et al., 2016). Le développement de la pensée paradoxale engendre une recherche de valeur entre les pôles de la tension et aide, par le fait même, à réduire le stress et la peur face à une situation paradoxale.

La vacillation ou l'inversion en spirale est une autre façon de conjuguer avec les tensions. Celles-ci consistent en des allers-retours entre les différents pôles, à différents moments, dans des contextes différents ou avec différentes personnes (Tracy, 2004). Par exemple, les dirigeants peuvent vaciller entre l'exploration et l'exploitation selon leur environnement ou leurs besoins (Town, 2019). Généralement, la vacillation ou l'inversion en spirale est une

stratégie efficace pour gérer les tensions, mais elle peut aussi mener à une séparation des pôles, telle que présentée plus haut (Putnam et al., 2016).

L'intégration recherche un compromis ou un équilibre, parfois par une fusion forcée entre les pôles (Seo, Putnam et Bartunek, 2004; Wenzel et al., 2019). Quelques études sur la coopération suggèrent que cette réaction doit être combinée avec la sélection, présentée précédemment, pour réduire les tensions provoquées par cette situation (Seran et al., 2016). L'équilibre, similaire à l'intégration, « searches for ways to embrace both poles through accepting the contradiction, working through the tensions, meeting competing demands, and finding an equilibrium point » (Putnam et al., 2016, p. 124). Le populaire modèle d'équilibre dynamique de Smith et Lewis (2011) permet de bien illustrer cette recherche d'équilibre en organisation. D'ailleurs, un des exemples les plus fréquents dans les études sur les tensions est la conciliation travail/famille, où les membres organisationnels tentent, parfois avec beaucoup de difficulté, de conjuguer avec cette situation dans leur vie personnelle (Putnam et al., 2016).

L'approche *les deux et* permet aux acteurs de développer une meilleure compréhension des tensions qu'ils vivent, de réagir rapidement dans les situations de crise et d'offrir des actions temporaires pour rencontrer des besoins immédiats (Putnam et al., 2016). Ces réactions sont particulièrement utiles pour gérer les tensions organisationnelles à court terme, mais à long terme, celles-ci peuvent être difficiles à appliquer au quotidien. Malgré tout, de nombreuses études sur les paradoxes favorisent cette approche aux autres présentées (Wenzel et al., 2019).

2.4.3 Les réponses plus que

Finalement, la typologie de la dernière approche, la *plus que*, est assez récente; Putnam et ses collègues (2016) l'ont établie pour la première fois en 2016. Dans la littérature, cette approche consiste à relier les pôles d'opposition, à se déplacer en dehors d'eux ou à les situer dans une nouvelle relation (Putnam et al., 2016). Cette catégorie se divise en trois groupes, soit

le recadrage et la transcendance; la connexion, le troisième espace et le dialogue; et la pratique réflexive et le jeu sérieux (*serious playfulness*). Le recadrage consiste à élaborer un nouvel ensemble ou une nouvelle relation plus englobante de sorte que les pôles ne soient plus opposés (Janssens et Steyaert, 1999; Putnam et al., 2016). En recadrant la tension, les dirigeants transforment ce qu'elle peut signifier, et par le fait même devenir. Similairement, la transcendance « positions opposites in a novel relationship to each other by moving outside of a paradoxical system to a new level of meaning or by expanding the boundaries of an organization's context » (Putnam et al., 2016, p.129). Si le recadrage et la transcendance correspondent à des façons créatives de répondre aux tensions (Janssens et Steyaert, 1999), celles-ci peuvent aussi déclencher des conséquences involontaires en entraînant de nouvelles contradictions ou la réémergence de demandes opposées au fil du temps (Putnam et al., 2016).

Par la connexion, les acteurs recherchent l'énergie des tensions de manière à maintenir les opposés en relation (Wenzer et al., 2019). Le but de la connexion est de créer de nouveaux espaces ou de nouvelles ambiguïtés, appelés les troisièmes espaces, pour engager les tensions. Plus précisément, les troisièmes espaces sont des contextes limités dans le temps – symboliques et/ou physiques — pour discuter des tensions. (Putnam et al., 2016). Ceux-ci contribuent donc à ouvrir le dialogue et à développer les pratiques communicationnelles dans les organisations, et ainsi permettent de garder les tensions ouvertes. Putnam et al. (2016) précisent que dans cette littérature « dialogue surfaces as a particular type of forum in which stakeholders treat opposite poles as equally valued and form co-developed meanings among people, situations, and events » (p. 129). Cependant, le dialogue, défini comme tel, demande du temps, des habiletés et de l'expertise, et peut être difficile à engager pour les membres organisationnels sans aide extérieure (Putnam et al., 2016).

Pour terminer, la pratique réflexive met l'accent sur la conscience des acteurs organisationnels concernant la présence de tensions. Selon Wenzel et al.

(2019), « this discursive practice refers to engaging in trial-and-error exploration of paradoxical tensions that introduces options and opens them up to alternative meanings in day-to-day interactions ». Le *serious playfulness* est une pratique réflexive qui mise sur une réponse émotionnelle plutôt que sur des arguments rationnels. Pour certains chercheurs, l'utilisation de l'ironie et de l'humour permet d'exposer les tensions et de défier les limites normales de la tension (Putnam et al., 2016). L'approche *plus que* reconnaît donc la présence des tensions dans le but de les dépasser. Enfin, cette approche est aussi l'une de celles qui permettent aux acteurs de ne pas fermer prématurément les options (Putnam et al., 2016).

2.5 Discussion critique

À la lumière de cet état des connaissances, nous avons vu qu'il existe de nombreuses définitions des tensions organisationnelles dans la littérature et que ce concept demeure somme toute ambigu. Souvent mobilisées pour définir toutes situations paradoxales, contradictoires ou dialectiques, les tensions n'obtiennent pas consensus sur leur sens. Continuer à aborder les tensions d'un point de vue communicationnel paraît donc essentiel pour mieux les appréhender et les analyser sous toutes leurs facettes. La nature des tensions est également sujette au débat. Si plusieurs chercheurs croient qu'elles doivent être résolues, nous avons vu que les tensions organisationnelles devraient plutôt être considérées comme omniprésentes dans les organisations, et ainsi d'une certaine manière acceptées par les membres. Celles-ci sont inévitables et donc inhérentes aux organisations, dont les petites et moyennes entreprises. Elles font partie intégrante de l'expérience quotidienne des membres, lesquels peu importe leur capacité de leadership, ont le pouvoir de co-construire leur environnement organisationnel.

D'ailleurs, en tenant compte des différentes approches présentées, soit les réponses *un ou l'autre*, *les deux* et *les plus que*, il est possible de constater qu'il existe un large éventail de réponses que les membres organisationnels

peuvent engager pour gérer les tensions dans leur quotidien. Tracy (2004) soutient d'ailleurs que « their framing techniques of workplace tensions can have various personal and organizational effects » (p. 120). Ces effets organisationnels, aussi appelés processus organisationnels, ont un impact sur la réalité quotidienne des acteurs alors qu'ils contribuent à redéfinir l'organisation au fur et à mesure que les membres réagissent aux tensions. En faisant face aux tensions et en apprenant à les gérer, les acteurs provoquent inévitablement des processus au sein de l'organisation. Ceux-ci contribuent donc à constituer les organisations comme nous les connaissons, en plus d'influencer l'expérience des acteurs organisationnels. Si se pencher sur les réponses des acteurs est intéressant pour bâtir sur les connaissances existantes, se concentrer sur l'effet de ces réactions sur l'organisation me paraît encore plus pertinent pour étudier comment les PME se redéfinissent continuellement en conjuguant avec les tensions.

3. Objet de recherche

Avec cette recherche, je compte étudier les tensions qui émergent des activités quotidiennes d'une PME et tenter de révéler les processus organisationnels provoqués par les actions et réactions des membres lors de l'expérience de ces tensions. Lors de la discussion, je suggère également de soulever l'impact de ces tensions et de ces processus sur la rétention des employés dans les PME pour combler ce manque dans la littérature existante et continuer d'alimenter ce sujet de recherche. Je propose donc d'explorer les questions suivantes :

QR1 : Quelles sont les tensions qui émergent des activités quotidiennes d'une petite et moyenne entreprise?

QR2 : Quels sont les processus organisationnels qui résultent des réactions des membres à ces tensions?

De façon à explorer ces questions de recherches, je mobiliserai un cadre théorique issu des approches constitutives en communication organisationnelle.

4. Cadre théorique

Les approches constitutives ou CCO sont de plus en plus établies dans les études en communication organisationnelle (Boivin, Brummans et Barker, 2017; Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2014). Pour les chercheurs CCO, la communication n'est pas quelque chose qui arrive soudainement dans une organisation ou entre les membres d'une organisation. Au contraire, la communication est vue comme étant constitutive des organisations (Brummans et al., 2014). Plusieurs spécialistes de ces approches, comme Brummans et al. (2014), soutiennent que les organisations sont constituées à partir de la parole (discours), et que c'est par cette parole que l'organisation s'exprime. Si le discours s'avère alors une dimension essentielle des approches constitutives, les événements interactionnels qui constituent la réalité organisationnelle le sont aussi (Cooren, Kuhn, Cornelissen et Clark, 2011). En effet, « CCO research presumes that it is *in* communication, *in* interaction, that social or organizational worlds are produced and reproduced “for another next first time” (Garfinkel, 1992, p. 186, cité dans Cooren et al., 2011, p. 262) ». Cooren et al. (2011) soulignent que la communication n'est pas constituée que du discours et qu'elle concerne également les personnes qui interagissent entre elles ainsi que les différents aspects de la réalité qui influencent les interactions et qui font émerger les tensions dont nous faisons l'expérience, ou encore dont nous sommes témoins.

C'est dans une logique constitutive de la communication que Putnam et al. (2016) se sont intéressés aux tensions et aux paradoxes dans les organisations. Ces chercheurs voient le langage, le discours et les interactions sociales comme des éléments formant la réalité, et non comme des éléments la

reflétant. Pour eux, contrairement aux chercheurs de l'approche cognitive, le discours ne sert pas à étudier les émotions ou la cognition, mais plutôt à voir comment les paradoxes émergent et opèrent dans l'organisation. De plus,

Language and social interactions are not only keys to the ways that paradox develops, but discourse sets the conditions for how actors appropriate contradictions in organizational processes. Specifically, language use aids in deciphering how contradictions function as repertoires that guide actors' responses to organizational paradoxes. (Putnam et al., 2016, p. 77)

Ainsi, les approches constitutives proposent d'étudier le discours et les interactions sociales pour mieux en comprendre les propriétés organisantes de la communication. D'ailleurs, les chercheurs CCO considèrent que les textes, les artefacts, les éléments architecturaux et les métaphores, par exemple, doivent aussi être envisagés dans leur dimension performative ou transactionnelle puisque ceux-ci sont médiatisés dans le discours et les interactions sociales (Putnam et al., 2016; Cooren et al., 2011). Alors que les tensions organisationnelles émergent de la communication, que ce soit du discours ou des interactions sociales, les approches constitutives s'avèrent une avenue intéressante pour les étudier.

4.1 Les tensions organisationnelles selon une logique constitutive

Afin de mieux comprendre les contradictions, les paradoxes et les tensions selon une logique constitutive, Putnam et al. (2016) proposent de les considérer selon cinq dimensions essentielles. Pour eux, ces dernières permettent d'ancrer les paradoxes, les contradictions et surtout les tensions dans les actions et les interactions, et constituent donc le fondement ontologique des approches constitutives (Putnam et al., 2016). Pour Putnam et al. (2016), ces dimensions sont des caractéristiques qui aident à examiner comment les tensions émergent et évoluent dans les organisations.

4.1.1 Les dimensions constitutives

La première des dimensions est le discours. En cohérence avec les approches constitutives qui voient le discours et le sens comme centraux dans l'organisation, cette dimension réfère à des constellations de langages, de logiques et de textes enracinés dans les actions et dans les interactions sociales quotidiennes (Putnam et al., 2016). Elle se concentre sur la manière dont les membres d'une organisation adoptent les tensions et répondent aux contradictions dans et par des textes écrits et visuels; sur les significations et les interprétations co-développées pour les actions; et sur l'exécution de rituels, récits et pratiques normatives. Selon la logique constitutive, le fait de mettre en lumière l'importance du discours et des interactions sociales ne signifie pas que les organisations sont dépourvues de caractéristiques matérielles (c'est-à-dire d'objets, de facteurs économiques); mais que ces caractéristiques sont, entre autres, médiatisées dans le discours et par des processus sociaux (Putnam et al., 2016).

Putnam et al. (2016) soulèvent également quatre autres dimensions constitutives soit les actions développementales, les conditions socio-historiques, la présence de multiples et la praxis. Les actions développementales sont associées à la deuxième dimension. Celles-ci mettent l'accent sur les façons dont les tensions et les contradictions émergent, évoluent, persistent ou se transforment sur une période plus ou moins immédiate. En d'autres mots, les actions développementales sont les actions vécues dans le moment présent. Avec le temps, dans les processus ou les événements organisationnels, ces tensions peuvent s'amplifier et se multiplier (Putnam et al. 2016). Liée aux actions développementales, la troisième dimension est la présence de conditions socio-historiques. Les tensions sont enracinées dans des périodes historiques particulières ou aux interfaces du passé, du présent et du futur (Putnam et al. 2016). Ainsi, une vision constitutive propose de revenir aux périodes et aux sources d'action historiques concrètes (c'est-à-dire, événements, épisodes, époques, etc.) qui

situent les contradictions dans des contextes sociétaux et organisationnels (Putnam et al. 2016).

La quatrième dimension englobe les trois premières et consiste en la présence d'une multitude de tensions qui peuvent opérer en même temps, et ce, à plusieurs niveaux, que ce soit interpersonnel/dyadique, groupe/équipe, intergroupe, organisationnel, interorganisationnel, sociétal/environnemental, et à travers plusieurs sources (Putnam et al., 2016). Ces sources peuvent être multiples : circonstances, événements, acteurs et autres. D'ailleurs, la façon dont les acteurs interprètent, engagent et réagissent à ces tensions peut prendre plusieurs formes. Selon la perspective constitutive, les tensions sont intégrées dans de multiples structures ou systèmes et les acteurs les interrelient souvent entre les différents niveaux (Putnam et al., 2016). Cette dimension de multiplicité est donc un outil théorique supplémentaire pour étudier la façon dont les tensions évoluent à travers les interactions quotidiennes vers le fonctionnement de systèmes complexes. Même si, dans un environnement complexe, les tensions existent à de multiples niveaux sociétaux et organisationnels, les acteurs organisationnels les reconnaissent et se les approprient différemment en fonction de leurs propres circonstances (Putnam et al., 2016).

Enfin, la cinquième et dernière dimension est la praxis. Dans une logique constitutive, cette dimension est fondamentale pour aider les acteurs à répondre efficacement aux tensions. Celle-ci se concentre sur la conscience des acteurs en ce qui concerne les tensions et les paradoxes (Smith et Lewis, 2011; Putnam et al., 2016). En plus de reconnaître que la tension existe, cette dimension met aussi l'accent sur la conscience discursive, définie comme un type de conscience dans lequel les acteurs peuvent formuler en pensée et en mots ce qui se passe et réfléchir au pourquoi et comment elle se produit. Ainsi, la logique constitutive vise à aider les acteurs à faire de l'auto-surveillance, à réfléchir à leurs expériences dans des situations paradoxales, à reconnaître les luttes de pouvoir, et à passer de la conscience individuelle à la conscience

collective (Putnam et al., 2016). En faisant ressortir les tensions, les paradoxes et les contradictions grâce au discours, les acteurs organisationnels peuvent les engager par la réflexivité et les pratiques dialogiques (Putnam et al., 2016). Somme toute, en pratique, la praxis permet aux acteurs de développer différents niveaux de compréhension de ces tensions et de faire des choix pour les analyser, les remettre en question ou encore, réagir à celles-ci et aller de l'avant dans ce contexte complexe (Putnam et al., 2016).

Nous avons vu précédemment que les acteurs peuvent réagir aux tensions en mobilisant des réponses de catégories différentes, soit les approches *un ou l'autre*, *les deux* et ainsi que *plus que*. Ces réactions, telles que soulevées plus tôt, provoquent des effets sur l'organisation, appelés les processus organisationnels. Les tensions ont donc un impact sur l'expérience quotidienne des membres et en y réagissant, ceux-ci provoquent des processus au sein de l'organisation. De façon à mieux comprendre de quoi relèvent ces processus et comment ils évoluent, nous les verrons dans les prochains paragraphes.

4.1.2 Les processus organisationnels

Ainsi, les processus organisationnels sont définis comme les effets qui résultent de la réaction aux tensions se développant au fil du temps dans les flux d'actions (Putnam et al., 2016). Ces résultats mettent l'accent sur les aspects durables et transformatifs de la gestion des tensions et sur les manières dont les contradictions passées influencent les pratiques organisationnelles présentes et futures. La logique constitutive incorpore, mais dépasse, les conséquences positives ou négatives des tensions en examinant les résultats qui surviennent lorsqu'elles sont adoptées dans les processus organisationnels (Putnam et al., 2016). Putnam et al. (2016) en ont répertorié six dans leur revue de littérature, soit le cercle vicieux et/ou vertueux, la double contrainte ou la paralysie, les conséquences inattendues, les actions habilitantes ou contraignantes, l'ouverture ou la fermeture de la

participation et la transformation ou la reproduction des pratiques, structures et systèmes existants.

Le *cercle vicieux ou vertueux* naît de la manière dont les acteurs réagissent aux contradictions. Les cercles vertueux apparaissent à la suite d'une prise de conscience des tensions, de l'engagement dans la praxis et du développement de la pensée paradoxale (Putnam et al., 2016). Cette conscience des tensions déclenche une stratégie d'acceptation plutôt que de défense. De cette façon, les cercles vertueux provoquent des spirales contradictoires qui inspirent l'apprentissage, la création et la découverte. Ceux-ci permettent de gérer efficacement les tensions, à l'inverse des cercles vicieux qui alimentent la défense et l'inertie (Smith et Lewis, 2011). Les cercles vicieux peuvent se développer en *double contrainte* ou en *paralysie* qui, quant à elles, emprisonnent les acteurs dans une situation en leur offrant deux options inexistantes ou en les laissant paralysés. Lorsqu'une tension est cadrée en double contrainte, les membres sont souvent impliqués dans une relation intense avec l'organisation et peuvent difficilement métacommuniquer sur le message ou encore lui échapper (Tracy, 2004).

Un peu comme dans le cas des cercles vicieux, la réponse aux contradictions peut aussi mener à des *conséquences non intentionnelles* ou *non anticipées*. Les conséquences non intentionnelles sont souvent à l'opposé de ce qui était désiré au départ. Dans le cadre du changement organisationnel planifié, par exemple, les conséquences qui échappent à l'intention des planificateurs du changement sont considérées comme non intentionnelles (Jian, 2007). Les conséquences involontaires, ou non anticipées, quant à elles, n'étaient pas prévues par les acteurs ni préférées par ceux-ci, et ils les changeraient si c'était à refaire.

Les *actions habilitantes* ou *contraignantes* influencent quant à elles les actions futures en les facilitant ou en les empêchant de se produire. En étant conscients des conditions du système et en pouvant contrôler leurs activités, les acteurs ont une meilleure capacité à développer des actions qui favorisent

les opportunités et les choix (Putnam et al., 2016). Cette conscience du système amène les membres organisationnels à résister dans une certaine mesure au pouvoir en place et ces acteurs provoquent par le fait même des changements dans le système organisationnel.

Ensuite, plusieurs recherches s'intéressent au degré auquel la contradiction *ouvre* ou *ferme la participation*. Pour les chercheurs des théories critiques et postmodernes, les tensions qui naissent des luttes pour le sens offrent souvent l'occasion d'ouvrir le dialogue, de révéler des distorsions cachées, de contester les inégalités et d'éviter une fermeture prématurée qui privilégie certains acteurs et en marginalise d'autres (Putnam et al., 2016). Dans de nombreux cas, les acteurs qui s'engagent dans des activités discursives, comme l'humour ou la pensée réflexive, ouvrent de nouvelles possibilités de participation. Ces stratégies favorisent très souvent un dialogue productif entre les acteurs organisationnels qui leur permet de créer de nouvelles significations multiples au contact de tensions (Putnam et al., 2016). Ces significations diverses ouvrent alors la porte au recadrage de la tension et ainsi à ouvrir ou à fermer la participation.

Enfin, de nombreux chercheurs considèrent les tensions comme le moteur de la transformation organisationnelle. La *transformation* et la *reproduction* sont bien souvent en dialectique : soit le système change, soit il reproduit le statu quo (Putnam et al., 2016). Cette dialectique permet d'étudier comment la mise en œuvre de la tension contribue à changer ou à reproduire les idéologies, les structures et les systèmes organisationnels (Putnam et al., 2016). Parfois, en résistant au changement, par exemple, les membres contribuent à reproduire le statu quo. À l'inverse, dans certaines situations par exemple, lorsqu'un cercle vertueux est inspiré et que la créativité et la découverte sont mobilisées, il est possible de constater une transformation du système ou des pratiques. Ces six processus sont interreliés et permettent d'examiner comment les acteurs organisationnels gèrent les tensions et les contradictions, parfois même en simultané dans la vie organisationnelle.

Dans le cadre de cette recherche, une approche constitutive sera mobilisée pour soulever les tensions qui émergent des activités quotidiennes d'une petite et moyenne entreprise et pour appréhender les processus organisationnels qui résultent des réactions à ces tensions. Les dimensions constitutives nous permettront de mieux faire sens des tensions qui ressortiront de l'analyse alors que les processus organisationnels formeront un cadre pertinent pour étudier les effets résultant des « clash of ideas or principles or actions and... the discomfort that may arise as a result » (Stohl et Cheney, 2001, p. 353-354). De cette façon, la méthodologie nécessaire à cette étude sera présentée dans la section subséquente.

5. Méthodes de recherche

Afin de tenter de répondre aux questions présentées à la fin de l'objet de recherche, une approche inductive a été privilégiée. Selon Thomas (2006), « the primary purpose of the inductive approach is to allow research findings to emerge from the frequent, dominant or significant themes inherent in raw data, without the restraints imposed by structured methodologies » (p. 238). Dans une logique constitutive, Morillon, Grosjean et Lambotte (2018) précisent qu'« il est important pour le chercheur de considérer que les professionnels avec qui il travaille sont des experts de leur quotidienneté et qu'une démarche inductive avec une attention sur des événements communicationnels (interactions, récits, conversations) permet de rendre visibles les connaissances expérientielles de ces acteurs » (p. 172). La démarche inductive me semblait donc la plus appropriée pour mon type de recherche.

Plus précisément, une approche de nature ethnographique m'a permis de mieux comprendre la dynamique communicationnelle des PME. En effet, Neyland (2008) avance que l'« ethnographic observation of, and participation in, particular organizations, locations and social activities is now frequently

noted for its utility in providing in-depth insights into what people and organizations do on a day-to-day basis » (p. 2).

5.1 Collecte de données

Ainsi, dans le cadre de ma collecte de données, l'observation participante et les entretiens semi-dirigés ont été favorisés. D'abord, l'observation participante « pure » « implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités » (Bastien, 2007, p. 128). Cette méthode « permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité » (Bastien, 2007, p. 128). Ma participation comme membre dans une PME, qui sera décrite dans la prochaine section, m'a donc permis d'avoir un accès privilégié à des informations que j'aurais difficilement pu recueillir autrement.

5.1.1 Observation participante

Dans le cadre de cette recherche, j'ai passé quatre mois en immersion dans une petite et moyenne entreprise manufacturière canadienne à titre de stagiaire à temps plein. Cette organisation québécoise se compose de trois divisions ayant chacune leur équipe de gestion indépendante. Dispersées dans quatre villes de la province, ces divisions œuvrent dans des secteurs manufacturiers différents. Cette PME est détenue par un groupe canadien présent en Amérique du Nord et spécialisé dans le matériau brut de chacune de ces divisions. Durant ma période de recherche, c'est alors plus de 500 heures d'observation participante que j'ai eu l'occasion d'effectuer au sein d'une des divisions de l'organisation. Dans cette division, un peu plus de 80 membres y travaillent de façon hebdomadaire. Étant déjà à l'emploi de l'entreprise depuis un an, à temps partiel pendant mes études, j'avais alors une bonne connaissance de l'environnement et j'avais précédemment établi des relations de confiance avec mes collègues. D'ailleurs, les membres de l'organisation avaient été avertis de ce changement de rôle au préalable.

L'immersion comporte quelques risques et j'étais tout à fait consciente de ma position de collègue/chercheuse et des difficultés qui pouvaient y être associées avant mon arrivée sur le terrain. D'abord, l'observation participante « ouverte », comme l'avance Bastien, présente « le risque sous-jacent de générer des changements artificiels de comportement » (2007, p. 129) chez les membres de la collectivité. Morillon et al. (2018) ajoutent que « l'intrusion de chercheurs, dont la science demeure relativement méconnue, peut apparaître gênante dans le quotidien de la pratique et leurs résultats finalement peu opérationnels (p. 160) ». Toutefois, comme Bastien (2007) le souligne « l'ethnographe ne peut en effet guère prétendre être objectif et observateur participant : l'ethnographie est définie et façonnée par les relations humaines, elle est construction d'une fiction rationnelle, et non-recherche objective de connaissance » (p. 131-132). Il ajoute donc :

Dès lors, comme l'affirme Emerson (2003, p. 410), « la solution est davantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête que de la tentative de les minimiser (...) On tient pour allant de soi que l'observateur altère ce qu'il observe, mais que ces altérations font partie de l'objet d'étude (...). (Bastien, 2017, p. 132)

Ainsi, bien que je connusse l'organisation avant mes débuts comme chercheuse, j'avais été mise en garde de ce défi et de la nécessité d'avoir une pensée réflexive sur mon intégration dans l'organisation. J'étais donc consciente des effets de ma recherche, autant sur mon expérience que sur l'expérience des acteurs organisationnels présents.

Lors de cette étude, je me suis concentrée principalement sur les discours et les interactions des membres du bureau, collaborant moi-même dans cette section de l'organisation. Une vingtaine de membres y travaillent à temps plein, et sont séparés en cinq départements. Quelques-uns d'entre eux étaient à l'emploi de l'organisation depuis plus de dix ans alors que d'autres avaient intégré l'organisation dans les années précédentes. Les acteurs de l'usine

étant syndiqués, il était plus difficile d'y effectuer mon terrain de recherche. Toutefois, j'ai eu l'opportunité de discuter et d'interagir avec des acteurs organisationnels dont le rôle est hybride, c'est-à-dire qui collaborent avec l'usine et les bureaux, et ainsi d'avoir accès à leur expérience du côté de la production.

Plus présente qu'à l'habitude dans l'organisation, j'ai donc pu interagir quotidiennement avec les acteurs pour mieux comprendre la dynamique communicationnelle. En étant moi-même impliquée comme observatrice, j'ai aussi eu une meilleure compréhension de l'expérience des membres et de ce qu'ils peuvent vivre et ressentir dans leur quotidien. J'ai également eu l'occasion de participer à quelques activités sociales hors du cadre professionnel, comme des dîners et soupers entre collègues et des 5 à 7. Ces activités m'ont permis d'analyser les interactions sociales dans un contexte plus informel. Par ailleurs, lors d'un de ces événements, dédiés à souligner les efforts de l'équipe pour le trimestre passé, l'organisation a souligné le départ d'une des membres de l'équipe de gestion. En étant présente à cet événement, j'ai pu observer les diverses discussions à propos des raisons de son départ, et parallèlement, soulever des enjeux concernant la rétention des employés.

5.1.2 Journal de bord

Simultanément, afin de noter ces interactions quotidiennes, la méthode du journal de bord a été utilisée. Baribeau (2005) définit le journal de bord comme suit :

Le journal de bord est constitué de traces écrites, laissées par un chercheur, dont le contenu concerne la narration d'événements (au sens très large; les événements peuvent concerner des idées, des émotions, des pensées, des décisions, des faits, des citations ou des extraits de lecture, des descriptions de choses vues ou de paroles entendues) contextualisés (le temps, les personnes, les lieux, l'argumentation) dont le but est de se souvenir des événements, d'établir un dialogue entre les données et le

chercheur à la fois comme observateur et comme analyste, de se regarder soi-même comme un autre. (p. 108)

Rempli par l'entremise d'un logiciel de prise de note, le journal de bord m'a permis de partager mes observations avec ma directrice de recherche. J'ai alors été invitée à y prendre en note les tensions et les enjeux qui ont émergé ainsi qu'à décrire ces situations. De plus, comme Neyland (2008) le suggère, les observations ont été notées de façon organisée afin de pouvoir me rappeler et analyser ultérieurement les événements passés. À la fin de chaque journée de travail, ou lorsque des situations pertinentes survenaient, j'y inscrivais les événements marquants chronologiquement. La prise en note des observations me permettra par ailleurs de fournir des explications sur mon analyse, mes choix de concepts, la relation entre les codes et les épisodes d'échantillonnage théorique lorsque viendra le temps de présenter mes résultats à la section suivante (Baribeau, 2005).

5.1.3 Entretiens semi-dirigés

Ensuite, en suivant la logique constitutive, « it is through talk that organization is constituted, but it is in talk it is expressed » (Brummans et al., 2014). De cette façon, une série d'entretiens semi-dirigés a aussi été réalisée. Cette technique s'avère pertinente pour l'approche de recherche que j'ai choisie. En effet, Neyland (2008) avance que « although the principle feature of ethnographic research is observation of the setting being studied, ethnographers also employ interview techniques to elicit further information » (p. 19). Une fois mon projet de recherche approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université de Sherbrooke, un courriel a été envoyé à tous les acteurs de l'organisation concernés pour les inviter à participer à un entretien confidentiel d'une durée d'environ 30 minutes.

Sur vingt sujets potentiels, quinze d'entre eux ont rapidement accepté de participer à mon étude, dont les quatre gestionnaires en poste. La membre de l'équipe de gestion qui quittait ses fonctions quelques jours plus tard a aussi accepté de contribuer à ma recherche. Par la grande participation des acteurs

organisationnels, et par les propos recueillis, je crois avoir réussi à gagner la confiance de ceux-ci lors de ma présence dans l'organisation. Les entretiens ont été enregistrés, avec le consentement des participants, afin de faciliter l'analyse des données par la suite. Toutefois, un problème technique est survenu durant l'une des entrevues, et ainsi, seules quatorze d'entre elles ont été sauvegardées correctement. Une fois cet entretien terminé, je me suis empressée de résumer dans mon journal de bord les propos échangés avec le membre organisationnel en question pour conserver des traces de l'entrevue réalisée. De façon à protéger l'anonymat des participants, des pseudonymes seront utilisés pour remplacer leurs noms. Pour des questions de pertinence, j'ai choisi de retenir quatorze entretiens, pour un total de plus de 440 minutes d'enregistrements. Ceux-ci varient entre 20 minutes 30 et 1 h 15, avec une moyenne de 34 minutes par entrevue.

Les entretiens ont pu soutenir les observations que j'avais soulevées précédemment en plus d'explorer le sujet plus en profondeur. Les questions qui ont suscité des réponses particulièrement pertinentes pour comprendre l'expérience des membres dans l'organisation incluaient entre autres celles sur la satisfaction de la charge de travail, sur l'évolution de leur rôle et de leurs tâches dans l'organisation et leurs relations avec leurs collègues et supérieurs. Ces entrevues m'ont donné l'occasion de mieux comprendre la façon dont les tensions sont vécues et gérées par les membres de l'organisation.

5.2 Analyse des données

Une fois les données recueillies, j'ai relu mes notes d'observation et écouté chacun des entretiens à plusieurs reprises pour avoir une vue d'ensemble des sujets qui y sont couverts et pour identifier des thèmes émergents. La méthode de l'analyse thématique a donc été privilégiée pour donner du sens à mes données recueillies, car « without thematic categories, investigators have nothing to describe, nothing to compare, and nothing to explain » (Ryan et

Bernard, 2003, p. 86). Selon Ryan et Bernard (2003), les thèmes émergent d'une part de données, provenant d'une approche inductive, et de l'autre part de la compréhension antérieure du chercheur concernant le phénomène sous étude, venant d'une approche a priori. Ainsi, ce type d'analyse s'avère pertinent pour le type de recherche que j'ai effectué grâce à l'approche inductive mobilisée et à mes questions de recherche proposées précédemment.

Afin de repérer les thèmes récurrents, la méthode d'« open coding » a été sélectionnée. Celle-ci m'a permis de comparer les réponses des membres interviewés après de nombreux allers-retours entre les différentes données (Elo et Kyngäs, 2008; Cho et Lee, 2014). L'« open coding » est décrit par Corbin et Strauss comme « the interpretive process by which data are broken down analytically » (Corbin et Strauss, 1990, p. 12, cité par Cho et Lee, 2014). Une fois le codage réalisé, l'« axial coding », décrit comme le « process of exploring the relationships among categories » (Strauss, 1987, cité par Cho et Lee, 2014, p. 8), m'a permis de regrouper des concepts et des catégories et de faire des liens entre eux (Cho et Lee, 2014). Ainsi, grâce à cette méthode, j'ai été en mesure d'identifier plus aisément les sujets « that occur and reoccur » (Bogdan et Taylor, 1975, p. 83, cité dans Ryan et Bernard, 2003, p. 89) dans l'organisation. Enfin, ces techniques d'analyse m'ont permis de soulever trois tensions organisationnelles vécues par les membres de la PME; celles-ci seront présentées dans le chapitre suivant. Les processus organisationnels seront également soulevés dans l'analyse présentée ci-dessous pour étudier l'effet de la gestion de ces tensions par les acteurs sur l'organisation.

6. Analyse

Les données présentées dans ce chapitre permettent d'illustrer les tensions qui émergent des activités quotidiennes d'une petite et moyenne entreprise et de soulever leurs rôles dans les processus organisationnels. L'observation participante et l'étude des entretiens, exposés plus haut, m'ont permis

d'identifier trois tensions principales qui reflètent l'expérience quotidienne des acteurs organisationnels de cette PME. Ces trois tensions répertoriées sont celles qui semblaient les plus visibles et les plus récurrentes dans l'ensemble des données recueillies lors de la recherche sur le terrain. Celles-ci sont les suivantes : (1) diversité des tâches/charge de travail, (2) production/administration ainsi que (3) global/local. Pour présenter ces tensions, j'ai sélectionné les extraits les plus éloquentes de mon journal de bord et de mes entretiens.

6.1 Tension diversité des tâches/charge de travail

Comme je l'ai abordé rapidement dans la mise en contexte, les PME conjuguent fréquemment avec une réalité financière particulière, leur budget étant souvent plus limité que celui d'une grande organisation. Lors de mon expérience sur le terrain, j'ai constaté que cette réalité avait une influence sur les acteurs organisationnels, et notamment sur leur rôle au sein de la PME. Alors que l'organisation doit rester compétitive dans son secteur d'activité, parfois en évoluant même aux côtés de grandes entreprises, celle-ci doit maximiser les ressources en place de manière à rentabiliser ses opérations. Cette maximisation peut donc avoir un impact sur la charge de travail des membres. Par ailleurs, j'ai pu observer que plusieurs acteurs réalisaient des tâches connexes à leur description de tâches ou encore hors de celle-ci selon leur implication dans l'organisation, notamment lors d'organisation d'activités sociales. Étant plus limitées, les ressources doivent parfois diversifier leurs tâches pour répondre à tous les besoins de l'organisation et de ses membres. Mon analyse de données m'a permis de rapporter que les membres de l'organisation étaient en grande partie conscients de cette tension. Toutefois, celle-ci semble également, au fil du temps, se développer en processus de double contrainte pour certains acteurs. Les membres en question ont alors plus de difficulté à faire sens de la tension et se sentent donc emprisonnés dans la situation. Nous verrons donc dans la prochaine

partie comment les acteurs expérimentent la tension dans leur quotidien avant de passer à la présentation de la double contrainte.

6.1.1 La tension vécue par les membres organisationnels

Dans ce premier extrait, Myriame, membre de l'équipe de gestion, fait ressortir la tension *diversité des tâches/charge de travail* en s'appuyant sur la réalité financière des PME. Elle mobilise ses expériences passées, dans des petites et moyennes entreprises et dans des grandes entreprises, pour faire part de son ressenti, et fait d'ailleurs le parallèle entre celles-ci pour l'illustrer :

Il faut comprendre que si on fait le choix d'aller travailler pour une PME, avec l'expérience qu'on a derrière nous, on le sait que le volume sera pas... y'a pas juste un rôle, des heures et une personne qui fait ça parce qu'une PME est pas capable de gérer ça financièrement parlant. Il faut toujours aller donner un peu plus que ce qui nous est demandé parce qu'on peut financièrement pas vivre à avoir juste quelqu'un qui fait une job dans ses heures données, ça fonctionne pas. Tu peux pas aller investir dans du monde pour grossir en tant que PME, tu dois grossir, accumuler le volume, faire ton argent et après aller chercher des ressources. Et ça j'en suis consciente.

Une grande entreprise va se dire là j'ai un projet d'évolution, j'ai besoin d'agrandir le département, je vais aller embaucher 5-6 personnes et ces personnes-là auront un rôle semi-défini et au fur et à mesure, tu te rends compte qu'il y a des personnes qui ont la moitié de leurs journées remplies pis qu'il y a beaucoup d'argent de gaspiller. C'est comme ça que ça fonctionne, ils investissent pis y'a des gens qui développent des projets. Une PME a pas nécessairement ce luxe-là.

Cet extrait permet de mieux comprendre le rôle d'un membre d'une PME et la nécessité qu'il réalise plusieurs tâches dans l'organisation afin d'assurer la pérennité de cette dernière. De par ses explications, il est possible de constater que Myriame, avec l'aide de ses expériences passées et actuelles, a développé un haut niveau de compréhension de la tension et de la réalité de ces organisations qui se veut souvent en changement, à mesure que l'organisation évolue. Elle démontre être consciente qu'en allant travailler dans une PME, on s'attend d'elle qu'elle en fasse « un peu plus » que ce qui lui est demandé. Cette charge de travail supplémentaire est donc mise en tension avec la diversité des tâches alors que Myriame avance que dans une PME « y'a pas

juste un rôle, des heures et une personne qui fait ça [...] ». Ces propos permettent de bien illustrer comment un membre de ce type d'entreprises doit diversifier son rôle pour permettre à l'organisation d'arriver financièrement. Ce niveau de conscience étant élevé, elle semble donc en mesure de bien conjuguer avec cette tension dans son quotidien. Michel, gestionnaire, rend aussi visibles les deux pôles de la tension, soit la charge de travail plus particulière à une petite et moyenne entreprise et la diversité des tâches qu'il est possible d'y effectuer, en plus de les différencier à celles d'une grande organisation :

Michel : On est dans une petite usine, donc c'est normal qu'on fasse un petit peu plus que ce qu'on ferait dans une grosse usine. Moi, j'étais habitué comme ça, c'est pas une surprise pour moi...

Magalie : Parce qu'où tu travaillais avant, c'était une petite usine aussi?

Michel : Oui, c'était pas une grande usine, on avait deux usines, mais c'était équivalent à ici. Donc tout le monde dans les bureaux faisait plus qu'une affaire.

Quelques secondes plus tard, il ajoute : Moi, je trouve ça intéressant parce que tu apprends plein d'affaires. Moi, j'ai appris à faire des achats, de la planification, de la maintenance, à gérer du personnel, j'aurais pas réussi à faire ça dans une grosse usine. Dans une grosse usine, tu fais la job que t'as à faire et pas autres choses.

Michel souligne la distinction entre une petite usine et une grosse usine à trois reprises dans cet extrait, autant en ce qui concerne la charge de travail que de l'apprentissage qu'il est possible d'y faire. En mentionnant que la charge de travail n'est pas une surprise pour lui et qu'il était habitué, il rend compte de son expérience passée dans une autre PME et de fait, semble normaliser cet aspect qu'il attribue à toutes les « petites usines ». Par ailleurs, cette tension semble aussi persister dans le temps, d'une PME à l'autre, et à l'intérieur de l'organisation étudiée. Comme l'extrait le laisse paraître, il est aussi intéressant de soulever qu'il est conscient de la charge de travail plus élevée dans ce type d'organisation, mais également des opportunités en termes de diversité d'apprentissage que cette dernière lui offre, ce qu'il affirme

apprécier. Ainsi, si en faire « un petit peu plus » pourrait constituer un aspect négatif de prime abord, il est possible, en contrepartie, de bâtir positivement sur cet aspect pour le tourner à son avantage et de développer un processus d'apprentissage. Entre cette possibilité d'en faire trop et de s'éparpiller au final et celle d'acquérir de nouvelles connaissances et manières de faire, la tension *diversité des tâches/charge de travail* émerge.

Par ailleurs, si la tension persiste dans l'organisation de façon quotidienne, j'ai aussi pu noter les fluctuations du pôle *charge de travail* dans le temps. Tel que noté dans mon journal de bord à la date du 27 juin 2019, « la dernière semaine de chaque mois est une semaine importante pour tous les départements de la PME. Les commandes des clients doivent être produites, facturées et expédiées pour assurer la réalisation des objectifs financiers. Les membres organisationnels sont tous très occupés, peu importe les départements. » Cette note d'observation permet de mettre en lumière que certaines semaines bien précises correspondent à des défis pour les membres de cette organisation. Durant ces moments spécifiques, tous les efforts sont concentrés sur les tâches essentielles pour conclure le mois d'opération. D'ailleurs, cette charge de travail est récurrente d'un mois à l'autre et est appréhendée par les acteurs organisationnels, conscients de cette réalité mensuelle. Bastien, membre de l'équipe de gestion, s'exprime, quant à lui, sur comment sa charge de travail et ses tâches peuvent varier d'une semaine à l'autre :

Parce qu'étant donné, comme je te disais tantôt, étant donné que c'est plusieurs départements, ça peut être une semaine où tous les départements ont besoin d'aide, que tous les départements ont des problématiques. Cette semaine-là ça va faire une charge de travail vraiment incroyable avec le reste qui en découle, toutes tâches au quotidien. Et des fois, des semaines c'est plus tranquille et là ça me permet de travailler sur l'amélioration; ça c'est sûr que j'apprécie parce que moi être statique en emploi c'est impossible, y'a des emplois que je ne pourrais pas occuper, je ne pourrais pas être dans certaines entreprises parce qu'être statique moi c'est impossible, faut que je m'améliore tout le temps, aux trois mois faut que je vois que l'entreprise s'améliore, sinon ça marchera pas.

Il est intéressant de noter ici la répétition du mot impossible à deux reprises dans ses propos. Bastien démontre, en répétant « impossible », qu'il semble apprécier l'action et le dynamisme de son rôle dans l'organisation. Comme il le mentionne, il serait impossible pour lui d'occuper un emploi statique, ou comme il me l'a précisé dans son entretien, redondant. Ainsi, même si la charge de travail de certaines semaines est « vraiment incroyables », il semble apprécier le défi que lui apporte la diversité des tâches et l'absence de travail routinier de son poste. Au cours de l'extrait, Bastien reconnaît sa situation et soulève que c'est aussi ce qu'il apprécie de son poste. Si pour certains acteurs la diversité des tâches qu'il effectue et sa charge de travail quotidienne pourraient être vues comme excessives, pour Bastien, à l'inverse, cette tension semble être stimulante et l'amène à se dépasser et à s'améliorer constamment. Bastien et tous les membres présentés ci-dessus paraissent gérer la tension sainement dans leur quotidien.

6.1.2 Double contrainte

Au fil des entretiens, quelques membres m'ont souligné avoir eu plus de responsabilités et de tâches avec les années; plusieurs trouvaient normale cette situation qui signifiait pour eux une confiance et une appréciation de la part de l'équipe de gestion en place. Cependant, pour d'autres membres, n'arrivant pas à faire sens de la tension ressentie, ce contexte s'est transformé, avec le temps, en double contrainte. C'est le cas de Viviane, une membre de l'équipe de gestion engagée dans les trois divisions de l'organisation, qui a vu sa charge de travail augmenter considérablement peu de temps après son arrivée dans la PME. Celle qui avait alors un poste dans un domaine bien précis à ses débuts s'est vu confier plusieurs projets dans des départements connexes, où les ressources étaient plus limitées et les besoins, grandissants. Dans les extraits qui suivent, Viviane explique sa situation et met la tension en évidence :

En volume, toutes les entreprises ont grossi pas mal toutes en même temps. Il y avait beaucoup beaucoup plus de volume. Après ça, on a rajouté, j'ai monté

beaucoup de projets, on n'a pas eu vraiment plus de ressources ici, fait que c'était en plus de faire nos tâches ben on rajoutait des projets.

Avec ces propos, il est possible de soulever l'intensité de la tension avec laquelle elle doit conjuguer dans l'organisation. Peu de temps ensuite, elle aborde les conséquences de cet alourdissement des tâches sur sa vie personnelle et professionnelle et c'est ici qu'on peut remarquer l'effet de sa réaction sur l'organisation :

Viviane : J'ai travaillé 70 heures/semaine, je suis tombée malade... Tsé c'est ça... Oui, j'ai tout vécu ici...

Magalie : Donc il y a aussi eu une répercussion sur ta vie personnelle?

Viviane : Mais sur ma vie, je dirais sur mon professionnel là, ce que j'ai dû avoir le plus, c'est que j'étais une fille avec beaucoup de rigueur, j'aimais beaucoup quand les choses étaient bien faites et y'a fallu que j'apprenne à couper les coins ronds. Puis je ne vis pas bien avec quand que je remets quelque chose que je n'ai pas eu le temps de bien valider. Fait qu'y'a fallu que je me parle beaucoup, et même encore là, je ne suis pas à 100 % où je voudrais...

Elle ajoute : Maintenant, je trouve comme si faut que je botche des affaires et je vis pas bien avec ça.

Ces propos nous permettent donc de mieux comprendre comment elle réagit à cette tension dans son quotidien. Il semble possible de constater que le manque de ressources pour l'aider et sa charge de travail élevée l'a mené à revoir ses critères de rigueur afin de faire sens de sa réalité. La réponse à cette tension semble donc s'être développée en cercle vicieux, et même jusqu'en double contrainte. La tension lui ayant occasionné des problèmes de santé, Viviane démontre vouloir éviter que ça se reproduise alors qu'elle développe des stratégies pour mieux la gérer. Comme elle l'avance, elle a dû apprendre à « couper les coins ronds » pour arriver à conjuguer efficacement toutes ses tâches. Un cercle vicieux semble alors émerger de cette stratégie. Plus encore, en précisant qu'elle n'est pas à l'aise avec cette situation, étant une femme très rigoureuse, ce processus vicieux semble s'être développé au fil du temps en double contrainte. D'ailleurs, la répétition du « je ne vis pas bien avec ça »

amplifie son ressenti du malaise et d'inconfort. Dans cet extrait, Viviane laisse donc croire qu'elle fait face à une situation, qui comme le décrit Putnam et al. (2016) concernant la double contrainte ou la paralysie, où elle est en position de « damned if you do and damned if you don't » (p. 83).

Afin de m'aider à mieux faire sens de son expérience dans l'organisation, Viviane nuance sa satisfaction concernant sa charge de travail, et plus particulièrement lorsqu'elle travaillait 70 heures par semaine :

Je suis une fille comme ça parce que j'aime ça gérer par projet, donc quand j'ai des projets qui me motivent je vais le faire, mais un moment donné, quand c'est 70 heures parce que t'arrives pas dans ta job, parce que ta boîte de courriels descend jamais... Tu ne vois jamais le bout...

Dans cet extrait, elle met en tension le défi et la motivation que les différents projets lui procurent et la charge de travail et la redondance que son rôle lui occasionne quotidiennement. En ne voyant « jamais le bout », elle laisse percevoir un découragement de sa part. Le poids de cette charge de travail transparaît dans l'extrait, notamment dans le ton de sa voix lors de l'entretien. Il est aussi intéressant de soulever, comme Tracy l'avance, que Viviane semble entretenir une relation intense avec l'organisation alors qu'elle travaille de nombreuses heures par semaine. Par ailleurs, comme elle est spécialisée dans son domaine, il devient plus difficile de métacommuniquer sur sa situation et donc de développer une pensée paradoxale pour faire sens de cette tension. Viviane semble donc emprisonnée dans cette situation, dont elle arrive difficilement à faire sens.

À la lumière des données présentées, il est possible de constater que les membres de l'organisation font face à la tension *diversité des tâches/charge de travail* dans leur quotidien, et ce, de manière différente. Si plusieurs semblent arriver à bien conjuguer avec cette tension, certains peuvent réagir différemment à la tension et ainsi provoquer le processus organisationnel de double contrainte, comme c'est le cas de Viviane. Dans la prochaine section,

nous verrons la deuxième tension qui émerge de l'analyse réalisée, soit la tension *production/administration*.

6.2 Tension production/administration

Telle que présentée précédemment, l'organisation étudiée est une PME manufacturière; celle-ci est composée de membres qui travaillent du côté de la production, dans l'usine, alors que d'autres sont du côté de l'administration, dans les bureaux. En analysant les entretiens des acteurs de l'organisation qui ont des liens avec la production et l'administration, j'ai constaté qu'une tension entre les deux groupes était récurrente. D'une part, les deux départements évoluent dans la même organisation et ils y sont essentiels, mais de l'autre, le type de tâches réalisées par ces groupes et leur environnement sont différents. Malgré tout, les deux groupes sont interdépendants l'un de l'autre, et leur relation est nécessaire pour assurer le bon fonctionnement des opérations. L'administration a besoin de la production pour fabriquer les projets et assurer leur envoi alors que la production a besoin de l'administration pour gérer les projets et développer les marchés. Cette interdépendance occasionne donc des luttes de sens et de pouvoir pour les membres organisationnels qui se veulent hybrides, et une tension émerge de cette relation.

De par sa nature, la dimension de présence de multiples permet d'étudier la tension présentée dans cette section dans une logique constitutive. Plus précisément, les multiples niveaux intraorganisationnels sont présents dans tous les extraits présentés pour illustrer cette tension. Alors que les acteurs organisationnels sont confrontés à cette tension dans leur quotidien, la gestion qu'ils en font a des effets sur l'organisation. Plus précisément, un des effets remarqués dans des nombreux extraits correspond à la description que Putnam et al. (2016) font du cercle vertueux, c'est-à-dire une « iterative spiral or self-reinforcing sequence of events that grow out of the ways that actors process contradictions and develop into positive (virtuous) cycle » (p. 81).

Enfin, ces cercles vertueux ont aussi comme effet d'ouvrir la participation aux différents membres de l'organisation en se voulant inclusifs et proactifs. De façon à illustrer la tension, nous verrons d'abord, comment les acteurs organisationnels conjuguent avec celle-ci dans leur quotidien.

6.2.1 La tension vécue par les membres organisationnels

Dans ce premier extrait, Jérôme, membre de l'administration, souligne un événement stressant qu'il a vécu dans l'organisation et qui met en relation ces deux groupes :

Y'a eu une non-conformité sur un projet, fallait tout repeindre au complet le matériel. Le matériel est arrivé avant hier, on a commencé à peindre; théoriquement on en avait pour 6 heures de peinture et ça a pris quasiment 20 heures le faire au complet. Déjà qu'on était super serrés dans la cédule et qu'on avait des retards, là c'est sûr que je pose des questions, je n'ai pas nécessairement les réponses que je veux avoir donc là c'est sûr que je vais pousser un peu plus. Là, comme disons, un des contremaîtres, je l'ai brassé peut-être un peu plus hier... Mais en même temps faut être capable de répondre et eux autres aussi faut qui soient capables de répondre à ça. Nous, on avait pris des engagements au niveau du client pour ramener le matériel, on avait pris des engagements au niveau des transporteurs pour venir chercher le matériel et finalement, le matériel était pas prêt quand ils se sont présentés. C'est sûr que dans un cas comme ça j'ai tendance à... J'ai acquis de l'expérience disons, je suis moins prime que j'étais, je le partage moins disons, mais c'est sûr que ça paraît que c'est un irritant pour moi... Et faut que le monde comprenne c'est quoi les implications, donc c'est sûr qui faut leur expliquer; donc c'est ce que j'ai fait hier avec lui.

Nous retrouvons dans les propos de Jérôme une séparation entre les membres de l'organisation en équipes différentes lorsqu'il dit « faut être capable de répondre et *eux autres aussi* faut qui soient capables de répondre à ça ». Cette partie d'extrait est éloquente sur la relation entre les deux départements. On peut remarquer une dissociation qui passe du « nous » pour définir l'administration en disant « faut être capable » au « eux » pour parler de la production en mentionnant « eux autres aussi faut qui soient capables ». Comme il le mentionne, une situation comme celle présentée est un irritant et une source de stress pour Jérôme. Au quotidien, chaque groupe a des enjeux différents et cet exemple permet de l'illustrer; l'administration a un contact

direct avec le client et le transporteur pour assurer la livraison du projet à temps alors que la production doit s'assurer de produire le matériel selon les délais établis par l'administration. Ce cas permet également de soulever l'interdépendance entre les deux groupes alors qu'ils doivent collaborer ensemble sur une base régulière, et contribue à faire émerger la tension *production/administration*. L'expérience de Samuel, membre de la production, permet aussi de mieux comprendre cette mise en tension entre la vision du monde de production et celle de l'administration alors qu'il décrit une situation similaire à celle de Jérôme :

Souvent, y'a des machines qui brisent, ou y'a la production... Moi je suis un peu pris entre Frédéric et Marc. Je travaille beaucoup plus avec Frédéric qu'avec Marc, mais Marc c'est mon patron. Pis t'sais Frédéric est pas toujours au courant de ce qui se passe dans l'usine, lui il gère ses papiers, sur papier on est supposés être rendu là, donc j'ai beaucoup d'explications à donner à quelqu'un qui est pas mon patron... Moi mon patron comprend lui, mais j'ai besoin énormément de Frédéric pour faire le suivi d'où on va. Ça c'est stressant, y'a des machines qui brisent, faut tout le temps me justifier.

Ces deux extraits mettent en évidence la présence de la tension, qui selon la définition que je préconise se traduit par l'inconfort, le stress, l'anxiété qui survient comme à la suite d'un conflit d'idées, de principes ou d'actions (Stohl et Cheney, 2001). En effet, Jérôme et Samuel soulignent l'état ressenti, soit le stress, résultant de cette situation organisationnelle complexe. Plus précisément, dans cet extrait, Samuel met en lumière la lutte de pouvoir et de sens qui existe entre Frédéric, Marc et lui. D'un côté, il doit collaborer avec un membre de l'administration, qui n'est pas son patron, mais qui est essentiel à la réalisation de ses tâches et à qui il doit rendre des comptes, même si celui-ci ne comprend pas nécessairement l'entièreté de sa réalité dans l'usine. De l'autre côté, il a un patron qui comprend sa réalité, mais avec qui il collabore moins quotidiennement. Par cet extrait, on voit ressortir une lutte de sens avec laquelle Samuel doit composer quotidiennement. De plus, comme il est possible de le remarquer avec ces deux extraits, la relation étroite entre l'administration et la production est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, mais celle-ci occasionne aussi des situations stressantes

pour les membres de la PME. La gestion de cette tension par les membres a aussi des effets sur l'organisation. De cette façon, nous verrons les processus que les réactions des acteurs peuvent provoquer sur le système organisationnel dans la section ci-dessous.

6.2.2. Cercle vertueux et ouverture de la participation

Au cours des entretiens et de mon observation participante, bon nombre de membres hybrides démontraient être conscients de la présence de cette tension qui persiste dans l'organisation. Par leur réaction face à celle-ci, les acteurs organisationnels semblaient engendrer majoritairement des cercles vertueux ainsi qu'une ouverture de la participation des différents acteurs organisationnels. Maxime est l'un de ceux-ci. Celui qui était d'abord un membre sur le plancher et qui occupe maintenant un poste de supervision dans l'usine communique le changement de perception des membres de la production à son sujet à la suite de cette nouvelle position. Il illustre d'ailleurs sa réaction à cette situation, en plus de mettre en lumière l'effet de celle-ci sur son quotidien :

C'est souvent, parce qu'ici, c'est comme partout, c'est souvent deux gangs; t'es dans un clan la production ou t'es dans l'autre clan l'administration. Donc moi c'est comme si je venais de passer dans l'autre clan aux yeux des gens, mais moi je me sens beaucoup plus près, dans mon travail, des gens sur le plancher que des gens de l'administration. En fait, je suis comme un lien entre les deux et moi ce que je veux, ce que je m'attends, c'est d'avoir de la franchise et de la sincérité de la part de l'administration et de la part des travailleurs aussi.

Par ses propos, Maxime démontre être conscient des deux « clans » qui sont formés dans l'organisation. Néanmoins, la position que lui accordent ses collègues semble en dissonance avec son rôle et la proximité qu'il souhaiterait avoir avec les membres de la production. Par conséquent, il est possible de constater que ce changement de position dans l'organisation et la réaction des membres a donc été une conséquence inattendue par Maxime, et qu'elle affecte le système. Les membres de la production, en réagissant de cette manière à la nouvelle position de Maxime, réitèrent cette tension au sein de

l'organisation de façon à ce qu'elle persiste quotidiennement. Toutefois, si ce n'avait été que de Maxime, il laisse présager qu'il aurait voulu continuer de faire partie du clan de la production. En effet, il mentionne qu'il se sent plus près des gens sur le plancher que des gens de l'administration. À la fin de l'extrait, il en vient à conclure qu'il est le lien entre les deux groupes, tout en précisant ce qu'il attend de la part des deux côtés. Ainsi, s'il aurait pu se sentir emprisonné dans la situation à cause de cette conséquence inattendue, Maxime semble faire sens de la tension et bien conjuguer avec celle-ci dans son quotidien en inspirant un cercle vertueux dans l'organisation.

En présence d'une tension organisationnelle, certains acteurs développent une pensée paradoxale qui leur permet de prendre conscience de la tension et de la gérer efficacement. C'est le cas de Viviane, membre de l'équipe de gestion, qui soulève également la relation des membres de l'administration avec ceux de la production. Alors qu'elle est consciente des enjeux qui règnent entre la production et l'administration, elle fait preuve de créativité pour gérer cette tension au sein de l'organisation. Dans cet extrait, elle discute de ses relations avec ses collègues et se remémore ses débuts dans la PME de manière à faire émerger les effets de sa gestion de la tension :

Je suis une personne d'équipe, j'aime ça parler, j'aime ça avoir des bonnes relations aussi, c'est ma motivation pour rentrer [...]. Parler avec tout le monde, parler avec le monde dans l'usine aussi. Les deux premières années c'est sûr que je m'impliquais un peu plus parce que j'allais travailler un shift par saison avec les gens dans l'usine.

J'ai fait de la peinture, j'ai fait du profiloir; la soudure c'est la seule chose que j'ai pas fait vu que c'est plus risqué et avec le syndicat... mais j'essayais de faire un peu de tout, pour un, que les gens viennent me parler et me voient différemment. Et de deux parce que quand t'as des shifts et que tu veux augmenter la productivité, Jean disait : on va juste augmenter la vitesse de la machine un petit peu, je disais : heille t'as-tu fait ça pendant 12 heures toi, t'sais si tu programmes la machine juste un petit peu plus vite là, moi après 4 heures j'étais pu capable, donc je comprends qu'ils sacrent si tu leur demandes juste un peu plus vite.

À la peinture, c'était la même chose, il voulait que les gens accrochent plus d'échelles sur un crochet, mais c'est parce que c'est lourd une échelle, quand

t'en as quatre de suite à accrocher... Quand ils ont parlé de ça, j'ai dit : ok je vais aller faire un shift en peinture voir c'est quoi. Après ça quand je suis revenue j'étais comme ouais pensez à une autre idée, pas sûre que ça va être bon. Puis après ça, Bastien est arrivé et ils ont des chariots élévateurs et ils ont des choses qui aident beaucoup. Mais moi ça me permet de me mettre dans le bain et maintenant les gars, je n'aurais probablement pas la même relation avec eux aujourd'hui si j'avais pas fait mes shifts avec eux.

Dans cet exemple, Viviane démontre être consciente de l'existence de cette tension en mentionnant que l'une des raisons qui expliquent sa présence sur le plancher est pour que les gens viennent lui parler et la « voient différemment ». En réagissant à la tension présentée ci-dessus, Viviane provoque un cercle vertueux dans l'organisation. D'abord, déjà l'idée d'aller travailler du côté de la production me paraît ingénieuse pour favoriser les échanges avec ces membres. Plus encore, en ayant réalisé des tâches du côté de la production, elle peut maintenant faire sens de la réalité de ces membres aux acteurs administratifs. Ce cercle vertueux inspire donc la création et la nécessité de trouver d'autres solutions pour augmenter la productivité.

Dans cette situation, la gestion de la tension qu'en fait Viviane a aussi permis d'ouvrir la participation aux différents membres de l'organisation. En étant plus présente du côté de la production et en ayant créé des liens avec ses collègues, Viviane a réduit l'impression de hiérarchie qui pouvait y avoir entre les deux groupes, du moins entre elle et les membres sur le plancher. Cette ouverture a par ailleurs permis de révéler une distorsion cachée de la réalité de la production à ceux de l'administration et inversement. Enfin, ce cercle vertueux et cette ouverture de la participation ont contribué à transformer les pratiques de l'organisation, et ainsi à transformer le système. Ces deux processus engendrés par Viviane ont permis d'ouvrir les horizons des membres de la production et de l'administration à la réalité des acteurs du pôle opposé, et ainsi, à mieux faire sens de cette réalité et à la prendre en compte dans les pratiques de l'organisation, que ce soit du côté de la production ou de l'administration. On peut aussi constater que l'arrivée du nouveau gestionnaire a contribué à améliorer les conditions de productivité

des membres de l'usine et que de nouvelles pratiques sont maintenant en place. Ces transformations des pratiques ont contribué à avoir un impact sur le reste du système organisationnel.

Alors que les deux groupes conjuguent avec des réalités différentes dans l'organisation, des défis communicationnels avec les membres de la production sont aussi présents. Bastien explique cette situation et fait ressortir l'effet vertueux provoqué par sa réponse à la tension :

Je crois que oui, peut-être plus en production où on a un chemin à faire. J'essaie de le faire parce qu'on a créé des meetings de production, des meetings de maintenance où c'est maintenant le directeur de production qui va les animer. Avant c'était moi qui les animais parce que je sentais qu'il y avait une lacune à ce niveau-là, surtout quand j'allais sur le plancher et que je discutais avec les employés directement sur le plancher, je voyais que la communication que nous on disait se rendait pas toujours à l'employé. On travaille beaucoup sur ça et je crois qu'il nous reste un bon bout de chemin à faire à ce niveau-là pour que la communication des employés passe vers nous et inversement; nous, notre communication ait vers eux. Donc à ce niveau-là, il y a encore du chemin, mais sinon je pense que dans les autres départements ça coule assez bien.

En effet, en prenant conscience de la tension qui existe entre les membres de la production et ceux de l'administration, Bastien provoque un cercle vertueux dans l'organisation. En effet, afin de favoriser la communication, il a mis sur pied des rencontres de production et de maintenance. Celles-ci font appel à la créativité de l'équipe pour trouver une solution à ce manque d'information, autant de la part de l'équipe de la production, que de celle de l'administration. Avec ces rencontres, Bastien semble tenter de créer une unité et de réduire la distance entre les différents membres. Pour lui, cette unité paraît possible grâce à une meilleure communication entre les acteurs. Par ailleurs, comme Bastien est conscient des conditions du système, il favorise les actions habilitantes et développe des actions qui favorisent qu'elles se reproduisent, c'est le cas avec les rencontres organisées. Ce cercle vertueux et ces actions habilitantes engendrent aussi une ouverture de la participation en offrant une tribune aux membres de la production et de la

maintenance. En effet, on tente de mettre tous les acteurs de l'organisation au même niveau en leur accordant la même importance tout en leur transmettant efficacement la même information. Cette gestion de la tension a donc comme conséquence de transformer le système en plus de favoriser un meilleur partage de l'information entre tous les membres de l'organisation. Pour terminer, la dernière tension qui émerge des activités quotidiennes de la PME, soit la tension *global/local*, sera présentée dans les paragraphes ci-dessous.

6.3 Tension global/local

L'analyse des entretiens des cinq membres de l'équipe de gestion et de mes observations m'a permis de constater qu'une des tensions importantes pour les gestionnaires concerne la relation avec la maison-mère. En effet, la PME étudiée est la propriété d'une grande organisation spécialisée dans le matériau de base de l'entreprise. La maison-mère fournit donc une structure administrative à la division pour opérer. Néanmoins, leur secteur d'activités diffère; le propriétaire produit des matériaux bruts qu'il distribue aux entreprises alors que la PME fabrique des produits finis pour ses clients. De par ces réalités d'affaires distinctes, les deux entités doivent alors s'adapter aux façons de faire de l'autre pour perpétuer la relation et pour maintenir un niveau d'efficacité optimal. En plus d'offrir une structure, le groupe propriétaire propose aussi du soutien à l'organisation, que ce soit d'ordre financier, humain ou informatique, selon ses besoins. Cette relation intraorganisationnelle soulève donc une tension qu'on appellera *global/local*.

Tout comme la tension précédente, la présence de multiples niveaux permet de mieux comprendre la tension selon une logique constitutive. Plus concrètement, comme la typologie de la tension le laisse entendre, les niveaux global et local la composent. Cette dimension sera présente tout au long de la section pour appuyer la présence de la tension dans les actions quotidiennes de la PME. Par ailleurs, en étant conscients de la tension qui persiste, les acteurs organisationnels se les approprient différemment. En réagissant à

cette tension, de manières différentes, les membres font ainsi émerger plusieurs processus organisationnels. Dans l'analyse de cette tension, les actions habilitantes sont l'un d'eux. Par la gestion qu'en font les acteurs, nous verrons comment ces actions peuvent inciter un cercle vicieux et une fermeture de la participation. Finalement, les cercles vertueux et la double contrainte font également partie des effets résultant des réactions parmi les plus récurrents de l'analyse. Ceux-ci seront présentés dans la section à la suite des extraits illustrant les façons dont la tension *global/local* est vécue par les acteurs organisationnels.

6.3.1 La tension vécue par les membres organisationnels

Dans ce premier extrait, Bastien fait émerger la troisième tension de l'analyse et illustre comment il conjugue avec celle-ci dans son quotidien. Il démontre être conscient des différentes réalités d'affaires des deux organisations et soulève leur impact sur son quotidien :

Je peux pas vraiment me fier à la maison-mère pour le reste parce qu'ils ne connaissent pas vraiment notre façon de faire, ils connaissent pas vraiment parce qu'eux sont plus dans le brut, dans le [matériau] brut qu'ils vont vendre tandis que nous autres on va être les seuls à faire des produits finis qui s'en vont directement aux clients finaux. Puis comment je dirais ça... y'a tout un service à la clientèle qu'il faut offrir, un réseau de distribution comme tu le connais, puis ils sont pas capables de nous aider à ce niveau-là, donc oui ça retombe un peu sur moi. Sinon, ressources humaines et informatiques c'est sûr qu'on a du back-up, ça c'est pas un problème.

Cet extrait permet de constater que ces deux réalités d'affaires exigent une certaine indépendance de la part de PME. Alors que la maison-mère est moins familière avec les façons de faire de cette division, cette dernière doit parfois prendre certaines décisions de son côté, sans accompagnement de la part du global. Les gestionnaires de l'organisation, comme Bastien, voient alors ces responsabilités leur revenir. L'organisation propriétaire semble par ailleurs offrir du soutien à la PME à la hauteur de ses connaissances dans ce milieu d'affaires. En effet, la maison-mère accompagne la division en mettant à disposition son équipe de ressources humaines et informatique, selon ses

besoins. Ces ressources font donc partie de la réalité connue du propriétaire alors que le service à la clientèle et les réseaux de distribution sont plus propres aux manières de faire de la PME. Dans une situation comme celle exposée par Bastien, la PME paraît mieux placée que la maison-mère pour répondre à ses besoins puisque l'organisation propriétaire n'a jamais eu à conjuguer avec ceux-ci dans son quotidien; sa réalité d'affaires excluant ces différents aspects. Dans leur quotidien, les gestionnaires doivent donc composer avec ces méthodes de travail locales qui diffèrent du global et cet exemple permet de bien illustrer la tension vécue par ceux-ci.

Jérôme poursuit d'un autre exemple pour illustrer la tension. Dans cet extrait, il expose lui aussi le modèle d'affaires des deux organisations, avec un point de vue complémentaire à celui de Bastien :

On a toujours été habitué de faire nos affaires. Pour nous autres, ils ont de la misère à comprendre le modèle de business d'ici. Ils sont habitués dans leur [secteur], c'est un modèle de business suuuper traditionnel, conservateur, ça ne change pas ben ben. [...] C'est vraiment deux modèles différents, conservateurs, pis nous on essaie d'aller ailleurs là-dedans et c'est pour ça qu'on ne se rejoint pas vraiment dans ça, dans les pensées.

Dans cet extrait, Jérôme met en avant le « clash of ideas or principles or actions » (Stohl et Cheney, 2001, p. 353-354) qui se dégage de la situation et qui persiste entre les deux pôles de la tension. Il avance que le modèle d'affaires de maison-mère est plus traditionnel que celui de la PME, qui tente davantage d'innover et « d'aller ailleurs » pour rester compétitive dans son secteur. Il souligne aussi que ces deux modèles d'affaires aux antipodes suscitent des divergences de pensées. Effectivement, Jérôme précise que les deux organisations ont de la difficulté à se rejoindre « dans les pensées » de par ces modèles différents. Ces dernières peuvent donc se traduire, tel que présenté par Stohl et Cheney (2001), en « discomfort that may arise as a result » (p. 353-354). Ainsi, l'exemple de Jérôme contribue à faire émerger la tension *global/local* en permettant de faire ressortir, d'une part, ce qui génère

cette tension et de l'autre part, les effets ressentis par les membres organisationnels en faisant face à celle-ci.

Enfin, Bastien explique comment la relation avec la maison-mère s'est développée dans les dernières années et comment le fait de mieux comprendre la réalité de la PME a permis à l'organisation propriétaire de conjuguer avec la tension elle aussi :

Ils comprennent beaucoup plus notre réalité. Je crois qu'ils ne comprenaient pas qu'il y a un marché compétitif dans le secteur et que c'est pas nous qui dictaient le prix. On est à peu près le 4e joueur dans l'industrie, donc c'est pas nous qui contrôlaient ces prix-là. Maintenant qu'on a des meilleurs achats de matériau qui viennent d'eux, là ils voient la rentabilité et ils voient où on s'en va. Les relations vont beaucoup mieux, j'ai quand même une bonne relation avec eux, sauf que je ne communique pas souvent avec eux et ils sont pas souvent disponibles comme je disais tantôt. Ça serait le fun que le grand patron ou même que le second vienne ici plus souvent, on se sentirait plus motivés, plus supportés et qu'on compte pour eux, même si on n'est pas un gros joueur, parce qu'on n'est pas gros pour eux.

L'extrait permet de constater que la maison-mère comprend maintenant mieux la réalité de sa division et qu'elle est alors en meilleure position pour l'accompagner dans son développement. Il est également possible de souligner la dynamique organisationnelle entre la PME et l'organisation propriétaire, ici et dans les deux extraits précédents, et ainsi de mieux saisir l'énergie en jeu entre les deux pôles de la tension. Dans la deuxième partie de l'extrait, Bastien semble ne pas se sentir supporté comme il pourrait l'espérer. Il communique peu avec les dirigeants de la maison-mère et ces derniers viennent rarement visiter la PME et ses membres. Si les profits moins importants de PME semblent justifier le manque d'intérêt de la maison-mère, Bastien soutient que plus de présence de ses dirigeants pourrait certainement contribuer à stimuler la division et ses acteurs. Ainsi, le ressenti de Bastien par rapport à cette situation et cette relation permet encore une fois de soulever la tension proposée dans cette section.

6.3.2 Actions habilitantes ou cercle vicieux et fermeture de la participation

Au cours de mon analyse, j'ai remarqué que les gestionnaires de la PME réagissaient de plusieurs manières à la tension *global/local*, et que ces réponses variées provoquaient divers effets sur l'organisation. Cette analyse m'a permis de mettre en lumière que les actions habilitantes sont l'un des processus causés par la réaction des membres de l'équipe de gestion. Celle-ci permet aussi de soulever qu'un cercle vicieux et une fermeture de la participation peut survenir en conséquence à ces actions habilitantes. Viviane met en évidence ces processus organisationnels dans l'extrait suivant :

Mais c'est sûr que toutes les décisions on essaie de les garder ici quand on peut pour pas avoir à envoyer ça là parce que ça va prendre beaucoup plus de temps et ils vont poser plus de questions et ils sont moins au courant de l'entreprise.

Cet extrait permet de mettre en lumière que les acteurs de la PME connaissent les conditions du système et qu'ils tentent de contrôler les actions futures en les facilitant. Comme les membres organisationnels sont conscients qu'ils devront se justifier davantage en demandant conseil à la maison-mère, qui connaît moins l'organisation, ils tentent, lorsque la situation leur permet, de garder les décisions plus spécifiques à la division locale à même celle-ci. Cette réponse favorise donc les actions habilitantes puisque les acteurs de la PME répondent à la tension de façon à garder un certain contrôle sur les décisions futures de l'organisation.

Cependant, si, d'un côté, ce processus organisationnel facilite la prise de décision pour la division, il peut s'agir d'un couteau à double tranchant dans l'ensemble. En effet, de l'autre côté, si la maison-mère est moins au fait du fonctionnement de l'entreprise et qu'on la tient à l'écart des décisions pouvant l'aider à mieux comprendre les façons de faire de la PME, celle-ci n'aura jamais l'occasion de la connaître davantage. Ainsi, dans cette situation, si la réaction des membres peut provoquer le processus organisationnel des actions habilitantes, elle peut aussi occasionner un cercle vicieux, qui alimente la

défense des acteurs locaux. Par ailleurs, ce cercle vicieux semble fermer de façon préméditée la participation à la maison-mère alors qu'elle n'est pas toujours consultée pour des enjeux locaux. Tel que présenté plus haut, on semble éviter de la consulter pour favoriser les actions habilitantes. En mobilisant l'expérience de Jérôme à celle de Viviane, il est aussi possible de penser que la différence de culture entre les deux modèles d'organisations occasionne ce type de réaction de la part des gestionnaires de la PME qui pourraient craindre que la maison-mère ait une vision plus conservatrice des décisions locales, se voulant plus innovatrices. Cette volonté d'innovation locale se traduit aussi dans d'autres situations organisationnelles alors que certains membres mobilisent des solutions inventives pour répondre à cette tension.

6.3.3 Cercle vertueux

En effet, des gestionnaires réagissent à la tension de façon à générer un processus vertueux dans l'organisation. C'est le cas de Myriame qui, consciente de la situation, fait preuve de créativité pour conjuguer avec la tension :

Je peux pas nécessairement parler du volume parce que je ne connais pas vraiment l'équipe là-bas, mais je crois pertinemment que oui, il y a une déconnexion de culture, où oui, on a des choses à faire et on a différentes réalités, etc. et qu'on comprend pas forcément pourquoi cette réponse-là devrait être plus rapide parce qu'on a la pression des ventes; on veut vendre, on a des délais à remplir, si ça prend trois semaines pour ouvrir un compte, nous on perd déjà trois semaines au moment où on a la commande. Il y a des solutions à ça, il faut savoir apporter des solutions sur le problème; parler d'ouverture de compte à un client quand t'es plus ou moins sûr, que t'as une chance sur deux de l'avoir quand il y a deux intervenants, même si tu l'as pas, ça ne t'empêche pas d'aller faire l'enquête de crédit pendant que tu soumissionnes. Si le client est prêt à te remplir ça, à déterminer des termes avant le P.O, ça c'est une option. On l'a fait avec un client par exemple et c'est là que je m'en vais. J'essaie de trouver des solutions à une chose; pour les demandes de dépôt, pour moi ça va pas assez vite au niveau des finances, ben on a repris la balle et on a trouvé un moyen de le faire.

Dans cet extrait, Myriame témoigne de la situation et démontre sa capacité à porter un regard critique sur la tension en jeu dans cette situation précise. Elle avance en premier lieu que la culture d'entreprise qui varie d'une organisation à l'autre et les réalités distinctes des deux organisations entraînent des enjeux dans le fonctionnement des opérations au niveau local. Alors que la maison-mère semble moins familière avec certains enjeux de la PME et que sa structure paraît moins flexible, Myriame est proactive en proposant des solutions locales aux problèmes de source globale. Ses deux exemples de solution permettent d'avancer qu'elle a développé un haut niveau de compréhension de la tension et qu'elle fait sens de celle-ci, notamment en mettant en place des moyens pour en faciliter la gestion dans son quotidien. Ces solutions proposées pour remédier à la situation permettent donc d'inspirer un cercle vertueux dans la PME puisque Myriame mobilise la créativité et la découverte pour aller de l'avant dans cette situation complexe.

6.3.4 Double contrainte

Ensuite, si certaines réactions peuvent provoquer des effets positifs sur l'organisation, certaines réponses organisationnelles, à l'inverse, occasionnent pour ses acteurs un processus de double contrainte. Myriame expose une situation qui semble laisser l'équipe de gestion locale inerte à cause de la structure globale en place :

Ils sont décisionnaires au niveau des ressources humaines. Louis peut pas faire un congédiement sans avoir l'approbation des ressources humaines de la maison-mère. Ça c'est problématique parce que ça peut prendre du temps, c'est des grosses structures, des gens sont en vacances, des gens sont... t'sais si t'as pas un retour dans quelques jours, qu'est-ce que tu fais en arrière... en arrière ou en avant, avec un cas problématique dans une entreprise. Donc avoir des ressources humaines décalées... des finances c'est pas si pire parce que tu as tes résultats à chaque fin de mois et puis tu peux faire des va-et-vient comme on vient de faire là, on se parle, c'est à la fin de l'année que tu peux régler tes comptes. Au niveau des ressources humaines, t'as pas le choix que ce soit régler maintenant, ça c'est plus problématique.

Cet extrait permet de comprendre comment la structure de la maison-mère a une influence sur la gestion et les opérations de la division locale. Cette

« grosse » structure laisse moins de liberté aux gestionnaires locaux qui doivent attendre la réponse du global avant d'aller de l'avant dans la gestion d'un conflit de ce type. Sans cette réponse, l'équipe locale peut difficilement progresser et ainsi, on peut avancer que les gestionnaires sont dépendants des décisions de la maison-mère, surtout en ce qui concerne les ressources humaines et les finances. Cette situation paraît donc emprisonner les membres alors qu'ils n'ont d'autres options que d'attendre une rétroaction globale. En mobilisant les expériences des autres membres de l'équipe de gestion présentées plus tôt, il est également possible de soulever que la structure de l'organisation propriétaire, qui est la même pour toutes les divisions de la PME et pour les différentes usines de la maison-mère, est moins flexible à la réalité de chaque unité. Ainsi, si les finances décalées peuvent encore être un mi-mal dans le quotidien des membres de gestion, tel qu'avancé dans l'extrait, les ressources humaines contrôlées par la maison-mère peuvent être problématiques pour la gestion quotidienne des opérations et laisser les acteurs organisationnels emprisonnés face à une situation sans issue.

Enfin, dans d'autres situations, certains membres tentent d'engendrer un cercle vertueux en mettant en place des actions en ce sens, mais, par la dépendance des deux pôles et l'influence d'un des pôles sur l'autre, ces processus vertueux sont transformés, peu à peu, en cercle vicieux et paralysent finalement les acteurs organisationnels. Ce dernier processus est bien illustré par Viviane alors qu'elle parle de ce qui l'incite à rester ou à partir d'une organisation :

Je dirais que c'est vraiment la culture d'entreprise, le leadership qui est dégagé et les gens qui vont gérer. Moi je trouve que c'est important d'avoir une stratégie, d'avoir une culture, d'avoir une vision et de transmettre ça à tes employés pour qu'ils aient le goût et qu'ils partagent le même désir que toi. C'est un peu ce que j'avais avant avec Jean parce qu'on allait dans la même direction puis on essayait de créer quelque chose. Quand il est parti, ça a tout tombé. Je me suis dit que j'allais réessayer de continuer avec le mandat qu'on avait, mais là j'ai frappé un mur parce que la maison-mère a pas la même vision, pas la même culture et ça les intéresse pas de continuer dans le sens qu'on allait. C'est là que ça va à l'encontre de mes convictions et de mes valeurs. C'est pas juste ici, c'est le global de l'organisation. J'ai de la misère

à vivre avec ça et de dire que tout ce que j'ai fait dans les dernières années pour eux c'est pu bon, qu'ils accordent aucune importance, que c'est de la *crap* et on repart à zéro.

De prime abord, elle mentionne qu'elle désirait poursuivre le mandat débuté — cette stratégie correspondait alors à un processus vertueux pour l'organisation —, mais que, par manque de soutien de la maison-mère, celui-ci s'est plutôt transformé en cercle vicieux pour elle, et donc pour l'organisation, puisque les deux pôles n'avaient pas la même vision des priorités organisationnelles. Dans cette situation, il semble possible d'avancer que cet écart d'idéologies occasionne un fort inconfort pour Viviane. Elle mentionne que cette situation va à contre-courant de ce qu'elle considère comme important dans une organisation, et même que ça va à l'encontre de ses convictions et de ses valeurs. D'ailleurs, dans la deuxième moitié de l'extrait, on semble percevoir l'essoufflement de Viviane et un découragement de sa part lorsqu'elle « frappe un mur ». En ayant « de la misère à vivre avec ça », Viviane nous laisse croire qu'elle est en situation de double contrainte alors que cette tension l'emprisonne et l'empêche difficilement de progresser. Finalement, cet extrait peut nous laisser penser que cette situation, qui persiste dans le temps, est un point de non-retour pour cette actrice qui considère la culture d'entreprise et la vision commune comme des critères essentiels pour poursuivre sa carrière dans une organisation; ceux-ci n'étant pas rencontrés lors de son expérience organisationnelle.

7. Discussion et conclusion

Le travail d'analyse réalisé nous permet de répondre aux deux questions de recherche proposées initialement. Dans ce présent chapitre, je tenterai d'établir des liens entre les expériences organisationnelles des membres présentés ci-dessus et la rétention des employés dans les PME. Les résultats des questions de recherche seront ainsi mobilisés dans la discussion pour bâtir sur l'impact des tensions sur la rétention dans les petites et moyennes

entreprises. Nous verrons ensuite comment cette recherche peut être mobilisée stratégiquement avant d'établir les limites de cette étude. Des pistes vers de futures recherches sur les tensions organisationnelles dans les PME viendront conclure ce travail.

7.1 Résumé des résultats de recherche

Dans un premier temps, je propose de résumer brièvement les résultats émanant de ces questions de recherche pour rappeler l'objectif de cette étude. La première question visait à identifier les tensions qui émergent des activités quotidiennes d'une petite et moyenne entreprise. À la suite de l'analyse des entretiens et des notes d'observation, trois tensions organisationnelles ont émergé de l'expérience quotidienne des membres, soit les tensions *diversité des tâches/charge de travail*, *production/administration* ainsi que *global/local*.

Nous avons vu que la première tension est directement liée à la réalité financière des PME qui forcent souvent ces organisations à maximiser leurs ressources de façon à rentabiliser leurs opérations. Cette maximisation exige que les acteurs réalisent des tâches diverses afin de répondre à tous les besoins de l'organisation et de ses membres, et influence par le fait même la charge de travail de ceux-ci. De par cette situation, la tension *diversité des tâches/charge de travail* émerge de l'expérience quotidienne des membres organisationnels alors qu'ils doivent conjuguer avec ces deux pôles de façon continue.

La réalité manufacturière de la PME révèle quant à elle la tension *production/administration*. Ces deux groupes, soit la production, dans l'usine, et l'administration, dans les bureaux, collaborent ensemble afin de faire fonctionner les opérations quotidiennes de l'organisation. Alors que la vision du monde des acteurs de la production et de l'administration diffère l'une de l'autre, nous avons vu que des ressentis émotionnels sont

occasionnés. De par l'interdépendance entre les deux pôles, les membres organisationnels qui collaborent avec les deux groupes doivent alors conjuguer avec cette tension dans leur quotidien et tenter d'y faire sens.

Enfin, la troisième tension identifiée dans cet essai consiste en celle de la relation entre le *global/local*. Comme la PME étudiée appartient à une grande organisation, la relation est inévitable et interdépendante. Cette tension affecte davantage les membres de l'équipe de gestion que les autres acteurs organisationnels puisqu'ils ont plus de contacts avec la maison-mère. La structure globale en place influence le fonctionnement et la réactivité de l'organisation locale. Par ailleurs, leurs différences de culture, de vision et de réalité d'affaires occasionnent des conflits d'idées qui se répercutent dans le déroulement des opérations quotidiennes locales et globales et dans l'expérience organisationnelle de ces acteurs.

Les extraits de données présentés dans l'analyse ont permis l'identification de ces trois tensions et contribuent également à illustrer comment les membres organisationnels provoquent des effets sur l'organisation lorsqu'ils répondent, de manières variées, à ces trois tensions qui font partie de leur quotidien. Cette analyse des effets nous mène donc vers les résultats de la deuxième question de recherche qui visait à soulever et à analyser comment ces tensions se développent dans les processus organisationnels. Par la première tension identifiée, nous avons vu que plusieurs membres vivent bien avec cette situation et qu'ils sont capables d'y faire sens dans leur quotidien. Certains sont conscients qu'en travaillant en PME, on s'attend d'eux à ce qu'ils en fassent davantage que s'ils travaillaient pour une grande organisation. D'ailleurs, cette tension paraît très stimulante pour d'autres acteurs qui apprécient cette dynamique plus spécifique à une PME. Cependant, la gestion de cette tension semble aussi se développer en processus de double contrainte pour quelques membres de l'organisation. Ceux-ci n'arrivent donc pas à faire sens de la tension *diversité des*

tâches/charge de travail qu'ils expérimentent et se sentent donc emprisonnés dans cette situation.

Les expériences organisationnelles des membres hybrides mobilisées pour illustrer la tension *production/administration* nous ont aussi permis de voir émerger des cercles vertueux et une ouverture de la participation. Face à cette tension, nous avons pu constater que des membres inspirent la créativité et l'apprentissage et contribuent ainsi à inspirer un processus vertueux dans l'organisation. Ce cercle vertueux a d'ailleurs souvent ouvert la participation aux membres des pôles opposés, soit en faisant sens de la réalité d'un des pôles à l'autre ou encore en organisant des rencontres pour faciliter la communication d'un groupe à l'autre. Pour terminer, ces cercles vertueux et cette ouverture de la participation ont contribué à transformer les pratiques de l'organisation en favorisant une meilleure communication et une inclusion de tous les membres organisationnels.

Finalement, la troisième tension nous a permis de constater que le processus d'actions habilitantes est parfois aux limites du cercle vicieux et de la fermeture de la participation. D'autres membres répondent à la tension de façon à inspirer un processus vertueux dans l'organisation. Toutefois, si plusieurs réponses permettent de répondre plus efficacement à la tension, le processus de double contrainte émerge d'autres réactions d'acteurs. Nous avons vu que dans quelques situations, les membres de la PME n'arrivent pas à faire sens de la structure en place, notamment en ce qui concerne les ressources humaines, et ils sont donc paralysés devant cette situation. Plus encore, cette tension, pour certains membres, occasionne un fort inconfort qui semble les décourager dans leur expérience organisationnelle.

7.2 L'impact des tensions sur la rétention des employés dans les PME

Dans un deuxième temps, afin d'étudier le lien qu'on peut établir avec la rétention des employés dans les PME, nous verrons comment les tensions et

les processus organisationnels présentés ci-dessus peuvent influencer les membres organisationnels à poursuivre, ou non, leur carrière dans une organisation. Dans cette section, il semble d'abord pertinent de mobiliser les dimensions constitutives proposées par Putnam et al. (2016), et plus précisément la praxis, pour mieux comprendre ce phénomène.

Nous avons vu que la praxis est une dimension fondamentale pour les approches constitutives des tensions puisqu'elle aide les acteurs à répondre sainement à celles-ci. La praxis permet entre autres aux membres organisationnels de mieux comprendre la tension, d'y réagir et d'aller de l'avant dans ce contexte complexe. Putnam et al. (2016) avancent également que les membres qui développent une conscience discursive de la situation se sentent plus habilités et répondent plus efficacement à la tension alors que les acteurs qui ont une conscience limitée de la tension se sentent plus souvent impuissants, éloignés et trahis face à celle-ci.

En ce sens, les membres qui ont inspiré des cercles vertueux, des actions habilitantes ou encore qui ont bien fait sens de cette réalité semblent avoir développé un niveau de compréhension de la tension leur permettant de bien y faire sens. Nous avons vu émerger ces processus plusieurs fois dans l'analyse des trois tensions identifiées. À l'inverse, il est possible d'avancer que les acteurs organisationnels qui ont cadré les tensions comme des doubles contraintes ont une conscience plus limitée de la tension, ou encore de la tension dans une situation précise. De fait, en comprenant moins bien la tension, les membres peuvent difficilement les analyser et les remettre en question ou leur résister. Ils ont plus de difficulté à aller de l'avant dans la gestion de cette tension et deviennent paralysés face à celle-ci ou emprisonnés dans leur gestion de la tension. Ce processus est apparu dans deux des trois tensions présentées, soit les tensions *diversité des tâches/charge de travail* et *global/local*. Une membre a cadré deux tensions en double contrainte lors de son expérience organisationnelle. Cette même membre a d'ailleurs quitté

l'organisation peu de temps après mon arrivée comme chercheuse dans l'organisation.

De cette façon, il est possible de penser que les membres organisationnels qui développent la praxis pourraient être davantage portés à rester dans l'organisation puisqu'ils sont plus en mesure de conjuguer sainement avec la tension et de développer des significations alternatives à celles-ci de façon à leur faire sens. À l'inverse, ceux qui ont plus de difficulté à la développer, et qui pourraient davantage cadrer les tensions en double contrainte, pourraient avoir plus de chances de quitter l'organisation. Si la praxis est une dimension essentielle pour les approches constitutives, elle pourrait ainsi avoir un fort impact sur la rétention des employés dans les PME.

Par ailleurs, dans l'illustration de la tension *diversité des tâches/charge de travail*, il est possible de constater que les deux membres qui avaient déjà travaillé dans une autre PME avant d'être embauchés dans celle-ci étaient beaucoup plus conscients de la réalité de ce type d'organisation et arrivaient donc plus à faire sens de la tension qui persiste dans les PME. Ainsi, en plus de la praxis, il est donc aussi intéressant de pointer l'expérience professionnelle des membres qui répondent de façon saine aux tensions. Il semble possible d'établir un lien entre cette expérience et le sens accordé aux tensions. L'analyse de la tension *production/administration* permet aussi de bonifier ce constat alors qu'un membre précisait que toutes les entreprises manufacturières se divisaient en deux clans, soit la production et l'administration. Son expérience passée semble lui avoir permis de faire sens de la tension et ainsi, lui avoir permis d'inspirer un cercle vertueux dans l'organisation étudiée. Sans cette expérience, on peut imaginer que la situation aurait pu être différente. De fait, l'expérience professionnelle antérieure dans ce type d'organisation pourrait donc être un facteur facilitant la rétention des employés dans une PME.

Les pénuries de main-d'œuvre influencent le quotidien des membres organisationnels, et parfois, davantage les membres décisionnaires. En effet,

François Vincent (2020), dans un article publié dans La Presse sur la pénurie de main-d'œuvre au Québec et les PME, avance que « pour faire face à ce problème, les dirigeants d'entreprise augmentent leurs heures de travail (76 %), ce qui aura certainement des impacts négatifs à long terme sur l'énergie et la santé de nos entrepreneurs ». En lien avec la première tension illustrée, soit la *diversité des tâches/charge de travail*, les membres de l'équipe de gestion semblaient davantage touchés par cette tension que les autres membres de l'organisation. Il est donc très intéressant de constater que la charge de travail de ces acteurs organisationnels peut être supérieure pour atténuer l'impact du phénomène sur les membres de leur équipe. Une gestionnaire m'a d'ailleurs confié en faire plus, parfois le soir, afin que son équipe ait une charge de travail plus régulière durant le jour. Si, comme elle me l'a mentionné, le fait d'en faire plus fait partie de ses responsabilités comme gestionnaire, il est pertinent de penser qu'à long terme, cette tension peut affecter davantage ces membres et comme l'avance monsieur Vincent, avoir des impacts négatifs sur l'énergie et sur la santé de l'équipe de gestion, dans le cas de la PME étudiée. En s'appuyant sur la tension *diversité des tâches/charge de travail*, ces membres pourraient donc être plus portés à quitter l'organisation si cette charge de travail supplémentaire persiste à long terme et qu'elle se transforme en surcharge de travail prolongée, comme nous l'avons vu avec le cas de Viviane.

Par le fait même, le développement des tensions dans le temps est également intéressant à observer. Lors de la première tension présentée, une membre semblait trouver la diversité des tâches et la charge de travail stimulante alors qu'elle est une personne de défis. Cependant, avec le temps, elle a vu cette tension devenir un poids sur ses épaules, jusqu'à être paralysée devant celle-ci. Il est donc intéressant de souligner que cette tension semble, jusqu'à un certain point motiver les acteurs, mais qu'à un moment précis, la gestion qu'en font les membres peut prendre un tournant à l'opposé. La même chose semble s'appliquer à la tension *global/local*. Cette même membre inspirait au départ un cercle vertueux et à force d'être en opposition avec le global a fini

par faire face à une double contrainte. D'ailleurs, l'extrait de Viviane, lors du processus de la double contrainte dans la dernière tension présentée plus haut, permet de bien voir cette évolution dans le temps alors qu'elle avance qu'elle souhaitait continuer le mandat initial et que la maison-mère, n'ayant pas la même vision, l'a découragée à poursuivre ce mandat. Cette divergence de valeurs qui s'est amplifiée dans le temps paraît se traduire comme un point de non-retour dans son expérience organisationnelle. Si pour cette actrice, sa vision du manque de support semble marquer le moment précis de son découragement, il paraît pertinent de penser que ce déclencheur peut varier d'une personne à l'autre, selon sa personnalité ou encore selon son expérience organisationnelle par exemple.

Quand on analyse ces situations, on peut y remarquer des corrélations avec ce que Tracy soutient dans son étude sur le milieu carcéral (Tracy, 2004). En effet, la chercheuse soulève que les cycles autorenforçants peuvent mener au retrait des acteurs de la scène, soit psychologiquement ou physiquement. Tel que mentionné précédemment, lors de mon expérience sur le terrain, j'ai eu l'occasion d'être présente lorsqu'une membre de l'organisation a quitté ses fonctions. Il m'est donc possible de revenir sur son expérience dans l'organisation et sur mes notes d'observation pour appuyer les propos de la chercheuse et pour bâtir sur la rétention des employés. Nous avons vu que cette membre était en premier lieu dans un cercle vicieux en expérimentant la tension *diversité des tâches/charge de travail* et dans un cercle vertueux en faisant face à la tension *global/local*. Avec le temps, ces deux processus autorenforçants se sont développés en double contrainte. De fait, cette membre, qui paraissait emprisonnée dans ces cercles vicieux et vertueux, semble avoir mobilisé le mécanisme de défense de retrait comme forme extrême de répression en démissionnant de la PME. Il est donc possible de penser que son expérience des tensions *diversité des tâches/charge de travail* et *global/local* ont un lien direct avec son départ de l'organisation. Sa situation peut être éclairante pour mieux comprendre ce qui incite les acteurs organisationnels à poursuivre ou non leur carrière au sein d'une PME. Plus

concrètement, il est fort à parier que les membres qui cadrent ou qui cadreront les tensions en processus de double contrainte dans leur expérience organisationnelle pourraient avoir une plus grande motivation à quitter l'organisation que ceux qui font sens des tensions et qui leur répondent plus sagement.

7.3 Aspects stratégiques de la recherche

L'analyse réalisée dans le cadre de cette recherche pose un regard sur les tensions organisationnelles qui émergent dans les PME. Plusieurs suggestions stratégiques peuvent en découler. D'abord, il pourra être possible de s'inspirer de cette recherche et des résultats obtenus pour mieux cerner la réalité et les décisions des dirigeants et des membres d'une petite et moyenne entreprise, qui sont souvent peu étudiées. Les pénuries de main-d'œuvre étant un sujet d'actualité autant au Canada qu'en Europe et dans plusieurs autres pays comme le Japon, cette recherche est ancrée dans la réalité de nombreuses PME manufacturières, et ce, à travers le monde. Elle pourra donc être mobilisée stratégiquement à l'international.

D'un point de vue professionnel, nous avons vu que les membres qui semblent découragés par les tensions, alors qu'ils arrivent difficilement à développer la praxis, pouvaient être portés à quitter l'organisation. Les résultats qui émergent de cette recherche sont alors une bonne amorce pour aborder les tensions organisationnelles au sein des PME afin d'aider les membres à faire sens des tensions qui persistent et ainsi, tenter d'éviter leur cadrage en double contrainte. Dans une optique similaire, bon nombre d'acteurs de la PME semblaient être conscients de la situation dans laquelle ils évoluent, en mettant des mots sur leur inconfort dans l'organisation ou du stress qui émane d'un contexte. Toutefois, peu d'entre eux semblaient associer ces situations aux tensions qui ont été identifiées dans cette recherche, ou encore à des tensions simplement. Ainsi, cet essai pourra être éclairant pour les dirigeants de PME afin que ceux-ci comprennent mieux la

dynamique communicationnelle de leur organisation, alors que l'identification des trois tensions présentes dans la PME pourra déclencher une meilleure réflexivité chez ces membres quant aux tensions pouvant être ressenties dans leur quotidien.

L'identification de ces tensions et des processus qui émergent des réactions à ces tensions pourra donc apporter des outils stratégiques aux gestionnaires et aux membres de l'organisation étudiée pour mieux comprendre leur réalité et pour communiquer sur cette expérience organisationnelle. Plus concrètement, les gestionnaires pourraient favoriser la communication en la provoquant, soit par des rencontres individuelles avec les membres ou en organisant des réunions de type *Town Hall* avec les acteurs organisationnels de façon mensuelle par exemple. Si cette recherche s'avère davantage une étude de cas, les autres organisations de ce type pourront s'inspirer des résultats pour réfléchir aux tensions organisationnelles présentes dans leur organisation. Ils pourront d'ailleurs constater qu'ils ne sont pas les seuls à expérimenter les tensions alors qu'elles constituent l'organisation dans laquelle ils évoluent. Même si communiquer sur ces tensions ne les dissoudra pas, les « individuals can transcend their existing social arrangements through an awareness of their condition and through changes in their organizing process » (Putnam et al., 2016, p. 153). La communication sur ces tensions paraît alors nécessaire pour favoriser la rétention des employés qualifiés dans les PME. Grâce aux résultats de cette recherche, il pourra être plus facile pour les membres de métacommuniquer sur ces trois tensions identifiées et de partager leur expérience organisationnelle avec leurs collègues pour ainsi contribuer au développement de la praxis et de la conscience collective au sein de l'organisation. Par le fait même, en s'inspirant des résultats de cette recherche, les PME pourront contribuer à favoriser la rétention de leurs employés qualifiés, et ainsi, être en meilleure position pour se développer à la hauteur de leurs ambitions.

7.4 Limites de la recherche et pistes pour la recherche future

Finalement, la taille de l'échantillonnage ne nous permet pas de dresser un portrait global de toutes les PME. En effet, malgré l'intérêt de cette recherche, cette dernière se concentre d'abord sur l'étude d'un cas unique, soit l'étude d'une seule petite et moyenne entreprise manufacturière. Or, bien que cette exploration ait été informative pour mieux comprendre l'expérience des membres des PME, elle ne vise pas à généraliser les résultats à l'ensemble de ce type d'organisations, si bien que de déclencher une réflexivité chez les dirigeants et les membres de ces organisations. Il pourrait alors être nécessaire de faire une étude sur plusieurs sites de PME afin d'avoir une vision plus globale des tensions et des processus qui émergent dans ces organisations et ainsi de soulever davantage d'enjeux en lien avec la rétention des employés. Une étude se concentrant autant dans les bureaux que dans l'usine serait d'ailleurs une option intéressante pour élargir les résultats de la recherche obtenus dans le cadre de ce mémoire, ou encore, l'analyse de plusieurs bureaux de PME pourraient aussi apporter des données supplémentaires sur le sujet.

L'exploration des tensions organisationnelles dans la PME a permis de mieux comprendre leur lien possible avec la rétention des travailleurs qualifiés dans ce type d'organisation. Si cette recherche se penche principalement sur les PME manufacturières, il pourrait aussi être intéressant d'observer d'autres types de petites et moyennes entreprises aux prises avec des difficultés de pénuries de main-d'œuvre pour creuser davantage ce sujet. Nous avons vu que les secteurs de la construction et du commerce au détail étaient aussi touchés par le manque d'employés. S'intéresser aux tensions organisationnelles dans les PME de ces domaines pourrait ainsi contribuer à développer de nouvelles connaissances sur cette problématique qui frappe le monde.

De plus, les tensions étant souvent considérées comme des conflits dans le monde professionnel, il serait pertinent d'aborder plus fréquemment ce

concept avec les professionnels ou les dirigeants d'entreprise de PME pour continuer de faire connaître et mieux comprendre cette condition omniprésente aux organisations que sont les tensions. En étant mieux informés, ils pourront certainement mieux accompagner leurs membres dans la gestion de ces tensions. D'ailleurs, il serait intéressant de voir, dans une prochaine étude, si le fait de mieux outiller les membres dans l'expérience de tensions organisationnelles influence la rétention des employés sur une période plus ou moins longue. Des recherches-action pourraient ainsi être une option pertinente pour une étude de ce type dans le futur.

Notre collecte de données s'étant effectuée sur quatre mois, il pourrait également être très intéressant de développer des techniques pour étudier le développement des tensions et des effets des réactions des membres face à celles-ci sur une plus longue période de temps. Comme la décision de partir d'une organisation semble rarement se développer sur une courte période de temps, il serait ainsi possible de mieux observer l'impact des tensions sur la rétention d'employés, qui peut être influencée par différents facteurs organisationnels, et pourrait ouvrir de nouveaux horizons à la recherche. Cooren et al. (2013) se sont d'ailleurs intéressés à ce développement des tensions dans le temps en étudiant deux cas issus d'une ethnographie de sept ans chez Médecins sans frontières. Il paraît donc pertinent d'appliquer cette technique au contexte de PME pour poursuivre la découverte et l'apprentissage dans ce type d'organisation.

Durant son entretien, Bastien a abordé les transformations que subissent les organisations alors qu'elles doivent conjuguer avec les pénuries de main-d'œuvre qui persistent. Nous concluons donc ce travail en le laissant parler alors que ses propos permettent de bien illustrer comment cette conjoncture force les organisations à se réinventer et à miser sur des aspects plus humains pour favoriser la rétention des membres organisationnels et l'embauche de nouveaux :

La maison-mère réalise aussi, avec la pénurie de main-d'œuvre, qu'ils ne peuvent pas continuer comme ils l'ont fait depuis les 10-15 dernières années, qu'il faut qu'ils s'adaptent à une nouvelle réalité du marché du travail. Je pense qu'on est en avance là-dessus, surtout ici, dans cette division.

On est en avance parce qu'on a déjà des... c'est pas juste le salaire qui va compter et on organise beaucoup de réunions, on fait beaucoup de communication à l'interne, je crois; puis je vais le voir aussi avec les résultats. On fait beaucoup d'efforts pour aller chercher les gens, pour garder les gens heureux dans l'équipe, je crois.

Bibliographie

- AFP. (2018a). *Face à la pénurie de main d'oeuvre qualifiée, l'Allemagne va recruter à l'étranger.* Euronews. <https://fr.euronews.com/2018/12/19/lallemagne-va-faciliter-immigration-de-main-doeuvre-qualifiee>
- AFP. (2018b). *La pénurie de main-d'oeuvre force le Japon à accepter plus d'étrangers.* Le Journal de Montréal. <https://www.journaldemontreal.com/2018/11/14/la-penurie-de-main-doeuvre-force-le-japon-a-accepter-plus-detrangers>
- Alarie, M-E. (2020). Rétention de la main-d'oeuvre : «Il faut prendre en considération l'humain». *L'Hebdo Journal.* <https://www.lhebdojournal.com/retention-de-la-main-doeuvre-il-faut-prendre-en-consideration-lhumain/>
- Banque Mondiale. (2016). *Les petites entreprises dynamisent la croissance économique et créent des emplois.* Banque Mondiale. <http://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs>
- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches qualitatives*, 2, 98-114.
- Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- BDC. (2018). *Pénurie de main-d'œuvre au Canada : Un problème tenace.* BDC. https://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/penurie-main-doeuvre.aspx
- Boivin, G., Brummans, B. H. J. M., et Barker, J. R. (2017). The Institutionalization of CCO Scholarship : Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 331-355. <https://doi.org/10.1177/0893318916687396>
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D., et Taylor, J. R. (2014). Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. In

- The Sage Handbook of organizational communication* (3^e éd., p. 173-194). Sage Publications, Inc.
- Charron, C. (2020). *La pénurie de main-d'oeuvre, grande oubliée du budget?* Les Affaires. <https://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/gouvernement/la-penurie-de-main-d-oeuvre-grande-oubliee-du-budget/616426>
- Cheyvialle, A. (2018). *Le manque de main-d'œuvre accélère en Europe avec la croissance et la numérisation de l'économie.* Le Figaro. <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2018/04/05/20002-20180405ARTFIG00316-le-manque-de-main-d-oeuvre-accelere-en-europe-avec-la-croissance-et-la-numerisation-de-l-economie.php>
- Cho, J. Y., et Lee, E.-H. (2014). *Reducing Confusion about Grounded Theory and Qualitative Content Analysis: Similarities and Differences.* 19(32), 1-20.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., et Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization : An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Cooren, F., Matte, F., Benoit-Barné, C., et Brummans, B. H. J. M. (2013). Communication as Ventriloquism : A Grounded-in-Action Approach to the Study of Organizational Tensions. *Communication Monographs*, 80(3), 255-277. <https://doi.org/10.1080/03637751.2013.788255>
- Cunha, M. P. e, et Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95-106. <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>
- Dupaul, R. (2019). *Bienvenue aux étrangers, clame Japan inc.* La Presse. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/201904/07/01-5221268-bienvenue-aux-etrangers-clame-japan-inc.php>
- Elo, S., et Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

- Europages. (2015). *Les PME moteurs de l'Europe*.
<http://corporate.europages.fr/actualites/2-les-pme-moteurs-de-leurope/>
- Eurostat. (2019). *Petites et moyennes entreprises (PME)*. Eurostat.
<https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (2020a). *Postes à pourvoir : Postes vacants dans le secteur privé, T4 2019*. FCEI.
<https://www.cfib-fcei.ca/fr/research/postes-pourvoir-postes-vacants-dans-le-secteur-prive-t4-2019>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (2020b). *Travailleurs sans frontières : L'immigration, une solution à la pénurie de main-d'œuvre*. FCEI. <https://www.cfib-fcei.ca/fr/research/travailleurs-sans-frontieres-limmigration-une-solution-la-penurie-de-main-doeuvre-0>
- Galanes, G. J. (2009). Dialectical Tensions of Small Group Leadership. *Communication Studies*, 60(5), 409-425.
<https://doi.org/10.1080/10510970903260228>
- Goudenhoofd, C. (2020). *Visa à points : Le patronat britannique redoute une pénurie de main-d'œuvre*. Le Point.
https://www.lepoint.fr/monde/visa-a-points-le-patronat-britannique-redoute-une-penurie-de-main-d-oeuvre-20-02-2020-2363714_24.php
- Gouvernement du Québec. (2020). *État d'équilibre du marché du travail à court et à moyen termes : Diagnostics pour 500 professions*. 64.
- Janssens, M., et Steyaert, C. (1999). The world in two and a third way out? The concept of duality in organization theory and practice. *Scandinavian Journal of Management*, 15(2), 121-139.
[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00010-4)
- Jian, G. (2007). Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 5-28.
<https://doi.org/10.1177/0893318907301986>

- Johnson, S., et Long, L. (2001). « Being a Part and Being Apart » : A Dialectical Perspective on Group Communication. *New Directions in Group Communication Research*, 25-41.
- Journaux, S. (2012). *La communication interne ou comment empêcher l'effet papillon*. Les Echos. http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/09/19/cercle_54542.htm
- Korn Ferry. (2020). *Future of work—The global talent crush*.
- L'Echo. (2018). *Un employeur sur trois est confronté à la pénurie de main-d'œuvre*. L'Echo. <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/un-employeur-sur-trois-est-confronte-a-la-penurie-de-main-d-uvre/10025495.html>
- Lord, S. (2016). *Quelle est la part des PME dans l'économie ?* La Presse+. http://plus.lapresse.ca/screens/85c5be58-68c9-4613-bd67-f9e1fe6dc161_7C__0.html
- Morillon, L., Grosjean, S., et Lambotte, F. (2018). Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication. *Les Cahiers du numérique, Vol. 14(2)*, 155-178.
- Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography* (Sage). Sage.
- Ouest-France. (2019). *Royaume-Uni. L'industrie face à la plus grande pénurie de main-d'œuvre en 30 ans*. Ouest-France. <https://www.ouest-france.fr/europe/royaume-uni/royaume-uni-l-industrie-face-la-plus-grande-penurie-de-main-d-oeuvre-en-30-ans-6157733>
- Posca, J. (2019). *Pénurie de main-d'œuvre : Des nuances s'imposent (encore)*. Le Journal de Montréal. <https://www.journaldemontreal.com/2019/01/16/penurie-de-main-duvre--des-nuances-simposent-encore>
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., et Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162421>

- Réju, E. (2017, juillet). *Pénurie de main-d'œuvre en Europe de l'Est*. La Croix. <https://www.la-croix.com/Economie/Monde/Penurie-main-doeuvre-Europe-lEst-2017-05-02-1200843924>
- Rocheffort, A. (2019, juin 12). Le Québec, champion de la pénurie de main-d'œuvre au Canada. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1182392/le-quebec-champion-de-la-penurie-de-main-doeuvre-au-canada>
- Ryan, G. W., et Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), 85-109.
- Seo, M.-G., Putnam, L. L., et Bartunek, J. M. (2004). Dualities and Tensions of Planned Organizational Change. In *Handbook of Organizational Change and Innovation* (Oxford University Press). Oxford University Press, USA.
- Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., et Gurau, C. (2016). The management of coopetitive tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.009>
- Smith, W. K., et Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox : A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Stohl, C., et Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices : Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407. <https://doi.org/10.1177/0893318901143001>
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Tourish, D., et Hargie, O. (2004). *Communication audits : Building world class communication systems*. Routledge. <https://openair.rgu.ac.uk/handle/10059/198>
- Town, S. (2019). *Mindfulness, Discursive Consciousness, and More-Than Responses*. Arizona State University.

- Tracy, S. J. (2004). Dialectic, contradiction, or double bind? Analyzing and theorizing employee reactions to organizational tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 119-146.
<https://doi.org/10.1080/0090988042000210025>
- Trethewey, G., et Ashcraft, K. L. (2004). Special Issue Introduction. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 81-88.
<https://doi.org/10.1080/0090988042000210007>
- Vincent, F. (2020, février 16). *Pénurie de main-d'œuvre : Les plus petites entreprises, les grandes oubliées*. La Presse.
<https://www.lapresse.ca/debats/opinions/202002/15/01-5261144-penurie-de-main-doeuvre-les-plus-petites-entreprises-les-grandes-oubliees.php>
- Wenzel, M., Koch, J., Cornelissen, J. P., Rothmann, W., et Senf, N. N. (2019). How organizational actors live out paradoxical tensions through power relations : The case of a youth prison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 55-67.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.03.001>

Annexe A – Protocole d’entretien

- A) Pour débiter, j’aimerais en savoir plus sur votre rôle au sein de l’organisation.
1. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l’organisation?
 2. Quelles sont vos principales tâches dans votre poste?
 3. Ces tâches sont-elles différentes de celles prévues par votre rôle initial? En quoi sont-elles différentes (alourdissement des tâches/allègement des tâches)? Quelles en sont les répercussions sur votre vie professionnelle? Sur votre vie personnelle?
 4. Êtes-vous satisfait de votre charge de travail? Pourquoi?
 5. Est-ce que vos fonctions correspondent à ce que vous vous attendiez au départ? Pourquoi?
- B) Maintenant, j’aimerais discuter de votre expérience dans l’organisation.
6. Comment décririez-vous votre environnement de travail?
 7. Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos collègues? Avec vos supérieurs?
 8. Vous arrive-t-il de vivre des situations stressantes au travail? Comment réagissez-vous à celles-ci? Pouvez-vous me donner plus de détails sur ces situations?
 9. Qu’est-ce qui vous incite à rester ou à partir dans une organisation?
 10. Avez-vous déjà envisagé de chercher un autre emploi?
- C) Pour conclure, j’aimerais vous poser une dernière question.
11. Aimeriez-vous ajouter quelque chose à ce dont nous avons parlé aujourd’hui? Avez-vous omis quelque chose qui vous semble important?

Merci pour votre participation à cette recherche. Votre contribution est grandement appréciée.

Annexe B – Formulaire d’information et de consentement

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S’il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n’hésitez pas à poser des questions. La chercheuse principale adoptera une posture de neutralité tout au long de ce projet de recherche. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée. Prenez tout le temps nécessaire pour prendre votre décision.

Titre du projet de recherche

Tensions et rétention en PME : une approche communicationnelle

Personnes responsables du projet de recherche

Magalie Cadorette
Chercheuse principale
Projet réalisé dans le cadre de la maîtrise en communication stratégique internationale
Magalie.Cadorette@USherbrooke.ca

Geneviève Boivin
Directrice du mémoire
Genevieve.Boivin3@USherbrooke.ca

Financement du projet de recherche

La chercheuse a reçu des fonds de l’organisme subventionnaire Mitacs pour mener à bien ce projet de recherche. Les fonds reçus couvrent les frais liés à ce projet de recherche.

Raison et nature de la participation

Votre participation à ce projet sera requise pour un entretien individuel d’une durée d’environ 45 minutes. Cette entrevue aura lieu dans la salle de conférence de l’organisation, ou dans un bureau fermé s’il advient que la salle de réunion soit occupée, et ce, selon vos disponibilités durant vos heures de travail. Vous serez rémunéré normalement par l’organisation durant votre participation à cette rencontre. La nature de cet entretien portera sur votre expérience dans l’organisation. Ce dernier sera enregistré et vos propos seront gardés confidentiels.

Avantages pouvant découler de la participation

Vous ne retirerez aucun avantage direct à participer à ce projet de recherche. Cependant, votre participation aidera à mieux comprendre les tensions inhérentes aux PME et vous donnera la possibilité de réfléchir aux tensions présentes au sein de l'entreprise pour laquelle vous travaillez. Somme toute, votre participation à ce projet vous permettra de contribuer à l'avancement des connaissances scientifiques.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra.

Il se pourrait, lors de l'entrevue, que le fait de parler de votre expérience vous amène à vivre une situation difficile ou à vivre du stress. Si tel est le cas, n'hésitez pas à communiquer avec la responsable des ressources humaines ou avec Info-Social dont les coordonnées apparaissent sur ce formulaire.

Participation volontaire et possibilité de retrait

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en informant l'équipe de recherche.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui Non Initiales _____ du participant : _____

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, le chercheur ou la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable recueillera, dans un dossier de recherche, les renseignements vous concernant

et nécessaires pour répondre aux objectifs scientifiques de ce projet de recherche.

Votre dossier de recherche peut comprendre des renseignements tels que votre sexe, votre position dans l'organisation et des enregistrements audio qui seront réalisés dans le cadre du projet de recherche.

Puisque les entretiens se dérouleront sur votre lieu de travail, la confidentialité de la participation à la recherche ne pourra être assurée. Toutefois, la confidentialité des propos échangés durant l'entrevue sera, quant à elle, assurée. Vous serez identifié que par un pseudonyme. Le pseudonyme reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservé par la chercheuse responsable de ce projet de recherche.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pendant 7 ans par la chercheuse responsable aux fins exclusives du présent projet de recherche puis détruites.

Les données de recherche pourront être publiées ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais il ne sera pas possible de vous identifier directement. Bien que la petitesse de l'organisation pourrait faire en sorte que des personnes de l'organisation vous identifie, la chercheuse principale prendra grand soin à tenter d'éviter la reconnaissance en rapportant les propos par écrit.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par des organismes réglementaires, des représentants de l'établissement ou du comité d'éthique de la recherche. Ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité. De plus, le projet de recherche pourrait être rendu public et les résultats pourraient être utilisés par la communauté scientifique pour l'avancement des connaissances.

Vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis et les faire rectifier au besoin.

Résultats de la recherche

Si vous souhaitez obtenir un résumé des résultats généraux de la recherche, veuillez indiquer une adresse où nous pourrions vous le faire parvenir :

Adresse

électronique :

Adresse postale dans le cas où vous n'avez pas d'adresse électronique :

Coordonnées de personnes-ressources

Si vous avez des questions ou éprouvez des problèmes reliés au projet de recherche, ou si vous souhaitez vous en retirer, vous pouvez communiquer avec le chercheur ou la chercheuse responsable ou avec une personne de l'équipe de recherche.

En cas de situations difficiles, vous pouvez communiquer avec Info-Social par téléphone au 811, 24 heures par jour, 7 jours par semaine.

Approbation par le comité d'éthique de la recherche

Le Comité d'éthique de la recherche - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke a approuvé ce projet de recherche et en assurera le suivi. Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec ce comité au numéro de téléphone 819-821-8000 poste 62644 (ou sans frais au 1 800 267-8337) ou à l'adresse courriel cer_lsh@USherbrooke.ca.

Ce mémoire explore les tensions organisationnelles qui émergent des activités quotidiennes d'une PME ainsi que les processus qui se dégagent des réactions des membres devant celles-ci. Face à des pénuries de main-d'œuvre qui persistent à l'échelle planétaire, s'intéresser aux tensions présentes dans ce type d'organisations, durement touchées par le manque de main-d'œuvre, a été éclairant. L'état des connaissances réalisé a montré que les tensions demeurent somme toute un concept ambigu qui mérite la poursuite d'études à son propos. Les tensions étant inhérentes, elles sont présentes dans toutes les organisations, dont les PME, et les membres peuvent leur répondre de nombreuses manières, de façon à faire émerger des processus organisationnels. Les approches constitutives mobilisées dans cette recherche ont contribué à mieux comprendre les tensions dans un angle communicationnel. Les entretiens réalisés avec quatorze membres d'une PME manufacturière et les notes d'observation ont permis de faire émerger trois tensions, soit la tension *diversité des tâches/charge de travail*, la tension *production/administration* et la tension *global/local*. L'identification de ces tensions a aussi aidé à soulever l'effet des réactions des membres sur l'organisation. Enfin, les résultats de recherche ont été utiles pour ouvrir la discussion sur la rétention des employés qualifiés dans les PME avec une approche communicationnelle et pourront contribuer à mieux appréhender les pénuries de main-d'œuvre qui sévissent à travers le monde.

Mots-clés : tensions organisationnelles, processus organisationnels, rétention d'employés, PME, pénurie de main-d'œuvre, CCO