

**Vision Arts Martiaux :
Des contre-exemples
dans une quête identitaire**

*Rapport produit dans le cadre du
laboratoire de recherche en sociologie*



Par
Gabriel Bourgault-Faucher et Joaquin Sabat
Étudiants au département de sociologie de l'Université Laval

Sous la direction de Mme Andrée Fortin
et M. Olivier Bernard

Mai 2013

Dans le but de préserver l'anonymat, tous les noms contenus dans ce rapport sont fictifs. Les noms de certaines organisations ont également été changés pour éviter tout problème légal et déclaration diffamatoire. La question que nous nous posons n'est donc pas *qui* a marqué l'histoire de l'organisation mais *de quelle façon*.

Avant de commencer, nous voulons souligner l'énorme contribution des deux personnes qui nous ont accompagnés, corrigés et encouragés tout au long de la rédaction de ce rapport. Nous remercions ainsi Andrée Fortin et Olivier Bernard pour la qualité de leurs conseils, pour la précision de leur analyse et pour la passion sociologique qu'ils ont su nous transmettre. Au-delà des connaissances développées dans cette recherche, nous avons appris à connaître deux personnes profondément humaines et merveilleuses.

Dans un deuxième temps, nous tenons aussi à remercier Claire et Catherine pour le support, la patience et la tendresse qu'elles nous ont accordés pendant les longues heures de travail contenues dans ce rapport.

Résumé

Vision Arts Martiaux est une jeune confédération regroupant trois écoles. Récemment, l'organisation a vécu une importante scission qui est venue ébranler ses fondements ; une remise en question de sa stratégie et de ses projets d'expansion a suivi. Le présent rapport a donc pour objectif de poser un diagnostic sur la culture d'entreprise de Vision Arts Martiaux pour dégager les différents aspects qui caractérisent les manières d'agir dans l'organisation : ses dynamiques relationnelles, son rapport à l'autorité hiérarchique, ses règles de fonctionnement, son processus de socialisation et de prise de décision, ses valeurs phares, sa vision, ses objectifs et son identité collective. Par-dessus tout, l'étude qui suit expose de quelle manière l'imaginaire de l'organisation s'est forgé et s'est cristallisé sous la forme d'une identité collective. Plus encore, l'enquête élucide comment, à l'heure actuelle, l'identité de l'organisation se reproduit tout en guidant sa pratique.

Faits saillants

- ❖ Les membres de l'organisation, une fois bien intégrés au groupe, s'impliquent volontairement et bénévolement ; ils sont heureux de le faire.
- ❖ Les relations à l'intérieur de l'organisation sont harmonieuses et chaleureuses, ce qui influence l'ambiance de travail. Plus que des relations patrons-employés ou des relations entre collègues, ce sont des relations d'amitié.
- ❖ La hiérarchie, quoique présente, n'imprègne pas les relations dans l'organisation, elles sont plutôt égalitaires ; les relations entre les gens sont dissociées du rôle qu'ils ont dans l'organisation (propriétaire, professeur, élève)
- ❖ Les règles dans l'organisation sont majoritairement tacites, mais cela ne les empêche pas d'être connues, approuvées et respectées.
- ❖ La formation du personnel se fait par l'entremise des cours, au travers desquels ils sont socialisés et intégrés au groupe. Tous suivent le même modèle ; la formation commune et la normalisation du processus de passation des grades servent de contrôle du contenu et de la qualité des cours offerts.
- ❖ Le processus décisionnel au niveau martial est différencié de celui au niveau commercial.
- ❖ La collaboration entre les écoles est bien intentionnée, mais insuffisante.
- ❖ L'identité collective de Vision Arts Martiaux s'est forgée par sa pratique en tant qu'organisation. Entretemps, des contre-exemples, issus de mauvaises expériences, sont venus façonner son imaginaire. Aujourd'hui, c'est à travers cet imaginaire, qui se traduit en valeurs, en normes, en vision, en objectifs et en stratégie, que l'organisation oriente sa pratique. Cette identité se reflète dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, que ce soit dans les relations, le processus décisionnel, la passation des grades, la formation du personnel, la perception et l'application de l'autorité, les règles de l'organisation ou la collaboration entre les écoles.
- ❖ La culture de l'organisation est cohésive ; les gens adhèrent et partagent les valeurs et les objectifs de l'organisation. Le système de socialisation, qui passe principalement par l'enseignement, assure cette cohésion du groupe ; il est le socle sur lequel l'organisation doit appuyer son expansion.

Table de matières

De la culture d'entreprise à Vision Arts Martiaux	5
--	----------

Première section : objectifs généraux

1. Présentation de l'organisation et mise en contexte	6
2. Problématique.....	11
3. Hypothèse	12

Deuxième section : cadre théorique

4. Le diagnostic.....	13
5. La culture d'entreprise	14
6. Concepts et typologies	16
6.1 L'acteur	16
6.2 La structure	17
6.3 Les valeurs	19
6.4 L'identité collective	21
7. L'entreprise communauté	23

Troisième section : méthodologie

8. Opérationnalisation	27
9. Collecte de données	29
9.1 Méthodologie.....	29
9.2 Instruments de collecte	31
9.3 Plan d'analyse	32

Quatrième section : analyse

10. Fonctionnement de l'entreprise : la pratique d'un idéal	34
10.1 La confédération des écoles Vision Arts Martiaux	34
-École St-Georges et Kennedy.....	34
-École Lauzon.....	36
-École St-Romuald.....	36
-Des différences tangibles entre les écoles	37

10.2 Des pratiquants motivés.....	40
10.3 Des motivations pour participer	43
10.4 Des relations harmonieuses.....	45
10.5 Une autorité faible mais légitime.....	46
10.6 Des règles partagées	48
10.7 La passation de grades	52
-Processus	52
-Problèmes	53
10.8 La formation comme base d'encadrement professionnel.....	55
10.9 Le recrutement des professeurs : une procédure qui reste rare	56
10.10 Une scission avec le processus décisionnel « d'antan »	57
10.11 Une collaboration bien intentionnée entre écoles	59
11. Construction identitaire : l'idéal d'une pratique.....	60
11.1 Les contre-exemples dans l'histoire de Vision Arts Martiaux : les origines d'une définitionidentitaire	61
-L'adaptation à la demande : de l'élitisme à l'accessibilité.....	61
-La création de Vision Arts Martiaux : l'affranchissement.....	63
-La quête de soi	65
-L'affirmation de soi.....	66
-L'Autre dans la définition de soi	69
-La compétition comme catalyseur de l'affirmation de soi.....	71
11.2 DNBK : entre ressemblance et divergence	72
11.3 La valeur des objectifs	74
12. Conclusion	76
 <u>Cinquième section : bibliographie et annexes</u>	
13. Bibliographie	79
14. Annexes.....	81
14.1 Schéma d'opérationnalisation	81
14.2 Grille d'entretien individuel	85
14.3 Grille d'entretien de groupe	87
14.4 Grille d'observation	88
14.5 Formulaire de consentement.....	90

« La liberté ne se donne pas, elle se prend. »

- Reine Malouin (1898-1976)

De la culture d'entreprise à Vision Arts Martiaux

Chaque entreprise possède son lot d'histoires, de codes, de valeurs et d'idéaux qui forment sa pratique et façonnent son imaginaire. À travers la culture d'entreprise, cet univers référentiel propre s'agence aux multiples motifs individuels qui nourrissent chacun des acteurs impliqués. Comme le note Osty « la vie d'une entreprise est ainsi faite de pluralité, de divergences de buts et d'intérêts, d'incertitudes, mais aussi d'ordre et de repères relativement stables qui attribuent à chacun une place et un rôle dans l'organisation » (OSTY et *al.*, 2007, p.72). Bien que l'entreprise soit un lieu important de socialisation des individus, elle n'est pas le seul endroit où ils construisent leur identité. Pour cette raison, la culture d'une organisation n'est pas un tout homogène, et les différentes visions qui en émanent peuvent être source de conflits.

Vision Arts Martiaux, une jeune confédération regroupant trois écoles d'arts martiaux dans la région de Lévis, Québec, a récemment été confrontée à l'un de ces problèmes. Cette organisation a connu une expansion très rapide dès ses débuts mais elle a vécu une importante scission en 2012. Dans le but de mieux comprendre la dynamique interne qui a conduit à la scission, en plus de poser un regard éclairé sur la situation actuelle et sur les défis qui restent à venir, nous établirons un diagnostic de la culture d'entreprise de Vision Arts Martiaux.

Cette recherche est divisée en cinq sections : objectifs généraux, notions utilisées, méthodologie, analyse et annexes. Dans la première section, nous traiterons d'abord de l'historique de l'organisation. Nous tenterons de circonscrire la création de Vision Arts Martiaux et la récente scission dans une suite logique d'évènements. Au passage, nous établirons un portrait global des rapports que Vision Arts Martiaux a entretenus avec différentes organisations d'arts martiaux tout en tentant de dégager les marques qu'elles ont laissées. Ensuite, nous présenterons notre problématique et notre hypothèse. Dans la deuxième section, nous approfondirons les notions de culture d'entreprise et de diagnostic. Nous spécifierons aussi les concepts et les typologies qui guideront notre analyse et structureront le diagnostic que nous poserons de la culture d'entreprise. La troisième section comporte l'opérationnalisation et la méthodologie ; c'est-à-dire le chemin que nous avons suivi pour adapter notre cadre théorique au terrain en entreprise. Dans la quatrième section, nous présenterons les résultats de notre enquête. Ceux-ci comprennent le fonctionnement de l'entreprise et le processus de construction identitaire. Nous plongerons donc pleinement dans l'agencement des activités et des rapports sociaux dans Vision Arts Martiaux. Après avoir dégagé le mode de fonctionnement de l'entreprise, nous nous pencherons sur la manière dont Vision Arts Martiaux se définit et se représente.

Première section : objectifs généraux

1. Présentation de l'organisation et mise en contexte

L'histoire de Vision Arts Martiaux est d'une importance capitale pour notre recherche. D'une part, elle nous éclaire sur les conditions qui lui ont donné naissance et sur les circonstances qui ont mené à sa scission en 2012. D'autre part, et encore plus important selon nous, elle met en scène les valeurs qui sont intervenues à chacune de ces étapes. Comme nous le verrons, différentes visions des arts martiaux et de la manière de les enseigner entrent en jeu. En définitive, ces événements ont profondément marqué l'imaginaire de Vision Arts Martiaux et continuent, encore aujourd'hui, d'influencer les actions de l'entreprise. Nous devons donc les garder à l'esprit, car nous nous y référerons tout au long de cette recherche.

Au commencement, pour ce qui est de la région de Québec, les premières écoles d'arts martiaux destinées au grand public voient le jour pendant les années 1970. C'est Clotaire Pouliot qui, en 1974, à la suite de son entraînement à Boston, devient le propriétaire d'une franchise des Dojos of Self-Defense. Au Québec, le nom sera littéralement traduit : Dojos d'Autodéfense. Le style martial enseigné jusqu'alors est le Shaolin Kempo Karaté ; il provient du système de Florin Vary. Seules dans leur catégorie, ses écoles connaissent un grand succès et se multiplient rapidement.

En 1981, Clotaire Pouliot s'affranchit de son maître Florin Vary pour réorienter ses écoles d'arts martiaux. Ainsi, en 1986, Nestor Casari devient le nouveau maître de Clotaire Pouliot ; le Nestor Casari's Kenpo sera instauré dans les écoles des Dojos d'Autodéfense. De la sorte, Clotaire Pouliot s'est mis à attribuer à son tour des franchises. La scission avec Florin Vary a eu pour effet de placer Clotaire Pouliot au sommet du nouveau système, une structure de franchises où les écoles affiliées se doivent d'acheminer une partie de leurs profits à l'organisation centrale. De plus, les professeurs de ces mêmes écoles sont obligés de suivre des cours chez le franchiseur, et de passer par celui-ci pour acheter des habits de karaté, des ceintures et des écussons. Bref, l'organisation de Clotaire Pouliot a reproduit le modèle dans lequel elle s'insérait pour créer à son tour un système de franchises.

De fait, une tendance, voire une constante, semble se dégager dans les écoles d'arts martiaux, du moins au Québec : elles s'érigent en modèle pyramidal, prennent de l'expansion et se dupliquent. À chaque fois, c'est un haut gradé de l'organisation qui quitte et fonde son organisation en reproduisant la même structure. Au cours de notre enquête, cette tendance a été corroborée par un membre de la Fédération Yoseikan Karaté-do, organisation dans laquelle le même processus a été observé à quelques reprises. Selon la personne interrogée, « c'est toujours une question soit d'argent, soit de pouvoir » (Samuel). Il en résulte qu'une grande partie des professeurs des différentes écoles d'arts martiaux que l'on retrouve aujourd'hui dans la région de Québec sont issus des Dojos d'Autodéfense.

En 1995, deux professeurs dans une école des Dojos d'Autodéfense à Lévis en deviennent propriétaires : Dominique Girard et Jean-Pierre Morin. C'est un grand début pour les jeunes professeurs, mais en quelques années, les désavantages d'être une école franchisée dans une organisation qui

possède l'exclusivité se font ressentir. Tout d'abord, les redevances destinées aux Dojos d'Autodéfense étaient jugées trop importantes par les nouveaux propriétaires. Ensuite, le rapport hiérarchisé présent dans la tradition d'arts martiaux s'imposait également dans toutes les relations commerciales et administratives de l'organisation. Autrement dit, la stricte hiérarchie qui existe entre un maître et son élève s'imposait aussi en affaires. Dans les Dojos d'Autodéfense, Clotaire Pouliot avait le contrôle absolu de l'organisation : aucun pouvoir décisionnel n'était accordé aux écoles franchisées et les différentes options qui leur étaient proposées ne servaient qu'à alimenter l'illusion du choix. Par surcroît, l'organisation des Dojos d'Autodéfense proscrivait de diverger du style Nestor Casari's Kenpo et de diversifier les cours offerts. Une surveillance étroite empêchait les membres de l'organisation de pratiquer d'autres disciplines martiales ; il fallait le faire en cachette.

Deux visions antagonistes en ce qui a trait à la fois aux arts martiaux et à la gestion d'une entreprise ont fait en sorte que les tensions se sont sensiblement accumulées d'un côté comme de l'autre. Premièrement, le mode de gestion hiérarchique, nous le verrons plus en détail ultérieurement, ne prévalait pas dans l'école de Mme Girard et M. Morin. Les décisions, tout dépendant de leur nature, se prenaient après consultation. Deuxièmement, les membres de l'école Dojos d'Autodéfense de la rue St-Georges ont commencé à s'initier à d'autres styles d'arts martiaux. À ce moment-là, ils se sont aperçus des problèmes de l'enfermement dans un seul style ; il était devenu impossible de se fermer les yeux.

Treize ans après l'acquisition de leur école, la situation est devenue trop contraignante. Dans le but de « devenir autonome[s] et d'être libre[s] de dispenser un enseignement varié » (BERNARD, 2011, p.37), Mme Girard et M. Morin décident de s'affranchir. C'est donc le 1^{er} juillet 2007 que Vision Arts Martiaux voit le jour.¹

Les Dojos d'Autodéfense n'ont pas pris cette désaffiliation à la légère. À peine quelques semaines plus tard, des poursuites judiciaires ont été entamées contre les deux anciens franchisés, dorénavant perçus comme des dissidents. Des ententes légales signées auparavant ont conduit à l'imposition d'une clause de non-concurrence qui leur interdira d'être présents à l'école de Lévis pendant un an. Une injonction permanente est émise le 24 août 2007, ce qui compromet les premières portes ouvertes de Vision Arts Martiaux. L'école continue tout de même de fonctionner, la relève étant assurée par les membres de l'organisation. De leur côté, Mme Girard et M. Morin ouvrent une nouvelle école, à Sainte-Claire, hors du territoire affecté par l'injonction. Malgré cela, cette période est marquée par un grand stress, autant chez les propriétaires que chez les enseignants et leurs élèves (BERNARD, 2011, p.37). Les disputes entre Vision Arts Martiaux et les Dojos d'Autodéfense ont aussi perturbé les liens entre les élèves de la nouvelle et de l'ancienne organisation : « les jeunes étaient perçus comme une menace du point de vue du groupe délaissé. Étant des « déserteurs » comme les autres membres de l'école, ils symbolisaient alors la faiblesse et la contingence des valeurs et des allégeances du groupe » (BERNARD, 2011, p.38). Lors d'événements communs comme les compétitions annuelles, des « paroles blessantes, » des « commentaires mesquins, » des « fausses rumeurs » et de la « propagande diffamatoire » ont été

¹ Dans les faits, c'est le père de Mme Girard qui ouvre une nouvelle école dans l'ancienne infrastructure des Dojos d'Autodéfense et réengage tous les anciens professeurs. C'est donc lui qui fonde Vision Arts Martiaux et qui en est le propriétaire. Parallèlement, le nom et le logo de Vision Arts Martiaux appartiennent au père de M. Morin. Ces dispositions visent à respecter des clauses d'ententes de nature législative.

observés (BERNARD, 2011, p.38). Par ailleurs, en quittant les Dojos d'Autodéfense, Mme Girard et M. Morin sont devenus les maîtres du style qu'ils venaient de créer, c'est-à-dire le Kenpo Ryu Karaté-do². Ils ont ainsi pu garder ce qui les intéressait des techniques provenant des Dojos d'Autodéfense, tout en changeant les noms des techniques et en modifiant à leur guise ce qui ne leur convenait pas.

La rupture avec les Dojos d'Autodéfense est marquante pour l'organisation, puisqu'elle imprègne toujours son imaginaire. Dès leur retour au mois d'août 2008, Mme Girard et M. Morin sont nommés administrateurs, responsables au développement, et directeurs techniques de l'organisation. En réaction à leur expérience antérieure, ils optent pour le modèle de confédération, soit une organisation regroupant plusieurs établissements d'arts martiaux qui restent souverains et peuvent redevenir indépendants quand bon leur semble. Seul le nom et le logo sont enregistrés ; de cette manière celui qui décide de se séparer et de partir à son compte doit trouver un autre nom et utiliser un autre logo. Lorsque nous la comparons à l'organisation des Dojos d'Autodéfense, la confédération possède une structure beaucoup plus souple et décentralisée : au lieu des lourdes procédures contractuelles qui régissaient les franchises des Dojos d'Autodéfense, Vision Arts Martiaux ne possède pas de règlements écrits ; au lieu de limiter le pouvoir décisionnel à une seule personne, les écoles affiliées à Vision Arts Martiaux sont sur un pied d'égalité avec l'organisation centrale, soit celle gérée par Mme Girard et M. Morin. Dans leurs termes, une « politique de non-ingérence » était le nouveau mot d'ordre. Enfin, pour marquer définitivement la rupture avec les Dojos d'Autodéfense et leur structure centralisée qui drainait les ressources monétaires des écoles franchisées, les redevances à l'école centrale ont été abolies. Seuls les écussons devaient, dorénavant, être achetés à la maison-mère. En outre, pour rompre avec la visée commerciale des Dojos d'Autodéfense, les frais pour les examens de ceintures noires ont été annulés.

Dans les années qui ont suivi, la confédération a connu une expansion très rapide. Le plan d'action était simple ; il était à peu près l'antithèse exacte de celui des Dojos d'Autodéfense. En 2009, un nouveau partenaire d'affaire, Maxime Paillé³, ouvre une école Vision Arts Martiaux à Pintendre. Peu de temps après, il se fait offrir l'école de Sainte-Claire qu'il prend dorénavant en charge. Toutefois, à vouloir complètement abolir les normes qui régissaient les Dojos d'Autodéfense, Vision Arts Martiaux s'est retrouvée avec un nouveau problème. L'absence d'une définition claire des principales valeurs de l'organisation et le manque de règles ont laissé grandir une distance entre la vision de Mme Girard et M. Morin et celle de Maxime Paillé, leur principal partenaire. Les non-dits se sont accumulés sans jamais s'éclaircir entre les associés.

² Les fondements de ce style sont directement issus du Nestor Casari's Kenpo pratiqué dans les Dojos d'Autodéfense, bien que le nom des techniques et leur contenu aient été modifiés lors de la scission. En contrepartie, cette source ne constitue qu'approximativement le quart du style enseigné chez Vision Arts Martiaux. Le Shotokan – sous la direction de John Racine – et le Jiu Jitsu ont également été intégrés au style et y occupent environ la moitié du contenu. Pour le reste, le style contient du maniement d'armes, principalement le Bô, des projections de Judo, des clés d'Aïkido et quelques techniques de Taï Chi. C'est pourquoi on dit de ce style qu'il est ouvert, intégrateur et en forte évolution. Notons en même temps que Paul Rousseau, le maître de Shotokan de l'école, a fortement influencé l'orientation actuelle du Kenpo Ryu Karaté-do.

³ À cette époque, Maxime Paillé venait de recevoir son 1^{er} degré de ceinture noire en Kenpo Ryu Karaté-do. Cela ne faisait pas plus de quatre ans qu'il fréquentait l'organisation. Par contre, il était vite devenu un bon ami de Mme Girard et M. Morin.

En fait, Maxime Paillé a commencé à développer une pratique marchande au sein des écoles d'arts martiaux, et ce, au dépit de la tradition d'une part, et des mauvaises impressions des fondateurs de Vision Arts Martiaux d'autre part. Plus exactement, Maxime Paillé s'est mis à attribuer des grades plus rapidement que ce que la norme prescrivait, dans l'esprit de Mme Girard et M. Morin. De la même manière, Maxime Paillé a fait pression, en menaçant de quitter l'organisation, pour obtenir son 3^e degré de ceinture noire plus rapidement. Cela lui permettait d'octroyer lui-même un 1^{er} degré de ceinture noire à ses élèves, d'autant plus qu'il a insisté pour que les frais d'examens de ceinture noire soient restaurés. Par la suite, il s'est mis à attribuer des ceintures noires en approximativement un an et demi, alors que la norme, à l'époque implicite, était d'environ quatre ans. Les élèves de Maxime Paillé, nouvellement ceinture noire, ont pu à leur tour ouvrir, au nombre de cinq, des nouvelles écoles dans la région. En plus de cela, les propriétaires de ces écoles étaient subordonnés à Maxime Paillé, ce qui contrevenait à la volonté des fondateurs de Vision Arts Martiaux de placer tous les dirigeants d'école sur un pied d'égalité.

Outre le fait que Maxime Paillé ait accéléré le processus de passation de grades en fonction de l'orientation commerciale qu'il souhaitait insuffler à ses écoles⁴, il a ajouté des grades de ceinture, il a imposé du matériel obligatoire à chaque ceinture, comme des écussons, et il s'est mis à vendre des habits de karaté rouges à partir de la ceinture brune. Les frais supplémentaires commençaient à offusquer les gens de Vision Arts Martiaux. Mais plus encore, c'est leur imaginaire martial qui était contredit. Par exemple, pour les fondateurs de l'organisation et pour les membres les plus haut gradés et les plus anciens, le port de l'habit de karaté rouge, selon une règle issue des Dojos d'Autodéfense, est réservé aux personnes ayant un grade supérieur au 3^e degré de ceinture noire. Pour le dire autrement, c'est comme si M. Paillé, en vendant ces habits à tout le monde, ne reconnaissait pas toutes les années d'expérience martiale des gens de Vision Arts Martiaux et venait contester leurs représentations des arts martiaux.

En somme, deux visions des arts martiaux étaient en opposition et lors d'évènements communs, les signes de distinction entre, d'un côté les écoles dirigées par Maxime Paillé et, d'un autre côté, les écoles dirigées par Mme Girard et M. Morin, devenaient visibles et créaient un malaise. Les deux groupes refusaient réciproquement de s'identifier aux manières de faire de l'autre, même s'ils étaient réunis dans une même confédération. En même temps, la politique de non-ingérence de l'école centrale dans les autres écoles de la confédération faisait en sorte que Mme Girard et M. Morin étaient réticents à intervenir et à imposer leurs décisions. Graduellement, en 2011, alors que les tensions s'accumulaient et que l'ambiance devenait lourde, les partenaires d'affaires se sont distancés. La même année, deux nouveaux propriétaires allaient entrer en scène : Stéphane Gagnon et Édith Poirier. Cela n'allait toutefois pas atténuer les conflits internes chez Vision Arts Martiaux. En janvier 2012, M. Morin interrompt les communications avec M. Paillé pour réfléchir sur l'avenir de l'organisation. Quatre mois plus tard, la

⁴ En effet, passer un examen pour l'obtention d'un grade supérieur coûte quelque chose. À cela, il faut ajouter le coût de la ceinture. Bref, faire passer des examens plus rapidement provoque des revenus supplémentaires à une école d'arts martiaux. De plus, cela favorise la rétention des jeunes karatékas : passer des ceintures est une source de motivation qui garde les jeunes accrochés.

décision fut prise que M. Paillé partirait de la confédération et créerait sa propre bannière. En mai 2012, c'était officiel.

Parallèlement à ces péripéties, d'autres événements ont contribué au façonnement de l'identité de Vision Arts Martiaux. Parmi ceux-ci, nous retenons l'affiliation à la World Arts Martiaux et à son maître Joe Thibault. L'organisation, souhaitant diversifier et faire progresser son contenu martial, a vu dans cette affiliation une opportunité de côtoyer d'autres styles martiaux et des personnes compétentes aptes à rehausser la notoriété des grades décernés par l'organisation. C'est là une nécessité pour l'organisation si elle souhaite que son style évolue. Après quelques années de partenariat, mais surtout après la Convention mondiale de la World Arts Martiaux organisée à Lévis en 2010, la rupture est survenue. Lors de cet événement, les dirigeants de Vision Arts Martiaux se sont aperçus de la billesée : ils se sont sentis manipulés par Joe Thibault qui a vu l'opportunité d'accroître son capital politique et l'occasion de faire des affaires.

Depuis cette séparation, les mêmes nécessités sont toujours présentes : il faut trouver une organisation susceptible de faire progresser martialement Vision Arts Martiaux et d'attribuer légitimement des grades à Mme Girard et M. Morin. C'est pourquoi l'organisation s'est affiliée avec la Dai Nippon Butoku Kai (DNBK)⁵ au printemps 2012. Aussi, après avoir été évalués par des membres haut gradés de la DNBK en février 2013, les 6^e grades de ceinture noire de Mme Girard et M. Morin devraient prochainement être reconnus par cette organisation.

Néanmoins, selon les dires des dirigeants et d'autres membres de l'organisation, depuis que Vision Arts Martiaux a été créée, la stratégie de l'organisation a beaucoup été constituée d'essais-erreurs. Son apprentissage s'est fait au gré des expériences. En conséquence, l'impression que l'organisation se cherche est prégnante ; l'instabilité a conduit à l'incertitude. Vision Arts Martiaux comptait dix écoles au début de l'année 2012 ; elles ne sont que trois aujourd'hui (St-Georges et Kennedy ; Lauzon ; St-Romuald). La dernière scission a vivement interloqué Mme Girard et M. Morin et ils voudraient tout faire pour éviter que cela ne se reproduise. Ils ont beaucoup appris de leur expérience et voudraient maintenant se tourner vers l'avenir, bâtir une entreprise à l'abri des conflits du passé et assurer un futur prospère à l'organisation. Vision Arts Martiaux vise l'expansion et la création d'un code d'éthique pour baliser les décisions de tous les établissements affiliés ; l'organisation veut consolider sa place sur le marché ; il lui faut s'associer à une nouvelle organisation pour que le Kenpo Ryu Karaté-do puisse continuer de se développer tout en permettant à Mme Girard et M. Morin de légitimer leurs grades et d'en obtenir d'autres. À cet effet, la présente recherche se veut un travail de réflexion sur les différents aspects de l'entreprise qui devront être approfondis avant d'y parvenir.

⁵ « La Dai Nippon Butoku Kai (DNBK) met l'accent sur la préservation de la tradition des arts martiaux classiques, des vertus de la culture martiale et sur la promotion de l'éducation à travers l'entraînement des arts martiaux » (DAI NIPPON BUTOKU KAI – France, [en ligne]). C'est une organisation à but non-lucratif qui relève directement de l'empereur du Japon. Elle vise à préserver les arts martiaux traditionnels japonais pour les générations futures. Bref, la DNBK favorise les échanges et la transmission des connaissances martiales.

2. Problématique

À la suite de la séparation des deux principaux partenaires, Vision Arts Martiaux se retrouve confrontée à un problème sérieux. Ayant fait, de manière informelle, de la décentralisation et du principe de non-ingérence les valeurs phares lors de la fondation de la confédération, les tensions se sont accumulées et la cohésion interne du groupe s'est effritée. Puisque les dirigeants de Vision Arts Martiaux souhaitent poursuivre son expansion sans reproduire les erreurs du passé, Mme Girard et M. Morin désirent comprendre ce qui s'est produit au sein de l'organisation. À cet égard, le principal objectif de notre enquête sera d'analyser la culture organisationnelle de Vision Arts Martiaux.

Ainsi, il s'agira de dresser un portrait de l'entreprise dans le but de préciser sa dynamique organisationnelle. De fait, une meilleure connaissance de la culture d'entreprise devrait permettre à Vision Arts Martiaux de s'engager dans la voie de la transformation organisationnelle, notamment en instaurant un code d'éthique balisant les normes de l'entreprise.

En se penchant sur l'histoire des écoles qui ont précédé Vision Arts Martiaux, il semble que l'entrecroisement des sphères culturelle et commerciale a toujours été source de conflit. Le rôle simultané des propriétaires en tant que professeurs et en tant que gestionnaires complique les choses. Transposer la structure hiérarchique du mode d'enseignement traditionnel aux manières de gérer l'entreprise peut causer de nombreux malentendus. Le problème n'est donc pas spécifique à Vision Arts Martiaux, il est omniprésent dans les écoles d'arts martiaux du Québec. En tant que pratiquants depuis plusieurs années, la plupart des professeurs considèrent les arts martiaux comme un mode de vie ; difficile alors de différencier la conception qu'ils se font des arts martiaux de celle qu'ils se font de leur métier. Dans un milieu où la tradition est à la base de la transmission des connaissances, distinguer les sphères culturelle et commerciale paraît pratiquement impossible : voilà le plus grand défi de Vision Arts Martiaux et des autres écoles de la province. Pour bien saisir la relation entre ces différentes dimensions et la manière dont elles influencent l'agir et l'imaginaire des différents acteurs concernés, un portrait de la culture d'entreprise sera brossé. D'ailleurs, la notion de culture organisationnelle sera approfondie plus loin.

Pour l'instant, remarquons que Vision Arts Martiaux vit une période où il devient nécessaire de définir clairement les valeurs fondamentales qui lui permettront de satisfaire sa stratégie entrepreneuriale. Comme certains auteurs l'indiquent, une entreprise fonctionne de manière optimale lorsque les valeurs et les normes de l'entreprise sont en parfaite adéquation avec sa mission et ses objectifs (BARRETT, 2006, p.107 ; KOBİ et WÜTHRICH, 1991, p.124).

L'analyse que nous désirons faire doit donc exposer les dynamiques organisationnelles de l'entreprise. Plus précisément, nous chercherons à déterminer les valeurs jugées essentielles par le personnel pour vérifier si elles correspondent bien à celles de l'organisation. De là, nous serons en mesure d'identifier les valeurs communément partagées et celles collectivement désapprouvées. Par le fait même, les principaux points de friction dans l'entreprise devraient être révélés, à l'instar de ceux qui semblent renforcer sa cohésion.

3. Hypothèse

Grâce aux renseignements tirés de nos entrevues préliminaires auprès de Jean-Pierre Morin et d'Olivier Bernard, nos réflexions nous mènent à poser l'hypothèse suivante : à Vision Arts Martiaux, il existe un écart entre les valeurs idéales et les valeurs réelles de l'entreprise. Naissant d'une scission, l'organisation semble consciente de l'importance d'établir des valeurs communes et partagées dans toute la confédération. Par contre, cette vision des arts martiaux et de l'entreprise en particulier n'est pas unanime. Chacun possède un rêve et une représentation des arts martiaux qui lui est propre. De son côté, le discours véhiculé par Mme Girard et M. Morin auprès de leurs collègues est imprégné d'un grand idéal qui ne se reflète pas toujours dans l'action. Selon nous, colmater la distance entre cet idéal et la pratique sera déterminant pour l'unité de l'organisation à long terme.

Deuxième section : cadre théorique

4. Le diagnostic

Le diagnostic d'entreprise est une approche d'ensemble qui consiste à observer, à analyser et à évaluer le fonctionnement d'une organisation. Face aux récentes difficultés que traverse Vision Arts Martiaux, le principal objectif de notre diagnostic sera d'identifier les différents « symptômes » et d'en clarifier les causes. Ainsi, nous souhaitons, premièrement, élargir la compréhension que les acteurs concernés se font des conflits affrontés au quotidien, et deuxièmement, offrir certains des outils nécessaires pour entreprendre une résolution de ces problèmes. Retenons quand même que le diagnostic est une méthode « de production de connaissances davantage qu'une aide à l'action » (BERNOUX, 2004, p.251). Le sociologue ne peut que fournir des interprétations. Il laisse aux acteurs la tâche de trouver entre eux des solutions aux problèmes relevés.

Selon Philippe Bernoux, c'est le système des interrelations et des interactions qu'il convient d'interpréter. Or, « le seul véritable moyen de les connaître est d'analyser l'expression qu'en donnent les acteurs » (BERNOUX, 2004, p.244). Pour y parvenir, il faut recenser la manière dont les employés se représentent l'entreprise et agissent en son sein pour comprendre son fonctionnement. En d'autres termes, il faut éclairer son système de régulation et de structuration des échanges, et les contraintes qu'il induit pour le déploiement des différentes stratégies d'acteurs et des jeux de pouvoir. Aussi, le diagnostic se doit d'intégrer la pluralité des rationalités des acteurs, parce que chacun poursuit ses objectifs propres en parallèle à ceux de l'organisation et parce que ces différents schèmes cognitifs sont la principale source de conflit dans l'entreprise (BERNOUX, 2004, p.253). Conséquemment, l'analyse de la culture d'entreprise permet de rendre compte des dynamiques informelles dans l'organisation et de relever les sous-cultures qu'elle peut contenir (SCHEIN, 1992, p.XII).

Il s'ensuit que le rôle de l'intervenant, celui qui analyse l'organisation, est de révéler aux acteurs l'équilibre global du système de relations dans lequel ils interagissent. « Il fait un travail d'enquête couplé à un travail de transfert aux acteurs concernés de la connaissance produite et d'incitation à la production de cette connaissance par eux-mêmes » (BERNOUX, 2004, p.250). Pareillement, « l'expertise propre du sociologue, c'est de produire une connaissance neuve et distanciée de la structure et des régulations profondes d'un système humain » (FRIEDBERG, 1988, p.13). Autrement dit, l'analyse organisationnelle s'avère un outil pour comprendre le fonctionnement réel de l'organisation. De la sorte, elle met en lumière « les points névralgiques autour desquels s'agencent et se nouent les principales relations de pouvoir » (FRIEDBERG, 1988, p.100). Par l'analyse des contraintes et des points sensibles d'une organisation, elle fait ressortir la structure informelle de l'entreprise (FRIEDBERG, 1988, p.100).

Comme le note Marion, « le champ du diagnostic d'entreprise ne se réduit pas seulement à révéler la « pathologie » de l'entreprise mais aussi, et peut-être surtout, à exprimer son « métabolisme » général et son potentiel en sachant que l'éclairage du diagnostic variera au gré des finalités qui lui sont attachées » (MARION, 1999, p.13). En ce sens, pour reconnaître le potentiel d'une entreprise et déterminer les manières de l'améliorer, la dimension d'évaluation présente dans tout diagnostic mène

nécessairement le chercheur à poser un jugement. Dans le cadre de cette recherche, ce jugement se limitera aux questions soulevées dans notre hypothèse, soit ce qui concerne les valeurs et les perceptions, partagées et divergentes, entre dirigeants et employés. Notre jugement ne touchera donc pas à « la nature physico-financière de l'activité » (MARION, 1999, p.14), des systèmes de relations ou des procédures de travail, même si nous nous servirons de ces concepts dans notre analyse.

Existe-t-il une différence entre les valeurs réelles et les valeurs idéales chez Vision Arts Martiaux ? Entre les valeurs des dirigeants et celles des employés ? Existe-t-il différentes visions des arts martiaux présentes dans l'entreprise ? Différentes conceptions de la tradition, de l'autorité et du métier ? Voilà certaines des questions auxquelles nous tenterons de répondre. Mais pour effectuer un diagnostic, nous devons approcher ces questions selon une démarche systématique, allant au-delà des simples valeurs et tissant des liens entre les différentes dimensions étudiées tant au niveau individuel que collectif. Un portrait global de l'entreprise : voilà où nous voulons arriver en suivant les pas du diagnostic d'entreprise. D'autre part, ce type d'analyse permet l'élaboration d'une stratégie de changement qui considère les forces, les tensions, les incertitudes et les résistances probables. Sur ce point, le sociologue ne peut aller plus loin que la communication des résultats. Il incombe à l'organisation, de bas en haut de sa hiérarchie, de mettre en branle le changement organisationnel (FRIEDBERG, 1988, p.115).

En conclusion, le diagnostic doit s'inscrire dans la durée ; ce n'est pas un jugement figé « mais plutôt un ensemble de repères évolutifs et [...] un processus d'observation et d'appréciation des situations » (MARION, 1999, p.37). Comme le champ de notre diagnostic nous mène à traiter d'un problème circonscrit, d'un « dysfonctionnement local » dans les termes de Marion, nous serons portés à repérer des incohérences au sein de l'organisation et qui touchent à des situations « dans lesquelles les acteurs sont impliqués » (MARION, 1999, p.37). Il va de soi de prévoir des réactions et cela pourrait causer des tensions. En effet, des points sensibles seront abordés dans notre enquête et des faits dérangeants pourraient surgir lors de l'analyse. Nous sommes bien conscients des risques mais nous sommes également convaincus que les résultats de cette recherche seront indéniablement profitables à long terme.

Nous en parlons depuis le début de ce rapport sans en avoir clarifié les contours, il est temps de définir ce qu'est la culture d'entreprise.

5. La culture d'entreprise

Même si parfois on retrouve dans les écrits une distinction entre les concepts « culture organisationnelle » et « culture d'entreprise », dans le cadre de notre recherche nous les utiliserons comme des synonymes. C'est d'ailleurs ce que d'autres auteurs choisissent de faire (ALVESSON et BERG, 1992 ; BARRETT, 2006 ; RAMANI, 2005). Quoi qu'il en soit, l'intérêt envers le concept de culture organisationnelle est relativement nouveau, tant dans la communauté scientifique que chez les entrepreneurs. En effet, c'est vers les années 1970 que l'étude de la culture d'entreprise pour la compréhension du fonctionnement des organisations s'est systématisée (ALVESSON et BERG, 1992, p. 12). Pourtant, chaque organisation possède une culture, chaque organisation est une culture (KOBI et WÜTHRICH, 1991, p. 29).

Au début du XX^e siècle, l'approche taylorienne des entreprises ne laissait aucune place pour ce type d'interprétation des organisations. À cette époque, la conceptualisation du fonctionnement des entreprises était enserrée dans le carcan de la rationalité unique⁶ (BERNOUX, 2009, p.77). Progressivement, une approche introduisant la psyché de l'individu s'est développée. Effectivement, autour des années 1950, l'école des relations humaines s'est constituée, principalement par l'analyse des besoins et des motivations de l'individu. Plusieurs paradigmes ont par la suite dérivé de ces nouvelles considérations (BERNOUX, 2009, p.79-129). L'intérêt tardif envers la culture organisationnelle peut s'expliquer par l'absence de demande dans ce domaine précis. Ce n'est que lorsqu'on y a vu une utilité, c'est-à-dire lorsqu'on y a vu la possibilité d'accroître l'efficacité, la productivité, l'attractivité et le contrôle des entreprises, que la culture d'entreprise est devenue un concept à la mode. Lorsqu'elle est conçue et utilisée de manière pragmatique et distinctive, la culture organisationnelle peut être un avantage comparatif hors pair (ALVESSON et BERG, 1992, p.16 ; RAMANI, 2005, p.38 ; KOBI et WÜTHRICH, 1991, p.46).

Pour certains auteurs, la culture d'une entreprise peut être vue comme le système de régulation des relations qui lui est propre. Selon cette conception, la culture organisationnelle est une matrice identitaire commune qui structure les relations et les comportements entre les individus d'un groupe (BERNOUX, 2004, p.142 ; OSTY et *al.*, 2007, p.132 ; SAINSAULIEU, 1977, p.302). Pour d'autres auteurs, la culture d'entreprise est un ensemble de normes, de valeurs et d'idéologies élaboré au gré des expériences et des problèmes auxquels un groupe est confronté. Cette culture vient ensuite influencer la pensée, la perception, les actions et les sensations du groupe (RAMANI, 2005, p.18 ; SCHEIN, 1992, p.13). Il en résulte que « la culture influe sur les comportements et les comportements influent sur la culture » (KOBI et WÜTHRICH, 1991, p. 32).

Par ailleurs, de la même manière qu'un individu intègre la société, devenir membre d'une organisation suppose un processus de socialisation. Autrement dit, l'intégration à un groupe nécessite un apprentissage et une intériorisation de normes, de croyances et de valeurs (GABRIEL, 1999, p.192). Il s'avère que « le travail peut être à l'origine d'un véritable cycle d'apprentissage culturel » (SAINSAULIEU, 1977, p.346). De plus, lorsqu'une entreprise décentralise ses activités, ce qui s'observe massivement à l'échelle internationale mais aussi chez Vision Arts Martiaux, la culture organisationnelle peut assurer la cohésion du groupe, son autocontrôle et l'uniformité de son action (SCHEIN, 1992, p.13). La culture d'une entreprise remplit donc une fonction unificatrice pour l'identité de l'organisation et de ses membres, pour la prise de décision et pour l'orientation des comportements. En outre, elle favorise la compréhension de l'organisation, autant par ses membres que par ses clients, car elle clarifie l'activité de l'entreprise et rend ses agissements prévisibles et légitimes.

Aussi, une entreprise peut contenir plusieurs cultures, ce qui donne lieu à des sous-groupes. Cela se rencontre davantage dans les entreprises où la division du travail est plus prononcée. En effet, dans une

⁶ La rationalité unique sous-tend l'idée qu'il n'y a qu'une seule « meilleure » solution à un problème et qu'il est possible de la trouver. En ce qui concerne le fonctionnement des organisations à l'époque taylorienne, ce principe stipulait qu'il existe une manière rationnelle d'organiser de façon optimale le fonctionnement de l'entreprise et que cette manière vaut pour toutes les organisations. Bien entendu, nous pouvons confirmer aujourd'hui que tel n'est pas le cas, car il existe plusieurs rationalités contingentes dans les organisations.

grande entreprise opérant sur plusieurs fronts, les différents départements qu'elle contient, parce qu'ils ont chacun leurs objectifs propres, peuvent développer des cultures divergentes, voire contradictoires. D'autre part, l'origine sociale et les différentes personnalités des membres d'une organisation peuvent engendrer des sous-cultures. Étant donné que chacun combine différents rôles sociaux, dans l'organisation mais également dans la société, les membres ayant des affinités communes, telles des valeurs, auront tendance à s'allier. De fait, il est probable que plusieurs noyaux se constituent au sein d'une même entreprise pour former différentes cultures.

Suivant tout ce qui vient d'être dit, nous retenons la définition de Paul-Dominique Gagnon et de ses coauteurs pour spécifier ce qu'est la culture organisationnelle :

On peut définir la culture organisationnelle comme l'ensemble des caractéristiques (l'histoire, la langue parlée, la religion, la situation économique, etc.) que partagent les membres d'un groupe. Les valeurs d'une organisation représentent des normes, des croyances et des convictions fermement ancrées dans l'esprit du personnel et qui déterminent la manière d'exploiter l'entreprise. Elles influent sur presque tous les aspects des activités d'une organisation : jugements moraux, reconnaissance, réactions à l'égard des autres, engagement à atteindre des objectifs personnels et collectifs. [...] La culture organisationnelle peut donc être envisagée comme la personnalité de l'organisation, comme son style propre. (GAGNON, Paul-Dominique et coll., 2005, p. 189)

6. Concepts et typologies

Nous cheminons tranquillement vers l'opérationnalisation de notre recherche. Dans les lignes qui suivent, nous approfondirons les concepts que nous avons retenus pour analyser la culture d'entreprise de Vision Arts Martiaux. L'outil que nous avons construit pour réaliser notre objectif a été conçu, d'une part, sur la base de nos lectures et, d'autre part, personnalisé à partir de notre enquête préliminaire dans l'organisation. Nous avons ainsi décidé de retenir quatre concepts, soit ceux d'acteur et de structure, pour déceler les dynamiques relationnelles et les jeux de pouvoir qui adviennent chez Vision Arts Martiaux, et ceux de valeurs et d'identité collective, pour faire ressortir la particularité de l'organisation.

6.1 L'acteur

D'emblée, l'acteur est celui qui pose l'action. Pour ce faire, il dispose, dans les termes d'Erhard Friedberg, d'une « marge de liberté ». C'est, en quelque sorte, une zone d'autonomie à l'intérieur de laquelle des choix s'offrent à l'acteur, alors que d'autres lui sont impossibles. Dans le cadre de cette structure qui le contraint, l'acteur développe des objectifs qui lui sont propres. Ces buts se construisent au gré de ses expériences, au courant du façonnement de son identité. Les objectifs témoignent que l'acteur est porteur de désirs propres et qu'il souhaite se faire reconnaître de la sorte. De fait, l'action d'un acteur vise à produire du sens autour de lui et pour lui-même. Il en résulte que son comportement doit être considéré tel une décision individuelle dont il faut trouver l'intention et la signification (BERNOUX, 2004, p.25).

L'action est rationnelle aux yeux de l'acteur. Cependant, il faut considérer que la rationalité d'une action n'est jamais absolue, et ce, surtout parce que l'acteur ne dispose pas d'une information parfaite à propos de la situation dans laquelle il se trouve. Il s'agit là du principe de rationalité limitée, c'est-à-dire

une rationalité relative et contingente ou encore « une stratégie liée à la situation » (BERNOUX, 2004, p.259). Par exemple, une action peut sembler tout à fait rationnelle et justifiable pour l'individu qui la pose, alors que celui qui la voit survenir n'en comprendra pas le sens. Le schème de pensée de ce dernier ne cerne pas la rationalité contenue dans l'action. Comme l'écrit Erhard Friedberg :

L'être humain placé en situation de décider est incapable d'optimiser. En d'autres termes, face à un problème à résoudre, l'être humain, en raison des limites de ses capacités cognitives et des contraintes structurelles qui lui interdisent l'accès à toutes les informations nécessaires, ne peut comparer de façon synoptique, c'est-à-dire simultanée, toutes les solutions possibles et leurs conséquences probables pour choisir la meilleure, en fonction de son échelle de préférence (FRIEDBERG, 1988, p.7).

En conséquence, l'analyse du comportement de l'acteur se fait, d'un côté, en fonction de ses caractéristiques propres (ses capacités psychiques et intellectuelles, ses atouts culturels, ses objectifs et ses intentions) et, d'un autre côté, selon les contraintes organisationnelles (ressources dont il dispose, réseau interdépendant des relations, canaux de communication pré-établis, distribution formelle de l'autorité, structure et règles de fonctionnement de l'organisation) (FRIEDBERG, 1988, p.30-32). C'est là le concept de logique d'action, qui « naît du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, dépendant de la situation d'action » (BERNOUX, 2004, p.259). Pour le dire autrement, c'est l'histoire des individus et l'environnement dans lequel ils interagissent qui déterminent les comportements adoptés. Selon cette approche, l'acteur n'est jamais totalement autonome, ni entièrement déterminé. « Ils sont autonomes et entrent en interaction dans un système qui contribue à structurer leurs jeux » (BERNOUX, 2009, p.155). « L'acteur a ses propres buts, ses propres projets qu'il tente de poursuivre à travers les contraintes avec lesquelles il est confronté » (FRIEDBERG, 1988, p.24).

En somme, il faut inclure la marge de liberté qu'un acteur possède dans le contexte social dans lequel il interagit. L'action de l'acteur doit être considérée en fonction de la structure dans laquelle elle advient.

6.2 La structure

Dans les lignes qui suivent, nous comparerons la structure de Vision Arts Martiaux à celle des Dojos d'Autodéfense dans le but de relier l'histoire de l'entreprise à des notions théoriques. Les typologies utilisées se basent sur les situations observées dans un grand nombre d'entreprises. Les questions soulevées nous permettront de situer Vision Arts Martiaux dans un cadre plus large et comparatif.

Une structure est d'abord le construit d'un ensemble humain interdépendant et en interrelation. Dans les termes de Philippe Bernoux, la structure se résume à un système d'action concret, c'est-à-dire un cadre structurant les interactions dans un groupe donné ou encore un système de régulation des relations (BERNOUX, 2009, p.156-157). Il s'agit donc du contexte immédiat d'action ou du modèle singulier à l'intérieur duquel des jeux de pouvoir se déploient pour organiser concrètement le réseau relationnel d'un groupe. C'est « la manière dont cet ensemble humain structure ses relations » (BERNOUX, 2009, p.164).

Dans *Les Mondes sociaux de l'entreprise* (2007), Osty et al. distinguent cinq types de structures d'entreprise : la structure simple de marché, la structure simple centralisée, la structure professionnelle, la structure mécaniste et la structure entrepreneuriale. D'après leurs descriptions, nous sommes portés

à croire que les Dojos d'Autodéfense correspondent à la structure simple centralisée, une structure caractérisée par une ligne hiérarchique courte et une forte centralisation des décisions. De l'autre côté, à ses débuts Vision Arts Martiaux s'est dotée d'une structure simple de marché, une structure ayant une ligne hiérarchique « extrêmement courte (un à deux niveaux) » et un système de prise de décisions largement décentralisé « auprès d'unités opérationnelles souvent implantées dans différentes zones géographiques auxquelles elles adaptent leurs [...] services » (OSTY et *al.*, 2007, p.37). Dans le cas de Vision Arts Martiaux, les unités opérationnelles correspondent aux écoles d'arts martiaux qui sont affiliées mais gardent le plein pouvoir sur leur établissement.

En ce qui concerne la structure des relations au sein de l'entreprise, Osty différencie, conformément à la logique de coopération entre individus, trois ensembles de situations : les structures d'opposition, les structures de négociation et les structures de consensus. L'opposition par domination semble être le type de structure des relations qui correspond le mieux aux Dojos d'Autodéfense : une oligarchie hiérarchico-technocratique⁷ opposée à une « masse d'exécutants réduits au retrait et à la dépendance » (OSTY et *al.*, 2007, p.75). Dans ce type de structure d'opposition, les employés « intériorisent cette pression, subissent l'organisation en attendant des jours meilleurs ou quittent l'entreprise » (OSTY et *al.*, 2007, p.75). C'est donc par pression que la minorité dominante parvient à imposer ses prérogatives à l'ensemble du système social de l'entreprise. Dans le cas des Dojos d'Autodéfense, les grades supérieurs de ceinture noire du propriétaire assuraient l'obéissance de ses subalternes, et le rapport hiérarchique présent dans la tradition d'arts martiaux légitimait son empreinte sur les relations commerciales de l'entreprise.

La structure relationnelle de Vision Arts Martiaux ressemble davantage à ce qu'Osty appelle le consensus. Même si cette entreprise diffère de ce système de relations, nos entrevues préliminaires avec Jean-Pierre Morin nous laissent croire que c'est tout de même sur lui que Vision Arts Martiaux souhaite s'aligner, d'où l'importance du concept de valeurs dans cette recherche. Dans ce type d'entreprise, les divergences qui peuvent surgir entre différents acteurs sont compensées « par un système culturel imposant une norme consensuelle autour d'un projet partagé » (OSTY et *al.*, 2007, p.86). La coopération entre acteurs échappe alors au calcul d'intérêt. Les relations stratégiques cadrent plutôt dans un système de valeurs partagées qui devient une raison supérieure de coopération entre individus. En conséquence, cela dote l'organisation d'un mode de résolution des tensions qui « ne relève ni du conflit ni de la négociation explicite, mais d'ajustements tacites entre acteurs » (OSTY et *al.*, 2007, p.88).

Lorsque Mme Girard et M. Morin taisaient leurs critiques concernant certaines pratiques de leur ancien partenaire d'affaires Maxime Paillé (dont la vente d'habits de karaté rouges est le meilleur exemple), nous pouvons penser qu'ils voulaient réellement remplacer le pouvoir oppressif de la hiérarchie par des valeurs endogènes⁸ à la pratique des arts martiaux. En entrevue, M. Morin a affirmé qu'il pensait que la distance entre sa vision des arts martiaux et celle de Maxime Paillé grandissait, car ce dernier ne pratiquait pas les arts martiaux depuis suffisamment longtemps. Cela confirme que M. Morin accorde effectivement un pouvoir normatif à la pratique des arts martiaux au sein d'un même groupe.

⁷ Une minorité possédant les connaissances qui assurent son pouvoir.

⁸ Nous parlons ici de valeurs qui sont propres à la pratique des arts martiaux et qui gagnent de l'importance à mesure que le pratiquant avance dans ses apprentissages.

Nous supposons que ce sont les valeurs qui en émanent qui peuvent régir les relations entre pratiquants suivant une structure de consensus et dont le mode de résolution concorde avec des ajustements tacites entre acteurs. Les tensions des dernières années au sein de l'entreprise révèlent que cette culture commune n'est pas encore assez forte pour consolider tous les acteurs autour des mêmes valeurs.

Là où Vision Arts Martiaux semble différer de la structure de consensus, c'est dans le rôle du directeur, propriétaire ou patron. Mme Girard et M. Morin souhaitaient réellement rayer le rapport hiérarchique entre l'organisation centrale et les autres écoles de Vision Arts Martiaux par crainte que ce ne soit perçu comme de l'ingérence ou comme un abus de pouvoir. Par contre, leur intervention en tant que directeurs n'est pas toujours perçue comme un usage d'autorité. Dans un exemple d'entreprise fonctionnant par consensus, Osty explique :

Le directeur intervient comme médiateur central du système et réalise une conciliation entre les points de vue particuliers. [...] Ce système de relations interindividuelles apparaît accepté par tous. Un tel consensus s'explique par l'invocation du motif supérieur que constituent la pérennité et la réussite de l'entreprise. Même si on dénonce çà et là une forme masquée de centralisation et l'omniprésence du directeur, on s'accorde globalement sur l'efficacité pratique de ce système, qui renvoie à chacun le sentiment d'une réalisation personnelle par la réussite de l'entreprise. (OSTY et *al.*, 2007, p.89)

Le premier mécanisme de régulation est donc opéré par le directeur. Il devient un médiateur entre les avis de chacun sur les décisions de fonctionnement. Le deuxième mécanisme est beaucoup plus puissant et relève de la culture et de l'identité. En effet, lorsque deux acteurs en conflit partagent une même vision des finalités de l'organisation, leurs différends sont mis de côté pour favoriser la coopération.

En somme, le consensus montre « l'encastrement des interactions dans une régulation culturelle d'entreprise » (OSTY et *al.*, 2007, p.89). Ainsi, les normes collectives sont fortes et encadrent les interactions au travail. Les efforts de coopération et de compromis sont courants, car « le conflit bureaucratique y apparaît comme une contre-valeur » (OSTY et *al.*, 2007, p.89). L'intérêt commun se conjugue avec l'intérêt individuel et la hiérarchie assure sa transmission. Nous verrons maintenant qu'à la base de l'intérêt commun, il y a les valeurs.

6.3 Les valeurs

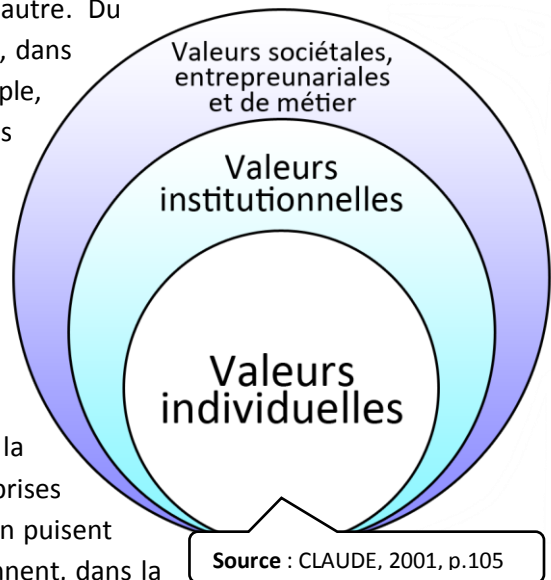
Dans son livre *Le management par les valeurs*, Jean-François Claude relève quelques caractéristiques essentielles des valeurs. Elles ont pour principales fonctions de soutenir l'identité, d'appuyer une action, de permettre l'indignation et d'orienter les choix (CLAUDE, 2001, p.75). De la même manière, les valeurs influencent la personnalité, le style de vie et les comportements des acteurs (BERNOUX, 2004, p.141)

Les valeurs naissent des conditions d'existence d'un groupe et font partie de son idéologie, « le système de valeur et la praxis [...] se structurent mutuellement » (FRIEDBERG, 1988, p.9). Ayant vécu ensemble, c'est-à-dire ayant affronté et résolu des problèmes ensemble, un groupe développe un système de croyances guidant sa manière de percevoir, de sentir, de penser et d'agir (KOBI et WÜTRICH, 1991, p.25). De fait, les valeurs sont un cadre référentiel extérieur aux individus, qui façonne la vie commune et justifie les actions d'un groupe. Comme l'ajoute Jacques Antoine, « les valeurs de société sont ce qui fonde, au niveau le plus profond, la cohésion d'un groupe humain, son vouloir vivre

ensemble... Les valeurs sont ce qui fait le mieux et le plus l'unanimité. C'est la base du consensus social » (ANTOINE, dans CLAUDE, 2001, p.65). Les valeurs lient la société et les individus, en contraignant ces derniers à agir en fonction des valeurs sociétales. Les valeurs sont ainsi constitutives de la culture, car elles contribuent à réguler l'activité humaine. Elles permettent à l'humain de s'adapter aux phénomènes de son environnement, elles le confortent en donnant du sens à son existence. Plus précisément, les valeurs harmonisent et réduisent les tensions, les contradictions et les anxiétés quotidiennes (SCHEIN, 1992, p.23-24).

Les valeurs sont des finalités générales de la vie, présentées sous la forme de préférences relativement durables et stables, mais tout de même évolutives. C'est une « manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée » (ROCHER, 2012, p.137). Les valeurs servent un objectif, c'est « un substrat commun de finalités, de représentations de ce qu'il est bien de faire ou de ne pas faire, dans lequel baigne l'ensemble des membres d'une même collectivité » (CLAUDE, 2001, p.42). Aussi, elles sont normatives, dans le sens où elles sont une manière directe, impérative et légitime d'agir. Ce sont des exigences et des devoirs qui se traduisent en principes et en normes d'action collectivement approuvés. De ce fait, une valeur peut être présente ou absente, valorisée ou dévalorisée, et ce, à divers degrés. Les valeurs sont donc hiérarchisées au sein d'un groupe. Cette hiérarchie s'exprime par l'importance attribuée à chacune d'elles : « on peut dire que le mot valeur s'applique partout où nous avons affaire à une rupture de l'indifférence ou de l'égalité entre les choses, partout où l'une d'elles doit être mise avant une autre ou au-dessus d'une autre, partout où elle lui est jugée supérieure et mérite de leur être préférée » (LAVELLE, dans CLAUDE, 2001, p.61). Dans le même ordre d'idées, le choix et la hiérarchisation des valeurs distinguent un groupe d'un autre. Du reste, les valeurs peuvent s'opposer entre elles et devenir, dans les termes de Louis Lavelle, des « antivaleurs ». Par exemple, quelqu'un qui valorise l'utilité pourrait éprouver des problèmes à concilier cette valeur avec la beauté. Conséquemment, ces « antivaleurs », lorsqu'elles font partie d'un même système de valeurs, réduisent l'impact d'une action ou créent des contradictions. Corollairement, elles peuvent se soutenir et se compléter, ce qui fortifie l'action.

Pour ce qui est de l'entreprise, les valeurs y conservent la même fonction que dans la société. À cet effet, « les entreprises n'inventent pas *ex nihilo* les valeurs qu'elles élisent. Elles en puisent le contenu générique, les grandes finalités qu'elles contiennent, dans la signification qu'en donne la société dans sa globalité » (CLAUDE et WELLHOFF, 2011, p.23)⁹. De fait, elles fournissent un point de repère, un centre de gravité pour encadrer et renforcer l'action collective. Elles



sont une « ligne directrice qui exprime un idéal vers lequel tend l'organisation » (DESSLER, 2009, p.104). Cependant, la plupart du temps, les valeurs de l'entreprise sont tacites, même si elles exercent une puissante influence sur le comportement de ceux qui la composent (GALLAGHER, 2003, p.3).

Comme en société, les valeurs sont primordiales dans la constitution de l'identité de l'organisation et de ses membres. Les valeurs, par les normes et les principes d'action qu'elles produisent, ont une fonction intégratrice et régulatrice des relations au sein d'une organisation. Une fois intériorisées, elles peuvent modifier la personnalité et transformer le schème cognitif d'un individu, ce qui a des répercussions jusque dans ses comportements (SCHEIN, 1992, p.19). Il peut alors orienter son action vers la finalité de l'entreprise (SAINSAULIEU, 1977, p.354).

Puisqu'elles distinguent un groupe par rapport à un autre, les valeurs sont, dans le langage entrepreneurial, un avantage comparatif fondamental. Par surcroît, une organisation conduite par les valeurs peut augmenter sa performance et assurer son succès à long terme (BARRETT, 2006, p.1). Les valeurs guident ainsi l'entreprise, que ce soit dans son processus décisionnel, dans ses relations et sa communication à l'intérieur et à l'extérieur, dans le recrutement, l'embauche, la formation et la gestion de son personnel, ou encore dans la définition de sa vision, de sa mission, de ses objectifs et de sa stratégie. Elles permettent de donner du sens et une direction à l'action, tout en légitimant cette dernière et en structurant de manière cohérente le discours de l'organisation. Il va sans dire que les valeurs participent à la construction de la réputation de l'entreprise (CLAUDE et WELLHOFF, 2011, p.19).

Tout compte fait, les valeurs sont importantes pour les organisations et c'est pourquoi nous avons cherché, dans le cadre de ce travail, à déceler celles de Vision Arts Martiaux. Pour ce faire, nous avons retenu, de *L'entreprise en 80 valeurs* (CLAUDE et WELLHOFF, 2011, p. 27-41), la typologie présentée dans notre schéma d'opérationnalisation. À partir de là, nous avons tenté, tel qu'expliqué dans la méthodologie, d'identifier les valeurs des gens qui font partie de Vision Arts Martiaux ainsi que les valeurs de l'organisation. Nous avons ensuite repéré les valeurs qui pourraient créer des frictions ainsi que celles qui semblent aider au fonctionnement de l'entreprise et favoriser le sentiment d'une identité commune.

6.4 L'identité collective

Le concept d'identité renvoie premièrement à la façon dont les sujets et le style organisationnel génèrent un sentiment d'appartenance et d'unité au sein des membres de l'organisation (ALVESSON et BERG, 1992, p.90). L'identité de l'entreprise est sa structure cognitive, son esprit, tout comme « les valeurs sont la composante centrale de l'identité institutionnelle » (CLAUDE, 2001, p.35). De ce fait, un système de valeurs partagé par un groupe, des normes relationnelles et des logiques d'acteurs

collectivement approuvées sont à la base de l'identité d'un groupe. C'est donc dire que « la culture renvoie à l'identité » (BERNOUX, 2009, p.224).

Un groupe se définit dans les rapports d'altérité qu'il entretient avec d'autres groupes qui le reconnaissent comme détenteur de désirs propres (SAINSAULIEU, 1977, p.332). Pour parvenir à la reconnaissance, la relation à l'autre devient un processus de construction de sens où les acteurs expriment leur identité (BERNOUX, 2004, p.158). Ainsi, les groupes se définissent non en eux-mêmes, mais par rapport à l'action qui les mobilise. L'accès à l'identité se fait par un processus concomitant d'identification (à un autre groupe considéré comme modèle à suivre) et de différenciation (en rapport aux autres groupes) (SAINSAULIEU, 1977, p.332).

Osty et al.(2007) ont repéré six différents types d'identités collectives développées au travail : l'identité réglementaire, l'identité communautaire, l'identité de service public, l'identité professionnelle, l'identité entrepreneuriale et l'identité de mobilité. Pour les besoins de notre recherche, nous nous concentrerons sur le type d'identité qui ressemble le plus à Vision Arts Martiaux, soit l'identité professionnelle, aussi appelée l'identité de métier.

De nos jours, le métier est un des principaux facteurs d'intégration et de définition identitaire. Particulièrement en Occident, les gens se définissent en fonction de leur occupation avant toute autre chose. Selon Osty et al., « ce mode de socialisation repose sur des interactions interindividuelles et de groupe denses où se joue l'attribution de places symboliques en fonction de compétences démontrées face aux pairs » (OSTY et al., 2007, p.115). L'activité professionnelle est donc fortement valorisée et représente une source de fierté. Les habiletés mobilisées dans le cadre du travail sont accompagnées « de la revendication d'une conscience professionnelle » et de la détention d'une qualification s'inscrivant « dans un système symbolique » (OSTY et al., 2007, p.115). Ici, la légitimité du chef est basée sur son expertise et sur sa capacité à transmettre son savoir :

L'apprentissage et la transmission de connaissances constituent les modes de socialisation privilégiés. La reconnaissance professionnelle se construit par conséquent dans le développement du savoir-faire et dans la progression hiérarchique. L'accès à la promotion est conçu comme la mise en correspondance d'un statut (position de chef), d'une expertise (la compétence professionnelle comme critère de progression) et d'un rôle spécifique vis-à-vis du groupe professionnel (transmission des règles de la profession). (OSTY et al., 2007, p.116).

Ces informations concordent parfaitement avec le système de grades dans les écoles de Vision Arts Martiaux. Les connaissances obtenues sont récompensées par l'obtention d'un grade de ceinture qui occupe une place bien définie et valorisée dans le système symbolique de l'entreprise. Chaque grade correspond à un niveau de compétences et à un rang hiérarchique bien déterminés. Comme chaque individu dans l'entreprise suit la même formation et parcourt le même chemin que son supérieur, le plus haut gradé dans la hiérarchie est perçu comme un « *primus inter pares*, gardien des traditions et dispensateur du savoir » (OSTY et al., 2007, p.118). En bref, c'est la relation maître-élève qui structure le mode de transmission des connaissances.

Dans ce type d'entreprise, « la dimension de réalisation de soi et d'élévation par l'œuvre produite » (OSTY et al., 2007, p.119) est un facteur fondamental de l'identité. Tout le processus d'intégration en entreprise repose sur le métier, et il est d'autant plus puissant lorsque les acteurs perçoivent, dans

l'activité au travail, une voie d'accomplissement de soi. Ce mécanisme de socialisation conduit les acteurs « à se situer à tout instant dans une dimension spatio-temporelle leur procurant d'une part une lecture claire de l'héritage du passé et d'autre part une identification possible des pairs définissant le groupe culturel de référence » (OSTY et *al.*, 2007, p.141). La dimension culturelle occupe alors une place très importante des rapports sociaux en entreprise : elle imprime « la force des expériences et apprentissages passés sur les comportements du présent » (OSTY et *al.*, 2007, p.147).

En somme, lorsqu'un groupe est bien intégré et qu'il montre une forte cohésion sociale, ses actions collectives ont une plus grande portée (BERNOUX, 2009, p.226-227). Puisque « l'identité fonde la communauté, au sens où celle-ci se définit par une action commune » (BERNOUX, 2009, p.228), l'intégration et la cohésion d'un groupe sont au cœur de l'identité collective.

7. L'entreprise communauté

Dans *Les Mondes sociaux de l'entreprise* (2007), Osty et *al.* construisent une typologie d'ensemble à partir des typologies énoncées précédemment. Le type du monde social d'entreprise qui réunit toutes les typologies retenues dans ce rapport¹⁰ s'appelle *l'entreprise communauté*. Comme Vision Arts Martiaux ressemble beaucoup aux typologies que nous avons utilisées pour décrire la structure et l'identité collective, il n'est pas étonnant que la typologie de l'entreprise communauté décrive aussi de manière très appropriée cette organisation. Les ressemblances sont en effet remarquables mais n'oublions pas que cette typologie a été construite à partir d'exemples existants. Pour cette raison, les faits soulevés dans cette section vont au-delà de la simple description des typologies utilisées précédemment : ils révèlent des caractéristiques plus profondes, partagées par un ensemble d'entreprises connaissant une réalité semblable.

Pour commencer, ces organisations sont souvent de petite taille et issues d'un capitalisme familial. « Leur fondation repose toujours sur un principe de rupture avec un ordre ancien » (OSTY et *al.*, 2007, p.189). Des fois c'est « en raison d'un avant-gardisme en matière de produit, de procédé technique, de concept de vente, de production ou de distribution » (OSTY et *al.*, 2007, p.188). Dans le cas de Vision Arts Martiaux, il s'agit surtout d'une question morale. D'un côté, Mme Girard et M. Morin cherchaient plus de liberté pour leur école lorsqu'ils ont décidé de s'affranchir des Dojos d'Autodéfense. Mais d'un autre côté, ils ont également mis en place une nouvelle structure qui accorde, aux nouvelles écoles affiliées à Vision Arts Martiaux, les pouvoirs qu'ils auraient souhaité avoir dans l'ancienne organisation. Ainsi, l'ordre ancien est ici représenté par la centralisation du pouvoir décisionnel des Dojos d'Autodéfense, et conséquemment, les innovations sont la mise en valeur des principes de non-ingérence et de souveraineté locale, traduits par une structure de confédération.

De manière générale, l'entreprise communauté possède très peu de règles. Ce type regroupe des organisations qui n'ont formalisé aucune structure de gestion, de codification ou de vérification du travail. L'organisation est « flexible » car l'exécution du travail ne renvoie pas à des procédures

¹⁰ Nous nous référons ici à la structure simple de marché, au mode de coopération par consensus, et à l'identité professionnelle.

préétablies mais plutôt à des compétences propres aux acteurs. Toutefois, ce manque de règlements ne fait pas de cette organisation une entreprise désorganisée :

L'absence de repères formels, parfois les plus élémentaires tels que les organigrammes ou les fiches de postes, pourrait donner l'image d'un fonctionnement discrétionnaire. Or le sentiment de sécurité et de fierté professionnelle y domine, donnant tous les signes d'une communauté de production organisée et soudée. (OSTY et *al.*, 2007, p.188)

La cohésion sociale est en effet très forte dans ce type d'entreprise ; l'intégration des individus s'effectue au niveau culturel et ce mode de socialisation octroie à l'entreprise et à ses acteurs un univers symbolique distinct ; les références à la tradition sont fortement présentes. Comme l'écrivent Osty et *al.*, ce sont des « entreprises hors du temps, plongées dans leur mythe originel, cultivant par la fidélité à une tradition¹¹ » (OSTY et *al.*, 2007, p.188). Les différents discours portant sur les valeurs, sur les coutumes et sur l'image de l'entreprise témoignent « d'une réelle culture commune, d'un système de compréhension partagée de la réalité » (OSTY et *al.*, 2007, p.201). L'environnement sert comme lieu d'affirmation et de validation de l'identité développée en entreprise. Le client, plus particulièrement, « apparaît comme le catalyseur des valeurs, croyances et représentations partagées au sein de la communauté » (OSTY et *al.*, 2007, p.202). C'est à travers lui que les efforts de qualité et de différenciation du service sont récompensés.

Dans l'entreprise communauté, la grande satisfaction au travail n'est pas uniquement due à l'adhésion à un système de représentations partagées, elle provient en grande partie de l'identification au métier. Comme c'est le cas pour l'identité professionnelle, le travail suscite un grand intérêt pour les acteurs de l'entreprise communauté ; « l'apprentissage permanent constitue le ressort d'une dynamique de perfectionnement professionnel recherchée » (OSTY et *al.*, 2007, p.203). Le développement de compétences donne accès à la qualification et donc à une reconnaissance sociale des individus. Ceci explique « l'aspiration très forte des salariés à la progression professionnelle et hiérarchique » (OSTY et *al.*, 2007, p.203). Cependant, les qualifications attribuées n'ont souvent pas d'équivalent sur le marché du travail. L'entreprise « se dote alors d'une fonction propre de qualification et de socialisation professionnelle, qui finit par constituer l'un des piliers de sa culture [...] attribuant ses propres marques d'intégration, de valorisation et de sanction professionnelle à ses membres » (OSTY et *al.*, 2007, p.204). Ainsi, les employés développent un sentiment d'appartenance et un attachement affectif à l'entreprise, « une véritable identité professionnelle, articulée à une identité collective et à une culture d'entreprise singulières » (OSTY et *al.*, 2007, p.206). Les auteurs résument :

L'équilibre des ressources de pouvoir, ainsi que le partage d'une vision commune du métier, de l'entreprise et de son développement permettent aux acteurs de conquérir une qualité de lien social au travail qui échappe aux seuls rapports de négociation entre acteurs. Les enquêtes montrent en fait l'existence d'un enjeu identitaire surdéterminant, intimement lié à l'existence d'un projet social d'entreprise. (OSTY et *al.*, 2007, p.208)

Dans le cas de Vision Arts Martiaux, les qualifications qui n'ont pas d'équivalence dans d'autres entreprises sont représentées ici par le grade martial. En effet, le degré de ceinture ne vaut que pour le

¹¹ Il est à noter que dans Vision Arts Martiaux, les références à la tradition ne portent pas nécessairement sur le respect d'une pratique traditionnelle des arts martiaux mais bien sur la transmission des valeurs *traditionnellement* associées aux disciplines martiales.

style enseigné dans l'organisation et ne retrouve donc aucun équivalent en dehors de Vision Arts Martiaux. Quoi qu'il en soit, cela n'empêche tout de même pas les employés d'avoir de fortes aspirations professionnelles.

La cohésion culturelle, l'importance de la tradition, l'existence de rites et l'identification de contre-modèles à la représentation de la « bonne entreprise » confortent l'idée d'un lien social de type communautaire. La figure emblématique du fondateur renforce aussi cette possibilité. Cette personne incarne « une histoire d'entreprise jugée exceptionnelle », et les employés voient dans son comportement des « qualités exemplaires, telles que la rigueur, la créativité, l'audace et la ténacité » (OSTY et *al.*, 2007, p.190).

Les dirigeants sont une autre figure importante dans l'entreprise communauté. Ils « se montrent centralisateurs sur les variables qu'ils jugent stratégiques » (OSTY et *al.*, 2007, p.194), mais accordent une grande autonomie aux salariés. En effet, le manque de règlements se traduit ici par un faible contrôle du travail. Ce type de contrôle reste qualitatif et se limite souvent à la vérification de la « conformité culturelle des individus aux normes sociales et professionnelles de l'entreprise », « aux principes moraux du travail » (OSTY et *al.*, 2007, p.200). En bref, la relation entre dirigeants et salariés en est une de proximité, et cela favorise l'intégration et l'évolution professionnelle des individus. Ces derniers interprètent les mécanismes d'évaluation des compétences dans un registre symbolique « de la reconnaissance et de l'honneur professionnel » (OSTY et *al.*, 2007, p.207).

Par contre, ce mode de socialisation et d'intégration professionnelle peut nuire aux volontés d'expansion de l'entreprise. Comme le notent Osty et *al.*, « toutes les entreprises communauté affichent une stratégie de développement offensive » (OSTY et *al.*, 2007, p.192). Cette croissance s'inscrit généralement dans le long terme et ce, de manière « continue et maîtrisée », « mais en situation de croissance accélérée, elle constitue aussi un point de fragilité potentiel » (OSTY et *al.*, 2007, p.316). Dans ce cas, le principal défi de l'entreprise communauté est, premièrement, de réussir à bien intégrer les nouveaux relais hiérarchiques pour assurer la cohésion et l'unité culturelle de l'entreprise, et deuxièmement, de le faire suffisamment rapidement pour répondre aux besoins du marché qu'elle tente de conquérir :

L'épreuve que vivent ces entreprises dans la croissance est donc celle du juste dosage entre la fermeture et l'ouverture, la première dynamique étant nécessaire au maintien d'un projet socioéconomique d'entreprise fort et intégrateur et la deuxième à la régénérescence nécessaire des formes d'excellence qui fondent son positionnement économique. [...] Dans tous ces cas, la crise est évitée lorsque ces entreprises parviennent à investir, malgré l'urgence des situations, du temps et des moyens dans d'intenses relations avec les « nouveaux ». (OSTY et *al.*, 2007, p.317)

Un autre problème que ces entreprises rencontrent dans l'expansion est celui de la rationalisation progressive de leur mode de fonctionnement. La codification accrue des procédures au travail va à l'encontre de la structure souple non bureaucratique. La flexibilité organisationnelle et l'intégration « durable et évolutive de la main-d'œuvre » (OSTY et *al.*, 2007, p.192) peuvent paraître menacées par ce type de croissance. Il revient aux dirigeants de s'assurer que ce processus ne vienne déstabiliser les repères culturels déjà existants.

En conclusion, même si « la régulation sociale des entreprises communauté est profondément incarnée ou symbolisée par la lignée des acteurs dirigeants » (OSTY et *al.*, 2007, p.318), et que ce sont les dirigeants, au bout du compte, qui construisent l'image de l'institution par « leurs politiques de différenciation commerciale » (OSTY et *al.*, 2007, p.208), l'identité collective de ces entreprises est un construit social « produit d'une histoire et d'un système d'interactions particulier entre individus, et non de la seule vision idéologique des dirigeants » (OSTY et *al.*, 2007, p.201). Par conséquent, « le socle culturel préexiste à sa gestion » ; le système culturel de l'entreprise est indépendant de « toute volonté de manipulation des valeurs collectives » (OSTY et *al.*, 2007, p.201).

Troisième section : méthodologie

8. Opérationnalisation¹²

Maintenant que nous avons défini nos concepts et les typologies utilisées pour les décrire, nous sommes prêts à passer à l'opérationnalisation. En gros, il s'agit d'expliquer comment nous sommes passés de la théorie à un modèle pratique qui nous permettra de révéler empiriquement les faits qui guideront notre analyse. Cette partie consiste donc à énoncer et à préciser les dimensions, les sous-dimensions et les indicateurs retenus pour chacun des concepts.

Premièrement, le concept d'acteur est divisé en deux dimensions : les caractéristiques personnelles et les enjeux liés à sa participation dans l'organisation. La première dimension contient à son tour six différentes sous-dimensions. La première sous-dimension est celle des informations générales, qui nous renseignent sur l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, le niveau de formation initiale, et le parcours du répondant. La deuxième sous-dimension concerne le contenu du travail. Dans cette sous-dimension, nous souhaitons comprendre la complexité des tâches effectuées, la nature des compétences mobilisées (techniques, gestionnaires et relationnelles), le degré d'autonomie, les principaux problèmes rencontrés au travail et leur mode de résolution. La troisième sous-dimension est la position dans l'organisation. Nous souhaitons connaître le statut du répondant dans l'organisation, son niveau hiérarchique, son ancienneté, sa relation avec d'autres écoles, sa représentation de soi à l'intérieur de l'entreprise et ses aspirations pour le futur. La quatrième sous-dimension concerne le pouvoir et les ressources à la disposition de l'acteur. Nous nous intéressons aux facteurs qui pourraient le placer dans une position de pouvoir privilégiée en face de ses pairs, tels une expertise particulière ou rare, une bonne connaissance des règles de fonctionnement, une capacité de créer ou de modifier ces règles, une bonne relation avec des partenaires extérieurs de l'entreprise (fournisseurs, clients, concurrents) et le pouvoir de capter, filtrer, retenir ou contrôler l'information ou la communication. L'occupation d'une fonction symboliquement valorisée sera aussi étudiée. La cinquième sous-dimension se penche sur la stratégie : l'acteur mobilise-t-il des ressources pour parvenir à ses fins ? Quel est son jeu stratégique ? Dernièrement, la sixième sous-dimension touche aux attitudes en face du travail. Nous cherchons à savoir quelle signification l'acteur donne-t-il au travail, quelle est sa place, sa représentation générale, son degré d'implication. De plus, nous observerons si l'acteur manifeste une identification ou un attachement à l'entreprise.

La deuxième dimension est plus simple que la précédente. Les enjeux, qui peuvent être perçus comme des motivations à la mobilisation de l'acteur en entreprise, ont été divisés en cinq : (1) l'enjeu technique, maîtriser des connaissances et l'apprentissage, être performant sur le plan des compétences ; (2) l'enjeu organisationnel, conditions de travail (horaires, charge et rythme de travail, autonomie), et efficacité (respect des délais, de la qualité, etc.) ; (3) l'enjeu économique ou financier, la source de revenu et la contribution à la rentabilité de l'entreprise ; (4) l'enjeu socioculturel, être intégré et reconnu au sein de la communauté professionnelle ; (5) l'enjeu de gestion, parvenir à orienter sa vie

¹² Cette section se trouve sous forme de tableau à l'annexe 14.1.

professionnelle en fonction de ce que permet ou propose l'entreprise (carrière, formation, mobilité, etc.).

Notre deuxième concept est la structure. Il comporte deux dimensions : la structure de l'organisation et les dynamiques relationnelles. La première dimension possède deux sous-dimensions : informations générales et agencement des activités. Les informations générales concernent l'histoire de l'organisation, ses objectifs et stratégies, la taille, le nombre d'employés, le type d'emplois, l'organigramme, la localisation géographique et les infrastructures. L'agencement des activités porte sur le mode de départementalisation (différenciation des écoles et des services offerts), le degré de différenciation horizontale entre établissements, la longueur de la ligne hiérarchique, le degré de centralisation des décisions, le système de planification, d'organisation, de direction et de contrôle de l'activité, la codification des procédures, les moyens de communication, le système de recrutement, de formation et de promotion du personnel et le degré et le type de division du travail.

La dimension des dynamiques relationnelles comporte quatre sous-dimensions : relations hiérarchiques, relations d'interdépendance, nature des relations et poids de l'expérience de groupe. Dans la première sous-dimension, relations hiérarchiques, nous voulons savoir comment les relations à un leader se comparent avec les relations aux autres. S'agit-il de relations ascendantes, descendantes ou d'échange réciproque ? Dans la deuxième sous-dimension, relations d'interdépendance, nous regarderons si le travail se fait de manière individuelle ou collective et s'il existe une collaboration entre collègues et écoles. Dans la troisième sous-dimension, nature des relations, nous interpréterons si nous sommes face à des relations affectives, cognitives ou instrumentales ; d'alliance, de négociation ou d'opposition. Nous évaluerons par la suite la qualité de ces relations. Dernièrement, dans la quatrième sous-dimension, poids de l'expérience de groupe, nous interpréterons si les relations donnent lieu à un évitement, à un repli par noyaux, à un conformisme ou à un débat. Nous demanderons aux répondants de juger de manière générale l'ambiance au travail.

Notre troisième concept est celui des valeurs. Dans notre première dimension, valeurs personnelles et valeurs de l'entreprise, nous avons repris le schéma de Claude et Wellhoff (2011) pour permettre au répondant d'identifier, dans un premier temps, les valeurs qui l'interpellent le plus, et dans un deuxième temps, les valeurs qui selon lui représentent le mieux Vision Arts Martiaux. Ce même tableau est repris dans notre grille d'entretien et dans notre schéma d'opérationnalisation :

Valeurs de compétence	Ancrage territorial, création de valeur, détermination, différenciation, diversification, efficacité, esprit d'équipe, excellence, internationalisation, management, pérennité, professionnalisme, qualité, rapidité, réputation, satisfaction client, savoir-faire, sécurité, service, spécialisation
Valeurs de conquête	Ambition, anticipation, compétitivité, courage, croissance, enthousiasme, esprit combatif, esprit d'entreprise, exclusivité, initiative, innovation, performance, succès
Valeurs de conduite	Adaptabilité, attractivité, authenticité, créativité, discernement, disponibilité, exigence, fierté, humilité, implication, individualité, liberté, modernité, ouverture, passion, responsabilité, simplicité, tradition
Valeurs sociétales	Développement durable, environnement, partage, responsabilité sociale, santé

Valeurs relationnelles	Accessibilité, communication, confiance, considération, convivialité, partenariat, proximité, respect
Valeurs d'épanouissement	Beauté, développement personnel, humanisme, plaisir, sensibilité, talent
Valeurs sociales	Égalité, équité, intégration, participation, patriotisme, pluralisme, solidarité
Valeurs morales	Éthique, intégrité, loyauté

La deuxième dimension de ce concept porte sur les valeurs projetées. Nous souhaitons à savoir si l'acteur ou les dirigeants projettent leurs propres valeurs sur le reste de l'organisation. Cela peut prendre différentes formes et ce sera en entrevue que nous pourrons déterminer si c'est un phénomène qui existe et de quelle façon il se manifeste.

Notre dernier concept est l'identité collective. Trois différentes dimensions lui sont attribuées : principes de légitimation de l'autorité hiérarchique, finalités du travail et finalités de l'entreprise. Dans la première dimension, nous tenterons de faire ressortir les fondements collectifs qui légitiment l'autorité hiérarchique (expertise, pouvoir décisionnel, respect des règles institutionnelles, gestion de l'autonomie, capacité de leadership ou autres). Dans la dimension des finalités du travail, nous cherchons à voir si elles touchent à la constitution d'une expertise, à la réalisation ou à l'épanouissement de soi, à l'insertion dans un tissu relationnel, à l'acquisition d'un statut social ou aux moyens de subsistance. Pour finir, nous tenterons aussi de déterminer si les finalités de l'entreprise vont vers la rentabilité économique, l'expansion commerciale, la garantie de l'emploi, la promotion sociale, la formation et le développement de métiers ou la contribution au développement local. Nous nous pencherons également sur l'importance que l'entreprise accorde à la différenciation de son organisation. Tout compte fait, cela devrait nous permettre de dire si une vision particulière de l'entreprise ou du métier exercé est véhiculée dans les instances de travail de Vision Arts Martiaux.

9. Collecte de données

La méthode est le point nodal de notre travail. C'est à partir d'elle que nous parviendrons à discerner tous les indicateurs énoncés dans l'opérationnalisation. Comme nous l'avons vu dans l'élaboration de nos concepts, nous chercherons à décrire et à comprendre les acteurs, la structure, les valeurs et l'identité collective de Vision Arts Martiaux. Pour y parvenir, nous définirons d'abord la population à l'étude et l'échantillon retenu. Ensuite, nous exposerons notre méthode de collecte de données, les instruments que nous utiliserons et le processus par lequel nous interpréterons les données.

9.1 Méthodologie

Avant toute chose, il convient de circonscrire la population qui sera étudiée, ainsi que l'échantillon sur lequel nous baserons notre analyse. De fait, l'enquête portera, de toute évidence, sur les membres de Vision Arts Martiaux, puisque l'objectif de notre recherche est d'analyser la culture de l'organisation. En tenant compte des ressources dont nous disposons pour ce travail, il nous a été impossible d'interroger la totalité des membres de l'organisation, ce qui aurait été essentiel pour produire une image synoptique de son fonctionnement, c'est-à-dire générer une vue d'ensemble facile à saisir. Ce sera

là la principale limite de notre étude. Toutefois, nous n'estimons pas que ces limitations nous ont empêché de répondre à notre question de recherche. Puisque nous ne souhaitons pas inférer nos résultats à une population plus large que celle de Vision Arts Martiaux, notre méthode est tout à fait valide. En effet, nous croyons que nous sommes parvenus à une certaine saturation dans les réponses, ce qui nous a permis de broser un portrait global de Vision Arts Martiaux et, conséquemment, d'arriver à un résultat qui représente adéquatement sa dynamique sociale.

À la suite d'une revue des écrits portant sur l'interprétation de la culture d'une organisation, plusieurs moyens nous sont apparus pertinents. Il s'agit essentiellement des entrevues, des questionnaires et de l'observation. Cependant, étant donné l'ampleur de la tâche qu'aurait été de combiner toutes ces méthodes, nous n'avons pas retenu celle du questionnaire. Nous avons donc réalisé une douzaine d'entretiens semi-dirigés et nous avons tenu une entrevue de groupe avec cinq élèves assez avancés en degré de ceinture. De plus, nous avons observé directement, de manière non-participante, plusieurs événements de l'organisation.

Les méthodes que nous avons utilisées ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients. Pour ce qui est des entretiens, ils ont été certes utiles pour aller en profondeur et relever les fondements du fonctionnement de l'organisation. Par contre, il faut être conscient que la relation directe entre l'enquêteur et l'enquêté ainsi que le contexte dans lequel se déroulaient les entretiens ont pu influencer les réponses. Ce qui peut évidemment se répercuter sur l'interprétation. Quant à elle, l'observation a présenté l'avantage de recueillir des données captées à vif. Néanmoins, il faut rester prudent avec l'interprétation des informations recueillies. Du reste, l'observation a été surtout utile pour infirmer ou confirmer ce qui ressortait des entretiens. Nous nous basons donc sur la complémentarité de nos méthodes pour analyser le fonctionnement de Vision Arts Martiaux.

Plus en détail, nous avons réalisé, dans un premier temps, des entretiens semi-dirigés avec plusieurs membres clés de l'organisation. Les personnes ont été retenues en fonction de la position qu'elles occupent dans l'organisation et de leur expérience en son sein. De ce fait, nous avons interrogé douze personnes, dirigeants d'une école ou professeurs. À l'exception de trois d'entre elles, toutes ces personnes pratiquent les arts martiaux depuis plusieurs années et ont au moins un 1^{er} degré de ceinture noire. Nos entrevues ont duré de 45 minutes à trois heures ; une seule d'entre elles a spécialement été adaptée pour obtenir des informations factuelles sur l'organisation qui n'avaient pas besoin d'être confirmées avec d'autres collaborateurs.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué une entrevue de groupe avec cinq élèves de Vision Arts Martiaux. Nous exigeons que ces personnes soient âgées d'au moins 18 ans et qu'elles possèdent au minimum une ceinture brune. Cela s'explique par le fait que nous souhaitons que les gens interrogés soient suffisamment matures et connaissent l'organisation depuis un certain temps pour être en mesure de révéler des informations pertinentes. Pour trouver nos participants, nous nous sommes présentés à un cours d'adultes de ceintures brunes et noires. De la sorte, nous les avons recrutés directement.

Dans un troisième temps, nous avons fait de l'observation directe non-participante dans l'organisation. Nous avons observé particulièrement les membres de Vision Arts Martiaux, dans leurs

interactions entre eux et avec la clientèle. Pour ce faire, nous avons assisté à des cours d'élèves et de professeurs, à une compétition et à un séminaire. Ces événements ont été choisis parce qu'ils font partie du quotidien de l'organisation et parce qu'ils permettent d'observer à la fois l'aspect traditionnel des arts martiaux et leur ajustement à des pratiques d'ordre commercial.

9.2 Instruments de collecte

D'emblée, pour la construction de notre grille d'entrevue, nous avons pris le schéma d'opérationnalisation et avons recensé les indicateurs que nous jugions adéquats et pertinents pour les entretiens. Par la suite, nous avons regroupé par thèmes les différents indicateurs, afin de structurer de manière cohérente nos entretiens. Puis, à partir des indicateurs, nous avons créé des questions qui permettent d'évaluer ces derniers. Nous avons également relevé quelques indicateurs qui ne seront pas directement abordés dans nos entretiens. Toutefois, nous serons capables d'étudier ces indicateurs par l'interprétation du contenu des entretiens.

Nous avons effectué un pré-test de notre grille d'entretien avec trois personnes, dont une qui est membre de Vision Arts Martiaux. D'ailleurs, cette dernière entrevue a été retenue pour notre analyse de contenu puisqu'elle s'est avérée fructueuse. De plus, ce pré-test nous a permis de vérifier que les entretiens n'étaient pas trop longues et que les questions posées mesuraient adéquatement nos indicateurs. Bien que les commentaires que nous avons recueillis après chacun des entretiens étaient positifs, nous avons tout de même apporté quelques légères modifications.

Premièrement, à la question 29 portant sur les valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise, nous avons changé notre approche. Précédemment, nous prévoyions faire une première lecture de notre liste de valeurs en demandant au répondant d'indiquer, au fur et à mesure que nous lisions, lesquelles le représentaient le mieux. Ensuite, nous effectuions une lecture des valeurs choisies pour mettre en évidence les valeurs les plus fortes. Nous répétions l'exercice une deuxième fois pour les valeurs de l'entreprise. Cependant, nous avons remarqué que les répondants choisissaient un trop grand nombre de valeurs, ce qui nous empêchait d'en distinguer les plus importantes. C'est pourquoi nous avons décidé de présenter au répondant la liste des valeurs retenues à la suite de la première lecture et ainsi lui demander d'identifier les cinq valeurs les plus fortes, tant pour ses valeurs personnelles que pour celles de l'entreprise. Deuxièmement, pour explorer plus en profondeur la question 34 (« Quels sont selon vous les principaux objectifs de l'entreprise ? »), nous avons choisi d'ajouter une deuxième sous-question : « Existe-t-il des objectifs idéaux différents des objectifs formels ? ». Enfin, nous pouvons dire que notre instrument de collecte a bien répondu à nos attentes. Les réponses aux questions cadraient parfaitement à l'analyse que nous souhaitions faire.

L'élaboration de notre grille d'entretien de groupe s'est faite au moment où nous avons déjà complété quelques entretiens individuelles : c'est à partir d'elles que nous avons relevé les thèmes et les questions qui nous paraissaient les plus importants à traiter dans le cadre d'une entrevue de groupe¹³.

¹³ Notre entrevue de groupe a été réalisée avec des élèves de l'organisation, juste après un de leurs cours. Considérant que nous ne voulions pas prendre trop de temps, nous avons réduit le nombre de question qu'il y avait initialement dans notre grille d'entretien individuel.

En outre, nous avons remodelé notre approche pour parler des valeurs plus en profondeur avec nos participants. Nous avons donc compilé les valeurs qui nous apparaissaient ressortir jusqu'alors dans nos entrevues individuelles et nous les avons présentées une à une à nos participants en leur demandant de les commenter.

Pour construire notre grille d'observation, nous avons procédé de manière itérative, c'est-à-dire en faisant des allers-retours entre nos observations préliminaires et la théorie recensée dans les écrits. En partant de notre schéma d'opérationnalisation, nous nous sommes intéressés aux indicateurs qui nous semblaient directement observables. Une fois cette étape accomplie, nous avons regroupé par thèmes les indicateurs, de sorte à créer des catégories relativement homogènes. Le but est de réserver des espaces vides pour y écrire nos observations. La grille nous a permis de classer rapidement les informations en fonction de l'évènement observé, ce qui a facilité ensuite l'analyse. Enfin, nous avons fait un pré-test pour nous assurer que notre grille permettait bien de satisfaire nos exigences, c'est-à-dire de structurer systématiquement nos observations. Pour ce faire, nous avons pris les notes de nos observations préliminaires qui étaient assez éparses et nous les avons placées dans la grille. Les résultats étant concluants, nous avons convenu que notre grille d'observation était un bon outil pour regrouper nos notes à propos des dynamiques interpersonnelles lors des activités dans Vision Arts Martiaux. Nous vous renvoyons au schéma d'opérationnalisation, aux grilles d'entretien et à la grille d'observation qui se trouvent en annexe pour voir les instruments de collecte en détail.

9.3 Plan d'analyse

Notre analyse se décompose en deux temps. D'une part, nous avons fait ressortir le fonctionnement de Vision Arts Martiaux. D'autre part, nous avons dressé un portrait des valeurs et de l'identité collective de l'organisation.

Pour relever les dynamiques sociales, nous avons cerné les logiques d'acteurs. En d'autres termes, nous avons retracé la stratégie des acteurs dans le contexte organisationnel, dans la structure. Nous avons exposé quelques caractéristiques générales des acteurs, telles des informations sur leur biographie, leurs valeurs personnelles, le contenu de leur travail et la position occupée dans l'organisation. Par-dessus tout, nous avons synthétisé la structure formelle¹⁴ et informelle¹⁵ de l'organisation pour comprendre le cadre dans lequel se développent les rationalités des acteurs et se régulent les relations. Afin de dépeindre les valeurs de Vision Arts Martiaux et son identité collective, nous nous sommes attardés aux représentations qu'ont les élèves, les employés et les dirigeants de l'organisation. Par les comportements, les rituels, la gestion des conflits et les relations de travail, nous avons induit les valeurs de Vision Arts Martiaux.

¹⁴ Par structure formelle, nous entendons l'organigramme officiel de Vision Arts Martiaux, ainsi que tout ce qui est officiel quant à son fonctionnement.

¹⁵ Par structure informelle, il faut comprendre le système des interdépendances et des interrelations qui advient chez Vision Arts Martiaux. Autrement dit, le réseau relationnel officieux qui est inhérent à l'organisation.

En fonction de ce qui précède, c'est par l'analyse systématique du contenu de nos entretiens et de nos observations¹⁶ que nous sommes parvenus à décrire et expliciter le fonctionnement de Vision Arts Martiaux. Plus exactement, pour les entretiens, nous avons fait une analyse thématique. Pour le dire autrement, nous avons, dans un premier temps, retranscrit l'intégralité de nos entrevues pour, dans un deuxième temps, classer par thèmes, que nous créions au fur et à mesure qu'ils se présentaient à nous, chaque segment d'entrevue. Par la suite, nous prenions chacun des thèmes pour en préciser le contenu. Nous étions donc vigilants à la redondance et à la pertinence de ce qui était évoqué en fonction de notre question de recherche. En ce qui a trait à l'observation, nous avons été particulièrement attentifs à la reproduction ou non des phénomènes observés, c'est-à-dire à la fréquence où ils se manifestaient. Nous avons également tenté de mettre en évidence des convergences ou des divergences dans ces derniers. Néanmoins, nos observations ont surtout servi à corroborer – ou non – certaines informations obtenues par le biais de nos entrevues. « Au bout du compte, il s'agira de décrire l'entreprise en termes de système interdépendant. Ce qui veut dire concrètement comment, par quels ajustements, à travers quels ensembles de règles formelles et informelles se résolvent les problèmes quotidiens de l'entreprise » (BERNOUX, 2009, p.454).

¹⁶ Notons que pour compléter notre analyse, nous avons utilisé le site Internet de l'organisation.

Quatrième section : analyse

10. Fonctionnement de l'entreprise : la pratique d'un idéal

Nous commencerons notre analyse en présentant les modes de fonctionnement objectifs de Vision Arts Martiaux. À travers la description de la structure de l'organisation, la différence entre les écoles, les acteurs concernés, leur degré d'implication, la nature des relations, le rapport à l'autorité, les règles régissant les conduites, le processus de passation de grades, la formation et le recrutement du personnel, le processus décisionnel et la collaboration entre les écoles, nous croyons être en mesure de dégager un portrait exhaustif de la manière dont l'organisation fonctionne. Ce faisant, nous remarquerons que l'agir en entreprise est en relation constante avec un imaginaire construit et partagé, centre de toute action sociale en entreprise.

Dans la deuxième partie de cette section, nous parlerons du processus de construction identitaire propre à Vision Arts Martiaux. Comme nous le verrons, les contre-exemples identifiés tout au long de son histoire jouent un rôle fondamental dans la définition et dans l'affirmation de l'organisation.

10.1 La confédération des écoles Vision Arts Martiaux

Pour parvenir à comprendre le fonctionnement de l'organisation, nous proposons d'abord un tour d'horizon des écoles Vision Arts Martiaux. Leur histoire, leurs dirigeants et quelques éléments descriptifs seront exposés, de sorte que nous parviendrons à distinguer chacune des trois écoles de la confédération, c'est-à-dire l'école de la rue St-Georges et de la route Kennedy, celle de Lauzon, et celle de St-Romuald.

-École St-Georges et Kennedy

En 1995, Dominique Girard et Jean-Pierre Morin, respectivement 3^e et 1^{er} degré de ceinture noire, deviennent franchisés des Dojos d'Autodéfense en achetant la franchise de Lévis qui venait d'être mise en vente et où ils enseignaient déjà. Les jeunes karatékas sont alors âgés de 19 ans et étudiants au cégep. D'un côté, Mme Girard a entamé la pratique des arts martiaux à sept ans, avec les Dojos d'Autodéfense. À dix ans, elle obtenait sa ceinture noire et commençait à assister des professeurs durant leurs cours. Durant ses trente années d'expérience martiale, elle s'est perfectionnée dans les *katas*, dans le maniement du Bô et des Kamas. Dans ses premières années, puisqu'à cette époque les arts martiaux étaient davantage disciplinaires et élitistes, Mme Girard pratiquait les arts martiaux dans une optique de compétition et de performance. Avec le temps, elle s'est peu à peu retournée vers une pratique plus esthétique. À l'heure actuelle, elle a un 6^e degré de ceinture noire dans le style enseigné chez Vision Arts Martiaux et elle est diplômée du Programme National de Certification des Entraîneurs en karaté. D'un autre côté, M. Morin a fait ses premiers pas au niveau martial à 16 ans. Il compte 21 années de pratique martiale. Durant ce temps, outre le style de Vision Arts Martiaux et le Shotokan qu'il pratique toujours, il a fait de l'Aïkido, du Judo, du Jiu Jitsu, du Taï Chi, du maniement d'armes, de la boxe et du kick-boxing. À

ce jour, il a un 6^e degré de ceinture noire en Kenpo Ryu Karaté-do. Il a également un 2^e degré en Shotokan et un diplôme du Programme National de Certification des Entraîneurs en boxe.

Au moment de l'acquisition, l'école se trouve sur la Côte du Passage à Lévis. Dans l'intervalle d'une année, les nouveaux propriétaires décident de déménager l'école au lieu où elle se trouve actuellement, c'est-à-dire sur la rue St-Georges à Lévis. À ses début, l'école offre plusieurs cours, comme le Nestor Casari's Kenpo, la boxe et le kick-boxing. Avec le temps, l'école attire une clientèle grandissante et les locaux deviennent rapidement trop petits. L'ajout du Programme Arts, Langues et Sports (PALS)¹⁷ n'est pas étranger à cette surcharge. Après plusieurs projets d'agrandissement à l'intérieur même de l'école, qui compte aujourd'hui quatre salles d'entraînement et trois étages, Mme Girard et M. Morin décident d'ouvrir une nouvelle école. Un local sur la route Kennedy à Lévis, tout près de l'école de la rue St-Georges, sera aménagé pour y transférer les cours de boxe et de kick-boxing. Daniel Lemieux, ami de Mme Girard et M. Morin, pratiquant d'arts martiaux de longue date et entraîneur principal de boxe et de kick-boxing chez Vision Arts Martiaux est devenu copropriétaire de cette école. Par ailleurs, cela a désengorgé l'école de la rue St-Georges, tout en la spécialisant dans les cours d'arts martiaux et en séparant deux clientèles assez distinctes. En 2012, les cours de *Mixed martial arts* (MMA) ont été ajoutés aux cours offerts à l'école de la route Kennedy.

L'école de la rue St-Georges offre aujourd'hui, en plus des cours ouverts à tous de Kenpo Ryu Karaté-do, des cours privés et semi-privés. À cela s'ajoutent des spécialités, comme le PALS et les cours de Jiu Jitsu, d'Aïkibudo, d'Iaïdo, de Shotokan (privé), de Tai Chi Chuan, de maniement d'armes (Bô, Kamas et Nunchaku), de combat et de *katas* artistiques. Les cours petits dragons (pour les enfants de quatre ans) et d'initiation au karaté (pour les enfants de cinq à sept ans) sont également au programme. L'été, un camp de jour est organisé pour les enfants. C'est aussi à cette école qu'a lieu, chaque semaine, le cours des professeurs de l'ensemble de la confédération.

Dans un autre ordre d'idées, une école sur le boulevard de la Rive-Sud à Saint-David ouvrira bientôt ses portes, sous la direction de Mme Girard et M. Morin. Cette école fait partie des projets d'expansion de l'organisation. De même, le PALS concentration kick-boxing devrait bientôt être offert. Notons enfin que des cours sont donnés à une trentaine d'élèves dans une « école satellite »¹⁸.

¹⁷ Les Programmes Arts, Langues et Sports sont offerts par la Commission Scolaire des Navigateurs à partir de la quatrième année du primaire jusqu'à la cinquième année du secondaire. Ils permettent à l'étudiant de se concentrer dans une discipline soit artistique, linguistique ou sportive. Évidemment, la concentration karaté s'inscrit dans le sport. Toutefois, Vision Arts Martiaux offre également le cinéma, qui s'insère dans la concentration artistique. Dans le cas du karaté, la formation académique régulière a lieu le matin et, l'après-midi, les jeunes pratiquent leur sport. C'est l'inverse pour la concentration cinéma. Vision Arts Martiaux est ainsi associée avec la Commission Scolaire des Navigateurs et c'est à l'école de la rue St-Georges que les cours se donnent, tant pour le cinéma que pour le karaté, les lundis, mardis, jeudis et vendredis. Pour ce qui est du karaté, il s'agit d'un programme plutôt compétitif où trois quart des cours sont consacrés au côté artistique du karaté (Bô, Kamas et éventails style libre, *katas* musicaux et kick acrobatiques).

¹⁸ Une école satellite est la terminologie utilisée pour désigner un gymnase d'école où se donnent des cours. L'école satellite est reliée à une école principale, dans le sens où c'est cette dernière qui organise l'activité et où ce sont des professeurs de cette école qui se déplacent pour donner les cours. Dans ce cas-ci, l'école est Vision School

-École Lauzon

L'école de Lauzon a vu le jour en juillet 2010. Elle se situe sur le boulevard de la Rive-Sud à Lauzon et elle a été fondée par Mme Girard et M. Morin. Cette école est d'abord un projet d'expansion de l'école centrale, celle-ci étant surchargée. En mai 2011, Stéphane Gagnon, un élève de Mme Girard et M. Morin, en prend possession. Aujourd'hui, âgé de 42 ans, il a débuté la pratique des arts martiaux en 2003, à l'école de la rue St-Georges, alors franchise des Dojos d'Autodéfense. Il cumule dix années d'expérience dans les arts martiaux au cours desquelles il a pratiqué, en plus du Kenpo Ryu Karaté-do où il a atteint le niveau *nidan* (2^e degré de ceinture noire) en avril 2010, le Jiu Jitsu, le maniement du Bô et le kick-boxing. Par le fait même, l'école propose à ce jour des cours de Kenpo Ryu Karaté-do (un cours en anglais est aussi offert), de Jiu Jitsu, de maniement d'armes (Bô), de combat, de boxe et de kick-boxing. Tout comme à l'école de la rue St-Georges, on retrouve à l'école Lauzon des cours pour les petits dragons et d'initiation au karaté. L'école dispose d'une seule salle pour donner les cours.

-École St-Romuald

L'école de St-Romuald, située sur le boulevard de la Rive-Sud, a été créée en août 2011. C'est Édith Poirier, alors âgée de 18 ans, qui en devient la propriétaire. Édith est l'élève de Mme Girard et M. Morin. Elle a commencé les arts martiaux à l'âge de sept ans alors que l'organisation évoluait sous l'enseigne des Dojos d'Autodéfense ; elle a commencé à assister les professeurs à l'âge de dix ans. En avril 2010, elle obtient son 2^e degré de ceinture noire en Kenpo Ryu Karaté-do. Elle a aujourd'hui treize années d'expérience martiale. Durant ces années, elle s'est spécialisée dans le maniement du Bô et des Kamas, ainsi que dans le combat, tout en pratiquant d'autres disciplines, comme le Jiu Jitsu et le kick-boxing. C'est une pratiquante fortement axée sur la compétition et la performance. D'ailleurs, avec Mme Girard, elle a formé en bonne partie les champions du monde chez Vision Arts Martiaux, notamment par le biais du PALS. Bien que ce ne soit pas encore officiel, il y a actuellement des démarches pour qu'une deuxième propriétaire intègre l'organisation. Cette école deviendrait alors une copropriété ; la nouvelle venue s'occuperait davantage du côté administratif de l'école et Édith se concentrerait sur le côté martial. En outre, l'école donne à l'heure actuelle des cours de Kenpo Ryu Karaté-do, de Jiu Jitsu, de maniement d'armes (Bô), de combat, de boxe et de kick-boxing. Des cours d'initiation au karaté sont aussi à l'horaire. L'école dispose d'une seule salle d'entraînement.

Comme nous pouvons le voir, « chez Vision Arts Martiaux, il y a plusieurs spécialités : du karaté-do traditionnel, du karaté d'autodéfense, du karaté sportif et du karaté récréatif » (Jean-Pierre). La diversité des cours offerts en témoigne. D'autre part, Vision Arts Martiaux compte une trentaine de professeurs, en incluant ceux qui enseignent la boxe, le kick-boxing et le *Mixed martial arts* (MMA), répartis dans les différentes écoles. Bien entendu, à cela il faut ajouter les nombreux bénévoles qui, comme nous le verrons, sont un élément très important dans le fonctionnement de l'organisation.

Rive-Sud, une école primaire privée trilingue. Les cours sont données deux soirs par semaine après les heures de cours réguliers.

-Des différences tangibles entre les écoles

Déjà dans la description des écoles de la confédération quelques différences sont ressorties : le nombre d'élèves dans chaque école, la diversité des cours offerts et le nombre de salles d'entraînement. Nous élaborerons maintenant plus en détail ce qui distingue les écoles de la rue St-Georges et de la route Kennedy, de Lauzon et de St-Romuald.

L'école de la rue St-Georges, avec son extension qui est l'école de la route Kennedy, est perçue comme l'école centrale de la confédération. Pour justifier ce statut, les répondants de notre enquête ont expliqué, premièrement, que c'est l'école des dirigeants de l'organisation, deuxièmement, que tous les propriétaires d'école proviennent de cette école, et troisièmement, que c'est cette école qui regroupe le plus d'élèves. Cela s'explique en partie par le fait que les écoles de la confédération n'ont pas toutes les mêmes capacités d'accueil. En effet, elle est quatre fois plus grande à Lévis si nous considérons les quatre salles d'entraînement que les écoles de la rue St-Georges et de la route Kennedy contiennent. En même temps, le plus grand nombre de salles d'entraînement permet de diversifier davantage l'offre de cours, de donner des cours simultanément¹⁹ et de proposer plusieurs fois le même cours dans une même semaine. Par exemple, un cours pour adultes de ceintures de couleur pourra être donné quatre fois plutôt qu'une, parfois même par deux professeurs différents, ce qui donne à l'élève qui s'inscrit le choix à la fois de l'horaire qui lui convient le mieux et du professeur qu'il préfère.

Par ailleurs, il y a un noyau dur d'élèves qui ont un degré de ceinture plus élevé à l'école centrale ; il n'y a pas autant de ceintures brunes et noires dans les autres écoles. Les plus haut gradés des écoles de St-Romuald et de Lauzon sont les propriétaires eux-mêmes et ils ont un 2^e degré de ceinture noire.

« Ça fait qu'à l'école de St-Georges, c'est sûr qu'il y a un bassin d'élèves qui est là. Au niveau des jeunes, pour être allé quelques fois voir l'école de Lauzon, je trouve que la dynamique est pareille, mais il n'y a pas de ceintures noires là-bas. Chez les adultes, il n'y a pas, on pourrait dire, « l'historique » des ceintures noires 3^e ou 4^e dan. » (Michel)

Aussi, ces écoles sont plus jeunes : elles n'existent que depuis deux ou trois ans. Par opposition, l'école de la rue St-Georges existe depuis 18 ans ; même si auparavant c'était sous la bannière des Dojos d'Autodéfense, l'école est connue des gens de Lévis :

« Il y a quand même beaucoup de différences vu que l'école de St-Georges, ça fait plus longtemps qu'elle existe. Il y a plus de spécialités qui sont offertes ; il y a plus de diversité dans les choix de cours ; l'école est plus grande, vu qu'il y a trois salles qui roulent en même temps. Pour la clientèle, il y a une possibilité plus grande, comme jumeler des cours parent-enfant. Le cours se donne plus souvent dans la semaine. On a un avantage concurrentiel que les écoles de Lauzon et de St-Romuald ne sont pas capables d'avoir. À ce niveau-là, ce sont des jeunes écoles et c'est sûr que c'est plus difficile pour eux autres. Elles ont juste une salle, elles n'ont pas beaucoup de relève. À St-Georges, il y a vraiment beaucoup de haut gradés dans l'école, ça peut être un avantage par rapport à d'autres nouvelles écoles qui viennent de s'établir, parce qu'eux autres aussi vivent la concurrence. Mais ici, c'est une bâtisse que tout le monde connaît au coin St-Georges et Kennedy depuis 18 ans. Et puis, il y a beaucoup de professeurs d'expérience. Je pense qu'eux

¹⁹ Les écoles de Lauzon et de St-Romuald, ne disposant que d'une salle d'entraînement, ne peuvent donner qu'un cours à la fois. Par surcroît, les cours de boxe et de kick-boxing qu'elles donnent ont lieu à l'intérieur même de leurs murs, ce qui monopolise l'utilisation de leur unique salle d'entraînement. Cela n'est pas le cas pour les écoles de Lévis qui ont chacune leur spécialité (celle de la rue St-Georges qui s'occupe des arts martiaux et celle de la route Kennedy qui s'occupe des sports de combat).

autres, perçu de l'extérieur, ce sont des écoles qui sont jeunes. Elles sont comme celle-ci a commencé au début, lorsqu'on avait 19 ans moi et Jean-Pierre et qu'il y avait 35 élèves dans l'école. Il a fallu qu'on en buche une claque pour arriver à être ce qu'on est aujourd'hui. Mais Édith et Stéphane, c'est un peu la même chose. Mais on est là pour les aider, pour leur apporter notre support, mais ils commencent où l'école St-Georges a commencé nous autres aussi. » (Dominique)

Ainsi, il semble que l'école de la rue St-Georges, par ce qu'elle propose de plus par rapport aux autres écoles notamment au niveau de la diversité des cours, des professeurs et des horaires, draine une partie de la clientèle. Cependant, il ne faut pas y voir là l'intention des dirigeants de cette école, mais plutôt une conséquence involontaire.

En outre, l'école-mère est dirigée par les fondateurs de Vision Arts Martiaux ; les gens s'y réfèrent parce qu'elle est la source de l'art martial qu'ils enseignent. Toutefois, même si l'école de la rue St-Georges et de la route Kennedy apparaît clairement comme la maison-mère, ce statut particulier ne la place pas en position d'autorité par rapport aux autres écoles ; elles ont un poids égal dans la prise de décisions :

« Il n'y en a pas une qui prime sur les autres en terme d'importance, mais je te dirais que Lévis c'est la maison-mère. Veut ou ne veut pas, c'est de là que tout est parti. C'est là qu'on va quand on a des questions à poser, quand on a une interrogation. De là à dire qu'elle est plus importante que les autres, je ne pense pas, mais c'est la référence. » (Édith)

« L'école de St-Georges, c'est l'école qu'on dit l'« école-mère ». En réalité, les écoles ont toutes le même statut. Dans la pratique, ce n'est pas tout à fait ça. Parce qu'étant donné que c'est nous autres les plus haut gradés, les professeurs des autres écoles viennent prendre leurs cours ici. Ça fait que c'est sûr que ça donne un statut différent au « vieux *dojo* » si on peut dire. » (Jean-Pierre)

L'école centrale est donc le fil conducteur du style enseigné chez Vision Arts Martiaux. Comme la formation et l'avancement des professeurs se font à cette école, les différentes écoles de la confédération ont nécessairement un horizon commun : « les trois écoles c'est identique, on montre les mêmes choses. D'abord, les deux [autres] propriétaires d'école montrent la même chose. Ils viennent prendre leurs cours ici [à l'école de la rue St-Georges] et ce qu'ils prennent ici, ils le montrent à leurs élèves » (Alexandre).

Dans ce cadre commun de référence, il y a néanmoins la possibilité d'offrir d'autres disciplines, telles le Jiu Jitsu, la boxe et le kick-boxing, qui ne sont pas soumises à la même régulation sociale. Dans le même ordre d'idées, même s'il existe une lignée commune, chaque professeur interprète et pratique les arts martiaux à sa manière. En conséquence, chaque école a sa spécificité qui découle de la pratique martiale des membres : « à la base, les propriétaires d'école viennent toujours suivre les cours de profs. [...] Ils n'ont pas le choix de suivre le modèle, mais ils l'exécutent comme ils veulent » (Josiane). En d'autres termes, le contenu enseigné est le même, mais peut l'être différemment. Le Kenpo Ryu Karaté-do peut être pratiqué, entre autres, de manière sportive, compétitive, ludique, artistique ou spirituelle. L'orientation martiale d'un professeur, liée à son expérience dans les arts martiaux, influence les cours qu'il donne. Tout cela se répercute ensuite dans la pratique des arts martiaux de chacune des écoles ; chaque dirigeant peut teinter à sa manière l'orientation martiale qu'il souhaite pour son école :

« St-Romuald va être une école plus compétitive au niveau de la compétition. Parce qu'Édith c'est une compétitrice. Ça fait qu'elle va donner des cours et elle va élever des compétiteurs. Stéphane Gagnon, lui,

il est martial. Il va être plus protocolaire, il va être plus *by the book*. Nous autres, on est éparpillé, on est dans le milieu, on fait un petit peu de tout. » (Jean-Pierre)

Dans les trois écoles de la confédération, nous avons remarqué au cours de notre enquête trois orientations différentes dans la pratique des arts martiaux. L'école de la rue St-Georges est davantage polyvalente. Elle n'a pas une orientation particulière, mais excelle dans toutes. L'école a ses forces tant dans les *katas*, le combat et le maniement d'armes. Le pratiquant qui souhaite une orientation plus martiale ou artistique sera comblé, tout comme celui qui cherche une pratique plus sportive ou compétitive, une pratique axée sur la performance ou sur l'autodéfense, ou une pratique plus ludique, familiale et sociale. Cela concorde d'ailleurs avec l'accessibilité, qui nous le verrons, est une valeur importante pour l'organisation, qui souhaite rendre les arts martiaux accessibles, peu importe l'orientation martiale du pratiquant. Cette orientation est également en lien avec l'objectif de rentabilité de l'école :

« La rentabilité est très présente. Par rapport aux autres écoles, on sent que l'école a une obligation de rentabilité. [...] Dominique et Jean-Pierre en font leur travail principal, c'est leur façon de gagner leur vie. [...] Ça fait que c'est sûr que ça se répercute sur l'école. Ça change complètement la perception par rapport à quelqu'un d'autre, parce que là ils ont une pression et si l'école décroît quelques mois, pour eux ce sont des pertes monétaires directes. Tandis que quelqu'un qui fait ça purement par loisir, eh bien lui... » (Michel)

Pour sa part, l'école de St-Romuald paraît plus axée sur la compétition. C'est le résultat de l'orientation martiale d'Édith, qui pratique beaucoup les arts martiaux dans une perspective de compétition ; elle aspire à participer à ce genre d'événements avec ses élèves et d'y performer. Sa participation au PALS, qui est un programme compétitif, s'inscrit aussi dans cette perspective. Le maniement d'armes est l'une de ses spécialités, comme le combat. De la sorte, les enseignements dans cette école s'en trouvent influencés. Le côté ludique semble bien affirmé, la clientèle d'Édith apparaît un peu plus jeune.

Enfin, l'école de Lauzon semble davantage familiale. Stéphane Gagnon, étant lui-même un père de famille, met beaucoup l'accent sur cet aspect. La page d'accueil de son site Internet l'énonce explicitement²⁰ ; dans son entrevue, il a tenu des propos qui vont dans le même sens :

« Je me sens en devoir d'encadrer [mes professeurs] pour qu'ils gardent la lignée vers ce que je veux que mon école soit. Moi, mon école, je veux que ce soit une école familiale. Donc, je veux que les enfants qui entrent ici, que les parents des enfants qui entrent ici, soient contents de voir leurs enfants prendre du karaté ici. Alors j'essaie d'encadrer, premièrement par l'exemple de ce que je donne à mon cours et, deuxièmement, lorsqu'il y a une situation particulière en encadrant les professeurs qui sont ici. » (Stéphane)

En outre, l'école fait valoir la dimension ludique et sociale de la pratique. L'orientation plus martiale de Stéphane Gagnon dans sa pratique des arts martiaux imprègne également la gestion de son école. Le côté autodéfense est bien présent et la qualité de la formation est valorisée. En contrepartie, l'école de Lauzon est la seule où le côté compétitif n'est pas vraiment mis de l'avant.

²⁰ « *Senseï* Stéphane entend bien y diriger une école d'arts martiaux à vocation familiale mais où les gens de tous âges auront leur place » (VISION ARTS MARTIAUX ; DOJO LAUZON, *Accueil*, [en ligne]).

Malgré les différences qu'il peut y avoir au sein de l'organisation, notons que les écoles ne se font pas de concurrence. Dans l'ensemble, les dirigeants partagent les mêmes intérêts et les mêmes objectifs : « je pense qu'on est tous sur la même longueur d'onde sans avoir mis quelque chose de précis sur papier. Je pense qu'on se dirige tous vers la même place sans avoir un but fixe ou une destination fixe. Je pense qu'on marche tous dans le même sens et que c'est juste ça la vision à avoir » (Édith). Effectivement, la rentabilité et la croissance semblent être au cœur des préoccupations des dirigeants. Cependant, tous ne projettent pas l'atteinte de ces objectifs au même niveau. D'un côté, l'école centrale, du fait qu'elle est déjà rentable, voit les choses à l'échelle de la confédération. Sur ce point, Mme Girard et M. Morin sont clairs, ils veulent qu'elle grandisse et qu'elle prenne de l'expansion. D'un autre côté, les deux autres propriétaires d'école le souhaitent tout autant, mais pour l'instant ils semblent davantage axés sur la rentabilité de leur propre école.

Maintenant que les écoles ont été décrites et les dirigeants présentés, nous nous attarderons aux gens qui fréquentent l'organisation, aux acteurs de son quotidien. Dans la prochaine partie, nous présenterons les participants de notre enquête.

10.2 Des pratiquants motivés

Chez Vision Arts Martiaux, tous sont bienvenus, et ce, peu importe l'âge, le sexe, l'anatomie ou la condition physique de la personne. Des gens de tous les âges s'y croissent, puisque si quatre ans est l'âge minimal pour commencer, il n'y a pas vraiment d'âge pour arrêter. Des hommes et des femmes sont présents, sans disproportion marquée. La taille, le poids, la couleur des cheveux ou la catégorie socioprofessionnelle ne sont pas des caractères discriminants, c'est plutôt l'habit de karaté et la ceinture qui marquent le statut de chacun. Les stigmates sociaux qui parfois mènent à la marginalisation ne se ressentent pas ici. Seul le manque de respect conduit à l'exclusion, c'en est même la règle d'or.

De toute évidence, les gens qui viennent chez Vision Arts Martiaux y trouvent des amis, et la sociabilité est un aspect important de la pratique des arts martiaux dans cette organisation. Le climat familial, les relations harmonieuses et l'ambiance décontractée qui règnent dans les différentes écoles de la confédération sont propices à l'épanouissement de liens d'amitié. La proximité des différentes écoles de la confédération, la diversité des services offerts et la flexibilité des horaires favorisent l'accessibilité et la coïncidence d'activités martiales parents/enfants :

« C'est mon garçon qui voulait commencer le karaté. Je l'ai inscrit à Lévis, à l'âge de quatre ans. J'ai adoré l'école... j'ai adoré les arts martiaux pour mon enfant, parce que ça l'a aidé à se concentrer, ça lui a apporté des bonnes choses. Et puis, un bon moment donné, moi aussi il fallait que je me prenne en main et je me cherchais quelque chose. Et puis, je me suis dit : « pourquoi ne pas relier les deux activités à la même place au lieu de courir d'un bord pour moi et courir de l'autre bord pour l'autre ». » (Audrey)

« Mon fils a commencé à faire des arts martiaux. [...] À peu près un an après, à le voir bouger, j'ai décidé que c'était et peut-être une bonne idée de le faire moi-même. Je cherchais une activité pour bouger, je m'étais blessé au genou. Je cherchais de quoi où je pouvais avoir des mouvements contrôlés et aller à ma vitesse. [...] L'activité physique que je viens chercher ici, mais aussi l'activité, je ne dirais pas psychologique mais cérébrale, que je viens chercher ici, ça me permet de m'évader. » (Stéphane)

En outre, les bienfaits de l'expérience martiale semblent nombreux. Sur son site Internet et dans ses publicités, l'organisation met de l'avant l'apprentissage du respect, de la confiance en soi, du contrôle,

de la discipline, de l'autonomie, de la concentration et de la persévérance (VISION ARTS MARTIAUX, [en ligne]). Les gens que nous avons rencontrés tenaient des propos similaires :

« Pour moi, c'est un excellent développement de soi, au point de vue expressif. Et puis, ça m'allume au niveau académique. Je suis quelqu'un qui n'avait pas beaucoup de concentration, et puis je me suis inscrit à la base pour essayer de me donner de la forme physique et de la concentration. Pour moi, ça a fonctionné, mais ce n'est pas vrai pour tout le monde, je ne suis pas prêt à dire ça... Il n'y a rien d'absolu, pour moi c'est vraiment un outil de travail sur moi. » (Christian)

« Je me suis inscrite à la base, beaucoup pour amener de la confiance en moi, pour être capable de gérer mon stress. [...] Quand on vient, on oublie tout et on peut se concentrer sur le réseau social, et puis on a du soutien. Disons que [si] ça va moins bien, les gens te connaissent depuis longtemps, donc ils vont être là, oui pour le côté martial, pour t'aider, mais ils vont être là aussi en tant que famille, pour te guider dans le droit chemin finalement. » (Rachel)

Tout autant que ces bienfaits, les motivations qui stimulent la pratique des arts martiaux chez Vision Arts Martiaux sont diverses. Elles vont du loisir et du plaisir à la mise en forme physique, de la performance et de la compétition à l'autodéfense, de l'évasion et de la détente à l'art, ou encore du développement de soi et du dépassement de soi à la gestion du stress :

« En fait, moi, je me cherchais un sport qui me garderait un intérêt. [...] Moi il y avait une mise en forme qui était nécessaire, [...] mais j'atteins mon but de ce côté-là. Mais il y a aussi un intérêt de discipline, de perfection, de toujours rechercher à être meilleure. Donc, il y a toujours un intérêt de développer, de développer les choses. Et puis, c'est une belle échappatoire. Quand je viens ici, c'est sûr que j'oublie absolument tout ce qui se passe au bureau. On n'a pas le choix, on n'a pas le temps de penser à la liste d'épicerie, à rien. On pense à ce qu'on fait, et puis il y a une belle famille à l'intérieur du *dojo*. Donc, on retrouve des gens avec qui on a du plaisir, avec qui on rit, et puis finalement, c'est... une drogue. » (Noémie)

D'ailleurs, les gens que nous avons interrogés partagent tous ces différents types de motivation. Plus encore, les gens que nous avons interrogés ont volontiers participé à notre enquête ; ils étaient heureux de pouvoir aider Mme Girard et M. Morin dans l'élaboration de notre rapport de recherche visant à favoriser le développement de Vision Arts Martiaux. Il s'agit d'une vingtaine de personnes âgées de 18 à 63 ans. Pour la plupart, surtout pour les professeurs et les assistants-professeurs, l'emploi chez Vision Arts Martiaux est un emploi secondaire. Pour d'autres, cet emploi est le principal. Enfin, quelques-uns sont retraités et pour eux cet emploi est presque un passe-temps. Par ailleurs, leur formation académique varie de la cinquième année du secondaire à la maîtrise. À l'occasion, ces acquis sont transférables dans l'organisation, principalement lorsqu'il s'agit de connaissances en pédagogie ou en administration. En moyenne les gens qui nous ont accordé une entrevue fréquentent l'organisation depuis 11 ans²¹. La majorité des personnes interrogées ont ainsi vécu la scission avec les Dojos d'Autodéfense ; dans une plus grande proportion encore, elles ont vécu l'épopée avec Maxime Paillé.

Leurs loisirs passent de l'agriculture au bricolage, de la cuisine au badminton, du ski de fond au théâtre. Évidemment, à l'exception de quelques-uns qui ne pratiquaient pas les arts martiaux tout en étant membres de l'organisation, tous trouvent une passion commune dans la pratique des arts martiaux. D'ailleurs, plusieurs ne font pas uniquement du Kenpo Ryu Karaté-do ; le Shotokan, le Shito-

²¹ Même si quelques personnes fréquentaient les Dojos d'Autodéfense avant, l'année 1995 – date à laquelle l'école est devenue la propriété de Mme Girard et M. Morin – est ici considérée comme l'année initiale. En d'autres termes, personne ne peut avoir fréquenté l'organisation depuis plus de 18 ans.

Ryu, l'Aïkido, l'Iaïdo, le Taekwondo, le Judo, le Jiu Jitsu, le Yoseikan, le Tai Chi et le maniement d'armes comme le Bô, les Kamas et les Nunchakus font partie du *curriculum* martial des karatékas de Vision Arts Martiaux. Certains s'entraînent aussi à la boxe et au kick-boxing. De plus, en ne considérant que les participants qui font des arts martiaux, le nombre d'années moyen de pratique martiale est de 16 ans. Parmi ces mêmes personnes, les grades passaient de la ceinture brune au 6^e degré de ceinture noire, dans le style enseigné chez Vision Arts Martiaux. La richesse et la longévité de l'expérience martiale des gens qui côtoient l'organisation sont certes un atout positif pour la qualité de l'enseignement et l'amélioration de son style.

À l'intérieur de l'organisation, les membres se donnent différents rôles. Ceux-ci ne sont pas tous explicitement déterminés par l'organisation, nous avons pu les distinguer à partir de nos entrevues et du site Internet de Vision Arts Martiaux. Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, les rôles se résument à peu près à ceci : élève, professeur, assistant-professeur, propriétaire, directeur technique, directeur administratif, instructeur-chef, publicitaire, comptable, secrétaire-réceptionniste, préposé à l'entretien ménager. Notons que, règle générale, il n'y a pas d'attribution officielle des rôles dans l'organisation. Loin d'être étanche, leur répartition est plutôt faite d'entrelacements. Par exemple, un professeur ou un élève peut, à l'occasion, être assistant-professeur ; un propriétaire peut également être préposé à l'entretien ménager.

Peu importe le ou les rôles remplis par les membres de l'organisation, leurs motivations au travail sont nombreuses. Par contre, une démarcation claire semble apparaître entre les motivations au travail des dirigeants d'école et celles des employés. D'une part, les premiers parlent davantage du désir, voire de la passion de transmettre leurs connaissances, d'aider les gens dans leur développement personnel et de laisser un héritage :

« Moi, une des choses que j'aime dans ce que je fais, quand je donne des cours, c'est transmettre ce que je connais. Puis, quand tu donnes des cours de karaté, c'est une des choses principales que tu fais. Tu formes du monde, tu transmets ce que tu connais. » (Stéphane)

« Mon travail... mon Dieu. Je n'appelle pas ça un travail, premièrement. Ce n'est pas une *job* pour moi de le faire. Mon métier consiste à transmettre mes acquis, mon savoir, aux gens de façon la plus professionnelle et plaisante qui soit. En tout cas, je crois que c'est ça que je fais dans la vie. [...] Quand tu montres quelque chose à un enfant, et la seconde où est-ce que *whoop*, il y a une lumière qui allume, il vient de comprendre quelque chose... Et puis son sourire... et bien ça, ça vaut plus que n'importe quelle motivation. » (Édith)

D'autre part, les employés soulignent plutôt le fait d'entretenir un réseau social. Travailler chez Vision Arts Martiaux est un loisir et c'est plaisant. Toutefois, l'ambiguïté demeure quant à savoir si le revenu que procure le travail motive les individus. Rappelons que pour la plupart d'entre eux, il s'agit d'un emploi secondaire :

« C'est vraiment par pur plaisir. Il n'y a pas de contrat, je ne fais pas ça pour le financier non plus, parce que ça ne rapporte pas grand-chose. [...] Je le fais parce que j'aime le contact avec les enfants. [...] Les employés sont là parce qu'ils sont contents d'être là, parce qu'ils ne sont pas là pour l'argent. [...] On est là vraiment parce qu'on aime ça, parce que c'est un deuxième travail qui n'est vraiment pas tant rentable. » (Christian)

« Moi, c'est pratiquement la seule place que je vois d'autres mondes, à part mes *chums* que je vois une fois de temps en temps. Moi, j'ai toujours travaillé dans le public. [...] Comme je te dis, c'est du social. Jaser avec les parents et puis tout ça. » (David)

Quoi qu'il en soit, ces motivations apparaissent nobles, voire vertueuses ; elles témoignent que l'ambiance de travail est saine. Or, si les gens sont contents de donner des cours ou d'assister un professeur, ils le sont tout autant d'aider Vision Arts Martiaux dans la tenue d'événements plus particuliers comme des compétitions ou des spectacles. La participation des membres de l'organisation, très souvent à titre bénévole, est importante pour son fonctionnement. Justement, l'implication des gens aux activités de l'organisation est le prochain sujet.

10.3 Des motivations pour participer

D'ores et déjà, nous pouvons dire que l'harmonie des relations chez Vision Arts Martiaux n'est pas étrangère à l'implication des membres dans l'organisation. En nous penchant sur ce que les gens perçoivent de celle-ci, les réponses sont unanimes. Tous font leur possible pour appuyer les dirigeants dans le fonctionnement quotidien de l'organisation, même que ce sont les participants qui, la plupart du temps, prennent l'initiative de s'offrir pour aider :

« [L'implication est] merveilleuse. [...] Les gens entrent ici et ils sourient. Ils sont de bonne humeur d'être là. Si j'ai besoin d'un coup de main pour telle ou telle chose [ils vont s'offrir pour le faire]. [...] Ça fait que des fois j'ai l'impression qu'il n'y a pas juste moi qui suis propriétaire ici, j'ai l'impression qu'on est quatre ou cinq, parce qu'il y a plein de fois que le monde le fait à ma place. » (Édith)

« [Quand il y a trop d'élèves sur un cours] il y a une ceinture brune qui va aller s'offrir pour aller aider... C'est une grosse famille. Tu sais le monde vont le voir, on n'a pas besoin de leur dire : « peux-tu venir nous aider », ils vont dire : « as-tu besoin d'aide. » Ils y vont d'eux autres même. » (David)

Outre l'implication quotidienne, majoritairement bénévole, les membres de Vision Arts Martiaux, autant les professeurs que les élèves, sont très impliqués lorsque vient le temps d'organiser des événements plus particuliers, tels des compétitions, des spectacles, des séminaires, des portes ouvertes ou des fêtes.

« Je suis quand même assez impliqué, la plupart du temps je vais à toutes les compétitions, à toutes les activités autres que celles ici. Bénévolement. Aller arbitrer dans les compétitions, aller aider monter et démonter les salles, aider pour les spectacles. Je suis assez impliqué dans l'organisation. [...] Les gens, les professeurs sont très impliqués. Ils viennent souvent. [...] La plupart, quand ils ne viennent pas à des activités, c'est parce qu'ils ont d'autres choses. Alors les gens sont très impliqués, moi je trouve. » (Jeff)

Le seul facteur qui semble limiter l'implication des membres dans l'organisation est le temps. Les gens ont évidemment une vie à l'extérieur de l'organisation ; plusieurs d'entre eux ont un travail et il leur est impossible de se consacrer totalement à Vision Arts Martiaux. Néanmoins, cela ne les empêche pas de donner des disponibilités : « je pense que tous les professeurs ici font toujours de leur mieux avec le temps qu'ils ont à donner » (Josiane).

Au contraire, les dirigeants et ceux dont l'emploi principal est celui chez Vision Arts Martiaux ont dit s'investir à part entière. Leur *totale* implication ne fait aucun doute ; ils se donnent « corps et âme », à « 100 % ». Par le fait même, pour les dirigeants, la motivation à s'impliquer provient aussi de l'objectif de rentabilité qu'ils souhaitent atteindre. Par contre, cet objectif de rentabilité ne doit pas entrer en conflit

avec d'autres. Mme Girard et M. Morin, par exemple, jugent que le travail occupe justement une place trop grande dans leur vie aujourd'hui. Pour améliorer leur qualité de vie, leur temps libre et en famille, de même que pour revenir au « karaté pour le karaté » – bref, pour trouver un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie dans l'organisation –, ils essaient de diminuer le temps passé au travail.

Dans tous les cas, la famille est une dimension importante de l'implication, et elle peut aussi exercer une influence positive. Le fils de Stéphane Gagnon, par exemple, enseigne à l'école de son père. De la même manière, les parents de Mme Girard et de M. Morin accomplissent toutes sortes de tâches, comme aider à faire des réparations dans l'école, s'occuper du bureau et faire le ménage.

Un autre aspect, qui a trait à la socialisation dans l'organisation, est ressorti de nos entretiens : c'est à partir d'un certain degré de ceinture, mais surtout à partir d'un certain temps passé dans l'organisation que les gens commencent à s'impliquer. Il semble donc que l'intégration au groupe soit une condition préalable à la participation : « dans la dernière compétition, moi, c'était ma première expérience. Ça fait que mon implication je la considère faible. Mais, j'ai beaucoup aimé ça et puis je désire m'impliquer plus. Mais quand on est plus basse ceinture, on s'implique moins. Ça fait que là je vais pouvoir m'impliquer plus » (Justine).

Quoi qu'il en soit, quand un membre de Vision Arts Martiaux décide de s'impliquer, jamais il ne se sent contraint de le faire. Il le fait par plaisir et par désir d'aider : « considérant qu'on n'est jamais forcé, moi je trouve ça bien. Je veux dire, je m'implique quand même beaucoup, mais je me sens bien par rapport à ça, parce que disons que je dirais : « non je ne veux pas y aller », et bien ce serait juste correct, et puis on se revoit une autre fois » (Rachel).

Cette absence de contraintes en dit beaucoup sur les relations de proximité, voire d'amitié que les gens entretiennent avec les dirigeants. Cette relation est perçue en termes d'égalité. Puisque la participation se fait sur une base volontaire, la rémunération n'est pas ce qui incite les gens à appuyer l'organisation. C'est plutôt le désir d'aider les dirigeants, parce que ce sont des amis, et le plaisir que cela procure qui poussent les membres à participer, voire à être solidaires. De la sorte, la forte implication coïncide avec la bonne reconnaissance que les dirigeants ont envers les participants. De la même manière, les participants sont satisfaits de la reconnaissance qu'ils reçoivent : « et puis ils nous remercient tout le temps. Tu sais, quand on s'implique, ils prennent le temps de venir nous voir et de nous remercier personnellement et de remercier en groupe devant tout le monde. Ça fait qu'on ne se sent pas exploités ! Il y a beaucoup de reconnaissance » (Rachel).

D'ailleurs, nous avons nous-mêmes pu observer cette reconnaissance à la fois lors de l'entrevue de groupe, quand Mme Girard et M. Morin sont venus remercier les participants, et sur le site Internet de Vision Arts Martiaux. En entrevue, les dirigeants expriment leur gratitude à l'endroit des gens qui s'impliquent de cette manière :

« J'ai une équipe extraordinaire. Tous les professeurs que j'ai, je pense qu'ils ont un dévouement aussi grand que moi je l'ai. Ils le font tous pour les mêmes raisons. [...] Et j'ai des gens qui sont hyper généreux de leur temps, qui sont toujours là. J'organise une compétition, j'organise un spectacle, j'ai toujours du monde qui est là pour nous aider. Des gens super super généreux. Ça, ça me nourrit. [...] Mon équipe, je l'adore. Et puis ça, c'est une des choses que j'aime dans ce que je fais. » (Dominique)

« Au niveau de l'implication, si on n'avait pas eux autres, on ne marcherait pas. [...] Ceux qui nous aident c'est de l'or. C'est vraiment de l'or. » (David)

En somme, nous remarquons que l'ambiance décontractée et la proximité des relations créent des liens d'amitié. C'est un des principaux aspects qui motive la pratique des arts martiaux dans l'organisation ; cette atmosphère incite les gens à participer et à aider les dirigeants. À leur tour, ceux-ci sont très reconnaissants envers leurs membres. Cette reconnaissance maintient et renforce autant les liens que le climat paisible ; la participation se poursuit parce qu'il est valorisant de le faire. Ainsi, les gens croient en l'organisation. Ils y sont attachés et ils s'y identifient. Pour eux, elle est une source de fierté. Il semble donc que ce cercle vertueux soit à la source de l'implication des gens chez Vision Arts Martiaux.

10.4 Des relations harmonieuses

S'il y a une chose à retenir des relations à l'intérieur de Vision Arts Martiaux, c'est qu'elles sont fondamentalement agréables. De fait, les gens les qualifient de « très bonnes », « très amicales », « harmonieuses », « excellentes », « tissées serré », « numéro un », autant celles entre collègues, celles entre employés et dirigeants et celles avec les élèves. L'ambiance de travail est donc propice au bien-être et celui-ci est vu comme un plaisir.

Deux thèmes sont récurrents lorsque les répondants parlent des relations : le thème de la famille et le thème de l'amitié. Premièrement, plusieurs se réfèrent à Vision Arts Martiaux comme à une « grande famille » ou comme à une « maison ». L'entraide et le support sont constants entre collègues. Ce rapport affectif témoigne de la proximité et de la confiance qui dominent les relations à l'intérieur de l'organisation. Deuxièmement, nous remarquons qu'au-delà des liens de travail, il existe des liens d'amitié. Il s'agit d'un « groupe », d'une « gang », d'une « équipe ». Ce sont des amis qui se disent heureux de faire partie de Vision Arts Martiaux et imputent le fait d'être heureux aux autres.

« J'aime le groupe ici, la *gang*. Je me suis fait des amis avec le temps. [...] La plupart des professeurs, on s'entend vraiment tous bien. Il y a une belle cohésion entre les professeurs. » (Jeff)

« C'est une bonne *gang*. C'est vraiment vraiment une bonne *gang*. Tu peux compter sur eux autres. Tu peux vraiment vraiment compter sur eux autres. [...] Ce sont tous des bons amis. » (David)

« Pour moi, j'enseigne et mes élèves deviennent mes amis. [...] Tout le monde est heureux. » (Paul)

Cette bonne relation entre collègues d'une part, et entre collègues et dirigeants d'autre part, a pour effet d'ajouter une dimension sociale au travail. Le travail n'est pas uniquement plaisant parce que l'ambiance et les conditions de travail sont bonnes, il est plaisant parce qu'il est devenu un lieu de sociabilité :

« Ce n'est pas juste le fait de donner des cours, c'est aussi le social qu'on a ensemble. On fait des *partys*, de ci, de ça, on va souper ensemble. On va au restaurant. Des fois on va à certaines veillées ensemble. Non, ce n'est pas juste le fait qu'on se rencontre seulement ici entre quatre murs pour la *job*. On se rencontre à l'extérieur. Bien souvent, après les compétitions, on se ramasse au restaurant et on va parler de qu'est-ce qui s'est passé dans la journée. On se réunit ensemble. La plupart de la *gang* suit. » (Alexandre)

Aussi, nous remarquons, à partir de nos observations et de nos entretiens, que les relations hiérarchiques sont absentes en dehors des cours. Comme résultat, les répondants perçoivent leurs relations en termes d'égalité, et cela facilite l'instauration d'un climat de confiance, de communication et de respect.

« Je pense qu'au niveau martial, les professeurs et les élèves, évidemment, ils me voient au-dessus parce que je leur enseigne, mais je pense qu'au niveau du travail, ils n'ont pas l'impression que je suis là pour leur donner des ordres et qu'on est vraiment d'égal à égal. [...] Je ne me vois pas comme le *boss* de ces gens-là. On est tous une équipe et on travaille tous ensemble et on est tous des amis. » (Dominique)

« Pour les gens qui donnent des cours avec moi, je ne pense pas que ces gens-là me sentent supérieure... malgré que c'est hiérarchique. Dominique, elle ne doit pas se penser supérieure à nous autres, ou pas beaucoup. Mais, pourtant, elle l'est énormément à nos yeux à nous. Moi, mes professeurs, je marche côte à côte avec eux autres, je n'ai pas envie qu'ils pensent que... tu sais, veut ou ne veut pas, ils rentrent et disent : « hey, salut *boss* ». Mais ils se trouvent drôles en me disant ça. Probablement que oui, il y a une hiérarchie qui s'est installée, l'école est à moi et eux autres, ils sont là pour moi. Mais moi, quand je les regarde, je vois des karatékas au même titre que moi, et puis, je vois des amis, des collègues, des partenaires de karaté. Je ne vois pas des employés » (Édith)

Cette perception des employeurs se reflète dans les relations que les répondants entretiennent avec Mme Girard et M. Morin. Ils se disent reconnus et appréciés par leurs patrons, et la bonne estime qu'ils ont d'eux semble réciproque. Selon nous, le haut degré d'autonomie dont jouissent les professeurs est un autre aspect de cette dynamique de confiance et d'amitié qui lie ensemble les membres de l'organisation.

« On est bien avec eux autres. C'est chaleureux ici. On s'entend très très bien avec Dominique et Jean-Pierre. Je ne pensais pas avoir cette relation-là, employé-*boss*, si j'étais resté avec les Dojos d'Autodéfense. [...] Les adultes, ils nous laissent aller, on s'entend très très très bien côté patronal avec Dominique et Jean-Pierre. [...] C'est nos patrons mais c'est beaucoup plus amis encore que patrons. On ne les considère pas comme patrons, on les considère plus comme amis. » (Alexandre)

En somme, tout porte à croire que les relations sont effectivement très bonnes dans Vision Arts Martiaux. L'abandon de la hiérarchie en dehors des cours permet aux gens de communiquer ouvertement et cela contribue à maintenir un climat détendu entre les membres de l'organisation. De plus, les activités à l'extérieur des cadres du travail ajoutent un côté social important au bien-être des employés et favorisent l'émergence de liens d'amitié.

10.5 Une autorité faible mais légitime

Le peu d'influence qu'exerce l'autorité sur les rapports à l'intérieur de Vision Arts Martiaux contribue à la bonne qualité des relations. Même s'il s'agit d'une entreprise offrant des cours d'arts martiaux, la place accordée à l'autorité est très différente de celle que nous retrouverions dans une organisation d'arts martiaux traditionnelle. Néanmoins, nous remarquons qu'il existe certaines tendances quant aux principes de légitimation de l'autorité hiérarchique et aux perceptions générales de sa place dans l'organisation.

Tout d'abord, nous distinguons quatre grands principes de légitimation de l'autorité hiérarchique connus et partagés par tous les membres de l'organisation. Ces principes ne portent pas sur une situation particulière, ils sont rattachés à des caractéristiques individuelles. Comme les personnes

interrogées répondaient spontanément en termes de qualités personnelles, la question n'est pas « *quand* est-ce que j'accorde de l'autorité à quelqu'un » mais plutôt « *qui* mérite que je lui accorde de l'autorité ». Suivant la fréquence dans laquelle ils ont été mentionnés et l'importance que les répondants semblent leur accorder, nous les résumons ainsi : (1) être le patron ou le propriétaire de l'entreprise ; (2) avoir une grande expérience dans le domaine des arts martiaux ; (3) avoir un grade de ceinture élevé ; (4) être l'enseignant du répondant, celui qui lui transmet les connaissances.

Le premier concerne principalement Mme Girard et M. Morin, dirigeants de Vision Arts Martiaux. Bien qu'il n'existe pas de rapport hiérarchique strict dans l'organisation, toutes les personnes interrogées les identifient clairement comme des figures d'autorité. La principale raison est qu'en tant que propriétaires, ils sont également les patrons et les employeurs ; cela reste un fait dont il est difficile d'en faire abstraction : « tu sais, Dominique c'est mon employeur, Jean-Pierre c'est mon employeur, c'est certain que c'est une relation d'autorité quand même un peu, mais ça reste des amis proches. C'est certain que dans ce que je fais, ça reste eux les employeurs » (Christian). Ensuite, ils correspondent aussi à tous les principes que nous avons dégagés : ils sont les plus expérimentés, les plus haut gradés de l'organisation et également les enseignants de tous les autres professeurs. Ils sont effectivement à la base de l'enseignement chez Vision Arts Martiaux : « je les vois comme les directeurs et les responsables du « style Vision ». Ces personnes-là contrôlent ce que j'enseigne, ils vont me montrer ce que j'enseigne. Ils ont un rôle un peu parallèle, mais c'est mes professeurs. Ce sont eux qui m'enseignent vraiment ce que je dois apprendre » (Stéphane). Même si Stéphane Gagnon et Édith Poirier sont propriétaires de leur école, cela ne suffit pas pour que les répondants les placent dans une position d'autorité. Il se peut que les employés de leurs écoles respectives voient cela autrement, mais notre enquête ne nous permet pas de le dire.

Le deuxième principe, celui de l'expérience martiale, est une manifestation pratique et morale du troisième, qui concerne le grade de ceinture. En d'autres mots, bien que le grade de ceinture témoigne des capacités techniques d'une personne, ces deux principes ne sont pas toujours en parfaite adéquation et c'est pourquoi il est important de les différencier. S'il s'agit de hiérarchiser ces principes, les répondants semblent accorder une plus grande reconnaissance aux compétences et aux acquis qu'au grade de ceinture en tant que tel. Aussi, nous pouvons retrouver dans cette catégorie les séniors et les personnes qui pratiquent les arts martiaux depuis très longtemps, même s'ils ont un grade de ceinture moindre : « [je vois cette personne dans une position d'autorité] parce que c'est mon sénior. Il a le double, pour ne pas dire le triple, en années d'expérience. Tu sais, ça se voit dans sa manière d'être, de bouger, des personnes qu'il a côtoyées, il mérite ce respect-là. Il le mérite vraiment » (Jean-Pierre).

Les grades de ceinture sont plus courants comme source d'autorité dans les organisations d'arts martiaux. Dans Vision Arts Martiaux, par contre, même si les répondants font référence aux degrés pour justifier un certain respect de l'autorité, ce rapport est évacué en dehors des cours. La hiérarchie inhérente à ce système de classement des individus n'empreigne donc pas d'autres sphères de l'organisation :

« Au point de vue martial, [une personne plus haut gradée] va avoir une position d'autorité sur moi si on décidait qu'on fonctionnait sur l'influence des grades. Ce qu'on a décidé de ne pas faire. On est des partenaires, on travaille ensemble, et puis on a défini que les ceintures ne sont pas nécessairement représentatives d'un bon jugement, d'un bon discernement » (Christian).

En somme, le grade est surtout un ajout symbolique dans la réification de l'expérience martiale. Officiellement, les grades ne déterminent pas la position hiérarchique d'un individu, mais ils contribuent certainement au processus de légitimation de l'autorité.

Le dernier principe, le rapport à l'enseignant, est moins discuté mais tout aussi important que les autres. Dans l'apprentissage des arts martiaux, l'enseignant occupe une place privilégiée car c'est lui qui est en charge de transmettre les connaissances. Ainsi, l'élève doit tout son savoir à son enseignant, et cela place cette personne dans une relation directe d'autorité :

« C'est sûr que l'aspect art martial fait en sorte qu'on doit respecter le *sensei*, parce que c'est lui qui nous enseigne, c'est lui qui connaît les choses. Donc, il y a certaines règles qui sont là qui font que jamais on va être au-dessus du *sensei* comme tel. Et puis même, d'égal à égal, dans la vie, oui, et on le sent entre les cours. Mais dans le cours, ça reste qu'il y a un certain respect à avoir qui va peut-être au-delà, en tout cas dans ma perception, d'égal à égal. » (Noémie)

Il est toutefois important de noter que cette légitimation de l'autorité se vit individuellement et ne constitue donc pas un critère objectif de justification hiérarchique, contrairement aux trois principes précédents.

Quand nous avons posé la question « est-ce qu'il devrait y avoir plus ou moins d'autorité chez Vision Arts Martiaux ? », nous avons distingué deux types de réponses : d'un côté celles des propriétaires d'écoles et de la plupart des professeurs, et d'un autre, celles de Mme Girard et M. Morin. Les propriétaires d'école et la plupart des professeurs ont répondu qu'il ne devrait y en avoir ni plus ni moins, puisque l'entreprise fonctionnait bien de la sorte. Mme Girard et M. Morin ont par contre admis qu'il ne pouvait pas y en avoir moins de ce qu'il y en a en ce moment. Selon eux, Vision Arts Martiaux fonctionnerait présentement sur le seuil d'autorité minimum – si nous pouvons appeler ça ainsi. À ce sujet, tous les deux ont fait référence à la création d'un code d'éthique, qui régirait les conduites des membres de l'organisation et qui stipulerait de façon claire les choses qu'il est condamné de faire. Il semblerait cependant que la justification du dit code réside plus dans le futur que dans le présent, car il ne verrait son utilité confirmée que dans l'éventualité où Vision Arts Martiaux connaisse une expansion, ouvre de nouvelles écoles, et doive faire face aux conflits du passé.

En conclusion, les membres de Vision Arts Martiaux partagent des représentations semblables de ce qui constitue une source d'autorité légitime. Ils en différencient plusieurs principes et leur accordent divers degrés d'importance. Lorsqu'il s'agit de juger de la place que cette autorité prend dans le fonctionnement de l'organisation, un certain consensus se dégage, en ce sens où tous affirment qu'elle occupe une place relativement équilibrée. Par contre, les deux dirigeants pensent qu'il serait impossible d'en avoir moins que ce qu'il y en a présentement. Est-il erroné de croire qu'ils mélangent le respect de l'autorité avec respect du protocole ?

10.6 Des règles partagées

Le protocole est un aspect important des arts martiaux traditionnels ; il regroupe l'ensemble de règles et de conventions qui régissent les conduites à l'intérieur d'une école. Par contre, nous remarquons que Vision Arts Martiaux ne fait pas la promotion d'un style traditionnel, et les normes présentes dans l'organisation sont loin de celles que nous retrouverions dans une école d'arts martiaux

japonaise. Par exemple, au lieu de vouvoyer les enseignants, de les appeler « maître » ou « senseï », les élèves tutoient leurs professeurs et les appellent par leur prénom. Pareillement, au lieu de respecter la hiérarchie martiale en tout temps, le rang n'influence pas les relations à l'extérieur des cours et cela favorise des rapports d'égal à égal. Dernier exemple : le salut en entrant et en sortant de l'école n'est pas obligatoire mais optionnel, tout comme le fait – pour les personnes ayant un grade égal ou supérieur à la ceinture noire – de mettre les ceintures tous ensemble au début du cours. Dans tous les cas, très peu de règles sont écrites, et la grande majorité d'entre elles restent implicites.

Commençons tout d'abord par les règlements écrits. Ceux-ci concernent avant tout le matériel à apprendre et à enseigner entre chaque ceinture : « les coups de poing, les coups de pied, les blocs, les *katas*, les techniques. Ça c'est codifié, c'est écrit, c'est accessible, c'est partout dans l'école sur des panneaux et c'est sur internet et on s'en tient à ça » (Dominique). Le style de l'art martial enseigné est défini en fonction de ces techniques de base qui constituent le cœur du « style Vision » :

« Le fil conducteur de Vision Arts Martiaux, c'est le Kenpo Ryu Karaté-do. Tout le monde suit la même structure et en bout de ligne, quand les gens viennent passer les prétests pour leur [ceinture] noire, ils ont tous les mêmes compétences. [...] Si ce fil conducteur-là n'existe plus, ben pars-toi une autre école que Vision, parce que Vision c'est ça. » (Dominique)

Ce type d'art martial est un mélange entre le Kenpo chinois et le Shotokan japonais, et ne constitue donc pas un style proprement traditionnel. Il n'est pas non plus statique mais évolutif, ouvert aux contributions d'autres styles d'arts martiaux comme le Jiu-jitsu et le Judo, par exemple. Une autre règle écrite est le temps passé entre chaque ceinture. Bien que le temps soit flexible de la ceinture blanche à la ceinture brune – puisqu'il varie beaucoup selon le temps de pratique hebdomadaire et les capacités de chacun –, le temps entre la ceinture brune et la ceinture noire est fixé à un minimum d'un an et demi. Généralement, un adulte prend entre trois ans et demi et quatre ans pour passer de ceinture blanche à ceinture noire ; pour un enfant, ce délai est d'environ cinq ans. Aussi, il est écrit qu'il est interdit de marcher avec des souliers à l'intérieur de l'école. De tout ce qui nous a été dit et que nous avons observé, ce sont les seules règles formellement écrites²².

Les règles non-écrites, d'un autre côté, englobent de nombreux aspects de la vie en entreprise, allant de la prise de décisions jusqu'à la manière de s'habiller dans un cours. Si nous restons sur les règles qui portent sur le protocole martial, deux éléments se dégagent de nos entretiens : l'importance du respect et la couleur des habits de karaté. Dans un premier temps, le respect des autres apparaît plus comme une règle que comme une valeur, bien qu'il soit parfois difficile de différencier les deux lorsqu'il s'agit de règles implicites. De fait, tous se réfèrent au respect comme à un aspect très important des arts martiaux, à la base de toute relation martiale. Pour cette raison, il occupe une place considérable dans l'esprit des gens, et cette représentation fait de lui une norme :

« C'est le respect. Le respect envers quiconque. Que ce soit le professeur ou l'élève, ou les élèves entre eux autres. Et je n'accepte pas que les gens sacrent sur les cours par exemple. Pas parce que je suis chrétien ou religieux. [...] Je n'accepte pas que les gens sacrent sur un cours parce que je trouve que c'est un manque de respect envers ceux pour qui c'est important. Ça vous donne une idée. Tu sais, le langage, habillement, attitude ; c'est le respect, je pense, la règle la plus importante. » (Jean-Pierre)

²² À cet égard, il est intéressant de constater que l'école de Lauzon a défini par écrit les règles de vies à respecter en son sein (VISION ARTS MARTIAUX ; DOJO LAUZON, *Règles de vie*, [en ligne]).

Cette intransigeance face à tout manque de respect sert aussi de justification au peu de protocole et de rapports hiérarchiques présents dans Vision Arts Martiaux. Selon les dirigeants, c'est parce que les membres de l'organisation entretiennent des relations respectueuses que l'application d'un protocole strict s'avère inutile :

« Moi, il n'y a pas personne qui m'appelle *sensei*, il n'y a pas personne qui m'appelait, dans le temps, *shihan*. Le monde ne m'appelle même pas monsieur ; il m'appelle J-P [Jean-Pierre]. Là, je sens qu'il y a une relation. La personne, quand elle commence à te tutoyer et qu'elle t'appelle J-P, je le sais si elle me respecte. [...] Je le sens quand elle me respecte et je le sens quand elle ne me respecte pas. Je n'ai pas besoin qu'elle me fasse un salut ou qu'elle m'appelle *sensei*. » (Jean-Pierre)

« Ça ne me dérange pas qu'un de mes élèves m'appelle par mon surnom, ça ne me dérange pas que quelqu'un qui est moins haut gradé que moi ne me salue pas en arrivant, tu sais, avec tout le protocole. [...] Je suis contente de cette proximité-là que ça nous offre d'être moins protocolaire que certaines autres écoles, et c'est très très respectueux quand même. [...] C'est un code de conduite, on n'a pas besoin de plus que ça. À mon sens à moi, il y a plein de gens qui voudraient que ce soit les saluts et puis *sensei* ; mais moi, j'aime la proximité que ça nous donne avec les jeunes et avec mes supérieurs justement. » (Édith)

Dans un deuxième temps, nous remarquons que lorsque nous posons des questions sur les règles dans l'organisation, les personnes interrogées parlent automatiquement de la couleur des habits de karaté, communément appelés *kimonos* chez Vision Arts Martiaux. Sans doute, la scission avec Maxime Paillé a fait réaliser à plusieurs que tout ce qu'ils jugeaient « évident », tout ce qui « allait de soi », ne l'était pas pour tout le monde. Cette prise de conscience se traduit aujourd'hui par une volonté générale de mettre tous ces non-dits sur papier. En ce qui concerne la couleur de *kimonos*, les règles sont les suivantes : de ceinture blanche à ceinture mauve, seul le *kimono* blanc est permis ; de ceinture mauve à ceinture noire, il est possible de porter le *kimono* noir mais ce n'est pas obligé ; à partir de la ceinture noire, il est permis de porter le *kimono* de deux couleurs, noir en haut et blanc en bas ou *vice versa* ; les *kimonos* bleus sont réservés aux professeurs et les *kimonos* rouges sont réservés aux personnes ayant un grade supérieur ou égal au 3^e degré de ceinture noire.

Même si l'ensemble des relations à l'intérieur de l'organisation est respectueux, le peu de protocole présent dans les écoles de Vision Arts Martiaux peut parfois mener à un manque de discipline. À cet effet, tous les élèves interrogés sont d'accord pour dire qu'il serait bon de raffermir certaines règles dans le but d'assurer la qualité du cours et le respect des élèves qui le suivent. Selon eux, tout le monde a le droit à un bon cours du début à la fin :

« Il y a une *gang* de jeunes qui vient de monter sur le cours d'adultes. Ils ont l'âge, c'est normal qu'ils transfèrent. Or, ils ont encore des comportements d'enfant, et des fois, Jean-Pierre devrait intervenir parce que ça s'excite et ça se chamaille au lieu de pratiquer. Donc, des fois ça vient un peu déranger ceux qui essaient de pratiquer pour vrai. Ça fait qu'il y a peut-être un côté de discipline de plus à faire quand c'est nécessaire. » (Rachel)

« Les cinq dernières minutes [du cours], c'est comme une perte de temps. [...] la seule partie qu'on a de respect c'est quand on fait la méditation. Ça fait que quand les gens autour jasant entre eux et rien, tu sais, [...] les gens sont dans leur méditation, respecte ce moment-là toi aussi et attends. » (Michel)

D'autres professeurs rejoignent aussi ces propos et pensent qu'il devrait y avoir un meilleur encadrement de la discipline : « les élèves devraient être plus respectueux envers les professeurs ou envers les lieux. Je trouve que les élèves commencent à se parler entre eux autres pendant que

l'instructeur parle. Il y a certains aspects de discipline qui devraient être corrigés » (Paul). Aussi, plusieurs répondants, autant élèves que professeurs, ont manifesté un intérêt pour que tout le monde mette et enlève sa ceinture en même temps au début et à la fin de chaque cours (à l'exception des jeunes enfants de sept ans et moins).

Même s'il ne s'agit pas d'ajouter des règles bien imposantes, Mme Girard et M. Morin témoignent une grande réticence face au protocole. Ils expliquent leur position de différentes façons. Premièrement, ce sont deux personnes qui passent la grande majorité de leur temps à enseigner les arts martiaux. Du fait même, ils baignent dans cet univers cinq jours par semaine ou plus. Les arts martiaux constituent donc un climat de travail pour eux, et s'ils souhaitent être à l'aise dans le cadre de leurs fonctions comme professeurs et comme dirigeants, l'environnement à l'école doit être décontracté :

« Les enfants ne me vouvoient pas, ils ne m'appellent pas *senseï*. Moi, ce n'est pas le gros protocole et ce n'est pas ce que je veux dans mon école non plus. [...] Moi, je mets mon *kimono* cinq jours sur sept et des fois six jours sur sept et des fois sept jours sur sept, et si vous me demandez que ça fasse partie du protocole que les gens me vouvoient et qu'ils m'appellent *senseï*, je débarque complètement. C'est hors de ce que je suis capable. Moi, je suis bien avec cette relation-là tant que les gens sur le cours m'appellent Dominique mais qu'ils sont respectueux. Il y a des gens qui vont être complètement en désaccord parce que ça, c'est vrai que c'est quelque chose qui n'est pas dans une ligne de pensée traditionnelle. [...] Ça, je ne plierai pas pour ça. Si les gens veulent quelque chose comme ça, ils ne sont pas dans la bonne école et je ne veux pas ça. » (Dominique)

« Le protocole, il ne faut pas qu'il y en ait plus qu'il y en a là, dans l'école ; parce que les gens viennent, c'est un loisir, ils viennent pour se détendre. Ce n'est pas les cadets quand ils viennent. Et moi le premier, baignant là-dedans du matin au soir, ça ne me tenterait pas de tout le temps être au garde-à-vous. [...] Quand tu es dans la réalité et que tu as une école avec des élèves dedans, le protocole, ça devient moins bon. Quand t'es hors de la réalité [...], tu *tripes* protocole au bout parce que c'est ton univers une heure par semaine. Ce n'est pas ton univers six jours sur sept et des fois sept jours sur sept. Ça fait que c'est pour ça que je pense que c'est juste assez et les gens sont heureux comme ça. » (Jean-Pierre)

Deuxièmement, M. Morin soutient que ce n'est pas la majorité des gens qui souhaite que l'organisation se dote d'un protocole plus prononcé. Selon lui, les personnes ayant une ceinture brune et une ceinture noire en voudraient un parce qu'il correspond à la représentation des arts martiaux qu'elles se sont forgée à travers le temps. Cependant, ces gens ne représentent pas l'avis de la majorité et l'enseignement doit rester accessible et convivial :

« Les brunes, et noires là, il y en a beaucoup dans l'école ici, mais normalement, il y en a moins dans une école, il y a plus d'élèves [avec des ceintures] de couleur. Les brunes et noires, quand elles arrivent brunes et noires, il y a comme un *standing*. [...] Les arts martiaux souvent les gens se créent un monde imaginaire. Là, les brunes et noires ont leur *standing*, c'est leur monde imaginaire et ils voudraient que ce soit d'une telle manière parce que c'est leur échappatoire mentale dans la semaine. Elles veulent rentrer dans un monde imaginaire. Mais ce n'est pas la majorité, et ils en voudraient plus de protocole mais à quelque part, ça ne les dérange pas tant que ça qu'il n'y en ait pas. Ils veulent mais ça ne les dérange pas. Ils veulent mais étant donné que la majorité est heureuse, ça ne donne rien d'aller vers ça. » (Jean-Pierre)

Troisièmement, comme nous l'indiquerons dans la partie sur les contre-exemples, les deux dirigeants de Vision Arts Martiaux ont eu de mauvaises expériences avec de grands maîtres. Pour cette raison, ils ne voudraient pas que le respect absolu des plus haut gradés, tel que le stipule le protocole traditionnel, ne surgisse dans l'organisation. La vérité cependant est que le mot « protocole » ne résonne pas de la même manière chez tous. Alors que pour certains, ce terme se réfère aux règles et aux

conventions dans une école d'arts martiaux, pour Mme Girard et M. Morin, ce terme semble équivaloir au respect de la hiérarchie et à l'instauration de relations d'autorité :

« Pourquoi avoir tant de retenue sur le protocole ? C'est parce qu'il y en a beaucoup qui se servent du protocole pour se donner un *standing* et se mettre au-dessus des autres. Ils se donnent des titres, ils se font faire des saluts. [...] Il y en a tellement qui abusent de ce morceau-là de protocole pour se prendre pour [d'autres]. Je pense qu'elle vient de là ma barrure psychologique pour le protocole. [...] Je pense que c'est personnel à moi, que j'ai vu tellement des... des jambons – en bon québécois – se donner des titres et se faire saluer, que je me suis dit : « jamais je ne veux ressembler à ça un jour ». » (Jean-Pierre)

En conclusion, la grande majorité des règles dans Vision Arts Martiaux ne sont pas écrites, mais cela ne veut pas pour autant dire qu'elles sont moins connues ou moins respectées. Même si les membres de l'organisation ne savent pas toujours s'il s'agit de règles écrites ou non, tous y adhèrent fortement car ils jugent qu'elles sont à la base du style enseigné dans Vision Arts Martiaux. De plus, comme les professeurs ont tous suivi le même cheminement et appris les mêmes techniques que leurs élèves, il est très rare que le parcours de ces derniers s'écarte de celui de leurs aînés. Les règles non-écrites sont donc transmises par l'enseignement, et celui-ci constitue le mode de socialisation privilégié dans l'entreprise.²³ Par contre, le manque de protocole laisse parfois place à certains écarts de conduite, et plusieurs répondants soulignent qu'il serait intéressant de mieux veiller à la discipline dans les cours. D'un autre côté, Mme Girard et M. Morin restent réticents face au protocole, mais les raisons invoquées concernent davantage le climat de travail et l'autorité hiérarchique que les règles en tant que telles.

10.7 La passation de grades

Un autre aspect important des règles est la normalisation du processus de passation de grades. Comme nous l'avons vu, le temps de passation de grades ainsi que le matériel qui doit être maîtrisé à chaque ceinture sont formellement réglementés. Quant à lui, le processus de passation de grades n'est pas clairement énoncé. Quand un élève est-il prêt à passer un examen ? Qui décide s'il est prêt ? Qui évalue les examens ? À partir de quels critères ? Voilà des questions que cette section vise à élucider.²⁴

-Processus

D'abord, c'est le professeur d'un élève qui décide si celui-ci est prêt pour passer un examen. Dans le cas où un élève a plusieurs professeurs, comme il arrive parfois, ceux-ci se consultent et prennent une décision commune. Quoi qu'il en soit, avec le processus de formation qui sera décrit prochainement, les professeurs connaissent très bien le programme qui doit être enseigné. Étant clairement définis, le temps de passation des grades et le matériel à apprendre pour chaque degré servent de barème pour les professeurs de chaque école. À partir de ces points de repère, ils sont aptes à déterminer quand quelqu'un est prêt pour l'examen.

²³ Voir 6.4 L'identité collective et 7. L'entreprise communauté

²⁴ Notons au passage que la description qui suit concerne la passation des degrés dans le Kenpo Ryu Karaté-do. Pour ce qui est des autres disciplines martiales enseignées chez Vision Arts Martiaux (Jiu Jitsu, Aïkibudo, Iaido, Tai Chi Chuan, Shotokan), la passation des grades est prise en charge par les spécialistes de chacune d'elles.

La décision revient ensuite au dirigeant de l'école dans laquelle l'élève s'entraîne. En effet, dans chacune des écoles de la confédération, de la ceinture blanche à la ceinture brune, chaque dirigeant gère lui-même l'avancement des élèves dans son école. C'est lui qui approuve la recommandation d'un professeur de faire passer un grade à un élève et qui décide et répartit les évaluateurs. Les examens se déroulent à l'intérieur même de l'école.

Lors de l'examen, plusieurs personnes sont responsables de l'évaluation. Les critères d'évaluation ont clairement été définis par Mme Girard et M. Morin : « on a tous la même grille d'évaluation et les critères sont semblables ; c'est standardisé pour tout le monde » (Dominique). Plusieurs aspects sont évalués au moment de l'examen, et bien entendu, ils varient en fonction du grade à atteindre. Autrement dit, à l'examen, il faut maîtriser l'ensemble du contenu de la ceinture en question. Outre l'attitude du pratiquant, les aspects évalués sont les *katas* et les techniques (des blocs, des coups de poing, des coups de pied, des roulades, des chutes, des étranglements, le maniement d'armes, l'autodéfense, etc.). Pour ce faire, plusieurs professeurs, généralement les plus haut gradés et les plus expérimentés de l'organisation, sont sélectionnés et répartis selon les aspects à évaluer. Ceux-ci doivent décider si un élève a atteint le niveau nécessaire pour passer sa ceinture. Lorsqu'un professeur a une expertise particulière, tels les *katas* ou le maniement du Bô, par exemple, il est, de préférence, celui qui est désigné pour évaluer cet aspect précis. Les évaluateurs réunis conviennent collectivement de la note à accorder à l'élève. Avec la bonne entente et la vision commune qui existe chez Vision Arts Martiaux, les désaccords autour de ce genre de décision ne semblent pas fréquents. Enfin, une fois les notes pour les différents aspects compilées, la note de passage est de 75 %.

À partir du « prétest » de la ceinture noire (ceinture brune *kyu*), les examens ont lieu à l'école centrale, soit l'école de la rue St-Georges. À ce stade, Mme Girard ou M. Morin sont automatiquement présents à l'examen ; si l'élève provient d'une autre école de la confédération, le dirigeant de cette école y assiste lui aussi. Jusqu'au 1^{er} degré de ceinture noire inclusivement, ce sont toujours les dirigeants de chaque école qui décident, souvent après la recommandation de leurs professeurs, si un élève sera envoyé pour passer un grade.

Lorsque l'examen concerne des gens plus haut gradés comme des personnes ayant un 3^e degré de ceinture noire, les évaluateurs possibles sont peu nombreux car ils doivent avoir un grade supérieur aux personnes évaluées. Ainsi, pour revenir à l'exemple d'un examen de 3^e degré de ceinture noire, seuls ceux possédant déjà un grade supérieur à celui-ci sont susceptibles d'évaluer. Bref, nous remarquons que les principes qui légitiment l'autorité hiérarchique s'appliquent pour déterminer l'admissibilité au rôle d'évaluateur pour un examen : le fait de diriger une école tout comme le fait d'être le professeur d'un élève accordent le droit de décider si un élève est prêt à passer un grade ; ces deux critères, ajoutés au degré de ceinture et à l'expérience martiale, permettent d'être évaluateur, voire de veiller à l'avancement des élèves.

-Problèmes

Même si la passation des grades semble un processus limpide, nos entretiens ont fait ressortir quelques problèmes. Le premier d'entre eux porte sur les critères influençant la décision de faire passer

– ou non – un examen à un élève. Selon certains répondants, il apparaît que le fait d’avoir complété le temps défini entre chaque ceinture représente parfois un critère plus important que la maîtrise du matériel : « des fois, je trouve que certaines personnes passent des ceintures et elles ne devraient peut-être pas. On dirait qu’ils se basent beaucoup sur « ça fait combien de temps ? », au lieu de se baser sur « as-tu les compétences ? ». Et puis, on oublie le mot « art » » (Michel).

Actuellement, il semble aussi que la règle du temps approximatif minimum entre chaque ceinture influence trop le jugement des évaluateurs aux dépens, d’un côté, de la maîtrise du matériel, mais aussi, d’un autre côté, de la maîtrise des aspects plus philosophiques, spirituels ou artistiques du karaté :

« Pour moi une ceinture noire, c’est quelque chose d’extraordinaire. Par contre, je trouve que cet aspect-là est diminué justement parce qu’on axe plus sur « bon, eh bien là tu as fait ton temps et puis tu sais ton *stock*, vas-y », au lieu de dire « est-ce que tu as suffisamment mûri ? Est-ce que tu as réussi à acquérir suffisamment de *kime*, de ci, de ça, certains aspects de développement artistique ? ». » (Noémie)

Le deuxième problème découle directement du premier. En donnant priorité au temps comme critère de décision pour passer un grade, une partie des élèves passe ses grades plus rapidement qu’ils ne le devraient. En conséquence, le niveau général des pratiquants de l’organisation s’en trouve diminué et il peut y avoir des disparités dans les aptitudes martiales entre les élèves d’une même ceinture. Cela concorde avec l’objectif de rentabilité de Vision Arts Martiaux. Il s’agit d’un moyen de garder les élèves motivés et de les retenir au sein de l’organisation – particulièrement les plus jeunes :

« J’essaierais d’imposer des balises de qualité, parce qu’ils ont des problèmes depuis des années. Les élèves passent leurs degrés rapidement, justement dans l’esprit de rentabilité, et la qualité de ce que représente leur degré au niveau technique n’est plus la même. Ils passent rapidement leurs degrés et ils ne sont pas capables d’appliquer ce qu’ils ont vu. Mais ils passent quand même le test. Alors, je pense qu’il y a un travail à faire à ce niveau-là. [...] Ça fait qu’au point de vue de la motivation, les degrés et les couleurs de ceinture, ils vendent ça, mais ils ont tellement axé là-dessus que maintenant, c’est problématique. Parce que si les degrés ne continuent pas de passer et que les parents se plaignent, et bien ce n’est plus rentable non plus. » (Christian)

Les parents ont également été identifiés comme l’une des sources du problème, parce qu’ils font pression sur les professeurs pour que leurs enfants passent des grades dès que le temps minimum requis est atteint. La satisfaction des clients étant une valeur importante pour l’organisation, certains répondants pensent que les professeurs cèdent un peu trop facilement aux pressions des parents :

« J’enseigne aux enfants et je vois, des fois, certains se faire un peu influencer par le parent qui dit : « ça fait six mois que mon enfant est cette ceinture-là, je veux qu’il passe ». Mais tu sais, son enfant n’est pas tout à fait prêt, mais on le fait passer pareil. Pour les niveaux en tout cas, [il faudrait] être plus sévère et peut-être tenir son bout un peu plus avec les parents. [...] Surtout aux niveaux avancés. Peut-être pas [pour la ceinture] blanche, jaune [...], mais au niveau brune ou noire, ce serait important d’avoir un niveau plus uniforme. » (Rachel)

En revanche, plier devant les pressions des parents n’est pas un fait totalement avéré. D’autres participants à notre enquête ont révélé que les professeurs et les dirigeants ne se laissent pas influencer par les parents. Malgré cette ambiguïté, dans tous les cas gérer les pressions des parents a été présenté comme un défi majeur lié au rôle de professeur et de dirigeant.

Nonobstant des soucis relevés dans cette section, il s’agit d’un problème présent dans la majorité des écoles d’arts martiaux à but lucratif. Dans tous les cas, nous sommes portés à croire que les

répondants qui ont fait mention de ce problème auraient tenu des propos semblables, qu'il s'agisse spécifiquement de Vision Arts Martiaux ou de toute autre entreprise offrant des cours d'arts martiaux. De plus, Mme Girard et M. Morin semblent conscients que certains membres de l'organisation partagent cette perception critique du processus de passation de grades. Quoi qu'il en soit, ce qu'il convient de retenir est que la majorité des répondants identifient clairement la pression des parents comme un problème qu'il serait intéressant de mieux régler.

10.8 La formation comme base d'encadrement professionnel

Le peu de règles qui régissent le fonctionnement de Vision Arts Martiaux accorde une grande liberté au personnel de l'entreprise, et la faible codification et vérification du travail amène l'organisation à se tourner vers d'autres moyens pour contrôler la qualité de l'enseignement qui y est offert. Ainsi, c'est par le parcours commun des élèves et des enseignants que l'entreprise parvient à assurer un contenu uniforme et satisfaisant dans l'ensemble de ses cours.

Le parcours *habituel* d'un professeur de Vision Arts Martiaux commence effectivement à la même place que celui d'un élève, soit à la ceinture blanche. Du fait même, le professeur suit l'apprentissage courant comme n'importe quel autre élève. Lorsqu'il atteint un niveau assez élevé²⁵, le propriétaire de l'école ou un professeur, aux prises avec un groupe d'élèves trop nombreux, lui demande de devenir assistant dans son cours. Après quelque temps en tant qu'assistant – après avoir forgé par la pratique sa propre « formation d'instructeur » –, des haut gradés dans l'organisation²⁶ décideront qu'il est en mesure de donner un cours tout seul ; c'est à ce moment-là que l'élève devient professeur. D'ailleurs, comme le contenu enseigné chez Vision Arts Martiaux est propre à l'organisation, seulement quelqu'un ayant suivi ce cheminement est capable de bien le maîtriser et le transmettre :

« Les assistants, c'est toujours des gens qui sont de Vision. [...] Tous les professeurs qui enseignent la matière Vision n'ont pas le choix d'être issus de Vision parce que quand tu sors dans un autre système, c'est d'autres techniques, c'est d'autres *katas*, c'est d'autres choses. Alors si tu veux enseigner chez nous, il faut que tu sois « né » chez nous. Tous les professeurs, ils ont suivi le cheminement. » (Dominique)

Ce parcours partagé entre élèves et professeurs assure une forte cohésion culturelle et renforce l'adhésion des membres de l'organisation à un ensemble de règles et de normes, explicites et implicites, qui garantissent un enseignement conforme aux standards du « style Vision ». Pour cette raison, les besoins d'encadrement du personnel sont très faibles et les employés jouissent d'une grande liberté dans l'accomplissement de leurs tâches. De plus, même si tous les professeurs se doivent de présenter le même contenu dans leurs cours, cela n'est pas perçu comme une contrainte mais comme quelque chose *qui va de soi* :

« Il n'y a pas vraiment quelqu'un qui me dit quoi enseigner mais dans ma tête, c'est sous-entendu. J'ai décidé d'avoir un *dojo* Vision Arts Martiaux donc j'enseigne le style de Vision Arts Martiaux. Ça ne passe pas à côté de là. Pour moi, ça ne me viendrait même pas à l'esprit de dire « je vais modifier les techniques parce que... » [...] Donc, ce n'est pas spécifiquement quelqu'un qui me dit « il faut que tu fasses ça », mais c'est comme implicite. (Stéphane)

²⁵ Nous parlons ici, la plupart du temps, d'un degré de ceinture brune ou noire pour des cours d'adultes et d'un degré de ceinture mauve pour des cours d'enfants.

²⁶ Il peut s'agir, des fois, du professeur qu'il assiste, et d'autres fois, du propriétaire de l'école.

Dans tous les cas, les professeurs ont la pleine liberté dans la forme que peut prendre le cours mais le fond reste le même. Le consensus qui prime quant à cette formule nous porte à croire qu'il s'agit réellement de tout un système de socialisation qui est en branle dans la formation et le recrutement du personnel.

La première façon de contrôler la qualité de l'enseignement est donc la formation. Les professeurs enseignent ce qui leur a été appris et tentent fidèlement de retransmettre les connaissances qui leur ont été léguées : « si ton professeur t'enseigne quelque chose d'une telle façon, et bien, tu le reçois de cette façon-là et c'est comme ça que toi tu vas le transmettre par après » (Édith). De plus, c'est au cours de la formation qu'il sera possible de déterminer si l'assistant-professeur cadre ou non avec ce qui est attendu de lui en tant qu'enseignant :

« Tu commences par être un aide-professeur, et puis après ça, quand ils jugent que tu es capable d'avoir ton cours, ils te donnent ta propre heure sur la « cédule ». [...] Si on se rend compte qu'il y a une personne qui a moins de jugement ou qui est moins capable d'enseigner, qui n'a pas la compétence, et bien il reste un *aide* au lieu d'avoir son propre cours. » (Josiane)

Dernièrement, le transfert d'élèves entre les cours et les examens de passation de grades servent aussi à vérifier le travail des professeurs. Lorsqu'un élève change de cours, le nouveau professeur remarque tout de suite si celui-ci est au même niveau que ses autres élèves. De même, les examens de passation de grades sont un autre moment où la comparaison du niveau des élèves permet de vérifier si tous les contenus ont été couverts par le professeur et si tous les élèves atteignent le niveau espéré en fonction de leur degré.

Si des personnes ayant un grade supérieur au professeur remarquent que le professeur ne gère pas son temps comme il faut ou qu'un exercice n'est pas fait correctement, l'intervention est faite après le cours, de manière discrète et sous forme de recommandation. Même si ce n'est pas systématique, c'est le propriétaire de l'école, la plupart du temps, qui observe et se prête à ce genre de commentaire.

Tout compte fait, Vision Arts Martiaux compense le manque d'encadrement professionnel par une forte cohésion sociale et culturelle. La qualité et la conformité du contenu des cours sont assurées par une formation commune à tous les membres. Dès lors, ce mode de socialisation ancre la transmission de connaissances dans un système symbolique partagé qui ne dépend pas de procédures codifiées mais de compétences personnelles, développées dans le processus d'apprentissage.

10.9 Le recrutement de professeurs : une procédure qui reste rare

Tout en garantissant l'adhésion aux valeurs et aux normes de l'organisation, le processus de formation a aussi pour fonction d'intégrer les membres au groupe ; leur identité se construit fortement par le métier qu'ils apprennent. Par le fait même, les gens que nous avons rencontrés s'identifient et se sentent unanimement attachés à l'entreprise. Il en résulte que le recrutement de personnel pour cause de licenciement ou de départ n'est pas fréquent. Toutefois, c'est une procédure qui est nécessaire pour Vision Arts Martiaux, surtout pour ses projets d'expansion. Décrivons donc comment elle se déroule.

Tout d'abord, nous distinguons deux types de recrutement de professeurs chez Vision Arts Martiaux. En premier lieu, celui à l'interne et, en deuxième lieu, celui à l'externe. Le recrutement à l'interne est

directement lié avec le processus de formation. Ce sont des élèves qui, soit se font remarquer par leur professeur ou par le dirigeant de l'école et qui se font proposer de devenir assistant dans un cours, soit qui se proposent d'eux-mêmes pour assister un professeur. Même si tout cela se déroule de manière tacite, règle générale la décision est prise

« au *feeling*. Quand j'ai des élèves que je sens qu'ils *fiteraient* dans le moule, si on peut dire, parce qu'ils ont de la facilité à parler, ils sont gentils avec les enfants, ils ont de la patience, etc. et qu'ils démontrent un intérêt, je leur glisse tout le temps un petit mot : « hey, ça ne te tenterait pas de donner des cours de karaté un jour ? ». Et je vois la réaction instantanément. C'est un oui ou c'est un non. Et si c'est un oui, eh bien, souvent ce n'est pas trop long que je dis : « hey, le lundi soir à sept heures il y a du monde en *tabarouette*, c'est le temps. » (Jean-Pierre)

Dans tous les cas, une période de formation suivra et l'aide-professeur deviendra professeur si le dirigeant juge qu'il a les qualités essentielles pour remplir ce rôle.

Le recrutement à l'externe procède d'une tout autre manière. La plupart du temps, il s'agit de professeurs spécialisés qui cherchent un local qu'ils pourraient louer afin de donner un cours dans une discipline spécifique²⁷. C'est le cas, par exemple, des cours d'Aïkibudo et d'Iaïdo qui se donnent à l'école de la rue St-Georges : les deux professeurs ne font pas partie de Vision Arts Martiaux et ne pratiquent pas le Kenpo Ryu Karaté-do. Dans ces cas bien précis qui ne sont pas très fréquents, le professeur est rencontré par les dirigeants concernés pour discuter de ses compétences. À la suite de cette « entrevue », le professeur est mis à l'épreuve. Les dirigeants et les professeurs de l'école sont invités à prendre part à un cours qui permet de vérifier les aptitudes du candidat potentiel. Avec l'expérience martiale qu'ils possèdent, ces personnes sont rapidement capables de départager l'artiste de l'imposteur. « En donnant le séminaire, ça n'a pas été long : après cinq minutes, je savais que la personne était très qualifiée. Juste dans sa manière de s'exprimer, de parler, et puis de décortiquer les mouvements, on a trouvé notre professeur » (Jean-Pierre). Bref, l'évaluation collective faite par les membres de l'organisation permet de déterminer si le professeur venu de l'extérieur a les aptitudes recherchées. Dès lors, nous remarquons que la consultation et la considération de l'opinion des membres de l'organisation sont importantes pour les dirigeants dans le processus de prise de décision, cette fois-ci au niveau de l'embauche d'un nouveau professeur.

10.10 Une scission avec le processus décisionnel « d'antan »

À se pencher sur l'historique des écoles d'arts martiaux dans la province de Québec, il semble difficile de distinguer clairement les sphères culturelle et commerciale impliquées dans le processus de prise de décisions. Puisque l'autorité hiérarchique – propre à la relation maître-élève – s'immisçait dans l'ensemble des relations à l'intérieur des organisations d'arts martiaux québécoises, la distinction des façons de prendre des décisions martiales et des décisions administratives nous semblait une tâche ambiguë. Or, ce n'est pas le cas à Vision Arts Martiaux. Même si le processus n'est pas cadré par des règles bien définies, nous remarquons qu'il existe deux manières bien différentes de prendre des

²⁷ Il arrive aussi que ce soit l'organisation qui cherche un professeur pour enseigner une discipline spécifique. Ce fut le cas notamment pour le cours de *Mixed martial arts* (MMA). Dans d'autres cas, c'est un membre de l'organisation qui recommande quelqu'un qu'il connaît.

décisions dans l'organisation : la première concerne les questions d'ordre martial et la deuxième, celles d'ordre commercial.

Tout d'abord, les décisions qui portent sur des techniques, sur la manière de les pratiquer et de les enseigner, sont prises par les plus haut gradés de l'organisation. La grande majorité du temps, ce seront Mme Girard et M. Morin qui soumettront des propositions à ces personnes. Il se peut qu'une réunion soit convoquée, mais la consultation se fait le plus souvent au début ou à la fin du cours de professeurs. C'est un mode de consultation informel qui se déroule sous forme de discussion. Même si chacun possède un grade martial qui témoigne de son expérience et de ses connaissances, les personnes impliquées sont encouragées à participer sur un pied d'égalité et à partager ouvertement leur opinion. Néanmoins, le degré de ceinture reste tout de même présent et les arguments des plus haut gradés ont souvent un poids supérieur à ceux des moins haut gradés. Des fois, la décision va être soumise au vote, mais la plupart du temps, ce sera simplement discuté et adopté.

D'un autre côté, les décisions administratives ou commerciales concernent seulement les propriétaires d'école. Sur ce plan, tous les propriétaires sont égaux dans la mesure où tous possèdent une école et tous ont intérêt à collaborer ensemble. La plupart du temps, ces décisions portent sur la publicité qui va paraître dans le journal, car il revient moins cher de faire la publicité de toutes les écoles simultanément. Par contre, rien n'oblige les propriétaires à faire la publicité de leur école en même temps que les autres. Comme chacun a déjà ses propres idées en tête, il s'agira la plupart du temps de les exposer aux autres pour savoir s'ils souhaitent ou non se joindre à ce projet publicitaire :

« Je suis complètement autonome... ce sont plus des propositions que des décisions. Si j'ai une idée pour les *pubs*, je m'assois avec les autres et je dis : « bon, j'ai eu telle ou telle idée, est-ce que vous embarquez avec moi ? ». [...] On fait ce qu'on veut chacun de notre côté et c'est plus qu'on propose aux autres : « est-ce que vous suivez si... ? ». Et on étale. » (Édith)

En effet, chaque école est autonome et peut faire ses propres choix, que ce soit pour la publicité, les fournisseurs, les heures d'ouverture, la sous-location des locaux, etc. De plus, le grade martial, qui vient soutenir malgré lui les arguments d'un plus haut gradé dans une discussion au contenu technique, n'a aucun poids dans une décision qui concerne l'administration, et ceci a pour effet de rendre les conversations d'autant plus franches et égalitaires.

« Quand on est face à une décision commerciale, on est tous sur un pied d'égalité. Quand on est du côté martial, que ce soit pour un examen ou une compétition, là on y va par grade de ceinture... C'est naturel. Ça se passe toujours dans le respect, mais c'est le haut gradé qui a le pouvoir décisionnel. Par contre, il y a toujours matière à discussion. » (Jean-Pierre)

Comme Mme Girard et M. Morin sont à la fois les dirigeants et les plus haut gradés de Vision Arts Martiaux, ils ont un pas d'avance sur les autres en ce qui a trait aux changements à apporter au style enseigné dans l'organisation. Pour cette raison, même si les décisions martiales sont prises de manière consultative, ce sont eux qui ont le dernier mot et ils possèdent un droit de véto ; autrement dit, la décision finale leur revient toujours. Pour minimiser les désaccords et favoriser un consensus, les deux dirigeants se mettent d'accord avant de soumettre leur suggestion aux autres. Ainsi, les discussions entourant une décision martiale servent plus à valider l'appui des autres qu'à déterminer collectivement la marche à suivre. La volonté d'impliquer les professeurs dans le processus décisionnel est tout de même forte :

« Pour moi, Vision fonctionne parce que c'est mon équipe qui est en arrière. Ce n'est pas moi et J-P [Jean-Pierre], c'est l'équipe. Et si je prends une décision qui va à l'encontre de ce qu'eux autres voudraient, ils ne me supporteront pas et ils ne seront pas bien là-dedans et il n'y aura pas une belle ambiance dans l'école. Alors je leur demande de participer à mes décisions ; on s'assit ensemble. [...] Tout ce qui a rapport avec l'art martial et une direction à prendre, je les consulte tout le temps. » (Dominique)

Pareillement, les professeurs sentent que les deux dirigeants sont à l'écoute et ouverts aux propositions :

« Jean-Pierre et Dominique, ils écoutent. Ils écoutent quand tu parles. [...] J'ai un *dojo*, mais je ne me sens pas au niveau d'aller voir les 5^e et 6^e *dan* et leur dire « il faudrait peut-être qu'on fasse ça et ça, ou telle affaire différemment ». Je ne pense pas nécessairement à initier des changements mais je ne suis pas convaincu que Dominique et Jean-Pierre ne m'écouteront pas. Donc, je sens que la porte est tout le temps ouverte. Si j'avais quelque chose à questionner, à discuter, ils seraient prêts à me voir et ils écouteraient. » (Stéphane)

Il semble donc que les décisions d'ordre martial sont prises sur une base consultative mais pas toujours horizontale, puisqu'il est impossible de faire abstraction de l'expérience et des connaissances associées au grade. D'un autre côté, tous sont sur un pied d'égalité dans la prise de décisions administratives et commerciales, contrairement à ce qui se passe dans d'autres organisations d'arts martiaux québécoises. Comme les membres de Vision Arts Martiaux ont des relations d'égal à égal en dehors des cours, des relations amicales qui ne sont pas influencées par l'autorité, les rapports entre les gens sont dissociés du rôle qu'ils prennent, et ceci est d'autant plus vrai dans les relations entre les propriétaires d'école.

10.11 Une collaboration bien intentionnée entre les écoles

Le processus de prise de décision au niveau administratif nous mène à la collaboration entre les écoles. Comme nous l'avons vu, chaque école est autonome dans sa gestion et c'est le dirigeant de l'école qui décide :

« Chacun est maître chez eux. On ne prend pas de décisions pour les autres écoles. [...] La seule chose vraiment qui nous appartient, officiellement, c'est le nom et le logo Vision Arts Martiaux. Le reste, chacun est propriétaire chez eux. C'est un lien qui est par rapport à l'identité et par rapport au fait que si tu ne fais plus partie de Vision Arts Martiaux, tu n'as plus accès aux connaissances qui sont véhiculées dans Vision Arts Martiaux et tu ne t'entraînes plus avec la *gang*. C'est juste ça le lien. Tout tient à ça. Il n'y a pas de contrat, il n'y a rien. [...] C'est un regroupement d'écoles qui n'ont aucun contrat, qui n'ont rien. Tout est sur le bon vouloir et la confiance. » (Jean-Pierre)

Par le fait même, chacun gère l'achat de fournitures (habits de karaté, vêtements à l'effigie de Vision Arts Martiaux, articles de boxe, etc.), la publicité²⁸, l'avancement en grade des élèves, les règles à l'intérieur de l'école²⁹, le coût de l'inscription, les heures d'ouverture, les cours offerts et la sous-location des locaux. Dans le même ordre d'idées, l'organisation de compétitions est laissée à la discrétion des dirigeants de chaque école. Cependant, pour l'instant, les écoles de Lauzon et de St-Romuald ne sont pas assez grandes pour organiser leur propre compétition, car il faut un nombre considérable d'élèves et

²⁸ Pour ce qui est de la publicité, souvent il y aura regroupement du pouvoir d'achat des écoles, ce qui permet des économies d'échelle.

²⁹ Comme nous l'avons vu dans la partie qui traite des règles dans l'organisation, l'école de Lauzon est la seule à avoir écrit, sur son site Internet, les règles de vie à respecter en son sein.

plusieurs professeurs prêts à s'impliquer bénévolement pour en tenir une. Conséquemment, seule l'école de la rue St-Georges est apte à organiser un événement de la sorte ; les deux autres écoles sont confinées à un rôle d'invité plutôt que de participant. En outre, la seule redevance versée à l'école centrale vient de l'écusson : les propriétaires d'école doivent acheter l'écusson de Vision Arts Martiaux directement à la maison-mère. En d'autres termes, les profits liés à la vente d'écusson dans l'ensemble de la confédération reviennent à l'école centrale ; aucun profit ne va aux écoles affiliées.

D'autre part, les dirigeants des écoles de la confédération ne se cachent rien, mais ne se disent pas tout. Bien entendu, certaines décisions sont plus banales, au point où en faire part aux autres dirigeants serait inutile. Par contre, cela se complique lorsque les dirigeants ne se parlent pas de leurs intentions et de leurs projets de plus grande envergure. Encore une fois, ils ne se le cachent pas, mais ils ne s'en parlent tout simplement pas spontanément : « C'est sûr que, des fois, les gens ne parlent pas ouvertement des projets pour leur école, mais si je m'assis et que je pose des questions, il n'y a rien qui va m'être refusé » (Édith). C'est d'ailleurs un problème qui a été soulevé par les gens que nous avons interrogés : le manque de communication entre les dirigeants et le manque de planification collective. Cette carence n'est pas intentionnelle de leur part, mais provient plutôt de la structure même de l'organisation. Le « chacun est maître chez soi » se transforme en « chacun chez soi ». Pour le dire autrement, il apparaît que la structure décentralisée de l'organisation, couplée à un manque de collaboration, amène chaque dirigeant à élaborer ses propres projets. Ils sont ensuite présentés aux autres qui sont libres d'embarquer ou non : « des fois, la collaboration pourrait être plus grande. Des fois, on est vraiment trois îlots séparés, où je ne sais pas vraiment ce qui se passe dans les autres écoles. Des fois c'est correct comme ça. Mais, des fois il y a des choses qui se préparent et qui vont impliquer d'autres écoles et on en entend parler par la bande » (Stéphane).

En somme, il semble que des efforts, surtout au niveau de la communication et de la création de projets communs, pourraient être faits pour renforcer la coopération entre les écoles. Après tout, c'est ouvertement ce qu'elles souhaitent : « Il faut qu'on travaille ensemble, c'est ça le but d'être beaucoup d'écoles. Sinon, ça ne nous donne rien d'être beaucoup d'écoles si on ne travaille pas ensemble » (Jean-Pierre). La confiance, la communication et le partenariat sont des valeurs importantes qui marquent profondément les relations mutuelles entre propriétaires. Néanmoins, cet idéal de la pratique ne se concrétise pas suffisamment.

11. Construction identitaire : l'idéal d'une pratique

Lorsque nous nous penchons sur le fonctionnement de Vision Arts Martiaux, sur la façon dont les acteurs agissent et construisent ensemble leur cadre social de référence, il semble que toute action prend source dans des valeurs, transmises et développées à travers la pratique en entreprise. Ce socle de l'agir collectif émane des contre-exemples ; des personnages, des organisations et des événements qui ont marqué l'histoire et l'imaginaire de l'organisation. Au-delà des problèmes qu'ils ont pu causer, ceux-ci ont permis de façonner et de solidifier les valeurs et les objectifs de l'organisation. Grâce à eux, Vision Arts Martiaux s'est dotée d'une identité qui viendra à son tour définir la manière d'agir en entreprise.

11.1 Les contre-exemples dans l'histoire de Vision Arts Martiaux : les origines d'une définition identitaire

Les références négatives dans l'imaginaire de Vision Arts Martiaux sont nombreuses et révèlent précisément ce qu'elle ne veut pas être. Voilà qui est *de facto* un bon point de départ pour comprendre l'organisation et l'orientation qu'elle souhaite donner à sa pratique. Cette image qu'elle projette nous est apparue clairement au cours de notre recherche. Les contre-exemples, qui structurent sa représentation idéale de la pratique, concernent parfois des comportements individuels, parfois des décisions ou des orientations, tant martiales qu'organisationnelles.

Tout d'abord, quelques événements dans l'histoire de Vision Arts Martiaux sont révélateurs : le départ de Martin Provencher, la scission avec les Dojos d'Autodéfense, la fin de la collaboration avec la World Arts Martiaux et la rupture avec Maxime Paillé. Remettons-nous dans le contexte de chaque événement pour bien comprendre ce qu'ils nous dévoilent sur l'organisation.

-L'adaptation à la demande : de l'élitisme à l'accessibilité

Lorsqu'ils ont acquis l'école des Dojos d'Autodéfense en 1995, Mme Girard et M. Morin n'étaient pas les seuls professeurs de l'école. Parmi les instructeurs, il y avait Martin Provencher, l'enseignant de Mme Girard et M. Morin. Il était déjà bien installé dans l'organisation ; c'était, et ce l'est toujours d'ailleurs, un disciple de Clotaire Pouliot, qui est le dirigeant des Dojos d'Autodéfense. M. Provencher a appris son karaté « à la dure ». Il faut savoir qu'auparavant, il y a environ trente ans, dans certaines organisations, la pratique des arts martiaux était très rigoureuse, voire dangereuse. Les coups se donnaient réellement lors des exercices, les combats se faisaient sans protection et les entraînements physiques étaient plus intenses et mal encadrés, c'est-à-dire qu'ils se faisaient sans connaissance à propos des mécaniques du corps. Bref, cela donnait lieu à de multiples blessures et, en conséquence, les arts martiaux étaient réservés à une élite, car celui qui ne performait pas ou n'était pas capable de suivre le rythme était exclu. Bien que cette histoire de la pratique martiale ne soit pas connue de tous, tous ceux qui nous en ont parlé ont expliqué comment il était beaucoup plus difficile et dangereux de faire des arts martiaux à cette époque. Autrement dit, d'aucuns ne regrettent pas le changement de cap vers une direction plus familiale, ludique, adaptée *pour* et *selon* la santé des gens :

« Les examens, ça durait huit heures. [...] Mais en réalité, il y avait du matériel pour faire deux heures de karaté et le reste du temps c'était de l'entraînement physique physique physique et de démolir ton moral le plus qu'ils étaient capables. [...] Aujourd'hui, on ne fait plus ça comme ça. [...] Parce que ce n'est pas bon pour la santé [...]. Ça ne prend pas grand-chose maintenant et on poursuit [judiciairement] pour toutes sortes d'affaires. Je pense que ça va en lien avec le fait qu'on a de plus en plus d'information, et puis on pratique les arts martiaux en faisant plus attention au corps des gens et à la santé des gens pour qu'ils pratiquent plus longtemps. Ceux qui en faisaient dans mon temps, je pense qu'ils n'en font plus aujourd'hui, ou à peine. Parce que c'était trop dur physiquement. À chacun de mes cours, tout le monde se blessait. [...] C'était régulier. [...] Ils nous faisaient faire des affaires de fou. [...] C'était fou. Au sous-sol, c'était la terreur. Quand t'étais dans le sous-sol, tu ne savais pas ce qui t'attendait. Ils appelaient ça le *hotbox*. Et puis, quand tu descendais, ils t'attendaient une *gang* de ceintures avancées et puis tu passais au *cash*. C'était vraiment vraiment pour détruire le moral, savoir jusqu'où t'étais capable d'aller psychologiquement. Mais je trouve que ça ne se faisait pas dans le respect. Ce n'est pas ça que j'aime. Ça, je trouve que ce n'est pas un côté des arts martiaux qui était positif. » (Dominique)

Pour revenir à Martin Provencher, retenons qu'il avait appris son karaté dans cet esprit spécifique et cela se reflétait dans les cours qu'il donnait :

« À chaque fois qu'on allait à nos cours, écoute, on se tenait les fesses serrées s'il passait en arrière de nous autres, parce qu'on vivait dans la terreur avec ce prof-là. C'était un bon professeur au niveau technique, on a appris beaucoup de choses. Mais, c'était un professeur qui était dur. [...] Il nous faisait vraiment des entraînements hyper hyper difficiles. Et je pense que ça allait au-delà de la compréhension du corps humain et de ses limites. » (Dominique)

Étant donné son ancienneté, sa position dans les Dojos d'Autodéfense et le fait que c'était un partenaire d'entraînement de longue date des deux nouveaux propriétaires, il n'était pas aisé de le « tasser », même si cela créait un climat lourd et négatif dans l'école. Néanmoins, il fallait que Mme Girard et M. Morin, en tant que dirigeants de l'organisation, s'imposent parce que la méthode d'enseignement, militaire et élitiste, de ce professeur ne correspondait nullement aux valeurs et à la vision des arts martiaux qu'ils souhaitaient transmettre. De plus, l'objectif de rentabilité que les nouveaux propriétaires souhaitaient atteindre s'en trouvait compromis :

« Lui, il avait tué l'école parce qu'il était trop sévère. C'était un professeur, mais il ne gérait pas le côté financier. [...] Ce n'était pas important pour lui qu'il y ait 100 élèves ou qu'il en ait 200. Lui, il était payé pour être là, et puis il voulait juste l'élite dans ses cours. Il ne voulait pas des paresseux, il ne voulait pas des gens qui se trainaient les pieds. Il voulait juste l'élite. [...] Il a réduit l'école à 35 personnes. Ça fait que quand on a acheté l'école, on était 35. Mais, c'était évident pour moi et Jean-Pierre que 35, ce n'était pas viable. » (Dominique)

Finalement, Martin Provencher est parti de lui-même, peu après l'acquisition de l'école par Mme Girard et M. Morin :

« C'est cet élément déclencheur là qui a fait que moi et Jean-Pierre, on a pris le contrôle de notre école complètement. Parce qu'avec lui, chez nous, on n'était pas maîtres chez nous. [...] Et puis là, on a pris le contrôle de nos affaires et on s'est dit : « qu'est-ce qu'on veut pour l'école ? On ne veut pas ça. » [...] Il faut que le karaté soit accessible, il faut que le karaté soit bon pour la santé, il faut qu'on arrête de faire des affaires d'endurance qui font que les gens vont se péter les muscles [...]. Et puis il faut que tout le monde ait la chance de pratiquer les arts martiaux. Que ceux qui ont un potentiel, qu'on les pousse ; mais que ceux qui sont plus ici pour le côté social puissent quand même avoir leur place et le faire plus d'une manière sportive, mais à leur rythme, sans trop mettre de pression. » (Dominique)

De cet événement, nous voyons ressortir quelques valeurs. L'*accessibilité*, parce qu'avant les arts martiaux étaient réservés à un groupe restreint alors que désormais ils sont adaptés et accueillants pour tous. Le *plaisir*, parce que la pratique des arts martiaux est beaucoup moins disciplinaire, voire militaire, et elle se fait maintenant pour se divertir et au travers de relations amicales. La *santé* et la *sécurité*, parce que ces aspects autrefois non pris en compte sont aujourd'hui préalables à l'entraînement martial. Le *respect*, parce que d'un côté, l'activité martiale n'était pas toujours respectueuse de l'intégrité des gens et, d'un autre côté, les relations, hiérarchiques et teintées d'une discipline militaire, donnaient lieu à des abus de pouvoir et à un arbitraire dangereux. *A contrario*, aujourd'hui la pratique des arts martiaux se fait dans le respect d'autrui et les anciennes normes qui régissaient les enseignements et les relations à l'intérieur de l'école ont été dissoutes. Enfin, cette référence négative quant à l'enseignement et à l'entraînement martial nous apprend autre chose sur l'organisation : depuis le début, et c'est toujours le cas aujourd'hui, la viabilité et la rentabilité de l'organisation sont à l'ordre du jour.

-La création de Vision Arts Martiaux : l'affranchissement

Un autre événement important dans l'histoire de Vision Arts Martiaux révèle les objectifs, les valeurs et la vision de l'organisation : la rupture avec les Dojos d'Autodéfense. Pour ceux que nous avons interrogés et qui l'ont vécu, cette expérience marque encore fortement l'imaginaire de l'organisation, et ce, de plusieurs manières.

En premier lieu, on retrouve l'aspect monétaire et l'orientation plus commerciale que martiale de l'organisation :

« On ne veut pas que Vision Arts Martiaux devienne comme les Dojos d'Autodéfense fonctionnent aujourd'hui, une entreprise plus que lucrative, comprends-tu ? C'était rendu à un point où c'est juste l'argent qui mène. » (Alexandre)

« Clotaire, c'est une entreprise pyramidale. Il est au-dessus et puis il fait des sous avec tous les gens qui sont en dessous. » (Dominique)

« Clotaire, ce qu'il faisait à l'époque c'est : il achetait tout d'un fournisseur, il se prenait une marge de profit là-dessus, et il revendait à ses autres propriétaires d'écoles, qui eux autres, pouvaient ensuite faire du profit là-dessus. Mais il ne donnait pas le droit aux propriétaires d'écoles d'acheter directement du fournisseur et ensuite de vendre. » (Aubert)

Cette structure rigide, avec les abus de pouvoir et le drainage des ressources monétaires qu'elle permettait, est à la source de la création de Vision Arts Martiaux. Souvenons-nous que les redevances sous plusieurs formes que devaient payer les propriétaires de franchise Dojos d'Autodéfense étaient considérées trop importantes par Mme Girard et M. Morin. D'ailleurs, c'est l'une des premières choses qu'ils ont éliminées de leur modèle organisationnel. Autrement dit, celui qui souhaite ouvrir une école Vision Arts Martiaux doit uniquement acheter les écussons à la maison-mère. C'est là la seule redevance directe.

En deuxième lieu, ce qui ressort de la perception que les gens de Vision Arts Martiaux entretiennent des Dojos d'Autodéfense, c'est le manque d'ouverture aux autres styles d'arts martiaux :

« Avec Clotaire, il fallait qu'ils restent dans le Kenpo, ils n'avaient pas le droit d'aller voir nulle part ailleurs. [...] aller voir ailleurs... au contraire, c'est bon. Parce que tu vas aller chercher, tu vas apporter autre chose à ton école, acquérir d'autres connaissances que tu vas pouvoir donner à ton monde. La liberté pour la personne c'est important. Pour ton professeur, de ne pas le bloquer s'il a envie d'apprendre. » (Amélie)

« La différence que je vois beaucoup, c'est l'ouverture. L'ouverture sur les autres styles, sur les autres choses. Par exemple, quand nous étions avant avec les Dojos d'Autodéfense, il fallait vraiment rester très fidèle à la discipline et on ne pouvait pas trop aller voir ailleurs ; mais avec eux [Vision Arts Martiaux], on peut faire ce qu'on veut. » (Jeff)

Le style enseigné dans les Dojos d'Autodéfense est vu comme médiocre. Cela serait dû au fait que les haut gradés de l'organisation, principalement Clotaire Pouliot, pratiquent une rétention des connaissances martiales afin de préserver leur pouvoir et leur position d'autorité dans l'organisation :

« Quand on était dans les Dojos d'Autodéfense, le professeur gardait tout pour lui, il ne montrait rien. » (Alexandre)

« C'est simplement parce qu'il [Clotaire Pouliot] ne voulait pas que le monde en sache plus que lui. C'est simplement ça. » (David)

« Un moment donné, on est allé vers d'autres choses. Et, une fois qu'on a vu d'autres choses, on s'est rendu compte que ce qu'on faisait dans les Dojos d'Autodéfense, c'était tellement pauvre. Pauvre en frais de... d'information et de contenu. [...] Clotaire Pouliot, ce n'est pas quelqu'un de bon dans les arts martiaux, tout simplement. Professeur Casari³⁰ était excellent, mais Clotaire Pouliot c'était un homme d'affaires, et il servait de filtre entre nous autres et le professeur Casari. [...] Et puis, Clotaire Pouliot... ce qu'on apprenait avec le professeur Casari, il le changeait à sa manière, et ça n'avait pas d'allure. Ce n'était pas... il dénaturait l'enseignement de professeur Casari. [...] Ça fait que... le but ce n'était pas qu'il y ait du contenu dans les Dojos d'Autodéfense. » (Jean-Pierre)

Une fois de plus, ce contre-exemple illustre beaucoup de choses sur l'organisation. Les personnes que nous avons interrogées le disent elles-mêmes lorsqu'elles expriment leur perception des Dojos d'Autodéfense : la fermeture sur les autres styles d'arts martiaux, la pauvreté du style et la contrainte de ne pas aller voir ailleurs. Par le fait même, cela illustre la vision des arts martiaux que souhaite véhiculer l'organisation : l'ouverture sur les autres styles d'arts martiaux, la richesse du style et la liberté d'aller voir ailleurs.

En troisième lieu, il appert que l'organisation des Dojos d'Autodéfense est très autoritaire. L'encadrement de l'activité est étroit, le degré d'autonomie de même :

« À la base ils [Mme Girard et M. Morin] étaient décentralisés parce qu'ils se disaient : « on ne veut pas faire comme Dojos d'Autodéfense et imposer nos choses » et que tu te sentes... brimé. » (Josiane)

« Vision Arts Martiaux, c'était pour la liberté et l'ouverture sur les autres styles. Parce que quand on était dans les Dojos d'Autodéfense, on n'avait aucune latitude, aucune marge de manœuvre, il n'y avait pas de place pour la créativité, pour l'entrepreneuriat. Tu suivais une ligne de pensée qui était dictée par les Dojos d'Autodéfense et tu ne pouvais pas sortir de ce cadre-là. Ça fait que quand Vision Arts Martiaux est née, c'était la liberté pour nous autres. La liberté de choix, la liberté de prendre nos propres décisions, la liberté de s'entraîner avec qui on voulait, d'enseigner ce qu'on voulait dans notre école, d'apporter des changements au système selon ce qu'on pensait qui pouvait être mieux et plus adaptable dans l'enseignement. [...] Et puis de permettre aux élèves de s'entourer de gens pour faire un partage de connaissances. Ce qui était une fermeture d'esprit assez grande dans les Dojos d'Autodéfense. Autrement dit, si tu t'entraînais dans les Dojos d'Autodéfense et que t'étais propriétaire d'école, tu n'avais pas le droit de t'entraîner ailleurs dans un autre système. Pour pas qu'à un moment donné tu te mettes à modifier des choses du système. » (Dominique)

« Dans les Dojos d'Autodéfense, Clotaire choisissait ses moutons. Il choisissait que ceux qui allaient rester et avoir une école c'était ceux qu'il reconnaissait et qui avaient été là assez longtemps pour qu'il voie qu'ils écoutent et qu'ils soient dociles, que ce soit des bons soldats. Lui, il dirigeait ça d'une manière un peu militaire, je dirais. Lui, c'est un *leader* charismatique [au sens où Weber l'entend], et puis s'il voyait qu'il y avait des conflits, et bien il ne donnait pas de pouvoir à ce monde-là, il ne donnait pas d'école, il ne donnait pas de responsabilités d'enseignement. Ça pouvait être une tête forte, mais soumise à l'autorité. » (Aubert)

En somme, ce « traumatisme » du manque de liberté et d'encadrement strict de l'activité dans les franchises des Dojos d'Autodéfense est un autre élément fondateur de Vision Arts Martiaux. C'est pourquoi l'organisation a adopté dès sa naissance une structure souple et décentralisée, et un principe de non-ingérence dans les autres écoles de la confédération.

³⁰ Nestor Casari est le fondateur du style Nestor Casari's Kenpo, un style dans lequel il a intégré plusieurs arts martiaux et techniques de combat qu'il avait appris en fréquentant plusieurs personnalités internationalement reconnues dans le domaine. En 1986, il devient le maître de Clotaire Pouliot et c'est désormais ce style qui sera enseigné dans les écoles des Dojos d'Autodéfense.

-La quête de soi

Dans le même sens, la fin de l'affiliation avec la World Arts Martiaux révèle d'autres aspects pertinents sur Vision Arts Martiaux. À partir du moment où Mme Girard et M. Morin réalisent qu'ils sont indépendants, ils prennent conscience de l'importance de rejoindre un nouveau réseau de haut gradés qui sera capable de légitimer leur propre système de grades. Ce rapport montre le lien nécessaire, le passage obligé, entre la représentation du modèle à atteindre et le désir d'être associé à l'expression de la qualité technique qui y est valorisée. Pensons par exemple à John Racine, source de la dimension karaté-do chez Vision Arts Martiaux ; dans l'imaginaire de l'organisation, il incarne l'idéal du karaté avec toute la pureté et le prestige attribué à la lignée traditionnelle des arts martiaux japonais ; il donne également aux pratiquants le sentiment d'exercer une pratique authentique. Cette croyance est une source supplémentaire de motivation pour les pratiquants.

Auparavant, chez les Dojos d'Autodéfense, ce rôle était rempli par Clotaire Pouliot, qui puisait à son tour cette légitimité auprès de Nestor Casari. Une fois « orphelins », plus personne dans l'organisation ne pouvait, en toute crédibilité, décerner des grades à Mme Girard et M. Morin. C'est ce qui explique qu'ils se soient tournés vers la World Arts Martiaux et son maître Joe Thibault. À partir de là, il était possible de faire progresser le style de Vision Arts Martiaux et d'obtenir de nouveaux grades. De plus, cette affiliation cadrerait parfaitement dans l'horizon martial de Vision Arts Martiaux, qui souhaitait s'ouvrir sur d'autres styles. Toutefois, cette expérience s'avéra mi-figue, mi-raisin.

D'une part, il a été possible pour l'organisation de côtoyer une panoplie d'autres styles lors de séminaires, d'enrichir son style et de permettre la rencontre entre M. Morin et Kyle Thomas, représentant de la DNBK au Canada.

« Joe Thibault, c'est lui qui est à la tête d'une fédération qu'on appelle la World Arts Martiaux. C'est un rassemblement qui est reconnu mondialement. [...] C'est tout simplement un rassemblement de plein de gens qui pratiquent différents styles. [...] Elle organise des séminaires un peu partout ; chaque année elle change le séminaire de place. Et puis, c'est un grand rassemblement de pratiquants d'arts martiaux où tu peux essayer pendant une fin de semaine de temps plein plein plein de styles d'arts martiaux. Ça fait que c'est une ouverture. Donc, quand t'as la chance, tu vas t'entraîner avec tel prof, tel autre prof, tel autre prof, et tu reviens chez toi avec d'autres connaissances. Ça me semblait être super, mais dans le temps des Dojos d'Autodéfense, le président des Dojos d'Autodéfense était extrêmement fermé à ça, il ne voulait pas qu'on y aille. [...] Quand je suis sortie des Dojos d'Autodéfense, j'étais curieuse. Là, j'étais libre de pouvoir essayer la World Arts Martiaux. [...] J'ai aimé mes premières expériences parce que je trouvais que c'était une vision ouverte justement sur l'enseignement, et puis t'avais accès à plein plein plein de styles. C'était comme un buffet, un buffet d'arts martiaux. Il y en a de partout, ça te permet d'avoir une opinion critique. » (Dominique)

Cette association confirme la vision des arts martiaux et l'orientation que souhaitait prendre Vision Arts Martiaux dès sa fondation, c'est-à-dire une vision ouverte et un style intégrateur. Mais, la lune de miel a été de courte durée. Après s'être rencontrés à quelques reprises, notamment lors de séminaires, les liens avec Joe Thibault se sont raffermis. Mme Girard a d'ailleurs obtenu son 6^e degré de ceinture noire de Joe Thibault. Quelque temps plus tard, au printemps 2010, Vision Arts Martiaux soutenait la Convention mondiale de la World Arts Martiaux. Un événement énorme ayant accueilli plus de 5000 personnes d'une vingtaine de pays différents (LÉVIS URBAIN, [en ligne]). Le retournement s'est produit à ce moment-là :

« Joe a vu qu'on était plusieurs écoles, parce que quand on était affiliés avec Maxime, il y avait vraiment beaucoup d'écoles Vision Arts Martiaux, il y avait beaucoup d'élèves potentiels pour participer à des séminaires et surtout beaucoup de bénévoles potentiels pour organiser un gros évènement. Et puis là, on a organisé une convention mondiale à Lévis qui a d'ailleurs été un succès. Mais écoute, on a fourni un *staff* incroyable ; des gens pendant toute une fin de semaine. [...] Et lui, il est passé pour organiser sa convention et il a ramassé tout tout tout. C'était une expérience super au niveau martial, mais nous, on s'est rendu compte qu'il avait profité de nous autres, que c'était une arnaque. [...] J'ai côtoyé plein de monde d'autres systèmes, [...] on a donné des séminaires, c'était une expérience, pour moi, très enrichissante. Mais après ça, d'un autre côté, j'ai découvert l'envers du monsieur, l'envers de la médaille : le monsieur qui était là pour aller chercher... le côté commercial de la chose. À partir de là, j'ai coupé les ponts complètement. » (Dominique)

Avec cette rupture, Joe Thibault est devenu une référence négative ; il est maintenant perçu comme un manipulateur dont l'objectif est davantage commercial que martial :

« Après ça, avec l'affaire de la convention mondiale où j'ai vu le *pattern*, là j'ai compris pourquoi il m'avait donné mon 6^e *dan* : il me l'a donné pour aller me chercher dans l'équipe. C'était un coup politique et commercial qu'il a fait. » (Dominique)

« Joe Thibault, c'est un fin renard. » (Jean-Pierre)

« Il avait beaucoup d'entregent. De la gueule, mon homme, de la gueule. Je te jure, il aurait vendu des frigidaires aux *Esquimaux*. De la gueule au bout. [...] Il a de la gueule en câline. Il va vider ton portefeuille et tu ne t'en apercevras pas. » (Alexandre)

En définitive, l'expérience avec la World Arts Martiaux a laissé un goût amer dans la bouche des gens de Vision Arts Martiaux que nous avons interrogés. Par contre, et c'est là toute l'ambiguïté éprouvée vis-à-vis cette fédération, cette relation a permis à Vision Arts Martiaux de côtoyer d'autres styles, ce qui était directement lié à leur conception des arts martiaux :

« [La World Arts Martiaux,] c'est une fédération pour le partage des arts martiaux, un peu comme la DNBK, dont on essaie de faire partie. La différence c'est la manière que tu gères l'entreprise. Et puis on a décidé de partir de ça justement parce qu'on ne voulait pas être associés à cette vision-là des arts martiaux. Pas au niveau technique, mais au niveau vraiment financier. » (Christian)

-L'affirmation de soi

Toujours dans la même perspective, la décision d'exclure Maxime Paillé – et les écoles qu'il possédait – de Vision Arts Martiaux en dit beaucoup sur l'approche martiale et managériale que l'organisation préconise. Mais surtout, cette aventure confirme certains traits spécifiques de l'organisation.

Essentiellement, ce qui est reproché à Maxime Paillé, c'est son orientation uniquement commerciale :

« Maxime cherchait le bien monétaire plus que l'adhérence martiale au « style Vision ». Pour lui, le gain monétaire était important. C'était un homme d'affaires. [...] Si tu cherches à faire de l'argent, comment tu fais pour garder ton monde ? Tu fais passer les ceintures plus vite, tu peux créer tel engouement en utilisant des couleurs de *kimono* différentes pour essayer de les encourager à avoir de quoi de plus, la carotte au lieu du bâton. Mais encourager les gens de façon artificielle, pour moi, ce n'était pas une façon de faire. » (Stéphane)

« Le but derrière l’enseignement de ce monsieur-là [M. Paillé], c’était d’attirer... de créer une motivation à court terme [...]. Créer un taux de rétention plus grand. Que les gens veulent se rendre jusqu’à la ceinture bleu ou brune pour avoir un *kimono* rouge. Tout était basé sur une structure commerciale. » (Dominique)

« Lui, c’était un propriétaire d’un restaurant. Ça fait que lui, quand il a dit : « je veux des *dojos* d’arts martiaux, je me pars une chaîne de *dojos* le long de la [route] Kennedy ». C’est son plan, c’est ça qu’il faisait. Ça fait que c’est un administrateur avant d’être un pratiquant d’art martial. Ça ne faisait pas longtemps qu’il faisait des arts martiaux quand il a décidé qu’il voulait réorienter sa carrière de gestionnaire. Je suis persuadé qu’il aime ça, mais sa vision est tout autre. » (Aubert)

« Regarde Maxime, il est rendu là. Maxime, il n’y a plus rien de karaté dans son affaire. Lui, c’est les chiffres qu’il voit et c’est rien que de la comptabilité. C’est plate de dire ça, mais je ne sais pas qu’est-ce qu’il enseigne. Je ne sais plus ce qu’il enseigne. [...] Quand tu ne prends pas de cours, t’as beau être bon... » (Alexandre)

Avec l’ajout de frais supplémentaires et avec l’épisode des habits de karaté, Maxime Paillé avait remodelé à sa manière les règles et le protocole dans ses écoles. Il était en droit de le faire parce que Vision Arts Martiaux avait adopté une structure simple décentralisée³¹. Toutefois, cela ne se faisait pas sans heurts. La visée commerciale de Maxime Paillé paraît, pour les participants de notre enquête, antithétique avec la pratique des arts martiaux et cela imprègne leur discours. Comme nous l’avons vu, la rentabilité est acceptable pour les membres de Vision Arts Martiaux ; il est normal de vouloir vivre de cela. Cependant, lorsque l’objectif de rentabilité devient un objectif de *profitabilité*, cela semble dénaturer les arts martiaux. Mais plus encore, cette discordance dans la vision et les objectifs de l’entreprise détruisait et ternissait l’image des arts martiaux que souhaite projeter l’organisation. En d’autres termes, c’est la notoriété de Vision Arts Martiaux qui écopait :

« Pour moi, c’était un vendeur de bouffe. C’est un gars qui ne pensait rien qu’à ça [signe de la main symbolisant l’argent]. Il est en train de briser le karaté, le monsieur. Il est en train de briser le karaté. J’ai hâte, j’espère que d’ici deux ou trois ans au plus tard, qu’il va *scratcher*. Parce qu’il est en train de tout briser. Tu ne montes pas des ceintures noires en un an ou deux pour t’ouvrir des écoles. Tu sais ? Ce n’est pas ça les arts martiaux. Ce n’est pas ça *pantoute*. » (Alexandre)

« Avec Maxime depuis une *couple* d’années, je pense que les arts martiaux ont mangé une claque au niveau de la crédibilité. Que les gens perçoivent les arts martiaux comme quelque chose de plus commercial par rapport à ce que c’était avant, [c’est-à-dire] la relation maître-élève, quelque chose de bien traditionnel, de spirituel à la limite. [...] Une ceinture noire en un an, ce n’est pas ça les arts martiaux. Il faut s’impliquer plus que ça. Ça a été trop simplifié les dernières années. C’est rendu que tu t’inscris, tu payes, et un an plus tard t’es ceinture noire. C’est ça le message qui se véhicule un petit peu trop à mon goût. » (Dominique)

« Il y a un temps prédéterminé pour chaque grade. Savez-vous pourquoi il est écrit ? C’est parce que Maxime Paillé ne respectait pas ça. [...] Maxime n’a pas voulu se plier à ça. Ceinture noire en un an, un an et demi, on ne pouvait pas accepter ça. Ça défaisait toute la crédibilité de l’organisation. » (Jean-Pierre)

Ces exemples montrent clairement que l’organisation se soucie de sa réputation, car elle ne souhaite pas voir son image entachée par un membre dissident. Simultanément, nous voyons que la décision de réglementer le temps de passation des grades a été prise en réaction directe à l’expérience avec Maxime Paillé.

³¹ Voir 6.2 La structure.

D'autre part, dans cette organisation, nous remarquons que les décisions au niveau martial se prennent après consultation. Ainsi, lorsqu'est venu le temps de changer les règles quant à la couleur des habits de karaté, Mme Girard et M. Morin ont demandé l'avis de leurs professeurs :

« [À ce moment] tout le monde était contre et offusqué. [...] Je suis retourné vers Maxime et je lui ai dit que j'avais fait ça avec mes profs. Là, il est venu en *sacrement*. Là, j'ai vu la relation qu'il avait avec ses profs, qui était une relation d'employé-employeur. Une relation qui était complètement différente de ce qui se passe ici. Il a dit : « vous n'avez pas d'affaire à faire ça, parce que c'est vous autres les *boss* dans votre entreprise ; vous décidez de quelque chose et les professeurs, ils suivent la décision et ils obéissent ». [...] J'ai dit : « chez nous, ce n'est pas ça ». Eh bien là, je comprenais encore plus : lui, il venait d'un restaurant et chez eux c'est de même que ça se fait. » (Dominique)

Cet exemple illustre l'écoute et la considération que valorisent les dirigeants de Vision Arts Martiaux. Il fait également ressortir la proximité qui existe dans les relations à l'intérieur de l'entreprise en affirmant que ce ne sont pas des relations hiérarchiques et impersonnelles qui y prévalent, mais plutôt des relations égalitaires et amicales.

Enfin, la vision que véhiculait Maxime Paillé était contradictoire avec celle véhiculée par les autres membres de l'organisation, ce qui créait des tensions. Les membres plus anciens avaient l'impression que leur passé martial était insignifiant, alors que les fondateurs de Vision Arts Martiaux avaient l'impression d'appuyer quelque chose qu'ils jugeaient fautif :

« Depuis que Maxime est parti... c'était tendu quand Maxime était là, même les écoles étaient tendues... Personne ne l'aimait, parce que tout le monde avait travaillé fort pour être rendu où est-ce qu'il était rendu là en ceinture, dans leurs écoles, partout, et lui, il venait balayer toutes ces années-là du revers de la main en faisant n'importe quoi. Et puis, veut ou ne veut pas, moi je le protégeais. [...] Ça fait que moi par rapport aux autres, ça me mettait dans une drôle de position. C'est comme si je cautionnais quelque chose qui n'avait pas de bon sens. Ça fait que ç'a été une libération quand Maxime est parti, parce que là... ça n'avait plus d'allure. » (Jean-Pierre)

« La vérité c'est que personne n'aimait Maxime. Parce que les gens étaient déçus qu'il ne se mêle pas à nous autres justement. [...] Les relations ont peut-être été moins bonnes quand Maxime était là. Pas envers nous autres, mais ça créait juste un climat qui était moins plaisant. Parce que je sentais que les professeurs ne nous appuyaient pas dans le fait que Maxime fasse partie de l'équipe. » (Dominique)

De fait, l'intégration au groupe n'était pas possible pour Maxime, parce qu'il n'avait pas affichées comme siennes les normes et les valeurs de l'organisation. À cause de la forte cohésion culturelle qu'il y a entre les membres de Vision Arts Martiaux, Maxime Paillé a été socialement sanctionné : il a subi l'exclusion du groupe avant même que les dirigeants de l'organisation ne mettent définitivement un terme à leur partenariat avec lui. Ainsi, tout comme Mme Girard et M. Morin ont témoigné de l'importance qu'ils accordent à l'opinion et aux ressentiments de leurs collègues, l'organisation a affirmé son identité et sa culture d'entreprise par l'exclusion de Maxime Paillé de Vision Arts Martiaux.

Pris dans leur ensemble, ces contre-exemples tracent les contours d'un tout cohérent dans lequel l'imaginaire de l'organisation se manifeste. Par le fait même, il est arrivé que nos interlocuteurs se réfèrent aux contre-exemples de manière indifférenciée, en associant, par exemple, plusieurs de ces références négatives aux mêmes pratiques collectivement désapprouvées. Entre autres, certains des répondants ont comparé Joe Thibault à Clotaire Pouliot :

« C'était comme d'échanger quatre 30 sous pour une piasse. Avec Clotaire ou avec lui [Joe Thibault], ça n'avait pas sa place ici. [...] J'ai vraiment vu un deuxième Clotaire Pouliot. Il avait des bonnes idées, mais... je te dirais que ses défauts dépassaient ses qualités. » (Alexandre)

« C'est cette personne-là [Clotaire Pouliot] que j'ai vue en lui [Joe Thibault] après la World Arts Martiaux. Et puis, j'ai compris pourquoi Clotaire n'avait jamais voulu s'associer avec la World Arts Martiaux. Parce que Clotaire, c'est une entreprise pyramidale, il est au-dessus, et puis il fait des sous avec tous les gens qui sont en dessous. Et, pour entrer dans la World Arts Martiaux, il aurait fallu qu'il se place en dessous de Joe Thibault et qu'il donne une cotisation annuelle. Jamais Clotaire ne l'aurait fait, c'est ce qu'il fait DÉJÀ avec les Dojos d'Autodéfense. [...] C'était clair que Clotaire et Joe ne pourraient jamais travailler ensemble parce que ce sont deux entreprises identiques, deux choses qui sont pareilles. » (Dominique)

Dans le même ordre d'idées, la structure commerciale que Maxime Paillé a adoptée dans ses écoles proviendrait de Joe Thibault :

« [Dans l'école de Maxime] tout était basé sur une structure commerciale. Et tu sais d'où est-ce qu'elle venait cette structure-là ? De Joe Thibault. C'était LA structure à Joe Thibault. *Kimono* rouge à partir de telle ceinture, etc... Joe Thibault est passé par en arrière de moi [...] pour introduire une structure commerciale dans l'école à Maxime. » (Dominique)

D'ailleurs, Maxime Paillé est toujours affilié avec la World Arts Martiaux, qui lui attribue de nouveaux grades. Ceci attise les propos sur le système d'attribution des grades de la World Arts Martiaux : « c'est facile avec la World Arts Martiaux, tu n'as pas besoin de rien faire ; tu as juste besoin d'être membre et de payer tes cotisations. Et puis tu as tes certificats » (Jean-Pierre). Dès lors, en faisant abstraction du premier cas présenté qui concernait plutôt l'orientation plus ludique, accessible, respectueuse, saine et sécuritaire prise par l'organisation, nous remarquons un enchevêtrement dans les références négatives de Vision Arts Martiaux : Joe Thibault c'est comme Clotaire Pouliot, Maxime Paillé fait comme Joe Thibault.

De la sorte, à partir de ces références négatives, la vision des arts martiaux que l'organisation à l'étude préconise devient limpide. Pareillement, certaines valeurs de l'organisation ainsi que le processus décisionnel ressortent clairement.

-L'Autre dans la définition de soi

Nous venons d'expliquer, *grosso modo*, la genèse de l'identité et de la culture d'entreprise de Vision Arts Martiaux, mais allons plus en profondeur.

Premièrement, ce qui apparaît clair, c'est l'aversion envers les grands maîtres et les « gourous ». La hiérarchie dans les organisations d'arts martiaux est pratiquement inévitable. Par contre, cela donne souvent lieu à des structures pyramidales, accompagnées par des abus de pouvoir, voire une personnification du pouvoir, et par un arbitraire dans le processus décisionnel. Subséquemment, sa forte centralisation s'accompagne normalement d'une attraction des ressources monétaires vers le centre de l'organisation. Cela semble fréquent dans les différentes écoles d'arts martiaux, du moins au Québec. À cet égard, il apparaît que les dirigeants de Vision Arts Martiaux sont, en raison de leur expérience dans l'univers des arts martiaux, très à l'affût de ce genre d'organisations et de ce genre de personnes qui souhaitent chapeauter les autres. C'est entre autres pour cette raison que l'organisation mise sur la décentralisation et la non-ingérence dans la gestion des écoles :

« À date, on en a essayé du monde, et on en a *flushé* du monde. Du monde avec qui c'était pareil de changer quatre 30 sous pour une piasse. On parle de se séparer des Dojos d'Autodéfense et de s'affilier avec un autre. Moi, je ne sais pas, mais je pense qu'on est capable de voler de nos propres ailes. De refaire entrer un grand maître ici et de payer de redevances en plus au grand maître, ça ne nous intéresse pas ça. [...] On va s'intégrer dans d'autres styles sans, je crois... je ne penserais pas qu'ils aillent signer des papiers comme quoi lui, il est notre maître, avec redevances et ci et ça. Parce qu'il y a toujours un peu de monétaire dans ça. L'argent *run* tout et tout le monde tente de tirer la guenille de son bord. Je dis tout le monde, ce n'est pas vrai, je ne devrais pas dire tout le monde. On va parler des grands maîtres, quasiment tous tentent de tirer la guenille. » (Alexandre)

« Après avoir côtoyé des gourous comme Clotaire Pouliot et Joe Thibault ainsi que d'autres personnages du genre, je sais les reconnaître. [...] Pas question que je m'embarque encore avec un gars comme ça. » (Jean-Pierre)

Deuxièmement, et cela complète le premier point, il y a un rejet marqué envers le cloisonnement dans un style unique. Comme nous l'avons mentionné à maintes reprises, la vision des arts martiaux de l'organisation, c'est l'ouverture sur les autres styles, la conservation des éléments pertinents de chacun de ces styles et leur intégration dans une forme synthétique qui se nomme le Kenpo Ryu Karaté-do. La liberté pour les membres d'aller voir ailleurs est fondamentale chez Vision Arts Martiaux ; il est hors de question de conserver pour soi des connaissances martiales dans le but de maintenir une position de pouvoir par rapport à d'autres. *Ipsa facto*, les connaissances doivent être partagées.

Troisièmement, il y a une antipathie envers l'attribution trop généreuse de grades. Selon nos participants, dans quelques organisations, il suffirait de payer pour obtenir des grades. De la même manière, la passation rapide des grades est parfois utilisée par des organisations martiales pour favoriser la rétention, surtout des jeunes. Cette stratégie vise à maintenir l'engouement et la motivation à poursuivre la pratique des arts martiaux. En contrepartie, passer des grades trop rapidement amoindrit la qualité de la formation. Ainsi, au fondement de l'opposition à la passation rapide de grades, il y a la tension quantité *versus* qualité. En refusant radicalement la vision commerciale, les gens de Vision Arts Martiaux ajoutent qu'il est nécessaire de trouver un équilibre entre le nombre et la qualité des élèves. Néanmoins, dans le discours des gens que nous avons interrogés, la qualité semble primer : « la qualité de la ceinture ou la qualité de l'avancement des gens est importante, pare qu'éventuellement, si tu fais passer ces gens-là rapidement, ils vont être une ceinture noire qui ne vaudra rien. Et pour moi, la ceinture noire a beaucoup beaucoup d'importance. » (Stéphane).

Outre ces aspects, d'autres éléments sont ressortis à propos de Vision Arts Martiaux. L'identité, dans ce cas-ci collective, se construit nécessairement dans les rapports d'altérité ; autrement dit, il n'y a pas d'identité sans autrui qui nous reconnaît en tant que porteur de désirs propres (SAINSAULIEU, 1977, p.331). À partir de tout ce qui vient d'être exposé sur la représentation que les membres de Vision Arts Martiaux se font d'autres organisations martiales, nous pouvons retrouver quelques traits qui caractérisent l'identité collective de l'organisation. Résumons-nous : le gain monétaire n'est pas illégitime, mais il doit se faire dans une perspective de rentabilité, et non pas de *profitabilité*. En d'autres termes, il ne doit pas « dénaturer » les arts martiaux. Vision Arts Martiaux se soucie de sa réputation et de l'image qu'elle projette ; l'organisation ne souhaite pas être associée à une vision commerciale des arts martiaux. La prise de décision au niveau martial se fait sur une base consultative ; la hiérarchie existe, mais elle ne guide pas les relations dans l'organisation. La proximité, l'écoute et la considération

sont dès lors valorisées au même titre que Vision Arts Martiaux souhaite que ses enseignements soient respectueux, accessibles, ludiques, sains et sécuritaires.

Enfin, Robert K. Merton (1997) est l'un des auteurs qui ont abordé les relations entre les groupes et, principalement en ce qui nous concerne ici, les groupes qui se séparent. Précisément, lorsqu'il y a une scission, l'ancien groupe constitue un contre-exemple ou une référence négative. Une rancœur et une animosité s'installent donc entre les deux groupes. L'Autre devient constitutif de l'identité du Nous, par la négation fondamentale de ses valeurs et de ses normes. C'est ce que nous avons pu observer dans l'histoire de l'organisation. À travers ces références négatives, l'identité de l'organisation prend forme et les valeurs s'affirment tout en se traduisant en actions et en décisions. Alors que le vécu a façonné l'imaginaire, l'imaginaire a ensuite orienté la pratique.

-La compétition comme catalyseur de l'affirmation de soi

Tout en étant le vecteur de sa pratique, l'identité de Vision Arts Martiaux continue de se construire en ce lieu qu'est le marché. Dans cette arène où se confrontent les différentes organisations d'arts martiaux, Vision Arts Martiaux, tout en tentant de trouver et d'affirmer sa place, manifeste ses objectifs et étale sa stratégie. Expliquons-nous.

D'emblée, notons que juste après l'ouverture de Vision Arts Martiaux, les Dojos d'Autodéfense ont ouvert une nouvelle école sur la même rue. Il s'est produit la même chose à la suite de la scission avec Maxime Paillé : il a ouvert une école tout près. À chaque fois, dans cette aire géographique assez restreinte, la compétition entre les écoles d'arts martiaux s'est accrue. Alors qu'auparavant, lorsque l'école de la rue St-Georges était franchisée des Dojos d'Autodéfense, ses dirigeants pouvaient se contenter de laisser le bateau suivre le rythme des vagues ; aujourd'hui, il faut manœuvrer consciencieusement pour vaincre la tempête. La concurrence, surtout qu'elle survient contre des anciens amis, galvanise les désirs d'écraser l'autre. Cela se ressent dans les objectifs de Vision arts Martiaux :

« On a eu une expérience avec Maxime Paillé. [...] C'est un gars... vraiment vraiment... Il est méchant. C'est le mot, il est méchant... Regarde, il a ouvert une école pas loin d'ici [...]. Nous autres on ne l'aurait pas fait. Là, je ne te dis pas qu'à cette heure on ne le ferait pas. » (David)

« Et puis, Maxime ça a été un de mes grands *chums*. Ça fait que moi ça m'a fait assez de quoi. C'est une des choses qui m'a fait le plus mal dans ma vie. Faire ce *move*-là. Et, par après, de voir l'hostilité qui s'est installée entre nous autres et lui, parce que là, veut ou ne veut pas, il y a des *moves* à faire... Moi, la première année qu'il est parti, je n'ai pas envoyé de publicité à Pintendre [c'est là où est située l'école de Maxime Paillé] et je n'en aurais jamais envoyé... Parce que, c'était correct. Je m'étais dit Maxime est là. Eh bien, l'année que je n'ai pas envoyé de publicité à Pintendre, il a ouvert une école ici. Ça fait que là j'ai dit : « ouin, on en est rendu là... Moi je lui redonne une chance par-dessus une chance et lui il me tire dans le dos ». Eh bien là, à partir de ce moment-là, je me suis dit qu'il fallait que je lui rentre dedans le plus que je suis capable. Je n'avais pas le choix, parce que lui c'est la décision qu'il avait prise. Et c'est lui qui a pris cette décision-là. » (Jean-Pierre)

« Les objectifs de Vision Arts Martiaux globalement ?... Suite à la séparation avec les Dojos d'Autodéfense, des fois, on pourrait croire que l'objectif c'est d'écraser le Dojos d'Autodéfense de Lévis. D'autres moments, on pourrait croire que suite à la séparation avec Maxime Paillé, que l'objectif, c'est de se battre contre Maxime Paillé. » (Stéphane)

De plus, cette compétition continue d'alimenter les propos et la vision à connotation négative sur ces organisations. Selon la perception de nos interlocuteurs, ce sont des écoles qui n'attirent pas une grande clientèle, qui enseignent un style pauvre dont la qualité est moindre par rapport à celui enseigné chez Vision Arts Martiaux, qui n'ont pas suffisamment de professeurs pour le nombre d'élèves et qui ne vont pas bien financièrement. Bref, leur déclin serait imminent et c'est là une source de motivation. Même si ce ne sont pas tous les membres de l'organisation qui adhèrent à cette stratégie, cela se reflète dans les décisions qu'elle prend, notamment celle d'offrir prochainement le PALS concentration kick-boxing. Ce programme, qui en ce moment est offert par les écoles de Maxime Paillé, sera bientôt proposé par Vision Arts Martiaux. Cela s'inscrit directement dans la perspective de ravir la clientèle de Maxime Paillé ; la décision d'ouvrir une nouvelle école à Saint-David est empreinte des mêmes intentions. Plus précisément, cette initiative vise à encercler les compétiteurs :

« Les Dojos d'Autodéfense sur la Rive-Sud, on n'en parle même plus. C'est une espèce en voie d'extinction. Surtout qu'ils sont pris dans le feu croisé entre nous autres et puis Maxime... J'ai hâte de voir dans un an s'ils vont être encore là. [...] Ils sont pognés dans le triangle. Ils n'ont plus d'air pour respirer. Et puis Maxime, il tire de tous les bords lui. Il n'y a comme plus de possibilités pour eux autres de continuer, ils vont s'essouffler. » (Jean-Pierre)

« Tu vois, on s'est ouvert une nouvelle école sur le boulevard de la Rive-Sud à Saint-David pour essayer de faire un triangle pour entourer la concurrence. [...] [La décision a été prise] quand Maxime a ouvert une école au mois d'août [2012] à Saint-David. Question de compétitivité justement, de concurrence. Parce que là, ça faisait longtemps qu'on y pensait de s'ouvrir une école à Saint-David et Maxime le savait. Parce que quand qu'on était avec, on lui disait : « le prochain *move* qu'on va faire, ça va être Saint-David ». Et puis quand on a quitté Maxime, *chiaouk* ! C'est la première porte qu'il est allé chercher. Il n'y en a pas d'école là. » (Dominique)

Au final, les objectifs et la stratégie déployés par Vision Arts Martiaux, tout en reflétant son imaginaire, doivent constamment être adaptés. Pour se différencier de ses concurrents, l'organisation se doit d'innover et de consolider sa réputation. C'est justement ce qu'elle cherche à faire par l'adhésion à la DNBK.

11.2 DNBK : entre ressemblance et divergence

La Dai Nippon Butoku Kai (DNBK) est une organisation japonaise qui a pour objectif de faire la promotion de la culture et des valeurs associées aux disciplines martiales traditionnelles japonaises. Son association à l'empereur du Japon et à l'ordre légendaire des samouraïs lui accorde un prestige et une renommée remarquables. En ce qui concerne Vision Arts Martiaux, c'est au printemps 2012 que l'organisation s'est affiliée à la DNBK dans le but de continuer de faire évoluer Mme Girard et M. Morin dans leur cheminement martial et développer le style enseigné dans les écoles de la confédération. À entendre les membres de Vision Arts Martiaux s'exprimer sur cette affiliation, nous constatons qu'il existe une vision partagée autour de la DNBK. Nous apprenons aussi qu'elle a plusieurs points communs avec Vision Arts Martiaux et que les répondants s'y réfèrent pour illustrer ce qu'ils voudraient et ce qu'ils ne voudraient pas avoir comme protocole dans leur école.

Pour commencer, la DNBK ressemble à Vision Arts Martiaux en ce sens où elle a pour objectif de célébrer la diversité des disciplines martiales tout en honorant les valeurs traditionnelles des arts

martiaux. Selon M. Morin, l'esprit intégrateur du « style Vision » et la volonté de transmettre les valeurs martiales à travers l'enseignement cadrent bien dans cette optique :

« En général, selon la politique officielle de la DNBK, on célèbre la différence. C'est la phrase exacte. On se réunit pour célébrer nos différences, et pour échanger dans la tradition des maîtres d'Okinawa et de Funakoshi et de l'empereur. [...] Ça fait que selon la définition originale, on est exactement dans la lignée de ce que la DNBK veut. Mais tout en protégeant la tradition du Budo. » (Jean-Pierre)

De plus, la DNBK possède deux qualités qui différencient clairement cette organisation des contre-exemples définis au-travers l'histoire de Vision Arts Martiaux. Dans un premier temps, la DNBK n'a aucune visée commerciale ; comme il s'agit d'une association sans but lucratif, transparente dans sa gestion des fonds, l'argent ne rentre pas en ligne de compte dans le recrutement et dans la planification d'activités. Dans un deuxième temps, Kyle Thomas, le représentant de la DNBK au Canada, n'est pas perçu comme un gourou ni comme un manipulateur ; au contraire, il est vu comme quelqu'un de simple, honnête, drôle et sympathique. Aux dires de M. Morin, il est même capable de « contourner » la tradition à l'occasion, il use de son « bon sens ».

Au-delà des points communs, Vision Arts Martiaux cherche à combler des besoins bien particuliers dans son affiliation à la DNBK. Premièrement, Mme Girard et M. Morin peuvent officialiser leur 6^e degré de ceinture noire, une étape relativement cruciale s'ils souhaitent faire le point avec leur passé et se tourner vers l'avenir. À ce sujet par exemple, Mme Girard se dit spécialement mal à l'aise de porter un degré qui lui a été décerné par Joe Thibault :

« Le 6^e *dan* que Joe m'a donné, je ne l'ai jamais digérée. Parce que ça ne faisait pas longtemps que Joe me connaissait. On venait de rentrer [dans la World Arts Martiaux], ça ne faisait même pas un an. Moi, je ne comprenais pas comment il pouvait me décerner un titre de 6^e *dan* quand ça faisait si peu longtemps et si peu de contacts et de fois qu'on s'était entraînés ensemble et qu'il m'avait vu bouger. Donc, moi je trouvais que ça gardait bien mal et je n'aimais pas ça. [...] Faut que je passe à autre chose parce que le 6^e *dan* de Joe Thibault, moi je capote. » (Dominique)

Ensuite, Mme Girard et M. Morin pourront également aller chercher les connaissances qui leur permettront de continuer à progresser dans les arts martiaux, d'obtenir des grades supérieurs, et de faire évoluer le style enseigné dans Vision Arts Martiaux. Dernièrement, les répondants accordent un grand prestige à la DNBK et pensent que cette organisation vient ajouter une crédibilité supplémentaire à l'entreprise :

« C'est une bonne affaire pour quelqu'un qui veut viser haut. D'après moi, c'est la crédibilité qui rentre en ligne de compte plus que d'autres choses. Le fait que tu sois reconnu au Japon. La signature du prince c'est une étampe premièrement. [...] Ça fait un *show*. Et quand le monde vient ici pour s'inscrire et qu'il voit des parchemins après le mur qui sont signés du Japon par l'empereur, c'est la crédibilité de la maison. » (Alexandre)

Cependant, un point sur lequel tous sont en désaccord est la place excessive accordée au protocole dans cette organisation traditionnelle d'origine japonaise. Alors que, comme nous l'avons vu, les règles et les rapports hiérarchiques sont minimes dans Vision Arts Martiaux, la DNBK fait l'application du protocole complet. Pour plusieurs répondants, ce type de décorum est exagéré. Ils s'en servent alors pour désigner ce qu'ils ne voudraient pas que ce soit dans les écoles de Vision Arts Martiaux :

« Autant que le protocole de la DNBK, c'est exagéré au bout, que nous, on n'en a pas. Nous autres on n'en a pas assez et eux autres, ils en font trop. Il faudrait trouver un juste milieu avec ça. Et ça en prendrait un pour mettre ça sérieusement. Ça ferait encore plus professionnel je trouve. » (Alexandre)

« Même si on fait partie de la Dai Nippon Butoku Kai, ça ne veut pas dire qu'on veut que ce soit comme ça dans nos écoles. [...] Tu peux faire du karaté et avoir tous les biens faits du karaté sans être là-dedans. » (Jean-Pierre)

Pour conclure, la DNBK constitue, d'une certaine façon, un exemple pour Vision Arts Martiaux, car elle incarne des qualités importantes pour l'organisation, telles l'ouverture sur d'autres styles, la séparation des sphères martiale et commerciale, et la transmission des valeurs traditionnelles des arts martiaux. Par contre, elle constitue également une référence négative en ce qui a trait au protocole et aux rapports d'autorité. Cela n'empêche tout de même pas la DNBK d'influencer légèrement Vision Arts Martiaux et la mener à prendre une tangente plus traditionnelle, sans toutefois ajouter des codes au protocole ou renforcer les rapports hiérarchiques. À titre d'exemple, M. Morin introduit progressivement des termes japonais – tout en perpétuant l'appellation courante – lorsqu'il nomme les *katas* et les techniques qu'il emploie. Il fait de même avec le salut à la fin du cours. Selon lui, à force de « côtoyer des gens très protocolaires, par la voie des choses, on va devenir protocolaires. Mais jamais trop, parce que c'est une question d'équilibre tout le temps » (Jean-Pierre). Somme toute, la vision commune autour de la DNBK témoigne de plusieurs objectifs définis et partagés dans l'organisation.

11.3 La valeur des objectifs

À l'image d'une forte culture d'entreprise, les valeurs de Vision Arts Martiaux s'expriment dans les objectifs de l'organisation. Ainsi, nous dégageons des objectifs de rentabilité, de croissance et de compétitivité, de service, de qualité et de réputation, de développement personnel, d'accessibilité et de reconnaissance. Ces objectifs ne sont pas hiérarchisés et les répondants pensent qu'ils sont tous aussi importants les uns que les autres. Nous remarquons cependant que certains objectifs sont explicites alors que d'autres sont tacites.

L'objectif le plus formel, puisqu'il répond à un besoin substantiel de l'entreprise, est celui de rentabilité. Les propriétaires d'école tout comme les professeurs s'entendent pour dire que l'entreprise doit être rentable si les gens souhaitent « vivre de ça ». De concert avec la stratégie de développement offensive de Vision Arts Martiaux, son désir de propager les idées et les fondements véhiculés par l'organisation et de s'opposer aux entreprises identifiées comme des contre-exemples, nous retrouvons également un objectif de croissance et de compétitivité. Ouvrir de nouvelles écoles, prendre de l'expansion, augmenter le nombre d'inscriptions, consolider la place de Vision Arts Martiaux sur le marché, voilà certaines ambitions de l'organisation. L'innovation dont fait preuve l'organisation s'inscrit dans le même horizon, tout comme sa recherche de différenciation, tant dans son style martial que dans sa structure organisationnelle. Dans les mots de M. Morin, « ce n'est ni un système de franchise, ni un système d'écoles à but non lucratif, ce n'est pas quelque chose de gouvernemental relié aux loisirs, c'est quelque chose qui n'a jamais existé avant [...] dans la province de Québec, et peut-être même en Amérique du Nord » (Jean-Pierre).

Un autre objectif formel de Vision Arts Martiaux est de satisfaire la clientèle, notamment en offrant des cours diversifiés, un horaire varié et un service de qualité. Il s'agit de « bâtir la réputation de l'école sur le professionnalisme, sur la qualité des professeurs, sur l'expérience » (Dominique). Il s'avère que

l'organisation se soucie de projeter une image positive : « [...] c'est la crédibilité de l'école qui va faire qu'elle va fonctionner. Et je pense qu'ici, la clé du succès, c'est ça, c'est la crédibilité » (Alexandre). La décision de se séparer de Maxime Paillé va dans ce sens ; il ternissait l'image de l'organisation justement parce qu'il accordait trop d'importance à la quantité d'élèves au détriment de la qualité de la formation. De fait, il ne faut pas que l'objectif de rentabilité diminue la qualité de l'enseignement, même si les deux restent nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise :

« [L'objectif est de] développer Vision Arts Martiaux au maximum. En frais de quantité d'élèves et en frais de qualité. Je veux les deux parce qu'il y en a que c'est juste la qualité ; ils ont cinq ou dix élèves dans leur sous-sol et ils les battent à mort. Et il y a l'autre extrême, qui veulent la quantité mais que la qualité est moins importante. Moi, j'aimerais ça avoir les deux. [...] Parce qu'à un moment donné je vais privilégier plus la qualité que la quantité. Mais un ne peut pas aller sans l'autre parce que [sinon] tu es condamné à disparaître [...]. » (Jean-Pierre)

L'adhésion à la DNBK témoigne tout autant, de cette intention qui est de rehausser la crédibilité et la réputation de l'organisation et d'offrir un service de qualité. Premièrement, elle permet de se faire reconnaître au niveau international. Deuxièmement, elle donne accès à un vaste champ de connaissances martiales, ce qui permet d'enrichir le Kenpo Ryu Karaté-do. Sur ce point, le perfectionnement des connaissances est un objectif important pour les dirigeants, car il permet de définir l'image et le style martial de l'organisation. Par effet de ruissellement, ce sont les membres qui en bénéficient, ce qui rejoint l'objectif de satisfaire la clientèle en offrant un service de qualité.

Dans le même ordre d'idées, c'est pour s'adapter aux réalités du marché et satisfaire sa clientèle que Vision Arts Martiaux a rendu son style plus accessible. Cela s'est fait en faisant la promotion de la santé, de la sécurité et du plaisir : « on se préoccupe de la santé des gens. [...] On est à l'écoute des besoins des gens et on tend à répondre à ce que les gens veulent et recherchent parce que c'est différent pour chaque personne » (Dominique). Ainsi, les dirigeants sont ouverts sur les propositions des professeurs, de leurs élèves et des parents de leurs élèves. Il y a toujours une écoute et une considération, deux autres valeurs qui concordent avec la satisfaction des clients.

La pérennité nous est également apparue comme un objectif de Vision Arts Martiaux, une entreprise souhaitant survivre et poursuivre son évolution à long terme. À cet égard, la valeur d'adaptation est essentielle pour l'organisation. Effectivement, si nous songeons à toutes les épreuves auxquelles elle a été confrontée, forcément, elle a dû s'adapter. La diversification de l'offre des cours est aussi une forme d'adaptation à la demande. De plus, l'actualisation constante du style martial démontre tout autant sa fluidité et sa capacité d'adaptation.

« Les espèces qui survivent ce sont celles qui s'adaptent. Et puis si tu arrêtes de t'adapter un moment donné dans le courant de ton évolution, t'es condamné à disparaître. Ça fait que c'est vrai pour l'art martial. Si on se projetait dans 50 ans et que, par exemple, on n'est plus là, qu'on est mort et que Vision Arts Martiaux existe encore, il va falloir que les gens aient le droit de toucher à l'art martial. » (Jean-Pierre)

En même temps, cette adaptation nous mène à quelques valeurs caractéristiques de l'organisation et de son style. Premièrement, la liberté, parce que les gens sont libres d'aller suivre des cours d'arts martiaux où ils le veulent – ils sont même encouragés à le faire – et parce que les dirigeants sont libres de gérer leur école à leur manière. Deuxièmement, l'ouverture, parce que le style enseigné chez Vision Arts Martiaux est ouvert sur les autres styles, voire même qu'il les intègre. Par ailleurs, le fait de devoir

acquérir une ceinture noire dans une discipline martiale autre que le Kenpo Ryu Karaté-do pour obtenir le 6^e degré de ceinture noire témoigne de cette ouverture. Les dirigeants veulent que les membres de l'organisation s'ouvrent sur les autres styles d'arts martiaux. Nous remarquons donc que ces trois valeurs sont intimement liées à l'objectif de pérennité de l'entreprise, car elles visent à en assurer la survie sur une longue échéance.

À travers la recherche de qualité, de professionnalisme et d'accessibilité, nous retrouvons également un objectif plus implicite : celui du développement personnel. À cet effet, plusieurs pensent que le but derrière l'enseignement des arts martiaux est d'accompagner les élèves dans l'accomplissement de soi :

« C'est sûr qu'il y a un objectif monétaire, évidemment. Les propriétaires veulent vivre de ça. Mais je pense qu'au-delà de ça, ils ont un objectif d'accomplissement des personnes qui viennent s'inscrire ici. C'est d'être capable de les amener, de les faire cheminer à travers les arts martiaux. C'est sûr qu'il y en a qui ne font pas le cheminement au complet mais il y en a d'autres qui vont le faire. Le but que je vois, c'est d'essayer que les gens s'accomplissent en venant ici. » (Jeff)

« J'enseigne vraiment les arts martiaux dans le but de faire cheminer les gens. [...] Si j'inscris ma fille à un cours, l'accompagnement que ma fille va avoir de son professeur – parce que le professeur est quelqu'un d'important dans la vie d'un enfant –, l'accompagnement que je souhaiterais qu'elle ait dans n'importe quel sport auquel elle va s'inscrire, c'est le même que j'essaie de donner à chacun des enfants à qui j'enseigne. Je les vois grandir, je les accompagne, j'essaie de les valoriser par l'enseignement. Mon but c'est ça. Je pense que j'essaie d'aller chercher en chaque enfant son potentiel ; l'estime de soi, la confiance, et de l'amener à dépasser ses limites. Je n'enseigne pas les arts martiaux pour créer une élite ; j'enseigne les arts martiaux pour une accessibilité à tout le monde. » (Dominique)

Dans cette même perspective, le développement de soi est non seulement vrai pour les élèves, mais aussi pour l'ensemble des membres de l'organisation. En effet, il existe une réelle recherche de bien-être et d'épanouissement collectif dans l'organisation ; l'ambiance de travail doit être saine pour favoriser la cohésion du groupe et l'endossement des décisions communes ; de plus, le travail ne doit pas être vu comme un fardeau mais comme un plaisir :

« je veux travailler avec des amis, je ne veux pas travailler avec des gens obligés. C'est pour ça que je n'ai jamais fait de contrat. Je veux travailler avec du monde qui ont le goût d'être là. [...] Du monde motivé que tu n'as pas besoin de pousser, que c'est eux autres qui te tirent. C'est avec du monde comme ça que je veux travailler » (Jean-Pierre).

L'entraide qui en résulte fait en sorte que l'implication et la participation sont valorisées dans l'organisation. En retour, la reconnaissance des dirigeants est systématique ; ces derniers considèrent que la confiance, la communication et le partenariat sont des valeurs importantes pour l'organisation. Elles sont primordiales dans leurs interrelations : « l'équipe est composée de gens en qui on peut avoir totalement confiance » (Dominique). Enfin, par-dessus tout, c'est le respect qui importe. Il est présent dans toutes les sphères de l'organisation, il teinte toutes les relations et oriente les actions, les comportements et les attitudes.

12. Conclusion

En essayant de comprendre et de rendre intelligibles les logiques d'action à l'intérieur de Vision Arts Martiaux, en essayant de retracer les principes guidant toutes les pratiques dans l'organisation, nous en sommes venus à croire que l'imaginaire – ce système de compréhension partagée de la réalité, dans les

mots d'Osty – se construit dans l'action. Alors qu'au départ, celui-ci se montre fragmentaire, divisé en une mosaïque de représentations individuelles de la pratique des arts martiaux et de l'entreprise, il semble se consolider petit à petit à travers l'histoire de Vision Arts Martiaux.

À chaque fois que l'organisation s'est heurtée à de nouveaux problèmes, que ce soit face à une pratique élitiste des arts martiaux, à un pouvoir impérieux et à une hiérarchie intransigeante, ou face à une dévalorisation du contenu martial à des fins commerciales, l'imaginaire de Vision Arts Martiaux s'est trouvé fortifié. Ainsi, les fragments d'un imaginaire divisé se sont agrégés au fur et à mesure que l'organisation faisait face à des défis. C'est donc dans l'agir, dans l'exercice des structures, des règles et des relations que Vision Arts Martiaux a forgé un imaginaire qui lui est propre. Par l'identification claire de contre-exemples, la pratique se transmute alors en valeurs, en normes et en objectifs ; bref, en principes d'action normatifs. Cela se traduit premièrement par une normalisation des manières de faire dans l'entreprise, mais surtout, cela donne lieu à une représentation commune et partagée de l'organisation.

Cet univers symbolique se cristallise en une culture d'entreprise qui fait de Vision Arts Martiaux, un véritable lieu de socialisation, d'intégration, d'affirmation et de validation culturelle. Ce n'est qu'à ce moment, lorsque l'organisation apparaît comme un tout cohérent, que l'imaginaire s'érige en identité. Nous voyons alors s'inverser le rapport d'influence entre l'agir et l'imaginaire. En premier lieu, la pratique semble préexister à l'imaginaire, mais lorsque ce dernier est incarné par l'identité organisationnelle de Vision Arts Martiaux, la pratique ne constitue plus la base de l'imaginaire : elle constitue désormais un idéal qui influencera à son tour toute action au sein de l'organisation.

C'est par ce mouvement dialectique de l'idéal et de la pratique que nous sommes parvenus à préciser la dynamique organisationnelle de Vision Arts Martiaux. Le but de notre recherche, qui était de dégager sa culture d'entreprise, s'en trouve accompli par l'explication du fonctionnement de l'organisation et de la genèse de son identité. Néanmoins, nous présumons au départ que l'entrelacement des sphères culturelles et commerciales dans l'organisation posait certains problèmes au niveau de son fonctionnement. Or, après l'enquête que nous avons menée, nous pouvons dire que les rôles de dirigeant et de professeur sont bien distingués, que l'autorité hiérarchique que confère le grade de ceinture n'interfère pas dans les relations quotidiennes et que le processus de prise de décision est séparé entre, d'un côté, les décisions martiales et, d'un autre côté, les décisions administratives et commerciales.

En même temps, nous posons l'hypothèse qu'il existerait un décalage entre les valeurs idéales et réelles de Vision Arts Martiaux. Encore une fois, nos résultats démontrent le contraire : il n'y a pas d'écart entre les valeurs idéales et réelles. La forte cohésion culturelle fait en sorte que les valeurs sont partagées par tous, du moment que l'intégration au groupe est faite. Par le fait même, nous avons découvert, d'une part, de quelle manière, par la socialisation qui advient dans le processus de formation, les valeurs de l'organisation sont transmises et, d'autre part, comment, par l'histoire et les expériences de l'organisation, les valeurs se sont institutionnalisées. En d'autres termes, le système de production et de reproduction des valeurs de l'entreprise a été éclairci.

Il s'avère que la vision à la fois des arts martiaux et de la gestion d'une entreprise est homogène et que les acteurs de l'organisation y adhèrent fortement ; la représentation idéale que les fondateurs de Vision Arts Martiaux ont de la pratique semble en adéquation avec celle des membres de l'organisation. La qualité des relations et le respect des normes en témoignent. Les seuls bémols que nous devons apporter concernent, premièrement, la collaboration entre les écoles, où les valeurs portées par l'organisation ne semblent pas orienter suffisamment la pratique, et deuxièmement, la stratégie à adopter en face des compétiteurs, où tous conviennent qu'il faut s'adapter et affronter la concurrence, mais pas de manière trop agressive comme cela semble être le cas présentement.

Tel que nous l'avons montré dans ce rapport, le fonctionnement de Vision Arts Martiaux repose sur des règles et des valeurs apprises dans les processus de socialisation et d'intégration professionnelle. Par conséquent, les objectifs de croissance de l'entreprise devront répondre à ce défi constant qui consiste, d'un côté, à bien intégrer les futurs propriétaires d'école, et d'un autre côté, à le faire suffisamment rapidement pour combler ces mêmes objectifs. C'est par la préservation de la forte cohésion culturelle si caractéristique de l'organisation que celle-ci parviendra à perpétuer ce projet social d'entreprise qu'est le sien.

Cinquième section : bibliographie et annexes

13. Bibliographie

- ALVESSON, Mats et Per Olof BERG (1992). *Corporate culture and organizational symbolism : an overview*, New York, Walter de Gruyter, 258 p.
- BARRETT, Richard (2006). *Building a values-driven organization : a whole system approach to cultural transformation*, Oxford, Éditions Elsevier, 248 p.
- BERNARD, Olivier (2011), « L'utilisation des arts martiaux en tant que médium d'intervention dans un contexte de perturbation et de conflit ». Dans *Arts martiaux, sports de combat et interventions psychosociales*. HÉBERT, Jacques. Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 35-52.
- BERNOUX, Philippe (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 308 p.
- BERNOUX, Philippe (2009). *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 466 p. (Édition originale : 1985)
- CLAUDE, Jean-François (2001). *Le management par les valeurs*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, « Entreprise et carrières », 250 p.
- CLAUDE, Jean-François et Thierry WELLHOFF (2011). *L'entreprise en 80 valeurs*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, « Entreprise et carrières », 227 p.
- DAI NIPPON BUTOKU KAI – France. *Historique DNBK*. [en ligne]. http://www.dnbk-france.org/fr/histoire_dnbk.php [page consultée le 3 avril 2013].
- DESSLER, Gary (2009). *La gestion des organisations : principes et tendances au XXI^e siècle*, 2^e édition, Québec, Éditions du nouveau pédagogique inc., 640 p. (Édition originale : 2007)
- FRIEDBERG, Erhard (1988). *L'analyse sociologique des organisations*, Paris, Éditions Privat, 127 p. (Édition originale : 1971)
- GABRIEL, Yiannis (1999). *Organizations un depth : the psychoanalysis of organizations*, Londres, Éditions SAGE, 338 p.
- GAGNON, Paul-Dominique et al. (2005). *L'entreprise. Vision globale et mondialisation*, 3^e édition, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 354 p. (Édition originale : 1996)
- GALLAGHER, Richard S. (2003). *The soul of an organization : understanding the values that drive successful corporate cultures*, Chicago, Éditions Dearborn Trade, 243 p.
- KOBI, Jean-Marcel et Hans WÜTRICH (1991). *Culture d'entreprise : modes d'action. Diagnostic et intervention*, Paris, Éditions Nathan, 220 p.
- LÉVIS URBAIN. *Le Kobudo déferle sur Lévis*. [en ligne]. <http://www.levisurbain.ca/?p=285> [page consultée le 31 mars 2013].

- MARION, Alain (1999). *Le Diagnostic d'entreprise : méthode et processus*. Paris, Economica, « Gestion. Série Politique générale, finance et marketing », 409 p.
- MERTON, Robert K. (1997). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Traduit de l'américain et adapté par Henri Mendras, Paris, Armand Collin, 384 p.
- OSTY, Florence et al. (2007). *Les mondes sociaux de l'entreprise : penser le développement des organisations*. Paris, La découverte, « Entreprise & société », 398 p. (Édition originale : 1995)
- RAMANI, V V (Dir) (2005), *Organization culture : global perspectives and cases*, Punjagutta, The ICFAI University Press, 185 p.
- ROCHER, Guy (2012). *Introduction à la sociologie générale : l'action sociale*, Montréal, Bibliothèque québécoise, 349 p. (Édition originale : 1969)
- SAINSAULIEU, Renaud (1977). *L'identité au travail*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, 487 p.
- SCHEIN, Edgar H. (1992). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Éditions Jossey-Bass, 418 p. (Édition originale : 1985)
- VISION ARTS MARTIAUX. [en ligne].
http://www.visionartsmartiaux.com/Vision_Arts_Martiaux_Dojo_Karate_Jiu_Jitsu_Boxe_Kick_Boxing/Bienvenue.html [page consultée le 2 avril 2013].
- VISION ARTS MARTIAUX ; DOJO LAUZON. *Accueil*. [en ligne].
<http://www.dojovisionlauzon.com/indexacc.htm> [page consultée le 9 avril 2013].
- VISION ARTS MARTIAUX ; DOJO LAUZON. *Règles de vie*. [en ligne],
http://www.dojovisionlauzon.com/index_25.htm [page consultée le 9 avril 2013]

14. Annexes

14.1 Schéma d'opérationnalisation

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Acteur (OSTY et <i>al.</i> , 2007, p.65)	Caractéristiques	Informations générales	<ul style="list-style-type: none"> • Âge, sexe, autre travail, niveau d'éducation, niveau de formation initiale, activités extraprofessionnelles Q1 O1 • Parcours général (histoire de l'individu) Q2
		Contenu du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Complexité et particularité des tâches Q3 O2 • Nature des compétences à mobiliser (techniques, gestionnaires et relationnelles) O2 + • Degré d'autonomie (latitude dans la prise de décisions) Q4 O2 • Principaux problèmes et défis du travail, mode de résolution des conflits Q5 O2
		Position dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Statut dans l'organisation O3 + • Activité, niveau hiérarchique (grade de ceinture), ancienneté (dans l'organisation et comme professeur) Q9 Q6 Q7 • Fréquentation d'autres écoles Q8 • Représentation de soi à l'intérieur de l'entreprise (rôle, aspirations, avancement depuis le début et perception de l'avancement) Q10
		Ressources et pouvoir (Zones d'incertitude ; BERNOUX, 2009, p.455)	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise, savoir ou savoir-faire, compétences particulières ou rares (différents types d'arts martiaux maîtrisés et capable d'enseigner, autres connaissances utiles dans le cadre du travail) Q15 O3 • Connaissance générale des règles de fonctionnement et capacité de les utiliser judicieusement, de les créer ou de les modifier Q16 O3 • Relations avec des partenaires extérieurs de l'entreprise (fournisseurs, clients, compétiteurs) Q17 O3 • Possibilité de capter, filtrer, retenir ou contrôler l'information ou la communication à l'interne Q18 O3 • Valorisation culturelle (occupation d'une fonction symboliquement valorisée,

			reconnaissance professionnelle) O3 +
		Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de ressources O3 + • Jeu stratégique : offensif ou défensif, stable ou instable, individuel ou collectif (formation d'alliances et de sous-groupes) O3 +
		Attitudes face au travail et perception de l'attitude des autres	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation du travail (signification, intérêt vis-à-vis du travail, place du travail dans la vie) Q11 • Identification et attachement (appartenance ou distanciation vis-à-vis l'organisation) Q13 O1 • Implication (degré de mobilisation et d'engagement effectif dans la fonction, participation dans l'organisation) Q14 O1
	Enjeux (sources de motivation ou de mobilisation)	Enjeu technique	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des connaissances Q12 • Maîtrise de l'apprentissage Q12
		Enjeu organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de travail (horaires, charges et rythmes de travail, autonomie) Q12 • Efficacité (respect des délais, de la qualité, etc.) Q12
		Enjeu économique ou financier	<ul style="list-style-type: none"> • Source de revenus Q12 • Contribue à la rentabilité de l'entreprise Q12
		Enjeu socioculturel	<ul style="list-style-type: none"> • Être intégré et reconnu au sein de la communauté professionnelle Q12
		Enjeu de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Parvenir à orienter sa vie professionnelle en fonction de ce que permet ou propose l'entreprise (carrière, formation, mobilité, etc.) Q12
Structure (OSTY et <i>al.</i> , 2007, p.36)	Structure d'organisation	Informations générales	<ul style="list-style-type: none"> • Histoire de l'organisation * • Vision, mission, objectifs, stratégies * • Taille de l'entreprise, nombre d'employés, types d'emplois * • Statut juridique de l'entreprise * • Organigramme O5 * • Localisation géographique * • Infrastructures (état et équipement des écoles) O5 *
		Agencement des activités	<ul style="list-style-type: none"> • Mode de départementalisation (différenciation des écoles et des services offerts aux clients) O5 * • Degré de différenciation horizontale entre établissements Q20 O5 • Longueur de la ligne hiérarchique et niveau d'encadrement opérationnel O5 *

			<ul style="list-style-type: none"> • Degré de centralisation/décentralisation des décisions et articulation avec la hiérarchie Q26 Q32 O5 • Système de planification, d'organisation, de direction et de contrôle de l'activité Q21 O5 • Moyens de communication (conversations de couloir, téléphone, internet) O5 * • Système de promotion * • Recrutement et formation du personnel (taux de roulement du personnel) * • Degré et type de division du travail O5 * • Codification des procédures O5 *
	Dynamiques relationnelles	Relations hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> • Relations ascendantes, descendantes, ou d'échange réciproque Q23 O6 • Relation à un leader Q24 O6 • Relation avec les autres Q25 O6 • Types de leaders (traditionnel, rationnel-légal, charismatique ; Weber) O6 +
		Interdépendance	<ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel ou collectif Q22 O6 • Interdépendance et mode de coordination entre collègues et écoles Q19 O6
		Nature des relations	<ul style="list-style-type: none"> • Relations affectives, cognitives, ou instrumentales O6 + • Alliance, négociation, opposition O6 + • Qualité des relations Q27 O6
		Poids de l'expérience de groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Évitement, repli par noyaux, conformisme ou débat O6 + • Ambiance de travail Q28 O6
Valeurs (CLAUDE et WELLHOFF, 2011, p.27-41)	Valeurs personnelles --- Valeurs réelles et idéelles de l'entreprise	Valeurs de compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Ancrage territorial, création de valeur, détermination, différenciation, diversification, efficacité, esprit d'équipe, excellence, internationalisation, management, pérennité, professionnalisme, qualité, rapidité, réputation, satisfaction client, savoir-faire, sécurité, service, spécialisation Q29 O4
		Valeurs de conquête	<ul style="list-style-type: none"> • Ambition, anticipation, compétitivité, courage, croissance, enthousiasme, esprit combatif, esprit d'entreprise, exclusivité, initiative, innovation, performance, succès Q29 O4
		Valeurs de conduite	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilité, attractivité, authenticité, créativité, discernement, disponibilité,

			exigence, fierté, humilité, implication, individualité, liberté, modernité, ouverture, passion, responsabilité, simplicité, tradition Q29 O4
		Valeurs sociétales	<ul style="list-style-type: none"> • Développement durable, environnement, partage, responsabilité sociale, santé Q29 O4
		Valeurs relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Accessibilité, communication, confiance, considération, convivialité, partenariat, proximité, respect Q29 O4
		Valeurs d'épanouissement	<ul style="list-style-type: none"> • Beauté, développement personnel, humanisme, plaisir, sensibilité, talent Q29 O4
		Valeurs sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Égalité, équité, intégration, participation, patriotisme, pluralisme, solidarité Q29 O4
		Valeurs morales	<ul style="list-style-type: none"> • Éthique, intégrité, loyauté Q29 O4
	Valeurs projetées		<ul style="list-style-type: none"> • Vision de l'acteur Q38 O4 • Vision des dirigeants Q37 O4
Identité collective (OSTY et <i>al.</i> , 2007, p.96)	Principes de légitimation de l'autorité hiérarchique		<ul style="list-style-type: none"> • Expertise (écarts des compétences entre employés), prise de décisions, respect des règles institutionnelles, gestion de l'autonomie, capacité de leadership Q30 Q31 Q33 O1
	Finalités du travail		<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'une expertise, réalisation et épanouissement, insertion dans un tissu relationnel, acquisition d'un statut social, moyens de subsistance Q12
	Finalités de l'entreprise		<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité économique, expansion commerciale, garantie de l'emploi, promotion sociale, formation et développement de métiers, contribution au développement local Q34 O4 • Différenciation Q35 O4 • Vision Q36 O4

*Ces indicateurs sont sujets à l'interprétation des chercheurs et ne seront pas traités directement en entrevue.

*Ces indicateurs sont des informations factuelles qui seront sondées auprès d'une seule personne et ne nécessiteront pas d'entrevue.

Q : Ces indicateurs se retrouvent sous forme de question dans la grille d'entretien individuel.

O : Ces indicateurs renvoient à des faits qui seront notés dans la grille d'observation.

14.2 Grille d'entretien individuel

Thème 1 : Informations individuelles	✓
<p><u>Sous-thème 1 : Informations générales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Âge, sexe, autre travail, niveau d'éducation, grade de ceinture lors de l'entrée dans l'organisation, activités extraprofessionnelles (loisirs ou autre) • Quel est le parcours qui vous a mené chez Vision Arts Martiaux ? Pourquoi Vision Arts Martiaux plutôt qu'une autre ? 	<p>Q1 <input type="checkbox"/></p> <p>Q2 <input type="checkbox"/></p>
<p><u>Sous-thème 2 : Contenu du travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi consiste votre travail ? • Dans le cadre de votre travail, vous sentez-vous autonome dans l'accomplissement de vos tâches ? Qui détermine les enseignements dans vos cours ? • Quels sont les principaux défis ou problèmes que vous rencontrez dans l'exercice de votre travail ? Comment sont-ils gérés ? 	<p>Q3 <input type="checkbox"/></p> <p>Q4 <input type="checkbox"/></p> <p>Q5 <input type="checkbox"/></p>
<p><u>Sous-thème 3 : Position dans l'organisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel est votre grade de ceinture ? • Depuis combien de temps faites-vous partie de Vision Arts Martiaux ? • Avez-vous fréquenté d'autres écoles ? Les fréquentez-vous encore ? • Comment voyez-vous votre rôle dans l'entreprise ? • Quelles sont vos aspirations ? Que pensez-vous de votre avancement depuis le début ? 	<p>Q6 <input type="checkbox"/></p> <p>Q7 <input type="checkbox"/></p> <p>Q8 <input type="checkbox"/></p> <p>Q9 <input type="checkbox"/></p> <p>Q10 <input type="checkbox"/></p>
<p><u>Sous-thème 4 : Attitudes face au travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la place du travail dans votre vie ? • Quelles sont les principales motivations à votre travail ? • Vous sentez-vous attaché à l'entreprise ? Vous identifiez-vous à l'organisation ? • Quel est votre degré d'implication ? Comment voyez-vous l'implication des autres ? 	<p>Q11 <input type="checkbox"/></p> <p>Q12 <input type="checkbox"/></p> <p>Q13 <input type="checkbox"/></p> <p>Q14 <input type="checkbox"/></p>
<p><u>Sous-thème 5 : Ressources et pouvoir</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous des compétences particulières ou rares qui vous sont utiles dans votre travail ? • Existe-t-il des règles dans l'organisation ? Avez-vous une influence sur la création ou la modification des règles de fonctionnement dans l'organisation ? Sont-elles ou seraient-elles utiles selon vous ? Pourquoi ? 	<p>Q15 <input type="checkbox"/></p> <p>Q16 <input type="checkbox"/></p>
Thème 2 : Dynamiques relationnelles	✓
<p><u>Sous-thème 6 : Relations de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont vos relations avec des partenaires externes de l'entreprise (exemple : fournisseurs, clients, compétiteurs) ? • Avez-vous accès à des informations privilégiées ? Vous arrive-t-il de filtrer ou de cacher de l'information ? Envers qui ? Pourquoi ? • Existe-t-il une collaboration entre écoles ? Comment est-elle coordonnée ? • Y a-t-il, selon vous, des différences entre les écoles ? Y a-t-il une école plus importante que les autres ? Pourquoi ? • Existe-t-il un contrôle de l'activité dans votre école ? Comment fonctionne-t-il ? Êtes-vous la seule école à fonctionner de la sorte ? • Dans l'exercice de vos tâches, êtes-vous amené à travailler avec d'autres ? Seriez-vous capable de travailler tout seul ? 	<p>Q17 <input type="checkbox"/></p> <p>Q18 <input type="checkbox"/></p> <p>Q19 <input type="checkbox"/></p> <p>Q20 <input type="checkbox"/></p> <p>Q21 <input type="checkbox"/></p> <p>Q22 <input type="checkbox"/></p>
<p><u>Sous-thème 7 : Relations hiérarchiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quel type de relations entretenez-vous avec vos collègues ? S'agit-il de relations où vous êtes en position d'autorité, de subalterne ou d'égalité ? 	<p>Q23 <input type="checkbox"/></p>

<ul style="list-style-type: none"> • Qu'en est-il de vos relations avec Dominique Girard et Jean-Pierre Morin ? • Entretenez-vous des relations particulières avec des membres de l'organisation ? • Comment fonctionne la prise de décisions dans l'entreprise ? Y a-t-il centralisation (les décisions sont prises par une ou un noyau très restreint de personnes) ou décentralisation (tous peuvent prendre les décisions) dans la prise de décisions selon vous ? Pourquoi ? • Dans l'ensemble, comment jugeriez-vous les relations à l'intérieur de l'entreprise ? • L'ambiance de travail est-elle propice à l'accomplissement de vos tâches ? 	<p>Q24 <input type="checkbox"/></p> <p>Q25 <input type="checkbox"/></p> <p>Q26 <input type="checkbox"/></p> <p>Q27 <input type="checkbox"/></p> <p>Q28 <input type="checkbox"/></p>																
Thème 3 : Valeurs																	
✓																	
<p><u>Sous-thème 8 : Valeurs personnelles et valeurs de l'entreprise</u> <i>Nous lisons la liste de valeurs ci-dessous et nous demanderons au répondant d'indiquer, au fur et à mesure que nous lisons, lesquelles le représentent le mieux. Nous lui présenterons ensuite les valeurs retenues pour qu'il indique les cinq valeurs les plus fortes. Nous répéterons l'exercice une deuxième fois, mais cette fois-ci, nous demanderons au répondant d'indiquer quelles valeurs représentent le mieux Vision Arts Martiaux.</i></p>																	
<table border="1"> <tr> <td>Valeurs de compétence</td> <td>Ancrage territorial (attachement à la localité), création de valeur, détermination, différenciation, diversification, efficacité, esprit d'équipe, excellence, internationalisation, management, pérennité, professionnalisme, qualité, rapidité, réputation, satisfaction client, savoir-faire, sécurité, service, spécialisation</td> </tr> <tr> <td>Valeurs de conquête</td> <td>Ambition, anticipation, compétitivité, courage, croissance, enthousiasme, esprit combatif, esprit d'entreprise, exclusivité, initiative, innovation, performance, succès</td> </tr> <tr> <td>Valeurs de conduite</td> <td>Adaptabilité, attractivité, authenticité, créativité, discernement, disponibilité, exigence, fierté, humilité, implication, individualité, liberté, modernité, ouverture, passion, responsabilité, simplicité, tradition</td> </tr> <tr> <td>Valeurs sociétales</td> <td>Développement durable, environnement, partage, responsabilité sociale, santé</td> </tr> <tr> <td>Valeurs relationnelles</td> <td>Accessibilité, communication, confiance, considération, convivialité, partenariat, proximité, respect</td> </tr> <tr> <td>Valeurs d'épanouissement</td> <td>Beauté, développement personnel, humanisme, plaisir, sensibilité, talent</td> </tr> <tr> <td>Valeurs sociales</td> <td>Égalité, équité, intégration, participation, patriotisme, pluralisme, solidarité</td> </tr> <tr> <td>Valeurs morales</td> <td>Éthique, intégrité, loyauté</td> </tr> </table>	Valeurs de compétence	Ancrage territorial (attachement à la localité), création de valeur, détermination, différenciation, diversification, efficacité, esprit d'équipe, excellence, internationalisation, management, pérennité, professionnalisme, qualité, rapidité, réputation, satisfaction client, savoir-faire, sécurité, service, spécialisation	Valeurs de conquête	Ambition, anticipation, compétitivité, courage, croissance, enthousiasme, esprit combatif, esprit d'entreprise, exclusivité, initiative, innovation, performance, succès	Valeurs de conduite	Adaptabilité, attractivité, authenticité, créativité, discernement, disponibilité, exigence, fierté, humilité, implication, individualité, liberté, modernité, ouverture, passion, responsabilité, simplicité, tradition	Valeurs sociétales	Développement durable, environnement, partage, responsabilité sociale, santé	Valeurs relationnelles	Accessibilité, communication, confiance, considération, convivialité, partenariat, proximité, respect	Valeurs d'épanouissement	Beauté, développement personnel, humanisme, plaisir, sensibilité, talent	Valeurs sociales	Égalité, équité, intégration, participation, patriotisme, pluralisme, solidarité	Valeurs morales	Éthique, intégrité, loyauté	<p>Q29 <input type="checkbox"/></p>
Valeurs de compétence	Ancrage territorial (attachement à la localité), création de valeur, détermination, différenciation, diversification, efficacité, esprit d'équipe, excellence, internationalisation, management, pérennité, professionnalisme, qualité, rapidité, réputation, satisfaction client, savoir-faire, sécurité, service, spécialisation																
Valeurs de conquête	Ambition, anticipation, compétitivité, courage, croissance, enthousiasme, esprit combatif, esprit d'entreprise, exclusivité, initiative, innovation, performance, succès																
Valeurs de conduite	Adaptabilité, attractivité, authenticité, créativité, discernement, disponibilité, exigence, fierté, humilité, implication, individualité, liberté, modernité, ouverture, passion, responsabilité, simplicité, tradition																
Valeurs sociétales	Développement durable, environnement, partage, responsabilité sociale, santé																
Valeurs relationnelles	Accessibilité, communication, confiance, considération, convivialité, partenariat, proximité, respect																
Valeurs d'épanouissement	Beauté, développement personnel, humanisme, plaisir, sensibilité, talent																
Valeurs sociales	Égalité, équité, intégration, participation, patriotisme, pluralisme, solidarité																
Valeurs morales	Éthique, intégrité, loyauté																
<p><u>Sous-thème 9 : Principes de légitimation de l'autorité</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des personnes qui occupent une position d'autorité à vos yeux ? Qui ? Pourquoi ? • Quels principes légitiment selon vous l'autorité hiérarchique ? • Devrait-il avoir plus ou moins d'autorité chez Vision Arts Martiaux ? Pourquoi ? • Qu'est-ce qui constitue selon vous un modèle à suivre ? 		<p>Q30 <input type="checkbox"/></p> <p>Q31 <input type="checkbox"/></p> <p>Q32 <input type="checkbox"/></p> <p>Q33 <input type="checkbox"/></p>															
<p><u>Sous-thème 10 : Objectifs de l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont selon vous les principaux objectifs de l'entreprise ? Existe-t-il des objectifs idéaux différents des objectifs formels ? • Comment Vision Arts Martiaux se différencie-t-elle des autres écoles d'arts martiaux ? • Y a-t-il une vision qui en émane ? • Selon vous, les dirigeants tentent-ils de véhiculer une certaine vision des arts martiaux ? Quelle est-elle ? Cette vision est-elle partagée par tous ? • Pensez-vous avoir une vision des arts martiaux qui vous est propre ? Quelle est-elle ? • Est-il possible d'améliorer Vision Arts Martiaux ? Comment ? 		<p>Q34 <input type="checkbox"/></p> <p>Q35 <input type="checkbox"/></p> <p>Q36 <input type="checkbox"/></p> <p>Q37 <input type="checkbox"/></p> <p>Q38 <input type="checkbox"/></p> <p>Q39 <input type="checkbox"/></p>															

14.3 Grille d'entretien de groupe

Thème 1 : Informations individuelles (rapide)	✓
<u>Sous-thème 1 : Informations générales</u> <ul style="list-style-type: none"> • Âge, sexe, grade de ceinture lors de l'entrée dans l'organisation, grade de ceinture présentement • Depuis combien de temps fréquentez-vous Vision Arts Martiaux ? • Quelle école fréquentez-vous dans Vision Arts Martiaux ? Avez-vous fréquenté différentes écoles de Vision Arts Martiaux ? Pourquoi cette école plutôt qu'une autre ? Voyez-vous des différences entre les écoles ? • Comment Vision Arts Martiaux se distingue-t-elle des autres écoles de karaté ? 	Q1 <input type="checkbox"/> Q2 <input type="checkbox"/> Q3 <input type="checkbox"/> Q4 <input type="checkbox"/>
Thème 2 : Dynamiques relationnelles (rapide)	✓
<u>Sous-thème 2 : Relations hiérarchiques</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comment percevez-vous la relation entre les élèves, entre les élèves et les professeurs et entre professeurs ? • Dans l'ensemble, comment jugeriez-vous les relations à l'intérieur de l'entreprise ? • Entretenez-vous des relations particulières avec des membres de l'organisation ? • Quel type de relations entretenez-vous avec vos collègues ? S'agit-il de relations où vous êtes en position d'autorité, de subalterne ou d'égalité ? 	Q5 <input type="checkbox"/> Q6 <input type="checkbox"/> Q7 <input type="checkbox"/> Q8 <input type="checkbox"/>
Thème 3 : Valeurs (exhaustif)	✓
<u>Sous-thème 3 : valeurs de l'entreprise</u> <p><i>Dans le prochain exercice, nous allons vous donner une liste de valeurs. Nous vous demandons de repérer et de hiérarchiser les cinq valeurs qui représentent le mieux Vision Arts Martiaux selon vous. Une fois l'exercice fini, nous vous demanderons de commenter et de discuter si vous pensez que ces valeurs correspondent ou non à l'entreprise : professionnalisme, réputation, satisfaction client, savoir-faire, sécurité, esprit d'entreprise, liberté, tradition, respect, développement personnel.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il une autre valeur que vous jugez importante et que vous voudriez discuter en groupe ? 	Q9 <input type="checkbox"/> Q10 <input type="checkbox"/>
<u>Sous-thème 4 : Objectifs de l'entreprise</u> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont selon vous les principaux objectifs de l'entreprise ? Existe-t-il des objectifs idéaux différents des objectifs formels ? • Selon vous, les dirigeants tentent-ils de véhiculer une certaine vision des arts martiaux ? Quelle est-elle ? Cette vision est-elle partagée par tous ? • Est-il possible d'améliorer Vision Arts Martiaux ? Comment ? 	Q11 <input type="checkbox"/> Q12 <input type="checkbox"/> Q13 <input type="checkbox"/>
Questions facultatives (si le temps le permet)	✓
<u>Sous-thème 5 : Principes de légitimation de l'autorité</u> <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des personnes qui occupent une position d'autorité à vos yeux ? Qui ? Pourquoi ? • Quels principes légitiment selon vous l'autorité hiérarchique ? • Devrait-il avoir plus ou moins d'autorité chez Vision Arts Martiaux ? Pourquoi ? 	Q14 <input type="checkbox"/> Q15 <input type="checkbox"/> Q16 <input type="checkbox"/>
<u>Sous-thème 6 : Attitudes face au travail</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vous impliquez-vous dans l'organisation ? • Quel est votre degré d'implication ? Comment voyez-vous l'implication des autres ? • Une fois les tâches déléguées, y a-t-il un encadrement ? • Quels sont les principaux défis ou problèmes que vous pouvez rencontrer ? Comment sont-ils gérés ? 	Q17 <input type="checkbox"/> Q18 <input type="checkbox"/> Q19 <input type="checkbox"/> Q20 <input type="checkbox"/>

14.4 Grille d'observation

Date :

Évènement :

O1. Caractéristiques descriptives des acteurs	
Âge, sexe, codes vestimentaires, statuts dans l'organisation, catégories socioprofessionnelles	
Attitudes face au travail (identification et attachement à l'entreprise, implication et participation dans le travail)	
Principes qui guident le respect de l'autorité hiérarchique et les relations de pouvoir	
O2. Contenu du travail	
Complexité et particularité des tâches ; compétences à mobiliser (techniques, gestionnaires et relationnelles) ; degré d'autonomie ; problèmes et défis du travail, mode de résolution des conflits	
O3. Sources de pouvoir	
Expertise particulière ; contrôle de la communication (interne) ; contrôle de l'information (externe) ; utilisation des règles ; utilisation d'un statut particulier (hiérarchique, symbolique)	
Jeu stratégique (mobilisation de ressources, offensif/défensif, stable/instable, individuel/collectif)	

O4. Valeurs	
Manifestations de valeurs de l'entreprise	
Manifestations d'autres valeurs (extérieures à l'entreprise)	
Finalités de l'entreprise (mission, vision, objectifs)	
O5. Structure d'organisation (informations générales et agencement des activités)	
Infrastructures ; mode de départementalisation ; degré de différenciation horizontale entre établissements ; longueur de la ligne hiérarchique et niveau d'encadrement opérationnel ; degré de centralisation/décentralisation des décisions ; système de planification, d'organisation, de direction et de contrôle de l'activité ; moyens de communication	
O6. Dynamiques relationnelles	
Relations hiérarchiques ; interdépendance ; nature des relations ; poids de l'expérience de groupe	



Date.

Formulaire de consentement

Présentation des chercheurs

Cette recherche est menée dans le cadre du cours *Laboratoire de recherche* du département de sociologie de l'Université Laval. Elle est effectuée par Joaquin Sabat et Gabriel Bourgault-Faucher, étudiants au baccalauréat en sociologie, sous la direction de Mme Andrée Fortin, professeure de sociologie, et d'Olivier Bernard, doctorant en sociologie.

Il est important de lire et de comprendre les renseignements suivants avant d'accepter de participer à cette enquête. Le présent formulaire détaille l'objectif et la pertinence de notre étude, ainsi que ses procédures, ses risques et ses inconvénients. N'hésitez surtout pas à nous poser des questions sur quoi que ce soit concernant l'enquête.

Présentation de la recherche

L'objectif de notre étude est d'analyser l'organisation Vision Arts Martiaux, pour l'aider à comprendre son fonctionnement. Plus précisément, nous souhaitons discerner les valeurs de l'entreprise et celles des gens qui la côtoient. Nous souhaitons également comprendre quels genres de relations les gens entretiennent avec l'organisation et quelles sont leurs perceptions et impressions de Vision Arts Martiaux.

Déroulement de la participation

Votre collaboration à cette recherche consiste en un entretien de groupe d'environ deux heures, qui concernera de près ou de loin les impressions que vous avez de Vision Arts Martiaux. L'entrevue sera enregistrée (audio seulement) pour éviter qu'une information pertinente nous échappe.

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à votre participation

Notre recherche est un excellent outil pour permettre à Vision Arts Martiaux d'améliorer son développement. Votre contribution, puisqu'elle aide l'élaboration de notre analyse, est donc bénéfique pour l'organisation. De plus, vous participez au développement de la connaissance et de la compréhension des organisations en général, ce qui favorise la recherche dans ce champ d'études. Enfin, vous soutenez deux étudiants dans leur formation de sociologue.

Néanmoins, certains désavantages accompagnent cette entrevue et il nous revient de vous en faire part. Premièrement, l'entrevue sollicite votre temps et votre collaboration. Nous sommes très conscients et reconnaissants de votre engagement. Deuxièmement, il pourrait être embarrassant ou angoissant de

répondre à certaines questions, puisqu'elles porteront sur les valeurs, un sujet, somme toute assez sensible. Soyez assuréE que l'anonymat sera impérativement préservé.

Participation volontaire et droit de retrait

Gardez toujours en tête que votre collaboration est volontaire – et précieuse. Vous êtes libres de contribuer ou non à cette enquête. Vous pouvez par le fait même mettre fin à votre participation dès que vous le désirez, sans effets négatifs ni offenses. Le cas échéant, tous les renseignements recueillis durant votre participation seront détruits. Vous pouvez également refuser de répondre à n'importe quelle question, et ce, sans mettre un terme à votre collaboration.

Confidentialité et gestion des données

Nous recourrons aux mesures suivantes pour conserver la confidentialité des informations recueillies :

- Aucun nom n'apparaîtra dans le rapport final ;
- Les enregistrements seront gardés sur un disque dur dans un fichier protégé par un mot de passe et ils seront détruits à la fin de la recherche, c'est-à-dire au mois de mai 2013 ;
- Les documents matériels seront conservés dans un lieu sécuritaire ;
- Un résumé des résultats produits vous sera envoyé si vous le désirez, en écrivant l'adresse à laquelle vous souhaitez recevoir le document, tout de suite après l'espace réservé à votre signature.

Renseignements supplémentaires

Si vous désirez plus de renseignements sur la recherche, que vous avez des questionnements ou que vous souhaitez en connaître davantage sur les implications de votre collaboration, veuillez communiquer avec Mme Andrée Fortin au numéro suivant : (418) 656-2131 poste 3889, ou par courriel à l'adresse andree.fortin@soc.ulaval.ca.

Remerciements

Votre collaboration est précieuse et appréciée. Nous vous sommes très reconnaissants et vous en remercions.

Signatures

Je soussignéE _____ consens librement à participer à la recherche intitulée : « Vision Arts Martiaux : Des contre-exemples dans une quête identitaire ». J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfaitE des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

Signature du participant, de la participante

Date

Un résumé des résultats de la recherche sera expédié aux participants qui en feront la demande en indiquant l'adresse où ils aimeraient recevoir le document. **Les résultats ne seront pas disponibles avant mai 2013. Si cette adresse changeait d'ici cette date, vous êtes invitéE à informer les chercheurs de la nouvelle adresse où vous souhaitez recevoir ce document.** L'adresse (électronique ou postale) à laquelle je souhaite recevoir un résumé des résultats de la recherche est la suivante :

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu autant que je sache aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

Signature du chercheur

Date

Signature du chercheur

Date