

**Prévention de la radicalisation  
et de  
la polarisation sociale :  
une démarche de  
co-construction des savoirs**  
Café du Monde (World-Café)

**Rapport de recherche**

**Par Mounia Ait Kabboura**

Rapport de recherche : Prévention de la radicalisation et de la polarisation sociale :  
une démarche de co-construction des savoirs. Café du Monde (World-Café)  
Par Mounia Ait Kabboura, chercheuse responsable du projet

ISBN 978-2-920411-58-6

© Cégep Édouard-Montpetit, 2024

Longueuil, Québec

# PARTENAIRE PRINCIPAL

Ville de Longueuil, Division du développement social



En collaboration avec



# REMERCIEMENT

Chers participants, chères participantes,

Nous vous adressons nos remerciements les plus sincères pour votre engagement et votre précieuse contribution aux consultations exploratoires Café-Monde (World-Café). Votre participation active a joué un rôle central dans l'enrichissement de nos réflexions. Grâce à vos idées, vos expériences et vos échanges, nous avons pu approfondir notre compréhension des phénomènes de polarisation en milieu professionnel et développer des pistes d'action concrète pour mieux gérer les tensions et en atténuer les effets négatifs.

Nous exprimons également notre profonde gratitude aux organismes et établissements partenaires. Votre collaboration et votre implication ont été déterminantes pour le succès de ces consultations. En nourrissant des dialogues riches et en élargissant nos perspectives, vous avez contribué à l'élaboration de solutions constructives et inclusives.

Nos remerciements vont tout particulièrement à la Direction du Cégep Édouard-Montpetit, à la Direction des études et au Service de la recherche, ainsi qu'à la Division du développement social de la Ville de Longueuil. Votre soutien indéfectible, qu'il s'agisse du financement, de la logistique ou du soutien organisationnel, a été un fondement essentiel de ce projet.

Enfin, nous saluons le travail rigoureux et l'engagement des membres du comité de pilotage, qui ont assuré avec soin la cohérence et la qualité de l'ensemble du processus. Votre dévouement a permis de structurer cette initiative et d'en garantir la réussite.

C'est grâce à cette mobilisation collective que nous avons pu démontrer la force du travail collaboratif. Ensemble, nous avons jeté les bases de réflexions et d'actions prometteuses au service de notre communauté, en promouvant des valeurs essentielles telles que le dialogue, le respect et l'inclusion.

Avec toute notre reconnaissance,

Mounia Ait Kabboura

# TABLES DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1	DESCRIPTION DU PROJET (PHASE I) .....	1
1.1.1	Objectif général.....	1
1.1.2	Objectifs pratiques.....	2
1.2	CENTRE RESPONSABLE DU PROJET .....	2
1.3	CHERCHEUSE RESPONSABLE DU PROJET .....	2
1.4	COMITÉ RESPONSABLE DE PILOTAGE.....	3
1.5	MANDAT DU COMITÉ DE PILOTAGE.....	4
1.6	ORGANISMES ET PILOTAGE.....	5
<b>2</b>	<b>RECHERCHE-ACTION: DU TERRAIN À LA THÉORIE.....</b>	<b>8</b>
2.1	CAFÉ-MONDE (WORLD-CAFE) : UNE DÉMARCHÉ CONSULTATIVE .....	8
2.1.1	Invitation.....	9
2.1.2	Environnement accueillant.....	9
2.1.3	L'art de poser des questions .....	10
2.1.4	Pluralité des voix.....	10
2.1.5	Circulation et rotation .....	11
2.1.6	Synthèse des idées clés.....	12
2.1.7	Limites du Café-Monde.....	12
2.2	DEUX CONSULTATIONS PUBLIQUES : CAFÉ-MONDE (WORLD-CAFÉ) .....	13
2.2.1	Participation.....	13
2.2.2	Organismes et affiliations institutionnelles.....	14
2.2.3	Réflexion collective sur les tensions dans le milieu de travail.....	17
<b>3</b>	<b>RÉSULTATS DES CONSULTATIONS CAFÉ-MONDE .....</b>	<b>18</b>
3.1	CADRE MÉTHODOLOGIQUE : ANALYSE QUALITATIVE THÉMATIQUE.....	18
3.1.1	Adaptabilité aux études exploratoires.....	18
3.1.2	Flexibilité et logique inductive.....	18
3.1.3	Thèmes récurrents .....	19
3.1.4	Étapes de l'analyse thématique.....	19
3.1.5	Herméneutique : l'art d'interpréter les données.....	19

3.2	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE CONSULTATIONS EXPLORATOIRES.....	20
3.2.1	Typologies des tensions dans le milieu de travail.....	20
3.2.2	Manifestations des tensions dans le milieu de travail .....	21
3.2.3	Causes de tensions dans le milieu de travail .....	25
3.2.4	Initiatives existantes et à mettre en place.....	30
3.2.5	Trois recommandations clés et principales pistes d'actions .....	35
<b>4</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>41</b>

# 1 INTRODUCTION

## 1.1 DESCRIPTION DU PROJET (PHASE I)

Depuis quelques années, nos sociétés connaissent des transformations profondes qui engendrent incertitudes et tensions. Face à la montée de la désinformation, du conspirationnisme et des discours haineux, il est devenu impératif de promouvoir une approche préventive reposant sur la science et la recherche. Cette démarche vise à limiter les impacts de ces phénomènes tout en favorisant le dialogue et la démocratie participative.

### 1.1.1 Objectif général

Ce projet de recherche-action s'inscrit dans une démarche de co-construction des savoirs. La première phase exploratoire a pour objectif d'identifier les besoins, les enjeux émergents et les préoccupations des acteurs communautaires ainsi que des organismes œuvrant sur le territoire de Longueuil. Cette phase porte sur des thématiques clés telles que la polarisation sociale, la prévention de la radicalisation et la promotion de la démocratie participative, avec une attention particulière (mais pas exclusivement) portée aux jeunes. Pour atteindre ces objectifs, le Centre d'expertise et de formation sur les intégrismes religieux, les idéologies politiques et la radicalisation (CEFIR) a été mandaté pour conduire des consultations auprès d'un échantillon d'organisations.

Cette démarche vise à recueillir la parole des acteurs de terrain et, dans les phases ultérieures, à collaborer avec l'ensemble des organismes concernés afin d'élaborer des stratégies de prévention et de développement ciblées et efficaces. Ce travail a pour ambition de soutenir la Ville de Longueuil dans ses actions visant à promouvoir la cohésion sociale, à prévenir la radicalisation et la polarisation sociale, et à renforcer le lien entre les citoyens, la démocratie participative et ses institutions.

### 1.1.2 Objectifs pratiques

Les objectifs pratiques consistent à réaliser deux consultations publiques afin de mieux comprendre la dynamique sociale au sein du milieu communautaire, en mobilisant plusieurs acteurs de différents organismes de l'agglomération de Longueuil. Cette démarche permettra de dresser un état des lieux précis, d'identifier les besoins spécifiques en matière de formation et d'accompagnement, d'évaluer les propositions visant à adapter les formations et outils existants aux réalités du terrain, et de concevoir des stratégies répondant concrètement aux besoins des intervenants du milieu.

## 1.2 CENTRE RESPONSABLE DU PROJET

Depuis 2016, le Centre d'expertise et de formation sur les intégrismes religieux, les idéologies politiques et la radicalisation (CEFIR) s'est donné pour mission principale de prévenir la radicalisation en développant de nouvelles connaissances scientifiques sur les extrémismes religieux et politiques, en expérimentant des pratiques sociales novatrices et en transférant ces savoirs vers les milieux les plus exposés à ces enjeux : les jeunes, les enseignants, les intervenants communautaires, les forces de l'ordre et les décideurs politiques.

Pour atteindre ces objectifs, le CEFIR mène des recherches-actions et des projets collaboratifs, accompagne et encadre des chercheurs juniors, et apporte un soutien direct aux acteurs de la communauté. Il propose également des services de formation, de consultation et d'accompagnement auprès de diverses organisations (services policiers, administrations publiques, organismes communautaires, établissements d'enseignement, associations professionnelles, etc.), dans une optique de prévention de la radicalisation menant à la violence.

## 1.3 CHERCHEUSE RESPONSABLE DU PROJET

**Mounia Ait Kabboura**, titulaire d'un doctorat en philosophie de l'UQAM, est spécialisée dans l'étude des fondements du radicalisme islamiste, en particulier dans la pensée de Sayyid Qutb (1906-1966). Son expertise solide, issue de recherches approfondies sur le radicalisme, l'islamisme, l'islamophobie et le pluralisme, constitue une ressource essentielle pour le comité de pilotage.

Mme Ait Kabboura a dirigé plusieurs projets de recherche d'envergure et des activités scientifiques, tout en supervisant la publication d'ouvrages collectifs et de numéros spéciaux de revues spécialisées. Dans le cadre du projet actuel, elle joue un double rôle : celui de directrice du projet et de conseillère scientifique auprès du comité de pilotage. Elle oriente les membres du comité dans l'élaboration des cadres théoriques, des méthodologies et des hypothèses de travail, garantissant ainsi que le projet repose sur des bases scientifiques rigoureuses et des perspectives pluridisciplinaires.

## 1.4 COMITÉ RESPONSABLE DU PILOTAGE

**Ruth Altminc** : travaille au sein du service de l'organisation communautaire, rattachée à la Direction adjointe des activités de prévention, de promotion et de protection de la santé. Dans ce cadre, elle accompagne des démarches communautaires et collabore à plusieurs recherches-actions participatives dans les domaines de la lutte contre le racisme, de l'immigration et de la condition féminine, adoptant une perspective à la fois intersectionnelle et intersectorielle. Par ses actions, le service de l'organisation communautaire contribue au développement des communautés et à la responsabilité populationnelle, deux mandats clés octroyés au CISSS de la Montérégie-Est.

**Rim Arara** : Chargée de projet à la Maison internationale de la Rive-Sud (MIRS), elle a conduit des études sur l'intégration et la construction de l'identité des nouveaux arrivants en Belgique, ainsi que sur la transmission intergénérationnelle chez trois générations de Marocains belges.

**Gabriela Coman (PhD)** : Conseillère en prévention de la radicalisation, structure de vigilance et approche communautaire au Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL), elle est responsable des collaborations avec les milieux communautaires et institutionnels du territoire de l'agglomération de Longueuil. Elle a créé et assuré les partenariats et la direction scientifique du Programme de développement professionnel – Immersion du SPAL; elle a coordonné l'édition de 2024, la 5<sup>e</sup> de ce programme internationalement reconnu.

**Hoda Essassi** : Conseillère en développement social à la Ville de Longueuil, elle possède une solide expérience de dix années dans le milieu communautaire.

**Antonin Gagnon** : Gestionnaire administratif du Service de la recherche au Cégep Édouard-Montpetit.

**Louis-Audet Gosselin** : Directeur scientifique et stratégique au Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence (CPRMV).

**John Ery Joseph** : Professionnel spécialisé en gestion de projets, suivi et évaluation, avec une expérience significative dans les secteurs humanitaire et communautaire, le développement durable, l'inclusion sociale et la création d'impacts positifs à travers des initiatives structurées.

**Olive Mukamana** : Coordonnatrice des services pour les nouveaux arrivants et adjointe à la direction au

**Catherine Pache-Hébert** : Agente de développement au Centre de services scolaire Marie-Victorin (CSSMV), elle contribue à tisser des liens entre l'école, la famille et la communauté et collabore avec différents partenaires pour renforcer ces liens.

**Maria Rosso** : Coordinatrice de recherche et du développement en innovation sociale au Carrefour Le Moutier.

## 1.5 MANDAT DU COMITÉ DE PILOTAGE

Le comité de pilotage est le fruit du partenariat entre le Cégep Édouard-Montpetit et la Ville de Longueuil. Cette collaboration a pour mission de créer le premier comité consultatif, chargé de mener les consultations élargies prévues dans la première phase du projet. La réalisation de cette phase permettra d'acquérir les connaissances nécessaires pour réaliser les phases 2 et 3, qui mobiliseront un ensemble d'organismes communautaires et d'organisations concernés par les enjeux du projet.

Dans une logique de co-construction, le comité de pilotage se réunira régulièrement pour élaborer le processus de travail, définir le cadre théorique et concevoir la démarche méthodologique. Composé de représentants des organismes communautaires et des institutions publiques partenaires, le comité a pour mandat de veiller au bon déroulement du processus des consultations élargies.

### **Responsabilités du comité de pilotage :**

- Accompagner la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations au CEFIR en lien avec son domaine d'expertise ;
- Déterminer des pistes d'action pour les étapes suivantes du projet.

## 1.6 ORGANISMES ET PILOTAGE

Le **Centre intégré de santé et de services sociaux de la Montérégie Est (CISSME)** de la Montérégie-Est est un établissement public qui offre des services de santé et services sociaux à la population de son territoire. Sa mission est de maintenir, améliorer et rétablir la santé et le bien-être de la population du réseau territorial de services de la Montérégie-Est en rendant accessible un ensemble de services de santé et de services sociaux intégrés et de qualité.

La **Maison internationale de la Rive-Sud (MIRS)** est un organisme communautaire autonome dont la mission est de soutenir les nouveaux arrivants et les réfugiés dans leurs démarches d'établissement et d'intégration socio-économique. Elle promeut la diversité culturelle et favorise le rapprochement interculturel entre les nouveaux arrivants (réfugiés/immigrants) et les membres de la société québécoise. Adhérant aux valeurs d'égalité, de respect des personnes, d'ouverture à la diversité, de neutralité politique et religieuse et d'altruisme, la MIRS valorise également des principes démocratiques de partage et d'engagement citoyen. Elle pilote divers projets, notamment en francisation, aide à l'emploi, soutien parental, jumelage interculturel, activités collectives, programme « Ampérage », initiatives pour les femmes, vie communautaire, jeunesse, camps linguistiques et de vacances, ainsi qu'un service d'interprètes interculturels.

Le **Centre Communautaire Greenfield Park**, en collaboration avec les organisations communautaires de GPK, le Centre communautaire bilingue est un espace inclusif de rencontres, d'échanges et de partages solidaires. La mission principale du Centre est d'améliorer tant l'accès aux différents services et activités communautaires que le référencement. L'offre d'activités adaptées aux besoins spécifiques de la communauté contribue à améliorer la qualité de vie, en particulier pour les populations isolées et vulnérables, quel que soit leur âge.

Le **Carrefour Le Moutier**, fondé en 2006, est une initiative visant à prévenir la détresse sociale et psychologique en créant un réseau social préventif pour maintenir la santé et la qualité de vie des résidents de la Rive-Sud. Ce réseau valorise la détection précoce des situations à risque afin d'intervenir aux premiers signes de détresse, évitant ainsi l'évolution vers des problèmes sociaux plus graves comme l'itinérance, la crise suicidaire, la violence ou les dépendances. Le Carrefour Le Moutier joue aussi un rôle majeur dans l'accompagnement des nouveaux arrivants à Longueuil, offrant divers services tels que l'aide à la recherche de logement et de garderie, l'information sur les

services publics et les ressources sociales et communautaires, le soutien aux démarches de citoyenneté, la traduction de documents essentiels, l'obtention de cartes et permis, et l'assistance pour les déclarations de revenus.

Le **Centre de services scolaire Marie-Victorin (CSS Marie-Victorin)** offre des services éducatifs à la population des villes de Brossard, de Saint-Lambert et de Longueuil (arrondissements de Greenfield Park, de Saint-Hubert et du Vieux-Longueuil). Il scolarise annuellement environ 45 000 élèves, ce qui le positionne parmi les plus grands centres de services scolaires au Québec. Par ailleurs, le CSS Marie-Victorin est l'un des plus importants employeurs de la Rive-Sud, avec 5 200 employés réguliers qui participent activement à sa mission éducative. Il administre un budget de plus de 700 millions de dollars.

La **Division du développement social de la Ville de Longueuil** assure la mise en œuvre des concertations et des ententes avec les partenaires institutionnels, associatifs et communautaires, et veille au suivi des politiques ainsi qu'à la réalisation des programmes et plans d'action. Il soutient et accompagne les partenaires et organismes du milieu, ainsi que les services municipaux, et organise des événements stratégiques pour positionner le territoire sur des enjeux spécifiques ou élaborer une vision collective d'intervention. La Division développe également des outils pédagogiques et de communication, et encourage la réalisation d'études, de diagnostics et d'analyses afin d'établir des constats et de formuler des recommandations.

Le **Service de la police de l'agglomération de Longueuil (SPAL)** s'est doté d'une nouvelle philosophie, Police de Concertation, afin de mieux répondre aux demandes des citoyens qu'il dessert, ainsi qu'à celles des acteurs communautaires et institutionnels. Celle-ci met en évidence les collaborations de tout genre avec les différents milieux afin de comprendre les phénomènes auxquels ils se confrontent, de chercher ensemble les solutions et de les mettre à l'œuvre. C'est dans ce contexte, par exemple, qu'est née l'Équipe RÉSO (Réseau d'entraide sociale et organisationnel), où des policiers sont assignés à des secteurs spécifiques afin d'être visibles, accessibles et disponibles et de collaborer étroitement avec la communauté. Cette démarche repose sur des recherches et des analyses visant à comprendre les dynamiques locales et à adapter les interventions en conséquence. De plus, le SPAL s'engage dans des projets pilotes et des collaborations avec des institutions académiques pour évaluer et améliorer ses pratiques.

Le **Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence (CPRMV)**, fondé en mars 2015 par la Ville de Montréal avec le soutien du gouvernement du Québec, est un organisme indépendant à but non lucratif. Sa mission est de prévenir la violence en promouvant un vivre-ensemble harmonieux et inclusif au sein de la société. Doté d'un mandat provincial, le CPRMV se consacre à la prévention de l'extrémisme violent, des crimes haineux et de la violence armée.

Le **Cégep Édouard-Montpetit**, établissement d'enseignement supérieur francophone, joue un rôle actif dans le développement de la recherche scientifique afin d'enrichir sa mission éducative. Le Service de la recherche, relevant de la Direction des études, a pour mandat de soutenir les chercheuses et chercheurs du cégep dans l'élaboration de leurs projets, la gestion de leurs subventions et la valorisation de leurs résultats. Ce service veille également à encadrer les activités de recherche et à promouvoir les bonnes pratiques, tout en assurant le rôle d'intermédiaire entre le Cégep et divers acteurs, tels que les organismes subventionnaires, les associations professionnelles et les établissements d'enseignement supérieur. La recherche au cégep Édouard-Montpetit se décline sous diverses formes, incluant des travaux menés de manière autonome, au sein d'équipes collégiales ou universitaires, ainsi qu'au Centre technologique en aérospatiale (CTA). Cette diversité contribue à l'actualisation des contenus disciplinaires, au renouvellement des pratiques d'enseignement et à la formation de la relève scientifique.

## 2 RECHERCHE-ACTION: DU TERRAIN À LA THÉORIE

Dans cette recherche-action exploratoire, la chercheuse collabore étroitement avec le comité de pilotage et les acteurs de terrain afin d'examiner divers milieux de travail et élaborer des pistes d'action pertinentes. Cette approche vise à développer des connaissances transférables à d'autres milieux similaires, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques professionnelles variées.

La recherche exploratoire repose sur des approches constructivistes et inductives, permettant d'observer et d'analyser les pratiques quotidiennes des individus et des groupes concernés. Elle explore la

perception et la construction de la réalité sociale, ainsi que les processus par lesquels les structures organisationnelles émergent des interactions.

Cette démarche adopte la théorisation ancrée (Paillé, 1994; Glaser et Strauss, 2010) comme cadre méthodologique de référence, permettant d'élaborer de théories directement issues des réalités observées sur le terrain.



### 2.1 CAFÉ-MONDE (WORLD-CAFE) : UNE DÉMARCHE CONSULTATIVE

Pour réaliser cette enquête de terrain, la méthode participative du Café-Monde (World-Café) a été choisie pour la collecte de données. Cette approche favorise des échanges structurés, mais informels au sein de groupes de petite taille, organisés autour de questions clés prédéfinies. En tant que méthode de co-construction des savoirs, elle transforme les discussions ordinaires en un puissant levier pour aborder les problématiques complexes. Le Café-Monde facilite ainsi la résolution de problèmes et encourage l'innovation en s'appuyant sur le dialogue constructif et l'intelligence collective des participants. (Brown, J, Isaacs, D; 2005, chap. 1, pp.12-25. Holman, Devane, & Cady, 2007, part II, chap. 7, chap. 12, chap. 17).

Conçu en plusieurs étapes, le Café-Monde repose sur des principes fondamentaux, tels qu'un accueil chaleureux, des questions stimulantes, la diversité des points de vue, et une rotation des participants favorisant la circulation et co-construction des idées. Généralement organisée sous forme de tables propices à des échanges riches et constructifs, chaque table est animée par un « hôte » chargé de faciliter les discussions et de synthétiser les idées principales. (Brown & Isaacs, 2005, chap. 1, pp.12-25).

Enfin, les animateurs jouent un rôle clé en résumant les thèmes lors de la plénière, permettant ainsi de dégager une vision collective et de définir des pistes d'action.

### 2.1.1 Invitation

Pour inviter les acteurs du milieu à participer au Café-Monde, nous avons privilégié l'envoi d'un courriel personnalisé et clair. Ce message précisait le sujet, les aspects pratiques (date, heure, lieu, durée) et soulignait l'importance de leur contribution. L'objectif était de susciter un engagement actif en mettant en avant le caractère inclusif et bienveillant de l'événement.

Afin de renforcer cette invitation et de capter davantage l'attention, une affiche visuelle attrayante, reprenant les mêmes informations, a également été diffusée.

### 2.1.2 Environnement accueillant

Le premier critère consiste à instaurer un environnement chaleureux et informel. L'espace est aménagé avec de petites tables pouvant accueillir de 4 à 5 personnes, agrémentées de café et de collations, afin de créer une ambiance conviviale propice à la confiance et aux échanges ouverts.

L'animateur accueille les participants, présente les objectifs de la rencontre et explique les règles du Café-Monde. Il précise la durée de chaque session et les attentes en matière de participation, comme la discussion ouverte, l'écoute respectueuse, et l'utilisation d'outils tels que des Post-its, des marqueurs colorés et des nappes pour consigner les idées.

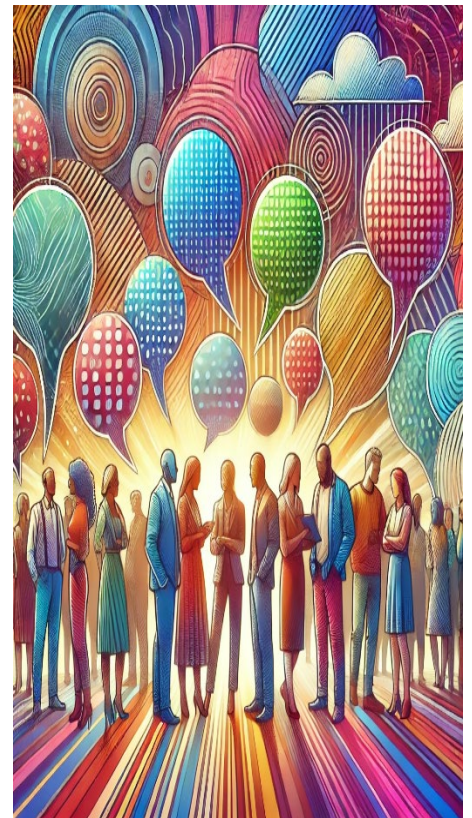


Pour favoriser une atmosphère détendue et encourager la prise de parole, une activité de brise-glace est ensuite proposée (Brown, J., & Isaacs, D. (2005), Chap. 4, pp. 60-77)

### 2.1.3 L'art de poser des questions

La réussite du World Café repose en grande partie sur la qualité des questions posées. Celles-ci doivent être ouvertes, stimulantes, et alignées avec le thème général de la rencontre. Elles sont conçues pour inciter les participants et participantes à une réflexion approfondie et à un partage authentique de leurs perspectives. Lorsqu'il s'agit de résoudre un problème, une formulation claire de la question constitue souvent la clé pour progresser (Eric E. Vogt, Juanita Brown et David Isaacs, 2003)

Les questions doivent être suffisamment précises pour interpeller les participants et participantes pour les engager pleinement, tout en étant pertinentes pour éveiller leur curiosité et les motiver à passer à l'action. Une question bien formulée devient une invitation à une réflexion créative, axée sur l'exploration, tout en mettant en lumière les hypothèses implicites qui sous-tendent les enjeux abordés (Brown, J., & Isaacs, D. (2005), chap. 5 pp. 78-93).



### 2.1.4 Pluralité des voix

Les questions représentent l'étape initiale du dialogue, lequel puise sa richesse dans la diversité des points de vue des participants et participantes. Ces derniers, issus de contextes, d'expériences et d'horizons variés, abordent les questions sous différents angles, ce qui favorise une exploration approfondie et une grande variété d'idées et de perspectives (Brown, J., & Isaacs, D. (2005), chap. 6, pp. 94-105).

Les discussions ouvertes stimulent l'intelligence collective, encouragent la créativité et mobilisent les savoirs partagés des participants et participantes pour explorer des idées nouvelles et pertinentes (Vicki Robin, in Holman, Devane, & Cady, 2007).

### 2.1.5 Circulation et rotation

Un élément fondamental du Café-Monde réside dans la rotation des participants entre les tables après chaque session de discussion. Cette mobilité favorise la circulation des idées d'un groupe à l'autre, chaque participant jouant le rôle de relais en transmettant et enrichissant les échanges au fil des rotations, contribuant ainsi à la co-construction des connaissances (Alunni-Menichini, K., Bertrand, K., & Brousselle, A., 2023).

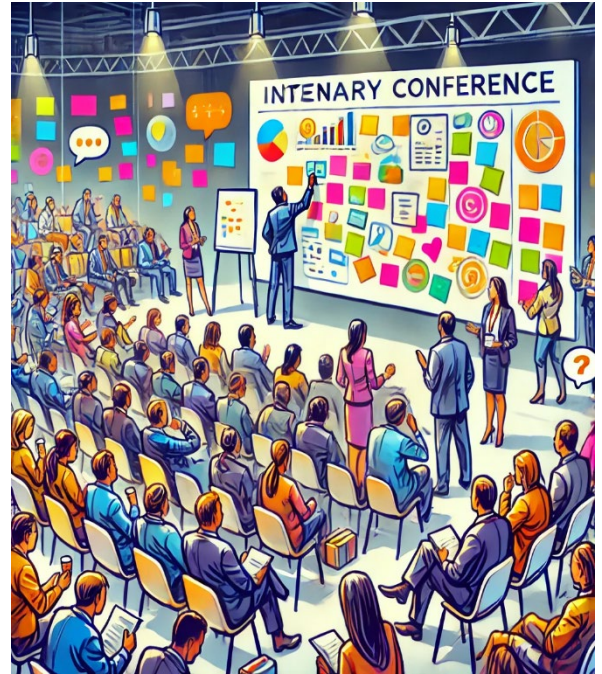
Les participants sont répartis en petits groupes de 4 à 5 personnes autour de tables, chacune animée par un « hôte ». Le rôle de l'hôte est de faciliter la conversation, d'encourager la participation de tous, y compris celle des personnes plus réservées, et d'assurer le bon déroulement des discussions (Fouché & Light, 2011).



La discussion débute par une question introductive que chaque groupe explore pendant une durée prédéfinie, généralement de 15 à 20 minutes. À la fin de chaque session, les participants sont invités à changer de table, à l'exception de l'hôte, qui reste en place pour accueillir le nouveau groupe et partager les idées développées précédemment. Les nouveaux participants apportent alors leurs propres perspectives, enrichissant et approfondissant ainsi les discussions (Torres, J. G. M., & Costa Neto, P. L. O., 2018).

### 2.1.6 Synthèse des idées clés

À la fin des sessions, une plénière interactive permet aux animateurs de synthétiser les idées principales partagées par les participants. Cette synthèse met en lumière les thèmes communs, présentés sous forme de schémas visuels et de résumés oraux, dans le but de parvenir à une vision collective. Ce processus facilite la définition de pistes d'action ou de réflexion pour approfondir les idées développées au cours des discussions).



### 2.1.7 Limites du Café-Monde

Bien que la technique du Café-Monde soit pertinente et productive, elle présente certaines limites. Dans certains cas, elle peut entraîner des échanges superficiels, notamment si les sessions sont trop courtes, mal organisées, ou si les questions posées manquent de clarté et de profondeur.

De plus, l'efficacité de cette méthode repose en grande partie sur la capacité des animateurs à encadrer efficacement les discussions. La synthèse des échanges représente également un défi, car elle peut être influencée par l'interprétation des animateurs. Il est donc crucial que cette synthèse reflète fidèlement les idées exprimées par les participants, afin de préserver l'intégrité des échanges.

## 2.2 DEUX CONSULTATIONS PUBLIQUES : CAFÉ-MONDE (WORLD-CAFÉ)

### 2.2.1 Participation

À l'aide d'un formulaire d'inscription, 40 personnes se sont inscrites pour participer aux rencontres du Café-Monde. Lors des deux événements, 35 personnes ont effectivement pris part aux discussions. Plus précisément, 20 participants ont assisté au Café-Monde du 28 mai 2024, et 15 ont participé à celui du 29 mai 2024. Bien que tous les inscrits n'aient pas pu être présents, ces deux rencontres ont réuni la majorité des participants attendus, permettant des échanges dynamiques et enrichissants.



## 2.2.2 Organismes et affiliations institutionnelles

La réussite des deux consultations a été rendue possible grâce à l'engagement actif de 13 organismes communautaires, de 3 établissements d'enseignement, de 4 instances de la Ville de Longueuil et d'un établissement public de santé et de services sociaux. Par ailleurs, la collaboration précieuse de deux tables de concertation a considérablement enrichi cette initiative. Ces partenaires ont joué un rôle central dans le succès des rencontres, en partageant leurs perspectives et leur expertise, ce qui a permis une réflexion collective approfondie sur les enjeux abordés.



Croix Rouge Canadienne-Zone Québec

Bienville, allons de l'avant!

Aide internationale pour l'enfance

Collectif de défense des droits de la Montérégie (CDDM)

Vision Inter-Cultures

JAG

Elle Kre8

Table itinérance Rive-sud

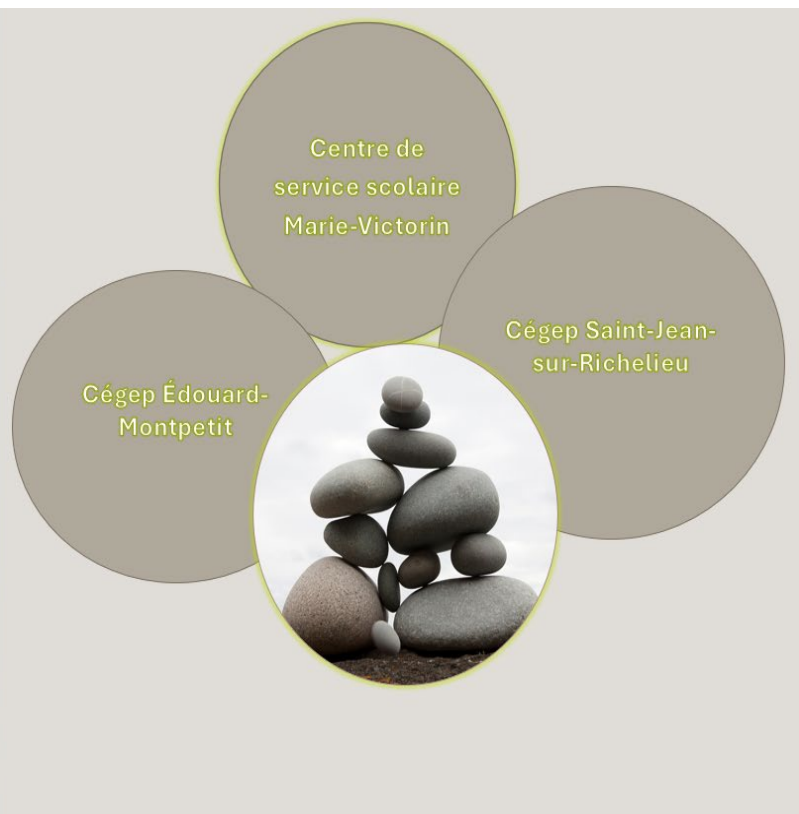
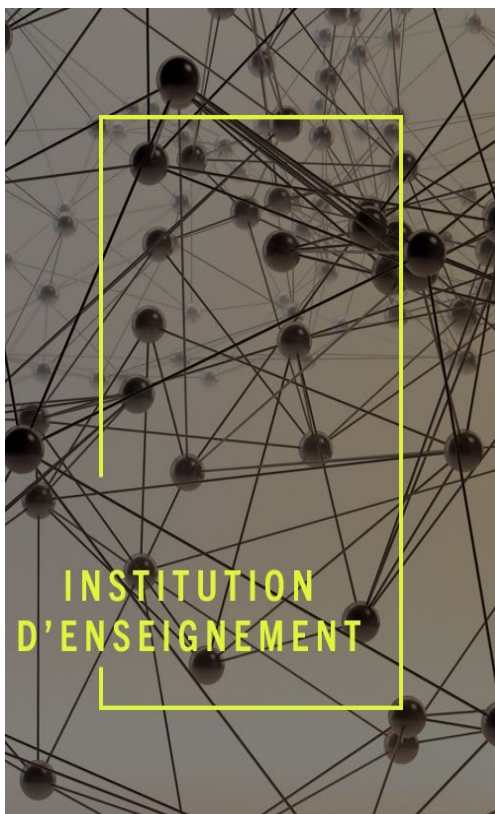
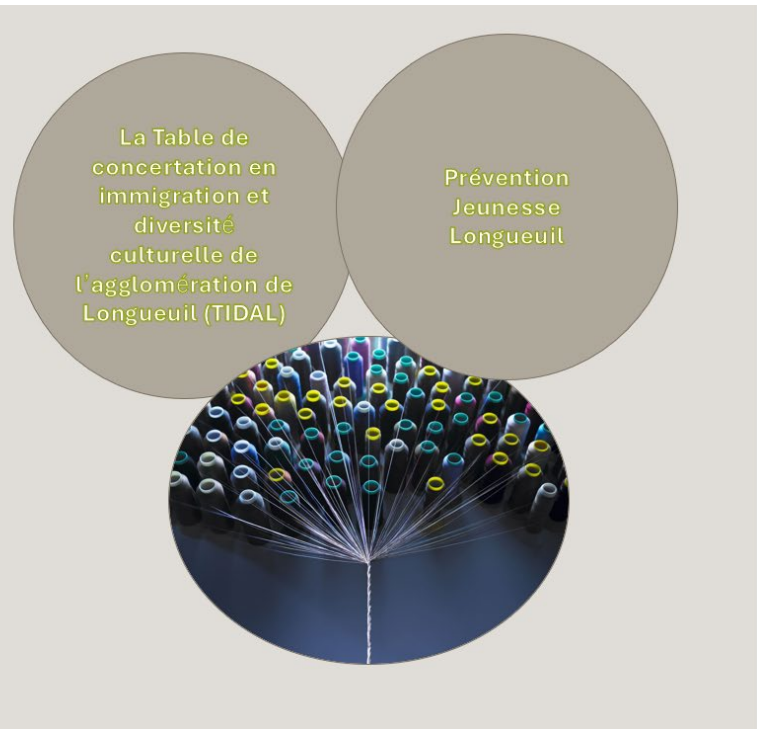
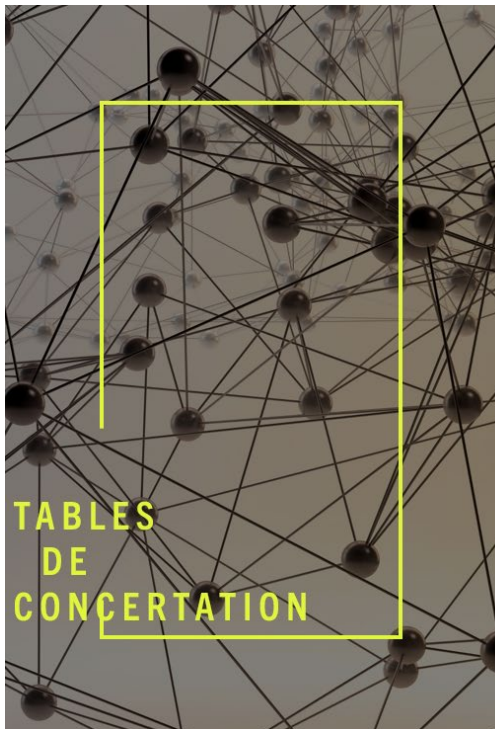
L'Accorderie de Longueuil

La Bouffe du carrefour

Ressources st Jean Vianney

Le 2159

Coffre St-Hubert





### 2.2.3 Réflexion collective sur les tensions dans le milieu de travail

Trois questions clés ont structuré les trois rondes de discussion, chacune d'environ 15 minutes, suivies de 5 minutes supplémentaires pour permettre à l'hôte de synthétiser les idées principales avec les participants avant qu'ils ne changent de tables. Chaque question était accompagnée de trois sous-questions, offrant ainsi aux hôtes une orientation pour guider les échanges de manière fluide, tout en laissant place à la spontanéité.

Ces sous-questions ont également facilité la prise de notes, permettant aux hôtes de transcrire les échanges de manière précise. Pour simplifier la collecte et l'analyse des données, un questionnaire électronique a été mis en place, permettant à la chercheuse de recueillir et d'analyser efficacement les informations.

En complément, des supports visuels tels que des Post-its et des nappes en papier ont été mis à disposition des participants pour schématiser leur réflexion collective. Ces outils visuels ont enrichi la profondeur des échanges et permis de capturer graphiquement les idées ainsi que le processus réflexif des participants.

 <p><b>Processus réflexif</b> <b>Questions clés</b></p>	<p><b>Question 1 :</b> <b>Comment ça se passe dans votre milieu de travail?</b> Sentez-vous des tensions entre collègues, membres, usagers dans votre quotidien ? Sentez-vous que les discussions entre personnes aux opinions différentes sont devenues difficiles dans votre milieu ?</p>	<p><b>Question 1.1 :</b> Comment se manifestent les tensions dans votre milieu de travail ? Pouvez-vous nommer deux formes de tensions,</p> <p><b>Question 1.2 :</b> Quelles sont à votre avis les causes de ces tensions ?</p>
	<p><b>Question 2 :</b> <b>Avez-vous parfois le sentiment d'être en manque d'outils et de ressources nécessaires pour répondre aux questions sensibles ou controversées ?</b></p>	<p><b>Question 2.1 :</b> Existe-t-il dans votre milieu de travail des canaux de communication ouverts dans lesquels vous pouvez parler de ce qui vous inquiète sans sentir des contraintes ou des préjugés ?</p> <p><b>Question 2.2 :</b> Si oui, quels sont ces canaux ?</p> <p><b>Question 2.3 :</b> Sinon, quels sont vos besoins ? Comment peut-on les combler ?</p>
	<p><b>Question 3 :</b> <b>Quelles sont les initiatives à adopter pour prévenir ou même éviter les tensions ?</b></p>	<p><b>Question 3.1 :</b> Quels sont les obstacles qui empêchent ce genre d'initiative ?</p> <p><b>Question 3.2 :</b> Nommer une initiative qui a eu de bonnes retombées</p> <p><b>Question 3.3 :</b> Nommer une initiative qui pourrait avoir de bonnes retombées.</p>

## 3 RÉSULTATS DES CONSULTATIONS CAFÉ-MONDE

### 3.1 CADRE MÉTHODOLOGIQUE : ANALYSE QUALITATIVE THÉMATIQUE

#### 3.1.1 Adaptabilité aux études exploratoires

Le cadre méthodologique adopté pour cette recherche exploratoire repose sur une approche qualitative thématique, particulièrement appropriée pour les études fondées sur la théorie ancrée (*Grounded Theory*). Cette méthode d'analyse permet de générer des hypothèses et de nouvelles idées en exploitant de données qualitatives (Paillé, Pierre, 1994, p. 152), en identifiant, analysant, et interprétant les thèmes ou motifs récurrents qui émergent des données recueillies. Elle offre un cadre structuré de six étapes pour organiser et décrire de manière approfondie les concepts ou schémas présents dans les réponses des participants (Jiahong Guo (2023).

Le thème correspond à un sujet ou une idée fréquemment mentionnée par les participants. Le processus de thématisation repose principalement sur la codification des éléments récurrents au sein des données, permettant de regrouper les idées sous des catégories plus larges (Paillé, Pierre, 1994, p 159) et de les mettre en relation soulignant leurs aspects les plus significatifs (intégration).

L'objectif de cette démarche est la modélisation des dynamiques, des perspectives et des expériences des participants (Paillé, 1994, p. 174), en dégagant des éléments clés pour enrichir la compréhension des problématiques abordées et sa théorisation (Paillé, Pierre, 1994, p 153).

#### 3.1.2 Flexibilité et logique inductive

La méthode thématique est reconnue comme l'une des approches d'analyse qualitative les plus flexibles, car elle ne s'appuie pas sur un cadre théorique rigide. Cette polyvalence lui permet de s'adapter facilement à des questions de recherche spécifiques ainsi qu'à des contextes variés (Boyatzis, 1998, pp. 5-10). Elle offre aux chercheurs la possibilité de structurer des ensembles de données tout en révélant les significations implicites présentes dans les contenus subjectifs partagés par les participants (Prokopis A. Christou, 2023).

Cette méthode est fréquemment employée pour examiner des phénomènes subjectifs, tels que les expériences personnelles, les croyances et les attitudes individuelles. Dans le cadre de cette étude exploratoire, l'analyse thématique s'appuie sur une approche inductive, où les thèmes émergent directement des données recueillies, sans être influencées par des cadres théoriques préalablement définis (Glasser et Strauss, p. 203). Cette approche inductive permet aux données de guider la découverte des thèmes, garantissant une interprétation authentique et ancrée dans les réalités observées (F. Guillemette, pp. 32-33).

### 3.1.3 Thèmes récurrents

L'analyse thématique repose sur l'identification de thèmes récurrents, explicites ou implicites dans les données et sélectionnés en fonction de leur fréquence d'apparition et de leur pertinence par rapport à la question de recherche. L'analyse thématique explicite se concentre sur les thèmes visibles et directement exprimés, tandis que l'analyse thématique implicite cherche à dévoiler les significations sous-jacentes présentes qui émergent des données (Boyatzis, 1998, pp. 16-28).

### 3.1.4 Étapes de l'analyse thématique

La réalisation d'une analyse thématique repose sur plusieurs étapes essentielles. Il convient d'abord de procéder par une lecture attentive des données afin de relever les premières idées émergentes. Ensuite, un codage initial en attribuant de courtes étiquettes aux segments de données pour en résumer le contenu. Les codes similaires sont ensuite regroupés pour faire ressortir des thèmes cohérents. Ces thèmes sont nommés avec soin, en veillant à ce qu'ils reflètent fidèlement les données recueillies. Enfin, l'étape finale consiste à interpréter et analyser les thèmes retenus, puis à en produire un rapport détaillé qui représente et explique les résultats obtenus (Paillé et Mucchielli, 2009, chap. 11, pp. 235-317).

### 3.1.5 Herméneutique : l'art d'interpréter les données

En recherche qualitative, l'analyse thématique et l'approche herméneutique se complètent souvent, car elles partagent un objectif commun : révéler la richesse et la complexité des significations présentes dans les données. L'approche herméneutique apporte une dimension interprétative, contextuelle et subjective, permettant au

chercheur d'aller au-delà des thèmes explicites pour explorer les significations implicites et contextes sous-jacents. Cette démarche éclaire les intentions, les perspectives et les subtilités exprimées par les participants (Paillé et Mucchielli, 2009, chap. 5, pp. 107-119).

La combinaison de l'analyse thématique et de l'herméneutique permet ainsi d'identifier non seulement des schémas récurrents, mais également d'atteindre une compréhension plus nuancée des phénomènes étudiés, en intégrant pleinement la subjectivité des participants (Gadamer, 2004, pp. xvi-xvii). Ce dialogue entre les deux approches aboutit à une interprétation holistique et contextualisée des données.

La méthode qualitative thématique, en particulier, constitue une approche facile à mettre en œuvre, particulièrement compatible à l'analyse de données qualitatives issues de questionnaires. Elle favorise une exploration détaillée des perceptions et des significations attribuées par les participants, ce qui en fait un outil incontournable dans les études exploratoires (Braun & Clarke, 2006, pp. 14-16; Nowell, Norris, White & Moules, 2017).

Bien que cette méthode soit par fois critiquée pour son aspect subjectif et son manque de structure rigide, elle demeure l'une des plus convenables pour analyser les perceptions, les expériences et les significations sociales, grâce à sa flexibilité et à sa capacité à révéler des modèles récurrents au sein des récits recueillis (Braun & Clarke, 2006, pp. 6-9).

L'approche herméneutique, quant à elle, complète l'analyse thématique en apportant une interprétation plus approfondie et en intégrant les éléments contextuels. En combinant ces deux approches, le chercheur parvient à une compréhension nuancée et complète des phénomènes étudiés, tout en saisissant la complexité et de la profondeur des dynamiques sociales et humaines.

## 3.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE CONSULTATIONS EXPLORATOIRES

### 3.2.1 Typologies des tensions dans le milieu de travail

- **Tensions interculturelles** : Plusieurs participants ont souligné que les différences culturelles et religieuses peuvent parfois engendrer des difficultés au sein des équipes. Certains ont évoqué des tensions liées à la sensibilité requise envers les

collègues issus de l'immigration, ainsi que les défis pour maintenir une communication sereine avec les personnes racisées.

- **Tensions liées aux identités:** Des tensions émergent également autour des questions identitaires, en particulier dans le milieu scolaire. Certaines participantes ont observé une polarisation des opinions entre collègues, donnant lieu à des discussions tendues sur des sujets sensibles, comme les droits des personnes LGBTQ+.
- **Tensions intergénérationnelles :** Les écarts générationnels en milieu de travail présentent également des défis. Plusieurs personnes ont remarqué que certains employés plus âgés éprouvent des difficultés à s'adapter aux nouvelles approches en matière de diversité et de santé mentale.
- **Tensions organisationnelles :** Les tensions d'ordre organisationnel se traduisent par la polarisation des débats sur des sujets délicats, par des micro-agressions et des formes de discrimination latente. L'évitement des discussions complexes constitue également un frein à la résolution des conflits. La compétition pour des ressources limitées, l'isolement social et la fragmentation des équipes nuisent à la cohésion. Enfin, la surcharge de travail et le stress contribuent à l'épuisement et intensifient les conflits, ce qui rend la collaboration plus difficile.

### 3.2.2 Manifestations des tensions dans le milieu de travail

Pour mieux comprendre les manifestations des tensions, nous avons examiné leur expression à différents niveaux dans les milieux communautaires et professionnels, en tenant compte à la fois des interactions quotidiennes et dans des dynamiques structurelles plus globales. Ce rapport présente un aperçu des dix principales manifestations identifiées, sur la base des réponses recueillies lors des deux consultations Café-Monde. Compte tenu du caractère exploratoire de cette étude, les témoignages des participants et participantes ont été anonymisés grâce à une identification unique, désignée par « X ». Cette démarche garantit la confidentialité des répondants tout en préservant la nature générale des résultats obtenus.

#### Polarisation des débats

La polarisation constitue une manifestation notable des tensions, particulièrement visible dans les discussions portant sur des sujets sensibles tels que la diversité, l'identité de genre ou les droits des minorités. Selon (X), cette polarisation crée des

divisions au sein des équipes, chaque groupe demeurant inflexible dans ses positions, sans chercher réellement à comprendre les points de vue opposés.

Ce climat entrave le dialogue, qui devient progressivement difficile, voire impossible, et conduit ainsi à une radicalisation des opinions ainsi qu'une escalade des tensions. Cette dynamique est souvent amplifiée par des influences extérieures, notamment les médias et les réseaux sociaux, qui simplifient à l'excès des questions complexes et exacerbent les tensions internes.

### **Micro-agressions et discriminations latentes**

Les tensions prennent également la forme de micro-agressions ou de discrimination latente. Par exemple, (X) a évoqué les difficultés posées par des blagues racistes ou des insultes entre jeunes, qui ne sont pas toujours traitées de manière appropriée. Bien que souvent minimisées ou ignorées, ces micro-agressions contribuent à instaurer un climat de malaise, alimentant ainsi les tensions.

Le manque de sensibilisation ou de formation aux enjeux de diversité conduit fréquemment à des maladresses qui, lorsqu'elles sont mal perçues ou mal interprétées, engendrent frustrations et ressentiments.

### **Disputes ouvertes et désaccords visibles**

Les tensions peuvent également se manifester par des conflits verbaux directs, en particulier lorsque des désaccords profonds surgissent entre collègues ou membres d'une même organisation. Selon (X), certains sujets sensibles, comme la prière dans les écoles, les toilettes mixtes, la Loi 21 ou les droits des personnes LGBTQ+, suscitent des débats fortement polarisés, qui dégénèrent parfois en véritables « chicanes » au sein de certains établissements.

Ces désaccords prennent la forme de conflits ouverts lorsque les individus adoptent des positions rigides sur ces questions délicates. À mesure que les tensions s'intensifient, elles dépassent le simple stade des différends pour devenir des conflits perturbant le fonctionnement du groupe ou de l'organisation.

### **Évitement des sujets sensibles**

Une manifestation fréquente des tensions est l'évitement des sujets sensibles. Dans certains milieux, les discussions autour de thèmes controversés, tels que l'identité de genre, la religion ou les questions raciales, sont systématiquement évitées par crainte de déclencher des conflits. Selon (X), certaines équipes hésitent à aborder des sujets comme le racisme ou les enjeux interculturels, préférant « ne pas remuer le couteau dans la plaie » afin d'éviter de heurter des sensibilités ou exacerber les tensions existantes.

Cependant, cet évitement empêche d'aborder les problèmes sous-jacents, ce qui permet aux tensions latentes de s'aggraver progressivement jusqu'à devenir difficiles à gérer. Plutôt que de traiter les désaccords de manière proactive, les organisations choisissent souvent de les ignorer, ce qui, à long terme, ne fait qu'alimenter les frustrations et renforcer les divisions.

### **Retrait et isolement social**

En réponse aux tensions, certains employés optent pour le retrait plutôt que d'affronter directement les situations conflictuelles. Selon (X), de nombreux employés préfèrent de se replier dans une « bulle » individuelle, ce qui entrave le dialogue et nuit à la collaboration. Ce phénomène d'isolement, amplifié par les restrictions imposées durant la pandémie, a accentué les tensions en réduisant les opportunités d'échange et de compréhension mutuelle.

### **Compétition pour les ressources et manque de collaboration**

Dans les environnements où les ressources sont limitées, les tensions se manifestent fréquemment par une compétition accrue entre employés ou entre organisations, comme l'a souligné (X). La lutte pour des ressources restreintes, telles que le financement ou la reconnaissance, crée un climat de rivalité plutôt que de coopération.

Cette dynamique alimente un esprit de protection des intérêts individuels ou organisationnels, chaque partie cherchant à protéger ses propres besoins. Ce comportement non collaboratif contribue à exacerber les tensions internes et à fragmenter les efforts collectifs.

### **Diminution de la confiance mutuelle**

Les tensions persistantes fragilisent souvent les relations de confiance. Lorsque les conflits ne sont pas bien gérés ou restent non résolus, les employés en viennent à remettre en question les intentions de leurs collègues ou de leurs supérieurs. Cela se traduit par une diminution de la coopération interpersonnelle et une perte de cohésion sociale au sein des équipes.

Un climat de suspicion s'installe, où les interactions sont dominées par une méfiance mutuelle. Selon (X), un manque de confiance entre partenaires, particulièrement dans les contextes où la confidentialité est essentielle, peut aggraver les tensions et rendre la collaboration difficile.

### **Fragmentation des équipes**

Les tensions peuvent également conduire à une fragmentation des équipes, entraînant la formation de sous-groupes ou de « cliques » basés sur des affinités personnelles ou des positions idéologiques. Cette division affaiblit la cohésion globale de l'équipe et intensifie les tensions internes entre ces différents sous-groupes.

Selon (X), certaines équipes se polarisent autour de thématiques spécifiques, telles que l'identité de genre, où des positions rigides rendent le travail collectif plus difficile et accentuent les divisions.

### **Rupture de communication**

Dans certains cas, les tensions peuvent conduire à une rupture de communication entre collègues, notamment lorsqu'il s'agit de sujets sensibles ou des conflits non résolus. Les employés évitent les discussions constructives, et les échanges deviennent formels ou superficiels.

Cette rupture de communication ne se limite pas à réduire les opportunités de résoudre les tensions ; elle freine également la collaboration efficace sur les projets et les tâches

### **Surcharge de travail et stress organisationnel**

#### **– Épuisement professionnel et fatigue**

Dans les environnements où le manque de ressources et la surcharge de travail sont constants, les tensions se traduisent fréquemment par des signes d'épuisement professionnel. Selon (X), l'insuffisance de personnel et la

multiplication des tâches génèrent un climat de stress chronique, rendant les individus plus vulnérables aux tensions.

Cet état d'épuisement limite leur capacité à gérer les conflits de manière constructive et augmente considérablement les risques de burn-out. Dans les secteurs particulièrement soumis à une forte pression, comme les soins de santé ou les services sociaux, la fatigue professionnelle devient un facteur majeur qui amplifie les tensions interpersonnelles.

– **Réduction de la productivité et perte de motivation**

Les tensions non résolues se manifestent également par une baisse de la productivité et un déclin de la motivation des employés. Selon (X), ces tensions créent un environnement de travail délétère, où les employés deviennent moins enclins à s'investir pleinement dans leurs tâches.

Cette diminution de l'engagement se traduit par une productivité réduite et un enthousiasme déclinant pour le travail, ce qui alimente davantage les tensions existantes et finit par compromettre le fonctionnement global des équipes.

### 3.2.3 Causes de tensions dans le milieu de travail

L'analyse des causes de tensions en milieu de travail s'articule autour de deux perspectives : microsociologique et mésosociologique.

La perspective microsociologique examine les interactions quotidiennes, les attitudes individuelles et les dynamiques interpersonnelles qui contribuent à l'émergence de tensions au sein des équipes.

La perspective mésosociologique, quant à elle, s'intéresse aux tensions qui se manifestent à un niveau intermédiaire, entre l'individu et le collectif. Elle explore l'impact des structures organisationnelles, des normes institutionnelles et des dynamiques des groupes sociaux sur les relations et les interactions professionnelles.

#### 3.2.3.1 Les causes microsociologiques de tensions

Les tensions microsociologiques trouvent leur origine dans les interactions individuelles, les biais cognitifs, les conflits de valeurs personnelles et les dynamiques de pouvoir. Elles se manifestent fréquemment dans les relations quotidiennes entre collègues ou entre employés et usagers, généralement nourries par des incompréhensions ou un manque d'empathie.

### ***Conflits de valeurs individuelles***

Les conflits de valeurs individuelles représentent une cause fréquente de tensions microsociologiques. Les différences culturelles, religieuses ou sociales peuvent engendrer des malaises ou des incompréhensions. Chaque individu apporte ses propres valeurs et croyances qui influencent sa perception du monde. Lorsque ces valeurs entrent en contradiction avec celles d'un collègue, des tensions peuvent émerger.

Par exemple, des divergences d'opinions sur des sujets comme l'identité de genre, le féminisme, les questions raciales ou les croyances religieuses peuvent entraîner des malentendus, voire des conflits ouverts, comme l'a observé (X). Ces tensions sont souvent amplifiées par des influences extérieures, telles que les médias ou les réseaux sociaux, qui tendent à simplifier ou à exagérer ces questions, accentuant ainsi les divisions.

Ces sujets touchent aux valeurs profondes des individus, qui peuvent percevoir ces discussions comme une remise en question de leur identité. (X) a également noté que les incompréhensions sont particulièrement fréquemment dans les échanges entre usagers ou collègues de cultures différentes. Par exemple, des conceptions divergentes de l'autorité ou de la hiérarchie peuvent exacerber les tensions lorsque chacun tente d'imposer sa propre vision, que ce soit entre employés ou entre employés et usagers.

### ***Manque d'empathie et d'écoute active***

Le manque d'empathie dans les interactions quotidiennes constitue une cause majeure de tensions à l'échelle microsociologique. L'incapacité de certains individus à se mettre à la place des autres ou à comprendre leurs perspectives et expériences engendre souvent des malentendus et des conflits interpersonnels. Selon (X), ce manque d'empathie est particulièrement visible lorsque les employés tentent de comprendre les défis rencontrés par leurs collègues ou les usagers issus de cultures différentes.

Par ailleurs, l'absence d'écoute active accentue ces tensions, car les individus ont souvent l'impression d'être ignorés ou incompris. Plusieurs participants ont souligné que les espaces de dialogue, lorsqu'ils existent, sont souvent inadéquats ou inefficaces, ce qui empêche de résoudre les conflits à un niveau individuel avant qu'ils ne s'intensifient.

### ***Biais cognitifs et stéréotypes***

Les biais cognitifs, qui influencent la manière dont les individus perçoivent les autres, constituent une source importante de tensions microsociologiques. Les stéréotypes et préjugés façonnent souvent les interactions, notamment avec des personnes perçues comme différentes. Par exemple, (X) a remarqué la difficulté de dialoguer avec des personnes racisées en raison de rapports de pouvoir perçus, ce qui illustre l'influence des biais inconscients dans les relations interpersonnelles.

Des comportements qui peuvent sembler anodins participent à la perpétuation des stéréotypes et engendrent un sentiment d'exclusion chez les personnes marginalisées. Parmi ces comportements, les blagues racistes, sexistes ou homophobes, mentionnées par plusieurs participants (X), illustrent parfaitement ces tensions microsociologiques.

### ***Tensions intergénérationnelles***

Les tensions intergénérationnelles sont courantes, en particulier dans les milieux de travail où cohabitent des employés de différentes tranches d'âges. Les employés jeunes et leurs collègues plus âgés partagent rarement les mêmes références culturelles, ce qui peut entraîner des malentendus et des incompréhensions.

Comme l'a souligné (X), certains employés plus âgés éprouvent encore des difficultés à reconnaître l'importance des enjeux liés à la santé mentale ou à comprendre les attentes et les besoins des plus jeunes. Ces divergences contribuent à alimenter les tensions, compliquant ainsi la collaboration dans les interactions quotidiennes.

### ***Impact de la pandémie et isolement social***

La pandémie de COVID-19 a considérablement accentué les tensions en milieu de travail. Le confinement a non seulement renforcé l'isolement social, mais également exacerbé les tensions professionnelles et la méfiance entre individus. De nombreux

employés se sont progressivement repliés dans leurs « bulles », limitant leur capacité d'écoute et de tolérance face à des opinions divergentes.

Le manque d'interactions en personne, combiné à la généralisation du travail à distance, a favorisé une forme de désocialisation, amplifiant les malentendus et affaiblissant les dynamiques de collaboration au sein des équipes.

### ***Dynamiques de pouvoir interpersonnelles***

Les dynamiques de pouvoir interpersonnelles représentent également une source importante de tensions. Dans un contexte professionnel, certaines personnes bénéficient d'un pouvoir accru en raison de leur ancienneté, de leur position hiérarchique ou de leur appartenance à un groupe majoritaire ou dominant.

Selon (X), les relations entre personnes racisées et non racisées sont souvent influencées par des rapports de pouvoir implicites, ce qui rend les échanges plus complexes et délicats. Ces déséquilibres de pouvoir engendrent des situations de domination qui, lorsqu'elles ne sont pas abordées de manière adéquate, peuvent entraîner des frustrations et des tensions persistantes au sein des équipes.

### **3.2.3.2 Les causes mésosociologiques de tensions**

Les causes mésosociologiques de tensions sont liées aux dynamiques institutionnelles et organisationnelles, notamment le manque de politiques inclusives, l'insuffisance de ressources et l'influence des normes sociales véhiculées par les médias et les réseaux sociaux. À ce niveau, les tensions prennent une dimension plus structurelle, résultant souvent de la façon dont les organisations abordent (ou ignorent) la diversité et les conflits internes.

### ***Normes et politiques institutionnelles non inclusives***

Les tensions au sein des organisations proviennent souvent de conflits entre les cultures organisationnelles et les valeurs collectives partagées par les individus. Dans les organisations où la diversité culturelle et religieuse est mal comprise ou insuffisamment prise en compte, des tensions surgissent entre les employés et les normes institutionnelles en vigueur.

L'absence de politiques inclusives est, dans de nombreux cas, une source majeure de tensions. Ces tensions sont également exacerbées par des normes organisationnelles rigides, qui ne tiennent pas compte des réalités spécifiques des

employés issus de minorités. Le manque de flexibilité dans l'application des règles empêche d'adapter les politiques aux besoins variés des groupes, ce qui aggrave les tensions au sein des équipes.

En outre, la stigmatisation de certaines identités (culturelles, religieuses, de genre, etc.), comme le souligne (X), reflète un déficit de sensibilisation institutionnelle à ces enjeux.

Les conflits interorganisationnels représentent également une source significative de tensions, surtout lorsque plusieurs organismes ou équipes aux normes institutionnelles divergentes sont amenés à coopérer pour atteindre des objectifs communs, comme l'a observé (X).

### ***Manque de soutien institutionnel et de ressources***

Les tensions d'ordre mésosociologiques sont souvent amplifiées par un manque de soutien institutionnel et de ressources. Lorsque les employés ou intervenants se trouvent confrontés à une insuffisance de personnel, de formation ou de ressources matérielles, ils deviennent plus vulnérables au stress et à l'épuisement, ce qui peut engendrer des conflits avec leurs collègues ou les usagers.

Selon (X), la surcharge de travail combinée au manque de financement crée un environnement où les tensions deviennent presque inévitables, chacun devant s'adapter à des conditions de travail particulièrement exigeantes.

L'absence de structures de soutien, comme des politiques claires de gestion des conflits ou des programmes de formation continue, contribue également à l'émergence de ces tensions. (X) a également observé que de nombreuses équipes manquent d'outils pour gérer les tensions internes ou les conflits de valeurs, laissant les employés démunis face à ces situations.

### ***Pression économique et ressources limitées***

La pression économique à laquelle sont confrontées certaines organisations et institutions constitue une source importante de tensions. Les ressources limitées, ainsi que la concurrence pour les financements ou les subventions, intensifient les tensions entre collègues et entre services.

Selon (X), les conflits sont particulièrement fréquents entre organismes communautaires qui rivalisent pour obtenir des fonds ou accéder à des ressources matérielles. Ce manque de moyens crée un climat de stress qui affecte négativement les relations entre individus et groupes.

De plus, plusieurs participants ont souligné que des conditions de travail difficiles exacerbent ces tensions. Le manque de personnel, comme l'a mentionné (X), ainsi que la surcharge de travail amplifiée par la pandémie et l'inflation, laissent peu de temps et de marge de manœuvre pour résoudre les tensions internes.

### ***Impact des réseaux sociaux***

Les réseaux sociaux jouent un rôle significatif au niveau mésosociologique, en exacerbant les divisions sociales et en intensifiant les tensions. La diffusion d'informations polarisées et la pression liée à la consommation rapide de contenus façonnent les perceptions individuelles, comme l'a mentionné (X). Cette dynamique amplifie les discours polarisants et les opinions extrêmes au sein des institutions, créant des tensions entre ceux qui consomment régulièrement ces contenus et ceux qui y sont moins exposés.

Les jeunes sont particulièrement sensibles aux contenus polarisants en ligne, souvent présentés sous un format rapide et simpliste. Cette exposition peut encourager des comportements extrêmes et réduire leur capacité à comprendre la complexité des situations sociales et à gérer leurs émotions.

Par ailleurs, la simplification des opinions et la raréfaction des discussions nuancées affectent les compétences en débat, favorisant une montée des tensions dans les interactions. Ce phénomène contribue à polariser davantage les relations au sein des groupes et des organisations.

### **3.2.4 Initiatives existantes et à mettre en place**

Pour gérer efficacement les tensions, il est essentiel de reconnaître leurs manifestations et d'adopter des stratégies proactives de résolution de conflits. Cela implique à la fois de consolider les initiatives existantes et d'introduire de nouvelles pratiques qui permettent aux individus de s'exprimer librement et d'apprendre à gérer leurs différends de manière respectueuse et constructive.

La mise en œuvre de nouvelles initiatives nécessite une évaluation des pratiques actuelles dans les milieux communautaires et professionnels, ainsi qu'une identification des lacunes à combler. Cette démarche permet de cerner les actions qui se sont déjà avérées efficaces et de définir les mesures complémentaires nécessaires pour promouvoir un environnement de travail plus harmonieux et inclusif.

### **3.2.4.1 Initiatives existantes pour la gestion des tensions**

Les initiatives actuellement déployées dans certains milieux de travail et organisations communautaires constituent des exemples inspirants, qui peuvent être adaptées et élargis. Voici un aperçu des pratiques courantes identifiées lors des consultations.

#### **Formations en diversité et sensibilité culturelles**

De nombreuses organisations proposent des formations pour sensibiliser leurs employés aux différences culturelles, religieuses et identitaires. Ces formations comprennent souvent :

- **Formation aux biais inconscients** : Les employés apprennent à identifier leurs biais personnels et à en comprendre l'impact sur leurs interactions.
- **Sensibilisation à la diversité culturelle** : Certaines organisations visent à améliorer la compréhension des différentes cultures représentées dans leurs équipes ou parmi leurs clients.

Ces formations sont essentielles pour atténuer les tensions, notamment dans des environnements où les différences culturelles ou identitaires peuvent générer des malentendus. Cependant, leur efficacité varie en fonction de l'engagement des participants et de la profondeur des sujets abordés.

#### **Comités de diversité et d'inclusion**

Certaines organisations ont mis en place des comités dédiés à la diversité et à l'inclusion pour gérer les tensions interpersonnelles liées aux différences culturelles, raciales ou identitaires. Ces comités ont pour mission:

- **Superviser les initiatives de diversité** : Veiller à la mise en œuvre des politiques et pratiques inclusives et évaluer les progrès réalisés dans la gestion des tensions.
- **Promouvoir des événements de sensibilisation** : Organiser des ateliers, des journées thématiques et des discussions pour encourager la compréhension mutuelle et réduire les tensions.

Ces comités jouent un rôle crucial, mais leur efficacité dépend d'un soutien institutionnel fort et de l'attribution des ressources suffisantes pour maximiser leur impact.

#### ***Médiation interne et gestion des conflits***

Certaines institutions ont instauré des services de médiation pour résoudre les conflits internes. Ces services permettent:

- **Intervenir de manière proactive en cas de conflit** : Les médiateurs internes agissent rapidement pour désamorcer les tensions avant qu'elles ne s'aggravent.
- **Faciliter les discussions difficiles** : Offrir un cadre neutre permettant aux parties concernées de discuter de leurs différends et de trouver des solutions communes.

La médiation est une démarche précieuse pour réduire les tensions, mais elle nécessite des structures claires et des politiques bien définies pour être réellement efficacement.

#### ***Espaces sécuritaires ("Safe Spaces")***

Certaines organisations ont créé des espaces sécuritaires où les employés peuvent aborder des sujets sensibles sans crainte de répercussions. Ces espaces offrent un environnement ouvert pour discuter de questions telles que l'identité de genre, les croyances religieuses ou les tensions raciales.

Ces initiatives contribuent à instaurer un climat de confiance et à désamorcer les tensions, notamment dans les environnements où ces sujets sont difficiles à traiter dans un cadre formel. Toutefois, ces espaces sont encore rares et souvent limités dans leur portée, ce qui limite leur impact.

### 3.2.4.2 Initiatives à mettre en place pour améliorer les initiatives existantes

Bien que les initiatives actuelles soient prometteuses, plusieurs lacunes subsistent, rendant nécessaire l'adoption de nouvelles pratiques pour mieux gérer les tensions. Voici une série de propositions visant à renforcer les actions existantes et à combler les lacunes identifiées.

#### **Renforcement des formations continues et ciblées**

Les formations actuelles sur la diversité et la gestion des conflits manquent souvent de suivi et de profondeur. Pour une meilleure efficacité, il est recommandé de développer des programmes de formation continue adaptés aux besoins spécifiques de chaque organisation.

#### **a) Formations régulières sur la gestion des tensions**

- **Formations continues** : Organiser des formations régulières abordant les biais inconscients, la communication non violente, et la gestion des émotions en situation de conflit.
- **Formation des gestionnaires** : Fournir des modules spécifiques aux gestionnaires pour les aider à identifier et à résoudre les tensions avant qu'elles ne dégèrent. Ces formations pourraient inclure des thèmes comme la prise de décision équitable et la gestion des dynamiques de pouvoir.

#### **b) Modules sur les conflits spécifiques**

- **Tensions interculturelles** : Développer des formations ciblées sur la gestion des tensions interculturelles, intégrant des études de cas et simulations pratiques
- **Conflits générationnels** : Aborder les différences en matière d'attentes professionnelles et de valeurs entre les générations pour favoriser une meilleure compréhension et collaboration.

–

#### **Mise en place de protocoles de gestion des tensions**

Des protocoles clairs et uniformes sont indispensables pour aborder efficacement les tensions :

- **Processus d'identification des tensions** : Mettre en place des mécanismes proactifs, comme des sondages anonymes réguliers, pour détecter les tensions avant qu'elles n'escaladent.
- **Plan d'action structuré** : Élaborer des plans précis pour gérer les tensions, comprenant l'intervention d'un médiateur interne, l'organisation de discussions encadrées, ou des séances de dialogue formalisées.

### ***Développement d'outils pour la communication non violente et l'écoute active***

Renforcer les compétences en communication peut prévenir les tensions et améliorer les relations interpersonnelles.

#### **a) Outils de communication non violente (CNV)**

- **Sessions de formation** : Proposer des ateliers pratiques pour former les employés à reformuler leurs propos de manière constructive.
- **Guides pratiques** : Diffuser des supports numériques ou imprimés, rappelant les principes de la CNC à appliquer dans leurs interactions quotidiennes.

#### **b) Développement des compétences en écoute active**

- **Ateliers d'écoute active** : Former les employés à écouter attentivement et à répondre de manière constructive pour désamorcer les tensions.
- **Groupes de discussion modérés** : Créer des espaces sécurisés, animés par des facilitateurs formés, pour discuter de sujets sensibles dans un climat de respect et de confiance.

### ***Soutien psychosocial et bien-être mental***

Fournir un soutien psychosocial adéquat est essentiel pour prévenir et gérer les tensions liées à la pression professionnelle.

#### **a) Services de soutien psychosocial**

- **Accès à des professionnels qualifiés** : Offrir des services de conseil et d'accompagnement par des psychologues ou spécialisés en gestion du stress et des conflits.
- **Espaces de dialogue sécurisés** : Créer des lieux où les employés peuvent exprimer leurs tensions ou de leurs préoccupations en toute confidentialité.

#### **b) Renforcement de la résilience face au stress**

- **Ateliers de gestion du stress** : Proposer des sessions régulières sur la gestion du stress et la résilience pour aider les employés à faire face aux pressions quotidiennes.
- **Politique de bien-être mental** : Instituer des pratiques institutionnelles favorisant la gestion des émotions, comme des pauses régulières et des initiatives axées sur le bien-être.

### 3.2.5 Trois recommandations clés et principales pistes d'actions

#### 3.2.5.1 Prévenir la radicalisation

##### *Établir des programmes éducatifs sur la radicalisation*

- **Former le personnel à identifier les signes de radicalisation** : Les employés et intervenants des milieux éducatifs et communautaires doivent être en mesure de repérer les signes avant-coureurs de radicalisation. Des ateliers pourraient être organisés pour les sensibiliser aux processus de radicalisation et aux facteurs de risque tels que l'isolement, la marginalisation ou l'exposition à des discours extrémistes.
- **Sensibiliser à la diversité des opinions** : L'extrémisme se développe souvent dans des environnements polarisés où certaines opinions sont marginalisées. Créer un climat où les divergences d'opinions sont débattues de manière respectueuse et constructive peut contribuer à prévenir la radicalisation.
- **Promouvoir l'engagement citoyen positif** : Encourager les jeunes et les personnes marginalisées à participer à des formes actives et positives de citoyenneté. Cela pourrait inclure des initiatives axées sur la mobilisation non violente et le dialogue constructif autour des injustices perçues.

### ***Renforcer les outils de suivi et d'accompagnement***

- **Groupes de soutien psychosocial** : Créer des groupes de soutien destinés aux jeunes ou aux personnes vulnérables pouvant être attirées par des idéologies radicales. Ces groupes devraient être encadrés par des professionnels formés en prévention de la radicalisation et en accompagnement psychologique.
- **Favoriser des partenariats avec des experts** : Collaborer avec des spécialistes en sécurité et des chercheurs pour intégrer les avancées les plus récentes en prévention de la radicalisation dans les politiques éducatives des écoles et centres communautaires. Ces partenariats permettraient de développer des outils mieux adaptés aux défis contemporains.

### ***Créer des espaces de dialogue pour désamorcer les idéologies radicales***

- **Encourager des débats encadrés sur des sujets polarisants** : Organiser des discussions supervisées sur des thèmes comme l'immigration, la politique ou la religion. Ces espaces sécurisés permettent de confronter des idées radicales à des arguments étayés et favorisent une réflexion nuancée.
- **Développer des initiatives de rencontre intercommunautaire** : Favoriser les échanges entre membres de différentes communautés culturelles et religieuses pour déconstruire les préjugés et réduire les croyances radicalisées. En créant des espaces de rencontre, ces communautés peuvent partager leurs expériences, mieux comprendre leurs différences et reconnaître leur humanité commune, contribuant ainsi à prévenir les dérives idéologiques.

### ***3.2.5.2 Promouvoir le dialogue et l'écoute***

#### ***Formation sur le dialogue courageux et l'écoute active***

- **Ateliers sur le dialogue courageux** : Mettre en place des ateliers pour former les employés et les usagers à aborder des sujets sensibles de manière respectueuse et constructive. Ces formations permettraient également de développer des compétences en médiation, gestion des conflits et écoute active.
- **Formations continues en écoute active** : Former régulièrement les membres du personnel, en particulier ceux occupant des postes de gestion ou d'encadrement, aux techniques d'écoute active. Ces formations incluraient des compétences telles que la compréhension des émotions et des besoins des

individus sans jugement, et la formulation de réponses qui reconnaissent ces besoins tout en respectant les limites de l'organisation.

#### ***Mise en place de cercles de parole***

- **Cercles de parole réguliers** : Créer des espaces bienveillants où les employés et usagers peuvent exprimer leurs préoccupations ou frustrations, favorisant ainsi une résolution collective des tensions tout en respectant la diversité des points de vue.
- **Réunions inclusives** : Organiser des réunions bien modérées pour permettre à chacun de s'exprimer librement, y compris ceux qui participent moins fréquemment aux discussions.

#### ***Soutien aux initiatives de médiation interne***

- **Médiateurs internes** : Désigner des médiateurs formés en gestion des conflits et écoute active pour faciliter les échanges lorsque des tensions apparaissent.
- **Sessions de « feedback constructif »** : Intégrer ces sessions dans les pratiques régulières pour aborder les dynamiques de pouvoir, différends ou malentendus dans un cadre où respect et écoute sont prioritaires.

### ***3.2.5.3 Équité, diversité et inclusion (EDI)***

#### ***Élaborer des politiques d'inclusion adaptées***

- **Politique claire d'EDI** : Développer une stratégie d'inclusion avec des objectifs concrets et mesurables, soutenue par la direction et suivie régulièrement pour assurer des progrès constants.
- **Recrutement inclusif** : Adopter des pratiques qui intègrent activement la diversité en termes de culture, de genre, d'ethnicité, d'orientation sexuelle et de situation de handicap, afin de constituer des équipes représentatives et inclusives.

#### ***Assurer la transparence des dynamiques de pouvoir***

- **Formation des gestionnaires** : Sensibiliser les dirigeants aux privilèges et biais inconscients à travers des formations dédiées, intégrées dans leur parcours de développement professionnel.
- **Discussions ouvertes sur le pouvoir** : Offrir des espaces pour discuter des privilèges, discriminations et impacts des décisions organisationnelles sur les groupes marginalisés, sans crainte de répercussions.

### ***Créer des espaces inclusifs et sûrs pour les expressions identitaires***

- **Groupes de soutien pour les minorités** : Mettre en place des groupes soutenant les femmes, les personnes LGBTQ+ et les personnes racisées, avec un appui institutionnel pour organiser événements et discussions autour des défis auxquels ces groupes sont confrontés.
- **Action concrète d'inclusion** : Instaurer des toilettes inclusives pour toutes les identités de genre, des espaces de prière et des politiques tenant compte des besoins des employés en situation de handicap.

### ***Renforcer la représentation et sensibiliser à la diversité***

- **Diversité dans les postes de direction** : Promouvoir la diversité dans les fonctions dirigeantes pour normaliser l'inclusion à tous les niveaux et inspirer l'ensemble de l'organisation.
- **Événements sur la diversité et l'inclusion** : Organiser régulièrement des conférences, ateliers et tables rondes pour sensibiliser aux enjeux d'EDI, encourager les discussions ouvertes sur les biais et stéréotypes, et promouvoir des valeurs inclusives.

## 4 CONCLUSION

Cette étude exploratoire, ancrée dans une analyse qualitative inductive enrichie par une perspective interprétative, a permis de mettre en lumière les dynamiques sociales et humaines en milieu professionnel. En identifiant les causes microsociologiques et mésosociologiques des tensions ainsi que leurs manifestations, elle offre une vision approfondie des défis organisationnels actuels.

Les consultations Café-Monde (World-Café) ont révélé plusieurs formes de tensions. Les tensions interculturelles restent prédominantes, souvent liées aux sensibilités autour des différences culturelles et religieuses. Les questions d'identité de genre suscitent des débats polarisés, particulièrement dans les milieux scolaires où les droits des personnes LGBTQ+ sont au centre des discussions. Les tensions intergénérationnelles, résultant de divergences de perspectives entre jeunes employés et collègues plus âgés, notamment sur la santé mentale et la diversité, sont également significatives. Enfin, les tensions organisationnelles s'expriment à travers des débats polarisés, des micro-agressions et une surcharge de travail qui fragilisent la cohésion des équipes.

Ces tensions se manifestent de diverses manières, allant de la polarisation des débats, entraînant une radicalisation des opinions et des micro-agressions et discriminations latentes, telles que des blagues racistes ou sexistes. Certaines tensions dégénèrent en conflits verbaux ouverts, tandis que d'autres se traduisent par un évitement systématique des sujets sensibles, un retrait social ou une fragmentation des équipes, amplifiant le stress organisationnel.

Les causes identifiées s'organisent en deux niveaux principaux : au niveau microsociologique, les tensions découlent d'interactions quotidiennes marquées par des biais cognitifs, des stéréotypes ou un manque d'écoute active. Des conflits de valeurs personnelles, souvent sur des sujets sensibles comme la religion ou l'identité, ainsi que des dynamiques de pouvoir interpersonnelles, exacerbent ces tensions. L'isolement social, particulièrement renforcé par la pandémie, joue également un rôle majeur. Au niveau mésosociologique, elles résultent de politiques institutionnelles non inclusives, d'un soutien organisationnel insuffisant ou de pressions économiques. Les réseaux sociaux amplifient ces tensions en diffusant des opinions polarisées et simplistes.

Pour répondre à ces enjeux, plusieurs pistes d'action sont proposées :

1. Renforcer les formations continues : Intégrer des modules sur les biais inconscients, la communication non violente et la gestion des émotions face aux conflits. Ces formations devraient également inclure des études de cas et des simulations pratiques, notamment sur les tensions interculturelles et intergénérationnelles.
2. Établir des protocoles clairs : Mettre en place des mécanismes proactifs, tels que des sondages anonymes pour évaluer le climat interne, et développer des plans d'action structurés impliquant des médiateurs internes et des espaces de dialogue encadrés.
3. Promouvoir le dialogue et l'écoute active : Organiser des ateliers sur le dialogue courageux et l'écoute active, et instaurer des cercles de parole réguliers pour offrir aux participants un environnement sécurisé et bienveillant.
4. Prévenir la radicalisation : Développer des programmes éducatifs pour aider les intervenants à repérer les signes avant-coureurs de radicalisation, tout en favorisant un climat de débat constructif et l'implication citoyenne des jeunes et des groupes marginalisés.

En créant des groupes de soutien psychosocial, en établissant des partenariats avec des spécialistes et en favorisant des échanges intercommunautaires, il est possible de déconstruire les idéologies radicales et de promouvoir un environnement basé sur la compréhension et le respect mutuels.

Cette recherche exploratoire souligne l'importance d'agir de manière proactive pour désamorcer les tensions, améliorer la communication et instaurer un climat professionnel plus harmonieux, inclusif et résilient.

## 5 BIBLIOGRAPHIE

\_, Alunni-Menichini, K., Bertrand, K., & Brousselle, A. (2023). Combining the World Café and the Deliberative Democratic Evaluation: A Win-Win Strategy. *Journal of Participatory Research Methods*, Vol. 4, Issue 1, 2023, 23 p. <https://doi.org/10.35844/001c.66191>

\_, Alunni-Menichini, K., Bertrand, K., Roy, L., & Brousselle, A. (2020). Current emergency response in Montreal: How does it fit in the services offered to homeless people who use substances? *International Journal of Drug Policy*, 82, 102758. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2020.102758>

\_, Banfield, M., Gulliver, A., & Morse, A. R. (2021). Virtual World Café Method for Identifying Mental Health Research Priorities: Methodological Case Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.19, Issue 1, 2022, 291, pp. 1-8. <file:///C:/Users/mounia.aitkabboura/Desktop/ijerph-19-00291.pdf> <https://doi.org/10.3390/ijerph19010291>

\_, Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Thousand Oaks, CA: Sage [https://books.google.ca/books?id=\\_rfCIWRhIKAC&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ca/books?id=_rfCIWRhIKAC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

\_, Braun, V. and Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). pp. 77-101. [file:///C:/Users/mounia.aitkabboura/Desktop/Braun%20Clarke%202006%20Using%20thematic%20analysis%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mounia.aitkabboura/Desktop/Braun%20Clarke%202006%20Using%20thematic%20analysis%20(1).pdf)

\_, Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers, chap. 1 (pp.12-25). Chap. 2 (pp. 26-31). Chap. 4 (60-77). Chap. 5 (pp. 78-93). Chap. 6 (94-105).

\_, Browns. Juanita, *The World Cafe: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*, The World Café Community illustrated by Nancy Margulies, ed. Whole Systems Associates, 2022. <https://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>

→, Brown. Juanita et David Isaacs, *The World Cafe: Living Knowledge Through Conversations That Matter*, in *Systems Thinker*.

<https://thesystemsthinker.com/the-world-cafe-living-knowledge-through-conversations-that-matter/>

→, Decker-Lange, C., Lange, K., Dhaliwal, S., & Walmsley, A. (2021). Exploring entrepreneurship education effectiveness at British universities—an application of the World Café method. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 5(1), 113–136. <https://doi.org/10.1177/2515127420935391>

→, Edgar H. Schein, *The Process of Dialogue: Creating Effective Communication*, in *Systems Thinker*.

<https://thesystemsthinker.com/the-process-of-dialogue-creating-effective-communication/>

→, Fouché, C., & Light, G. (2011). An invitation to dialogue: 'The World Café' in social work research. *Qualitative Social Work*, 10(1), 28-48.

[https://www.researchgate.net/publication/258182430\\_An\\_Invitation\\_to\\_Dialogue\\_'The\\_World\\_Cafe'\\_In\\_Social\\_Work\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/258182430_An_Invitation_to_Dialogue_'The_World_Cafe'_In_Social_Work_Research)

→, Gadamer, H.-G. (2004). *Truth and Method* (2nd Revised Edition), by Joel Weinsheimer and Donald G. Marsh, Continuum Publishing Group.

[https://web.mit.edu/kaclark/www/gadamer\\_truth\\_and\\_method.pdf](https://web.mit.edu/kaclark/www/gadamer_truth_and_method.pdf)

→, Guillemette. François, « L'approche de la Grounded Theory pour innover? », *Recherches Qualitatives*, Vol .26(1), 2006, pp. 32-50.

[www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero26\(1\)/fguillemette\\_c\\_h.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(1)/fguillemette_c_h.pdf)

→, Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris: Armand Colin, col. "Individu et société".

→, Holman, P., Devane, T., & Cady, S. (2007). *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. Berrett-Koehler Publishers. Part II: The Methods, chap. 7: "Dialogue and Deliberation", by Sandy Heierbacher, pp. 102-117; Chap. 12 "The World Café", by Juanita Brown, Ken Homer, and David Isaacs, pp. 179-194; Chap.17: "Conversation Café", by Vicki Robin, pp. 212-222.

<https://ideasfactorybg.org/wp-content/uploads/2013/04/changehandbook.pdf>

→, House, E.R., Howe, K.R. (2000). Deliberative Democratic Evaluation in Practice. In: Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F., Kellaghan, T. (eds) *Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services*, vol 49. Springer, Dordrecht pp. 409-421.  
[https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6\\_22](https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6_22)

→, Jiahong Guo (2023), « Une théorisation ancrée pour comprendre la communication intergénérationnelle : une étude de migrants chinois de Teochew en France », in *La synthèse est-elle possible en recherche qualitative ?* Sous la direction de Gérard Bourrel et Colette Baribeau, Les « Actes », numéro 27, Association pour la recherche qualitative, pp. 147-149.

→, MacFarlane, A., Galvin, R., O'Sullivan, M., McInerney, C., Meagher, E., Burke, D., & LeMaster, J. W. (2017). "Participatory methods for research prioritization in primary care: an analysis of the World Café approach in Ireland and the USA". *Family Practice*, Vol. 34, No. 3, 2017, pp. 278-284.  
<https://doi.org/10.1093/fampra/cmw104>

→, Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.

→, Paillé. Pierre (1994), « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique* Numéro 23, pp. 147-181.  
<https://www.erudit.org/fr/revues/crs/1994-n23-crs1517109/1002253ar.pdf>

→, Paillé. Pierre et Alex Mucchielli (2012), *l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3<sup>e</sup> édition, Armand Colin.

→, Prokopis A. Christou (2023), "How to use thematic analysis in qualitative Research », *Journal of Qualitative Research in Tourism*, Edward Elgar Publishing Ltd, pp. 1-17.

→, Schieffer, A., Isaacs, D., & Gyllenpalm, B. (2004). The World Café: Part one. *World Business Academy*, 18(8), 1-12.  
[https://sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/SCHIEFFER%20et%20al.%2004%20The%20World%20Cafe%20Part%20One.pdf](https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/SCHIEFFER%20et%20al.%2004%20The%20World%20Cafe%20Part%20One.pdf)

\_, Schiele, H., Krummaker, S., Hoffmann, P., & Kowalski, R. (2022). The “research world café” as method of scientific enquiry: Combining rigor with relevance and speed. *Journal of Business Research*, 140, 280–296.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.075>

\_, Torres, J. G. M., & Costa Neto, P. L. O. (2018). “World Café method integrated with QFD for obtaining the Voice of the Customer”. *Production*, 28, e20170097.

<https://doi.org/10.1590/0103-6513.20170097>, pp 3-4.

\_, Vogt Eric E., Juanita Brown et David Isaacs (2003), *L'art de poser des questions efficaces. Catalyser les idées, l'innovation et l'action*, illustrations par Nancy Margulies Conception et mise en page par Nancy Daugherty, Whole Systems Associates Pegasus Communications, Inc.

<https://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Art-of-Powerful-questions-FRA.pdf>