

Mémoire:
La dispersion numérique dans la gestion d'événements

Département des études supérieures de Communication
Université d'Ottawa

© Leeza Caron, Ottawa, Canada, 2017.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Partie 1: Revue de littérature et problématique	4
1.1 De la communication événementielle à la gestion d'événements	4
1.1.1 La communication événementielle	4
1.1.2 La gestion événementielle	5
1.1.3 Des enjeux communicationnels	7
1.2 La gestion d'événements à l'heure des TIC	12
1.2.1 Les effets bénéfiques des TIC sur la gestion d'événements	12
1.2.2 Stress numérique et dispersion numérique	13
1.2.3 L'individualisme et le collectif.....	15
1.2.4 Question de recherche	16
Partie 2: Définitions des concepts clés	17
2.1 Dispersion numérique	17
2.1.1 La notion de dispersion	17
2.1.2 Les surcharges communicationnelle, informationnelle et cognitive	18
2.1.3 Le numérique dans la notion de dispersion.....	21
2.2 Le travail d'organisation des équipes	23
2.2.1 La notion d'organizing	23
2.2.2 La notion de sensemaking	25
2.2.3 Le processus organisant.....	27
2.2.4 Synthèse	28
Partie 3: Démarche méthodologique	29
3.1 L'échantillonnage	30
3.2 Instrument de collecte de données	31
3.3 Type d'analyse	33
3.4 Forces, faiblesses et limites	34
Partie 4: Analyse des entrevues	37
4.1 Dispersion numérique	37
4.1.1 La surcharge informationnelle.....	37
4.1.2 La surcharge communicationnelle.....	40
4.1.3 La surcharge cognitive	45
4.1.4 Les engagements multiples	50
4.2 Travail d'organisation des équipes	52
4.2.1 Les principaux défis de communication	53
4.2.2 Le rôle du collectif	57
4.2.3 L'organizing et le sensemaking.....	58
4.3 Synthèse de l'analyse	62
Partie 5: Conclusion	65
Bibliographie	68
Annexe A: Guide d'entrevue	71
Annexe B: Grille d'analyse des résultats	73

Introduction

Ce travail de recherche portera sur la notion de dispersion numérique dans un contexte d'organisation d'événements. Des concepts tels que la surcharge informationnelle, communicationnelle et cognitive, ainsi que la théorie de l'*organizing* et du *sensemaking* de Weick, puis la théorie du processus organisant de Nicole Giroux permettront d'analyser les témoignages de quatre entrevues semi-dirigées menées auprès de gestionnaires et de professionnels œuvrant dans le domaine de la gestion événementielle. Par conséquent, l'objectif de cette recherche est de répondre à la question suivante: quelles sont les conséquences de la dispersion numérique sur le travail d'organisation des équipes en gestion d'événements? Le texte ci-dessous définira en première partie quelques notions clés, telles que la communication événementielle, la gestion événementielle, ainsi que la gestion d'événements à l'heure des technologies de l'information et de la communication, en s'appuyant sur des recherches antérieures. Ensuite, en deuxième partie, cette recherche présentera ses principaux concepts clés, soit la dispersion numérique et le travail d'organisation des équipes, en prenant appui sur la littérature scientifique. Par la suite, en troisième partie, le travail expliquera la démarche méthodologique qui a été privilégiée par le chercheur pour mener cette recherche, ainsi que ses forces, ses faiblesses et ses limites. Enfin, en quatrième partie, une analyse des entrevues illustrera au lecteur les situations de dispersion numérique vécues par les quatre participants interrogés dans le contexte de leur travail d'organisation d'événements.

Partie 1: Revue de littérature et problématique

1.1 De la communication événementielle à la gestion d'événements

1.1.1 La communication événementielle

Les événements ont toujours existé, mais c'est seulement dans les années 1970 que l'organisation d'événements deviendra un outil de communication grâce à la création des premières agences événementielles (Babkine, 2011, p.2). La communication événementielle n'a à ce jour aucune définition unanimement partagée par les chercheurs, cependant Boistel (2005) parle d'« un système composite de communication mis en œuvre par une organisation autour de l'association de son nom ou de sa marque à un événement à caractère socioculturel (sportif, artistique, scientifique...) » (p.27). Pour sa part, Claveau (2015) décrit la communication événementielle comme étant « une technique qui consiste à persuader une audience d'un lien existant entre l'entreprise et un événement auquel elle apporte son soutien, afin d'en récolter les retombées valorisantes en termes d'image et de notoriété » (p.79). Par conséquent, la communication événementielle peut servir d'« outil de communication stratégique pour les entreprises » (Boistel, 2005, p.28). En effet, cette dernière procure à l'entreprise une « image positive, un accroissement du prestige de la firme, une augmentation de son capital de sympathie et de confiance [...], un renforcement de la cohésion interne du personnel [...], un investissement pour le recrutement » (Boistel, 2005, p.28). En plus, la communication événementielle se rapporte en quelque sorte à un type de publicité pour l'entreprise, puisqu'elle a « pour finalité de faire connaître les produits, de les faire essayer et de les valoriser en les mettant en situation sur des événements ayant une image valorisante » (Boistel, 2005, p.39). Dans le même ordre d'idées, Claveau (2015) parle de « marketing événementiel » (p.26). D'après ce dernier,

les organisations publiques ou privées utiliseraient le « sponsoring » (parrainage publicitaire) ou le mécénat afin de rehausser leur notoriété. Puis, Claveau indique aussi que les entreprises peuvent utiliser la communication événementielle autant pour leur communication interne, qu'externe. Bref, ce moyen de communication est utilisé par une organisation dans le but « de réunir dans un même lieu des individus ciblés par une occasion précise et à un moment déterminé » (Babkine, 2011, p.2), afin de « transmettre un message précis de manière originale et impactant » (Babkine, 2011, p.2). Enfin, pour mettre en oeuvre cette communication événementielle, il faut avoir les habiletés à faire de la gestion d'événements, ainsi la prochaine section s'intéressera plus précisément à un élément important de cette recherche, soit la gestion événementielle.

1.1.2 La gestion événementielle

Dans les dernières années, le nombre d'événements « n'a cessé d'augmenter et leur diversité et leur implication dans la vie sociale et économique se sont fortement renforcées » (Claveau, 2015, p.25). Ainsi, ces derniers peuvent prendre plusieurs formes, soit un festival, une conférence, un congrès, un gala, une compétition sportive, un cocktail et plus encore. Ces événements peuvent être orchestrés par les entreprises elles-mêmes, soit en s'associant à un événement déjà existant ou en organisant son propre événement (Claveau, 2015, p.19), ou par des agences œuvrant dans l'organisation d'événements. Ces agences ont alors pour mission d'organiser plusieurs types d'événements pour des entreprises, des associations sportives, pour la municipalité, pour l'office du tourisme et bien plus (Claveau, 2015, p.38). Par conséquent, les agences et les entreprises vont faire de la gestion d'événements. Claveau explique qu' « organiser un événement s'apparente à la

gestion d'un projet, et peut donc emprunter à ce domaine: l'état d'esprit, quelques outils et certaines méthodes » (Claveau, 2015, p.99). Ainsi, la gestion de projet peut se définir comme étant « l'ensemble des outils, techniques et méthodes qui permettent au chef de projet et à l'équipe plus ou moins nombreuse, qui lui est directement associée, de conduire, coordonner et harmoniser les diverses tâches exécutées dans le cadre du projet » (Cailleau et Moreau, 2010, p.6). La gestion d'événements comprend alors tout d'abord toutes les étapes essentielles à la planification de l'événement lui-même, mais elle inclut aussi la gestion des équipes de travail. Deux auteures se sont attardées à la gestion d'événements dans leur ouvrage, mais ces dernières ne s'intéressent pas aux mêmes questions. Tout d'abord, Lyne Branchaud (2011) offre un guide pratique illustrant minutieusement les différentes étapes de l'organisation d'un événement. Cette dernière suggère donc plusieurs trucs et outils qu'elle a pu réunir grâce à ses nombreuses années d'expérience dans le domaine de la gestion d'événements. Ce livre plutôt technique répond alors aux questions concernant entre autres les étapes à suivre, les éléments de communication, les imprévus et le budget. D'un autre côté, Caroline Datchary (2011) s'intéresse à la dispersion dans le milieu du travail. Elle tente de comprendre comment un employé qui jongle avec plusieurs tâches à la fois, en plus de gérer les nombreuses interruptions de son entourage, peut nuire ou contribuer à la performance au travail. Parmi ses différents chapitres, un aborde de la dispersion collective dans les agences événementielles. Ce dernier montre alors plusieurs enjeux liés à la gestion des équipes et de l'événement. Datchary s'interroge sur les conséquences internes d'une dispersion au travail. Pour celle-ci, la dispersion s'apparente aux concepts de surcharge informationnelle, communicationnelle et cognitive. Ces concepts seront définis plus en profondeur dans un prochain chapitre. Dans le contexte de

ce projet de recherche, l'attention sera portée davantage sur les travaux de Caroline Datchary, puisque ces derniers soulèvent de nouvelles questions, en lien avec les différents types de surcharges, le travail d'équipe, ainsi que plusieurs autres notions, qui permettent de contribuer aux savoirs dans le domaine de la communication organisationnelle. De plus, les agences événementielles vivent évidemment plusieurs situations de dispersion, mais celles-ci ne sont qu'un exemple de domaine d'emplois parmi tant d'autres, qui ressentent cette dispersion dans leur milieu de travail. Cependant, le domaine de la gestion événementielle a été choisi pour cette recherche tout simplement pour poursuivre les recherches déjà avancées par Datchary et parce que ce secteur d'activité intéresse particulièrement le chercheur.

1.1.3 Des enjeux communicationnels

En lisant les recherches de Branchaud et Datchary, ainsi que plusieurs autres auteurs s'intéressant à la communication organisationnelle (Boistel, 2005; Claveau, 2015; Denis et Assadi, 2005; Isaac, 2007), il fut possible de faire ressortir quelques enjeux communicationnels auxquels les organisateurs d'événements peuvent faire face.

Premièrement, ces derniers évoluent dans des environnements qui sont constamment en changement, puisqu'ils doivent se déplacer sur le lieu de l'événement. À titre d'exemple, lorsqu'un festival est organisé, l'organisateur de l'événement et son équipe doivent se rendre sur le site où se déroulera l'animation, ainsi ils quittent leur bureau et leur environnement familier vers un environnement inconnu et nouveau, qui demande aux individus un défi supplémentaire en cas d'imprévu. Par conséquent, puisque la familiarité

permet de gérer plus facilement les situations de dispersion (Datchary, 2011, p.134), le fait que les emplois en gestion d'événements demandent une grande mobilité rend difficile la gestion de cette dernière.

Deuxièmement, les employés sont confrontés à des horaires flexibles, puisqu'ils doivent régulièrement travailler de soir et de fin de semaine. Ainsi, la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle devient floue (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.156). D'ailleurs, Popma (2013) parle de « techno invasion » (p.12), pour qualifier cet amincissement de la frontière entre le travail et la vie privée (p.15). Dans le même ordre d'idées, le journaliste Joseph Contreras parle « de “laisse électronique” pour qualifier cette particularité du lien technique de l'individu à son travail » (Felio et Carayol, 2013, p.17). Cette dernière s'agirait « de la combinaison entre surveillance et contrôle d'une part, et sentiment d'être toujours lié à son travail d'autre part. Le sentiment de “laisse électronique” fait directement référence aux enjeux de pouvoir, aux notions de soumission et de dépendance » (Felio et Carayol, 2013, p.133). Bref, puisque les employés en événementiel sont joignables en tout temps et en tout lieu cela permet à certaines entreprises d' « exiger une disponibilité permanente de leurs salariés » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.156).

Troisièmement, un autre défi auquel les organisateurs d'événements font face est l'improvisation. En effet, lors de la journée de l'événement plusieurs problèmes peuvent surgir et donc puisque « la réaction doit être immédiate » (Datchary, 2011, p.125), les employés doivent régulièrement avoir recours à l'improvisation. Par conséquent, « une

telle interruption, source d'ambiguïté, d'équivocité ou d'incertitude, déclenche l'élaboration de sens à la source de l'*organizing* » (Giordano, 2006, p.7). Cette idée provenant de la théorie de Weick concernant l'*organizing* et le *sensemaking*¹ fait étroitement référence aux situations d'improvisation vécues dans le milieu de l'organisation événementielle. Les employés vont alors se rassembler collectivement, afin de construire du sens lorsqu'ils font face à des « événements nouveaux, extrêmes, surprenants, en rupture ou en décalage avec les habitudes et attentes » (Giordano, 2006, p.7) de ceux-ci. Ainsi, dans une organisation, chaque membre est un « *storyteller* » (Giordano, 2006, p.15). Enfin, lorsque les individus organisant un événement font face à « des situations nouvelles et problématiques » (Giordano, 2006, p.7), ils doivent ensemble faire de l'*organizing*, afin de créer du sens et remédier à la crise.

Quatrièmement, « dans la mesure où les personnes peuvent être jointes à distance plus facilement, le nombre de sollicitations a tendance à augmenter » (Datchary, 2005, p.7), ce qui peut provoquer chez l'employé une surcharge informationnelle et communicationnelle. La théorie concernant ces surcharges a été amenée par plusieurs auteurs, dont Denis et Assadi (2005). D'après ces derniers, ces deux phénomènes de surcharge peuvent être expliqués par le « syndrome de débordement cognitif » (Denis et Assadi, 2005, p.141). Ce dernier est la conséquence « de l'accroissement de la production des informations, du stress des personnes qui y font face, et de la perte de sens qu'engendre le phénomène » (Denis et Assadi, 2005, p.141). Cette idée est donc une fois de plus étroitement liée avec la théorie de Weick portant sur le *sensemaking*. Par conséquent, la

¹ Ces deux concepts seront élaborés davantage dans un prochain chapitre.

surcharge informationnelle se réfère « aux difficultés à localiser, récupérer, traiter, stocker, et/ou retrouver des informations, difficultés dues au volume de l'information disponible » (Denis et Assadi, 2005, p.141). De son côté, la surcharge communicationnelle évoque les « difficultés résultant de la croissance des sollicitations de la part des collègues, membres de la famille, amis avec une exigence de disponibilité immédiate » (Denis et Assadi, 2005, p.141). Ainsi, puisque les technologies de l'information et de la communication (TIC) augmentent les sollicitations, il est possible de relier les TIC avec la surcharge informationnelle et communicationnelle. Enfin, ces surcharges peuvent « conduire à une certaine indécision, ainsi qu'à une incertitude quant à la justesse des décisions prises, ce qui est source de stress chez le travailleur » (Popma, 2013, p.12).

Cinquièmement, les organisateurs d'événements doivent gérer le défi de la temporalité, soit cette question d'instantanéité qui occasionne un sentiment d'urgence chez les individus. En effet, non seulement « le rythme de l'événementiel va crescendo au fur et à mesure que l'échéance se rapproche » (Datchary, 2011, p.125), mais en plus les TIC augmentent cette notion d'urgence (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.151). La notion d'urgence est amenée par certains auteurs, dont Isaac, Campoy et Kalika (2007), pour exprimer les questions d' « instantanéité, [de] réactivité, [d'] accélération des processus, [qui] ont des conséquences sur le temps dont dispose un salarié pour répondre à une sollicitation, effectuer une tâche » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.150). Les technologies de l'information et de la communication facilitent la disponibilité et l'accessibilité de l'information au sein d'une équipe de travail (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.155), cependant ils rendent à la fois constamment accessibles les salariés, peu

importe où ils se situent (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.155). C'est d'ailleurs le cas avec « les messageries instantanées qui indiquent l'état de disponibilité de la personne au moment où l'interlocuteur cherche à entrer en contact avec elle » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.155), permettant par conséquent d'occasionner un sentiment d'urgence. Dans le même ordre d'idées, le fait que l'employé est « joignable à tout moment, il peut être attendu qu'il soit également disponible à tout moment » (Popma, 2013, p.12), l'obligeant à répondre à la sollicitation le plus rapidement possible. Bref, cette nécessité de réactivité amène les individus à profiter de leurs « “temps morts” (attente, transport, embouteillage) pour traiter leur courrier électronique, lire des documents électroniques, communiquer avec leurs collaborateurs » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.157), afin de combler cette demande d'immédiateté. Ainsi, les TIC possèderaient un « rôle “aggravant” dans la réduction des temps de traitement (compression du temps), des temps de réponse (réactivité), la disponibilité permanente (l'ubiquité), la maximisation du temps (fin des temps morts) » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.158). Finalement, Felio et Carayol (2013) expliquent: « Luc Bonneville (2003) parle de “pathologie du présent”. Les TIC, en donnant la réplique à l'émergence d'une “société de la disponibilité” (Pène, 2005), invitent les utilisateurs à fonctionner dans l'immédiateté » (p.134).

Enfin, sixièmement, les employés en événementiel doivent assurer une communication avec plusieurs parties prenantes, ainsi l'organisateur se transforme en quelque sorte en chef d'orchestre (Claveau, 2015, p.39), puisqu'il doit assurer une bonne coordination de tous ces interlocuteurs. L'organisateur d'événements doit alors avoir une bonne capacité de communication pour assurer une gestion efficace de tous ces individus.

Ainsi, puisqu'il y a une « multiplication des interlocuteurs » (Claveau, 2015, p.39), il y a donc une multiplication des interruptions possible. À certains moments, l'organisateur devra interrompre son activité, afin de gérer les sollicitations de ces derniers. Par conséquent, ce n'est pas simplement le fait d'interrompre « son activité pour traiter la sollicitation, c'est aussi pouvoir retourner à son activité initiale en minimisant le risque d'erreurs ou de pertes d'informations » (Datchary, 2011, p.144). Bref, le phénomène de « always connected » (LaRose, 2014, p.59) est une « source[s] of distraction that are [is] present all hours of the day and that they carry [is carried] with them wherever they go » (LaRose, 2014, p.59).

1.2 La gestion d'événements à l'heure des TIC

1.2.1 Les effets bénéfiques des TIC sur la gestion d'événements

D'un autre côté, en dépit des nombreux défis rencontrés par les gestionnaires de projets d'événements, pouvant être occasionnés par l'omniprésence d'outils numériques leur permettant de coordonner les activités à distance, certains auteurs (Popma, 2013; Datchary, 2011; Isaac, Campoy et Kalika, 2007) soutiennent tout de même que les technologies de l'information et de la communication peuvent avoir un effet bénéfique pour les employés et leur organisation. En effet, malgré le fait que « les TIC constituent très certainement une des causes identifiables et de l'accroissement des volumes d'informations générées et échangées et d'une réduction des temps de traitement accordés aux salariés, elles sont également souvent envisagées comme un moyen de réduire ce problème » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.154). Par conséquent, selon Caroline Datchary, les TIC « automatisent certaines activités, elles permettent d'économiser du

temps et de limiter la dispersion » (Datchary, 2011, p.143). De plus, bien que le numérique impose une notion d'urgence, ce dernier favoriserait une bonne circulation de l'information au sein de l'équipe et assurerait une logistique efficace. Enfin, d'après Popma (2013): « les nouvelles technologies peuvent sans doute être considérées comme un enrichissement des outils mis à la disposition du travailleur moderne: informations disponibles partout et à tout moment, communication avec les collègues et les clients facilitée, technologies de plus en plus rapides » (p.11).

1.2.2 Stress numérique et dispersion numérique

Les différents défis énumérés ci-dessus et que Datchary rattache à la notion de dispersion au travail tendent aussi à souligner le fait que les professionnels oeuvrant dans la gestion d'événements vivent des pressions multiples et sont soumis à un stress que divers auteurs (Reinecke et al., 2016; Popma, 2013) nomment le « stress numérique » ou encore le « technostress ». Le stress numérique est un nouveau phénomène dans la société, surtout dans les domaines professionnels très concurrentiels, comme la communication événementielle et donc l'organisation d'événements (Bertrand, 2016). Ce dernier fait référence à l'omniprésence du numérique dans la vie des individus, les rendant joignables en tout temps et créant un sentiment de réaction immédiat (notion d'urgence). Cette joignabilité constante peut amener les individus à ressentir une surcharge informationnelle et communicationnelle. Selon les chercheurs, cette surcharge mènerait donc au stress et ainsi à une baisse de production, d'où le terme stress numérique. Ce dernier est décrit comme étant une réaction au stress « elicited by environmental demands originating from ICT use, varies as a function of at least two factors that challenge the users' coping

resources: communication load (i.e., the number of sent and received private e-mails and social media messages) and the Internet multitasking (i.e., concurrent use of ICT and other activities) » (Reinecke et al., 2016, p.3). Dans le même ordre d'idée, Caroline Datchary parle de dispersion, un terme qui définit plus clairement l'idée que les auteurs tentent d'expliquer avec l'expression « stress numérique ». La définition de dispersion de Caroline Datchary prend une forme plus élargie de sa simple définition courante en prenant en compte aussi bien « des formes “positives” que “négatives” » (Datchary, 2005, p.4). En effet, la dispersion est normalement définie comme « un détachement illégitime de l'accomplissement d'une tâche principale dans laquelle on devrait être pleinement engagé » (Datchary, 2005, p.4). Par conséquent, Datchary caractérise la dispersion comme étant « la gestion de plusieurs tâches à la fois, que ce soit de manière simultanée ou finement entrelacée » (Datchary, 2005, p.4), ainsi qu' « être attentif à son environnement immédiat tout en continuant à accomplir une tâche » (Datchary, 2005, p.4). Enfin, la dispersion selon la définition de Caroline Datchary évoque « l'incapacité à se focaliser sur une tâche précise » (Datchary, 2005, p.4). En résumé, plusieurs éléments caractérisent chez Datchary l'idée de dispersion, soit le détachement de la tâche principale, la multiplication des tâches simultanées, puis la surcharge informationnelle et communicationnelle.

Par la suite, le terme numérique de l'expression « stress numérique » reste tout de même intéressant pour ce travail puisqu'il permet de cibler simplement la dispersion occasionnée par les technologies de l'information et de la communication. Ainsi, cette recherche n'a pas l'intention de tenir compte de toutes les formes de dispersion possible auxquelles le gestionnaire de projets événementiels pourrait faire face, mais plutôt de cibler

simplement celles occasionnées par l'émergence des TIC dans le milieu de travail, phénomène intéressant pour une recherche en communication organisationnelle. Par conséquent, le terme utilisé dans cette recherche pour aborder les concepts de stress numérique, de technostress et de dispersion sera la « dispersion numérique ». L'idée ici est de supprimer la connotation négative et psychologisante engendrée par le terme « stress » dans les expressions stress numérique et technostress. Effectivement, Popma (2013) montre que le technostress est décrit « comme étant “tout effet négatif sur l'attitude, les opinions, le comportement ou la physiologie corporelle directement ou indirectement provoqué par la technologie” » (p.11). Cependant, dans cette recherche, la dispersion numérique sera analysée autant dans le but de connaître ses désavantages que ses avantages sur la gestion d'événements, ainsi il faut éliminer les termes susceptibles de rendre l'expression négative. De plus, le terme « stress » se rapporte souvent aux études en psychologie, tandis que la recherche veut s'inscrire dans une perspective de communication organisationnelle, afin d'apporter une nouvelle vision aux recherches déjà existantes et d'offrir une analyse concentrée davantage sur le collectif de l'organisation, ainsi le terme dispersion est plus adapté. Finalement, l'expression « dispersion » illustre davantage l'image du gestionnaire de projets qui doit jongler avec plusieurs tâches à la fois, en plus de gérer les interruptions fréquentes occasionnées par les TIC.

1.2.3 L'individualisme et le collectif

Enfin, un autre facteur important auquel la recherche veut se pencher est les concepts de l'individualisme et du collectif. Effectivement, la majorité des recherches dans la littérature traitant des notions se rapportant à la dispersion numérique s'intéresse

principalement aux effets des technologies de l'information et de la communication sur l'individu et très peu s'interrogent sur les répercussions de cette dispersion numérique sur l'ensemble de l'organisation. À titre d'exemple, la recherche de Jan Popma (2013), montre des conséquences telles que la « fatigue chronique, apathie, tensions musculaires et autres douleurs physiques, troubles de la concentration, troubles de l'humeur et burnout » (p.13), ainsi que quelques conséquences neurologiques comme le fait que certains « travailleurs éprouvent de plus en plus de difficultés à s'organiser, établir des priorités et gérer leur temps » (p.13). Par conséquent, ce type de conséquences s'intéresse beaucoup plus aux effets néfastes d'une surcharge numérique chez l'individu et ne se préoccupe pas des conséquences sur le collectif, soit sur l'ensemble de l'organisation. Du coup, la recherche étudiera les impacts de cette dispersion non seulement chez l'individu, soit le gestionnaire de projet, mais à la fois sur le collectif, c'est-à-dire sur l'équipe qui contribue à réaliser l'événement. Bref, cette perspective sera intéressante dans un contexte de gestion événementielle, puisque comme Caroline Datchary l'explique: « face à l'urgence et au défi que constitue l'événement, se tisse une solidarité qui va obliger les personnes à s'éloigner de leurs qualifications initiales, en vertu de l'engagement dans le collectif » (Datchary, 2011, p.132).

1.2.4 Question de recherche

Pour conclure, la problématique relevée ci-dessus pourrait être traduite sous cette question: quelles sont les conséquences de la dispersion numérique sur le travail d'organisation des équipes en gestion d'événements?

Partie 2: Définitions des concepts clés

2.1 Dispersion numérique

2.1.1 La notion de dispersion

Le terme « dispersion » employé par l’auteure Caroline Datchary dans ses nombreux ouvrages fait référence aux « situations de travail où la personne est fréquemment confrontée à des engagements multiples dans un intervalle de temps court » (Datchary, 2008, p.401). L’auteure explique dans ses textes qu’elle utilise « le terme de dispersion en le défaisant de sa connotation négative systématique » (Datchary, 2008, p.401), afin de lui donner une définition plus large que celle qu’il est possible de retrouver dans les dictionnaires. Par conséquent, dans son texte « Gérer la dispersion: un travail collectif » (2008), Datchary décompose chaque terme de la définition proposée ci-dessus, afin de bien décrire la notion de dispersion qu’elle propose. Tout d’abord, la dispersion dans ce cas-ci s’applique seulement aux *situations de travail* et non pas à toutes les situations de dispersion qu’un individu pourrait faire face dans sa vie personnelle. Ensuite, Datchary s’intéresse à *la personne*, puisqu’en effet « la perspective n’est pas managériale ou organisationnelle, mais celle du travailleur (et par extension, celle de l’équipe de travail) » (Datchary, 2008, p.401). Par la suite, l’utilisation des mots *est confrontée à* dans la définition de la dispersion montre que cette dernière « repose en partie sur son environnement » (Datchary, 2008, p.401), ainsi « la dispersion et sa gestion sont autant portées par la personne que par son environnement de travail » (Datchary, 2008, p.401). Puis, Datchary parle d’*engagements multiples* dans le but de montrer qu’une personne placée dans une situation de dispersion « est confrontée à plusieurs activités » (Datchary, 2008, p.401). Enfin, l’expression *dans un intervalle de temps court* fait référence à « la

pression temporelle, la flexibilité, l'incertitude et la polyvalence » (Datchary, 2008, p.401) occasionnée par la dispersion. En résumé, en situation de dispersion, l'employé « doit faire face dans un temps très court à une kyrielle d'engagements souvent très différents » (Datchary, 2004, p.177). Finalement, la dispersion telle qu'elle l'est définie par Datchary englobe donc toutes les situations de dispersion occasionnées par les interruptions interpersonnelles, les montagnes de documents à traiter qui sont empilées sur le bureau de l'employé, les notifications incessantes envoyées par les outils technologiques, bref toutes les situations où l'individu doit jongler avec « les variations de rythme, les glissements d'une activité à une autre, voir la superposition de certaines, ou encore les tentatives d'anticipation à la faveur d'une période plus calme » (Datchary, 2008, p.401), que ce soit engendré par les TIC ou non.

2.1.2 Les surcharges communicationnelle, informationnelle et cognitive

En analysant la définition proposée par Caroline Datchary, il est possible de faire un lien entre la dispersion et les notions de surcharge, soit la surcharge informationnelle, communicationnelle et cognitive. La première fait référence à la volumétrie d'information (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.152) et donc au fait de recevoir trop d'informations. Il y aurait « un volume optimal d'informations » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.151) qu'une personne peut recevoir et une fois que ce point est franchi il y aurait une dégradation de « la qualité du processus de décision » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.151). Le problème avec la surcharge informationnelle c'est que les individus ne connaissent pas réellement la limite d'information qu'ils peuvent considérer, par conséquent ils en prennent plus qu'il est nécessaire et ils font alors face à une surcharge. Ainsi, la surcharge

informationnelle serait une « source de stress chez les employés, productrice de dysfonctionnements opérationnels et de pertes d'efficacité » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.151). Bref, cette forme de surcharge est décrite par Reinecke et ses collègues (2016) comme étant « the experience of feeling burdened by large amounts of information received at a rate too high to be processed efficiently » (p.3). Pour sa part, la surcharge communicationnelle s'insère dans le concept de surcharge informationnelle. Elle fait référence à la surcharge d'informations provenant « non pas des applications opérationnelles ou décisionnelles, mais des nouveaux moyens de communication électroniques » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.153), dont le courriel électronique et le téléphone portable. Ainsi, la surcharge communicationnelle fait référence à l'abondance des sollicitations générées par les collègues sur un individu, l'obligeant à offrir une disponibilité immédiate et en tout en temps (Denis et Assasi, 2008, p.141), rappelant alors les concepts de « notion d'urgence » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.151) et de « always connected » (LaRose, 2014, p.59). Enfin, la surcharge cognitive est elle aussi étroitement liée à la surcharge d'information. C'est l'idée que « pour faire face au volume d'information, mais aussi à la complexité croissante [...], les individus et les organisations s'appuient sur leurs capacités cognitives » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.152). Ce débordement cognitif est donc « directement lié à la notion de maîtrise du temps et au fait que les TIC contribuent à augmenter le temps de traitement de l'information au détriment des activités liées à l'exercice du métier » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.153). Par conséquent, l'employé a « l'impression de travailler sans cesse en accomplissant peu » (Licoppe, 2008, p.171), puisque face à cette surcharge il aura tendance à accomplir les tâches qui s'accomplissent « rapidement aux dépens de ce qui demande du temps »

(Licoppe, 2008, p.171). Effectivement, lorsqu'une personne est en surcharge cognitive, cette dernière en étant dépassée « a tendance à se réfugier dans de menues tâches plutôt que d'opérer une hiérarchisation de ses priorités » (Datchary, 2004, p.190). Dans le même ordre d'idées, la surcharge cognitive est aussi étroitement liée aux notions de la « multi-activité » et de « zapping ». Christian Licoppe parle de « zapping occupationnel » (2008, p.172) pour décrire les situations où l'employé fait face à une pluralité d'engagements, c'est-à-dire que ce dernier est « engagé dans une tâche unique, mais d'autres tâches en cours restent pertinentes en arrière-plan » (Licoppe, 2008, p.172). L'auteur parle aussi de « multi-activité » (2008, p.172), soit lorsque la personne se laisse « détourner de la tâche en cours par des sollicitations liées aux autres tâches à accomplir » (Licoppe, 2008, p.172). La multi-activité se différencierait du zapping occupationnel par le fait que dans le deuxième cas l'interruption de l'activité « en cours est nécessairement extérieur[e] à celle-ci » (Licoppe, 2008, p.172), tandis que dans le premier cas « les bascules sont intégrées à l'activité elle-même » (Licoppe, 2008, p.172). Par conséquent, la multi-activité fait référence aux situations où « des préoccupations d'arrière-plan demeurent valides à côté de l'activité focale et peuvent être ravivées à tout instant » (Bidet, 2011, p.11). Ainsi, malgré le fait que l'individu est « engagé dans une seule activité à la fois, les autres restent quand même en jeu » (Datchary et Licoppe, 2007, p.21). Tandis que le zapping concerne les situations où « les tâches ne sont pas exécutées simultanément, mais s'enchaînent sur un temps très court » (Datchary, 2004, p.183). Par conséquent, le fait de « zapper constamment entre plusieurs activités est donc coûteux cognitivement, puisque cela implique de réadapter à la fois son installation mentale et écologique » (Datchary, 2004, p.188). Pour conclure cette partie sur les surcharges informationnelle, communicationnelle

et cognitive, Datchary (2004) explique que lorsque celles-ci évoluent sur une longue période de temps, elles peuvent conduire à des situations de dispersion inefficace chez l'individu (p.190).

2.1.3 Le numérique dans la notion de dispersion

La dispersion comme elle a été décrite ci-dessus englobe tous les types de surcharges, qu'elles proviennent des technologies de l'information et de la communication ou non. Cependant, dans le cadre de ce travail seulement la dispersion engendrée par les TIC sera analysée. Ces derniers occupent un rôle important dans plusieurs situations de dispersion au travail, en effet « ils comptent à la fois parmi les facteurs principaux de la dispersion et constituent des outils pour gérer cette dispersion » (Datchary, 2004, p.188). Par conséquent, l'utilisation du terme dispersion numérique sera utilisée dans ce travail, afin de faire référence aux situations de dispersion occasionnées par les technologies de l'information et de la communication dans un contexte d'environnement de travail, plus précisément lors de la gestion d'événements. Le numérique sera un aspect intéressant à analyser dans le cadre de cette recherche puisqu'en véhiculant de l'information et des communications, « ces technologies conduisent fréquemment le travailleur à suspendre, actualiser ou reconfigurer son activité, et donc à se disperser » (Datchary, 2004, p.177). Ainsi, les technologies de l'information et de la communication ont un « caractère disruptif » (Datchary, 2004, p.177), c'est-à-dire qu'ils permettent d' « interrompre leur utilisateur dans une activité » (Datchary, 2004, p.177). Par conséquent, puisque les TIC multiplient les canaux d'interruptions, ceux-ci contribuent alors au sentiment de dispersion ressenti chez l'employé. Ces interruptions proviennent principalement « de sollicitations d'autrui et des

échanges, tant sur le mode de la sommation [...] que de la présence ‘‘obstinée’’ » (Licoppe, 2008, p.174). La présence obstinée fait référence à la sollicitation qui reste présente dans l’environnement de l’employé tant et aussi longtemps que celui-ci ne l’aura pas traité, ignoré ou détruit (Licoppe, 2007, p.62). À titre d’exemple, le courriel électronique qui ne disparaîtra pas et qui apparaîtra en gras dans la messagerie tant que l’individu n’aura pas traité celui-ci (Licoppe, 2007, p.62). Pour sa part, la sommation « se manifeste sous la forme d’événements perceptifs discrets et répétés jusqu’à ce qu’une réponse ait été obtenue de l’utilisateur » (Licoppe, 2007, p.62). Celle-ci est donc intrusive, puisqu’en l’absence d’une réponse de la part du destinataire, la répétition de la sommation est autorisée jusqu’à ce que l’émetteur obtienne une réponse (Datchary et Licoppe, 2007, p.8). Effectivement, il y a plusieurs artefacts technologiques [qui] sont conçus pour attirer l’attention de leur utilisateur » (Datchary, 2004, p.182), soit des signaux « auditifs (la sonnerie du téléphone), visuels (la fenêtre d’une application qui se maximise sur l’écran) ou tactiles (les vibrations du téléphone mobile) » (Datchary, 2004, p.182). De plus, le fait d’avoir ces nombreuses sollicitations répétées et donc d’offrir toujours une « présence connectée » (Licoppe, 2007, p.63), engendre un certain comportement impulsif chez les individus. Puisque l’individu est habitué d’être toujours sollicité, « le fait de ne pas être sollicité, de ne pas avoir de nombreux messages est interprété avec inquiétude, comme un signe qu’on est hors-jeu » (Licoppe, 2007, p.63). D’un autre côté, les TIC permettent une communication en continu au sein de l’équipe de travail. En effet, « le développement des univers digitaux a permis l’émergence de collectifs éclatés, solidarisés par un usage intensif des outils de communication électronique » (Licoppe, 2007, p.64). Ainsi, dans un contexte de gestion d’événements, où les employés sont amenés à être nomades, les TIC permettent de faciliter

le travail collectif. Ces quelques exemples montrent comment les différentes technologies de l'information et de la communication « contribuent donc fortement au caractère dispersif des environnements de travail » (Licoppe, 2008, p.174), que ce soit une dispersion perçue comme négative ou positive pour le travail d'équipe.

2.2 Le travail d'organisation des équipes

2.2.1 La notion d'organizing

L'*organizing* c'est l'idée qu'en situation non familière, l'individu et son équipe tentent de donner du sens à celle-ci, en réduisant l'ambiguïté qui s'y rattache. Plus précisément, Weick définit la notion d'*organizing* comme étant « un processus de construction continue (an ongoing process) d'actions (ré)accomplies par des acteurs en interaction » (Giordano, 2006, p.3). Dans la théorie de l'*organizing*, « la structure de l'organisation est [...] le résultat d'un processus de structuration, elle n'est plus une configuration, mais une coactivation » (Giroux, 1994, p.9). C'est donc l'activité des membres de l'organisation qui construit celle-ci (Giroux, 1994, p.9). Weick explique: « to organize anything means to impose order on it, whether what is being arranged are ideas, closets, people, or time. To organize ideas is to make them more orderly and one way to make them more orderly is to arrange them into stories that explain and justify commitments » (Weick, 1989, p.245). Par conséquent, les conversations des individus prennent la forme d'une narration, où à travers leur récit ces derniers tentent de créer du sens et résoudre la situation dans laquelle ils sont. Ainsi, tous les membres de l'organisation deviennent en quelque sorte des « storyteller » (Giordano, 2006, p.15). Par ailleurs, pour Karl Weick, la communication est centrale au sein de l'entreprise, ainsi cette

« communication apparaît tour à tour comme fondatrice de l'*organizing* » (Giordano, 2006, p.3). La communication et l'organisation « constituent un seul et même phénomène » (Giordano, 2006, p.13). En d'autres mots, Giordano montre que « communiquer, c'est s'organiser et s'organiser c'est communiquer » (2006, p.14). Enfin, le concept d'*organizing* de Karl E. Weick met donc de l'avant les moments où un individu tente de réduire l'ambiguïté d'une situation grâce à la communication. Pour ce dernier, une organisation existe seulement si des individus entre eux réussissent à réduire l'équivoque² qui est présente dans leur environnement (Giordano, 2006, p.4). Ainsi, l'auteur montre « que l'environnement n'est pas une chose donnée et objectivable, mais un produit de l'interaction particulière qui s'installe entre une organisation et son environnement » (Grosjean, 2012, p.81). Par conséquent, l'*organizing* « est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication » (Giordano, 2006, p.4). Bref, l' « organizing occurs because choice transforms underorganized perceptions into a more orderly pattern » (Weick, 1989, p.245).

Afin d'illustrer la théorie de l'*organizing* dans un contexte événementiel, il est possible de comparer l'exemple de l'accident de Mann Gulch, soit cet « incendie catastrophique qui eut lieu le 4 août 1949 dans le Montana et qui fit 13 morts chez les pompiers-parachutistes » (Giordano, 2006, p.8), avec une situation d'imprévu lors d'un événement. Par exemple, la situation d'imprévu pourrait être une panne technique au

² Weick parle d'équivocité dans ses recherches pour faire référence aux interprétations multiples des individus face à une même situation. Ce désaccord est ce qui génère l'équivocité. L'auteur réfère aussi ce terme au manque de clarté, à la confusion qu'il est possible de retrouver dans l'environnement d'un individu. Selon Weick, les individus, à l'aide du processus organisant, tentent de réduire la confusion dans leur environnement (Giordano, 2006, p.4).

niveau du son, lors d'un festival de musique. Dans un tel cas, si les employés de l'agence événementielle veulent faire ce que Weick appelle de l'*organizing*, ils devront laisser tomber temporairement leur tâche en cours, ainsi que leur rôle hiérarchique respectif et se réunir collectivement autour du problème, afin de trouver une solution. En effet, la réussite de cet événement n'est possible que si tous les employés ensemble communiquent, afin de créer du sens à cette situation inconnue et ainsi organiser la situation. Dans un cas contraire, si les employés se dispersent, comme ce fut le cas lors de l'incendie de Mann Gulch, il y aura un effondrement de la construction de sens et l'organisation s'effondrera. Ainsi, face « à une perte de la structure des rôles » (Giordano, 2006, p.9) la communication est ce qui permet de réduire la confusion causée par l'urgence, c'est pourquoi celle-ci est primordiale au sein d'une équipe de travail. Par conséquent, Giordano (2006) montre qu'« en cas de crise, la seule entité qui fasse sens est la synthèse des interprétations qui se fait face à face » (Giordano, 2006, p.6) et qu'« un échange ininterrompu, aussi bien verbal que non-verbal, est une source capitale de coordination dans les systèmes complexes susceptibles de connaître des catastrophes » (p.9).

2.2.2 *La notion de sensemaking*

Weick s'intéresse dans ses recherches « plus particulièrement aux situations nouvelles et problématiques, plutôt qu'aux situations de routine ou consensuelles » (Giordano, 2006, p.7). Il tente ainsi de comprendre comment les individus s'organisent entre eux pour créer du sens lorsque leurs routines « s'effondrent ou bien, moins dramatiquement, là où elles se mettent en place » (Giordano, 2006, p.7). Ainsi, d'après Weick les individus seraient plus disposés à créer du sens lorsque « les circonstances

deviennent moins familières » (Giordano, 2006, p.7). En effet, pour cet auteur, « les gens pensent différemment quand ils sont “choqués” : irruption de la nouveauté [...], interruption du flux d’action routinier. Une telle interruption, source d’ambiguïté, d’équivocité ou d’incertitude, déclenche l’élaboration de sens à la source de l’*organizing* » (Giordano, 2006, p.7). Ainsi, lorsque les individus sont confrontés à une situation non familière, ils « entreprennent alors un travail de (re)construction de sens qui nécessite l’échange, l’entrée en relation avec autrui, un autrui en qui ils ont confiance, pour clarifier, confirmer, amender leurs interprétations » (Giordano, 2006, p.8). D’un autre côté, lorsque ces derniers font face à une situation où il leur est impossible de communiquer avec leur équipe de travail, ceux-ci « se réfugient vers des situations antérieurement connues, font appel à des comportements régressifs, soit, plus rarement, bricolent des solutions nouvelles en improvisant » (Giordano, 2006, p.8). Par conséquent, cette création de sens fait étroitement référence aux situations d’improvisation où les employés en organisation d’événements doivent trouver une solution pour résoudre un imprévu. Bref, l’organisation doit travailler ensemble comme une entité collective, afin de créer du sens et remédier aux situations d’imprévus, puisqu’en effet « less role structure leads to less meaning, more structure leads to more meaning » (Weick, 1993, p.646). Finalement, le point central de l’*organizing* et du *sensemaking* « is that people organize to make sense of equivocal inputs and enact the sense back into the world to make that world more orderly » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p.410).

2.2.3 Le processus organisant

Nicole Giroux parle de communication organisante dans le sens où « c'est la communication qui crée l'organisation » (Giordano, 2006, p.11), ainsi « l'organisation est le produit des processus de communication » (Giroux, 1994, p.8). Ici, la communication n'est pas vue comme étant un simple outil de l'organisation (Giordano, 2006, p.11), mais plutôt comme une « variable dépendante » (Giordano, 2006, p.11). D'après cette théorie, « les interactions se déroulent au sein de l'organisation ce qui suppose que les caractéristiques organisationnelles déterminent les processus communicationnels » (Giordano, 2006, p.11). Pour Giroux, « l'organisation est conçue comme une création émergente et intersubjective par laquelle les acteurs inventent leur réalité » (Giordano, 2006, p.12), par conséquent « l'organisation est le produit de processus de communication intersubjective et non l'inverse » (Giordano, 2006, p.12). Dans la théorie du processus organisant, « le sens n'est pas reçu, il est inventé » (Giroux, 1994, p.8), ainsi c'est à travers la communication entre eux que les employés tendent « à réduire l'incertitude de la situation » (Giroux, 1994, p.8). Pour s'y faire, ces derniers interprètent les messages qu'ils reçoivent, « ils construisent à travers les séquences de messages une définition de leur réalité, ils confrontent leurs points de vue pour en arriver à une représentation commune » (Giroux, 1994, p.8). Par conséquent, la communication organisante « reconnaît l'organisation comme une collectivité productive [...] comme une communauté auto-productive » (Giroux, 1994, p.11). Bref, la communication organisante telle qu'elle est décrite par Nicole Giroux est synonyme de « faire ensemble » (Giroux, 1994, p.10).

2.2.4 Synthèse

En résumé, l'expression « travail d'organisation des équipes » regroupe les théories de Weick concernant l'*organizing* et le *sensemaking*, ainsi que celle de Giroux en lien avec le processus organisant. Ces dernières placent la communication au centre de l'organisation, celle-ci est « décrite comme une transaction c'est-à-dire une action conjointe qui vise à échanger et à créer de la valeur » (Giroux, 1994, p.9). Giroux explique que « c'est à travers les activités quotidiennes de ses membres que se construit l'organisation » (1994, p.9). Par conséquent, le travail d'organisation des équipes est un travail collectif et « la communication devient donc le processus de création de la collectivité organisationnelle et son utilité repose alors dans sa capacité à produire et à reproduire cette collectivité » (Giroux, 1994, p.9). Cependant, cette communication collective n'est pas nécessairement égalitaire, en effet « certains participants à cause de leur savoir, de leur autorité formelle et de leur ascendant peuvent avoir plus d'influence sur le processus de construction de l'organisation » (Giroux, 1994, p.9). Enfin, ces théories montrent comment les individus qui sont confrontés à des situations de dispersion peuvent avoir recours à ce que les auteurs appellent l'*organizing* ou le processus organisant, dans le but de créer du sens collectivement et donc de trouver une solution à une situation à laquelle ils n'avaient jamais eu à faire face. De cette façon, « la communication est donc à la fois le fondement de l'action organisée et l'outil de réflexion et de transformation de l'organisation » (Giroux, 1994, p.9). Il n'est plus question ici « de la communication DE ou DANS l'organisation, mais de la communication qui EST l'organisation, qui la fait » (Giordano, 2006, p.16).

Partie 3: Démarche méthodologique

Cette recherche analyse la relation entre le concept de dispersion et les technologies de l'information et de la communication, afin de faire ressortir les conséquences de cette dispersion numérique sur le travail d'organisation des équipes, dans un contexte de gestion d'événements. La démarche méthodologique qui a été utilisée pour cette recherche est qualitative. Cette dernière était plus appropriée que la méthode quantitative, puisqu'elle vise « la compréhension d'un phénomène pris dans son contexte et se caractérisent [caractérise] par leur [son] ouverture sur le monde, par leur [sa] capacité à décrire un phénomène dans toute sa complexité, [puis] par leur [sa] souplesse » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.154). Ainsi, s'inscrivant « dans un paradigme compréhensif » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.155), la méthode qualitative permet de comprendre davantage la perception des individus sur le sujet et de récolter des témoignages qui pourront ensuite être utilisés pour l'analyse. En effet, la recherche qualitative est pertinente dans le contexte d'une recherche portant sur la dispersion numérique puisqu'elle permet de traiter des « données qui sont difficilement quantifiables » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.156), tels que le contenu des communications, les effets positifs et négatifs ressentis par les participants face aux différentes surcharges, ainsi que toutes les expériences personnelles que les participants auront vécues en lien avec le travail d'équipe, les situations d'imprévu et bien plus, lors de la gestion de leurs événements. Les sections suivantes illustreront les différentes étapes de la démarche méthodologique en décrivant d'abord l'échantillonnage, ensuite l'instrument de collecte de données, le type d'analyse qui a été employée, puis finalement les forces, les faiblesses et les limites de la recherche qualitative.

3.1 L'échantillonnage

Pour cette recherche, le chercheur a sélectionné quatre individus, plus précisément deux gestionnaires et deux professionnels œuvrant dans différents milieux de l'événementiel, soit les festivals, les congrès et les galas, l'organisation de mariage, les événements gouvernementaux, les événements organisés par la ville, etc. Le but était d'avoir des gestionnaires et des professionnels provenant autant du secteur privé que du secteur public, afin de pouvoir comparer ceux-ci. Aussi, la diversité des secteurs d'activité des gestionnaires permet d'offrir de la valeur à la recherche, puisqu'elle offre une plus grande vision d'ensemble et permet de faire ressortir des différences entre les secteurs et ainsi de cibler s'il y a des secteurs d'activités qui vivent davantage de dispersion numérique que d'autres. L'objectif en sélectionnant deux groupes d'individus, soit les gestionnaires et les professionnels, était de pouvoir non seulement évaluer la façon dont le gestionnaire gère la dispersion lorsqu'il orchestre un événement, mais aussi de savoir comment cette dispersion est perçue par le collectif, soit sur l'ensemble de l'équipe de travail. Par ailleurs, la sélection des sujets s'est faite à partir du type d'échantillonnage par choix raisonné, c'est-à-dire que les participants n'ont pas été sélectionnés au hasard, c'est donc le chercheur qui a choisi délibérément ses sujets. Ainsi, le chercheur a fait une liste de personnes répondant aux critères de sélection, puis il a contacté ceux-ci afin de voir s'ils voulaient participer à la recherche et s'ils étaient disponibles. Pour ce qui est des critères de sélection, ces derniers étaient sensiblement les mêmes pour le groupe des gestionnaires et celui des professionnels. Tout d'abord, les sujets devaient occuper un poste de gestionnaire ou de professionnel pour une agence ou une entreprise œuvrant dans le domaine de la communication événementielle et ils devaient être situés dans la région de l'Outaouais ou

du Grand Montréal. De plus, ces derniers devaient avoir à leur actif un minimum de deux événements organisés au cours de leur carrière, afin d'avoir assez d'expérience pour pouvoir répondre aux questions et offrir de l'information pertinente pour la recherche. Par conséquent, la seule différence provenait du poste occupé lors de l'organisation de ces événements. Le gestionnaire devait donc avoir organisé deux événements lorsqu'il occupait un poste de cadre, tandis que le professionnel devait avoir organisé ces événements comme étant un employé sous la direction d'un gestionnaire. Par la suite, la recherche favorisait les participants francophones, dans le but de faciliter les échanges entre ceux-ci et le chercheur lors de l'entretien et pour éliminer le temps accordé à la traduction du questionnaire et des verbatims. Ensuite, la répartition des sexes ne devait pas nécessairement être égale au sein des participants, par contre le chercheur a tout de même réussi à avoir au moins une personne de chaque sexe, afin d'offrir une meilleure représentation des genres. Aussi, l'âge des participants n'avait pas d'importance, cependant il s'est avéré que les gestionnaires avaient un écart d'âge différent, ce qui a permis de faire ressortir des différences dans leur façon de gérer et de communiquer avec leurs employés lorsqu'ils sont dans une situation de dispersion. D'un autre côté, l'âge des professionnels était sensiblement le même. Bref, un entretien préliminaire a été nécessaire afin d'expliquer à ces personnes l'objet d'étude, ainsi que les clauses de confidentialité. Par la suite, un rendez-vous fut fixé avec eux.

3.2 Instrument de collecte de données

Par la suite, la méthode utilisée était l'entrevue de recherche, plus précisément l'entretien semi-dirigé. L'entrevue fut pertinente dans le cadre de cette recherche

puisqu'elle a permis de rencontrer les participants et d'avoir une conversation riche en information avec ceux-ci. L'entrevue offrait la possibilité au chercheur de s'attarder sur certains thèmes plus longtemps que d'autres si le participant avait plusieurs informations à donner à ce sujet. En effet, dans ce type d'entretien, « l'enquêteur connaît tous les thèmes sur lesquels il doit obtenir les réactions de l'enquêté, mais l'ordre et la manière dont il les introduira sont laissés à son jugement » (Ghiglione et Matalon, 1998, p.58). Par conséquent, le rôle du chercheur était simplement d'orienter l'entrevue en s'assurant que l'interviewé poussait sa réflexion et offrait des informations utiles à la recherche. À tout moment, le chercheur avait la possibilité de poser des questions de relance et d'utiliser la reformulation pour clarifier certaines informations. Pour les questions d'entrevues, le chercheur avait formulé une grille d'entretien, comportant des questions adaptées autant pour un poste de gestionnaire, que pour un poste de professionnel. Les thématiques et les questions restaient les mêmes, par contre le chercheur prenait le temps d'apporter quelques reformulations dans le but de collecter des informations précises sur chaque poste et ainsi de faire ressortir les divergences. Les questions découlaient des deux principaux thèmes de la recherche, soit la dispersion numérique et le travail d'organisation des équipes (Annexe A). Il y avait ensuite quelques sous-thèmes, qui correspondaient en partie aux notions élaborées ci-dessus lors de la définition des deux concepts clés, soit les surcharges informationnelle, communicationnelle et cognitive, la notion d'*organizing* et de *sensemaking* de Weick, le processus organisant de Nicole Giroux, ainsi que quelques autres théories discutées dans le cadre théorique, tel que la notion d'urgence (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.151) et le phénomène d'« always connected » (LaRose, 2014, p.59). Ainsi, le questionnaire comportait environ une vingtaine de questions et cherchait à comprendre

comment est ressentie et comment est gérée la dispersion numérique chez les gestionnaires et chez les professionnels lors de l'organisation d'un événement. L'entretien aura permis aussi d'évaluer s'il y a des liens entre la gestion de cette dispersion par le gestionnaire et les retombées sur le collectif de l'équipe de travail.

Par ailleurs, les sujets devaient être contactés quelques semaines à l'avance, afin de confirmer avec eux leur engagement, ainsi que prévoir une date, une heure et un endroit où se déroulerait l'entrevue. Afin de favoriser un échange harmonieux, le chercheur a dû trouver un lieu calme et neutre, ainsi qu'un moment de la journée où le chercheur et le sujet avaient amplement de temps pour discuter (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.177). De plus, l'entrevue a été enregistrée, afin de pouvoir retranscrire les verbatims par la suite. Par contre, pour pouvoir enregistrer l'interviewé, le chercheur devait s'assurer de lui avoir fait signer un formulaire indiquant que les informations recueillies resteraient confidentielles. Bref, le chercheur devait prévoir environ une heure pour l'entrevue, afin d'avoir assez de temps pour parler en profondeur des questions et de récolter assez d'information.

3.3 Type d'analyse

Afin d'analyser les données recueillies grâce aux entretiens semi-dirigés, soit les verbatims, le chercheur a dû faire une analyse de contenu basée sur une approche inductive. L'analyse de contenu inductive consiste à découper les données en unités de sens, les classer et les synthétiser dans l'objectif de faire émerger des régularités et des liens entre les informations recueillies (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.196). Ainsi, le

chercheur était par la suite en mesure de « générer du sens à partir des données » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.196). L'analyse des verbatims s'est faite en trois étapes. Tout d'abord, le chercheur a dû faire la condensation des données, c'est-à-dire qu'il devait sélectionner l'information, la simplifier, puis la transformer en données brutes (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.197). Le chercheur a donc effectué un travail de condensation, puisqu'il a dû « trier, distinguer, rejeter ou organiser les données afin de pouvoir tirer des conclusions » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.197). Par la suite, la deuxième étape de l'analyse des verbatims était la présentation des données, c'est-à-dire qu'il devait « définir un format de présentation des données qui correspond[ait] à un ensemble organisé d'informations à partir duquel il sera [était] en mesure de tirer des conclusions » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2006, p.200) (Annexe B). De plus, afin d'éviter la subjectivité du chercheur dans la présentation des données, ce dernier a utilisé la validation intra-codeur, c'est-à-dire qu'il a répété l'exercice du triage des données dans le tableau de présentation, quelques journées après l'avoir fait la première fois. Ainsi, le chercheur s'assurait de réduire son interprétation personnelle face au classement des données et de les répartir réellement aux endroits adéquats dans le tableau. Enfin, la dernière étape était évidemment la vérification des conclusions. Ainsi, le chercheur devait revoir ses hypothèses du départ et y répondre grâce aux informations qu'il venait de récolter.

3.4 Forces, faiblesses et limites

Au niveau de l'approche qualitative, l'entretien semi-dirigé permet quelques avantages. Tout d'abord, celui-ci offre un accès direct à l'expérience des participants. Le

chercheur peut donc aller récolter plusieurs exemples concrets et pertinents qui sauront l'appuyer dans l'élaboration de ses faits. Par conséquent, l'entretien semi-directif favorise aussi une collecte d'informations riches en descriptions et en détail. Les participants ont la possibilité de donner des explications à leur réponse, ce que le sondage avec ses questions fermées ne permet pas. Bref, un grand avantage de l'entrevue est qu'elle permet de relancer la conversation et d'aller éclaircir certains détails qui auraient pu être mal compris. Cependant, l'approche qualitative comporte aussi quelques faiblesses. En effet, cette dernière rend plus difficile la généralisation des résultats, puisqu'elle ne se base pas sur des statistiques, mais plutôt sur des témoignages subjectifs. Aussi, le participant peut parfois avoir le réflexe de donner des réponses conformes aux attentes du chercheur de peur de se faire juger ou critiquer, ainsi ceci peut mener à un blocage dans la conversation. Dans le même ordre d'idées, le participant peut être influencé par le chercheur. Ce dernier peut lorsqu'il pose ses questions, laisser sous-entendre une « bonne réponse ». De plus, les résultats de recherche de l'approche qualitative dépendent énormément de la capacité de l'intervieweur. En effet, l'entrevue dépendra énormément de la capacité de celui-ci à mener une entrevue, soit par son ton, sa gestuelle, ses relances et son aptitude à créer une atmosphère de confiance entre lui et le participant. Une autre faiblesse de l'approche qualitative est que contrairement à l'approche quantitative c'est plus difficile d'assurer la véracité des propos. Il y a une grande part de subjectivité dans les témoignages des participants, mais aussi dans l'interprétation des résultats de la part du chercheur. En effet, « il y a toujours dans les faits observés une composante subjective qu'on ne peut négliger » (Massé, 1992, p.25). Enfin, la transcription des verbatims peut prendre énormément de temps.

Au niveau des limites de la recherche, le temps est probablement la plus grande limite. En effet, l'idéal pour cette recherche aurait été d'avoir un échantillon plus grand et de pouvoir créer deux « focus group », soit un d'environ cinq gestionnaires et un comportant de cinq à dix professionnels, afin de pouvoir évaluer plus en profondeur les retombés des prises de décisions des gestionnaires en situation de dispersion, sur le collectif, soit sur l'ensemble de l'équipe de travail. De plus, les « focus group » auraient permis un échange enrichissant qui aurait probablement offert davantage d'information sur le sujet de recherche, puisqu'en échangeant ensemble, les participants peuvent avoir des idées nouvelles qu'ils n'auraient pas eues en réfléchissant seuls. Cependant, le temps étant restreint et le fait que le public cible pour cette recherche rentrait prochainement dans sa saison la plus achalandée de l'année (saison estivale), ceci a limité la possibilité qu'ils soient tous disponibles au même moment et au même endroit pour une entrevue de groupe. De plus, le temps a aussi restreint le chercheur dans la possibilité de faire une étude qualitative d'observation directe sur le terrain. Les entretiens semi-dirigés ont permis de récolter plusieurs témoignages et impressions personnelles des gestionnaires et des professionnels, mais dans le contexte d'une étude sur la dispersion numérique lors de l'organisation d'un événement, l'observation directe aurait permis de récolter davantage d'information et de façon plus objective, puis aurait permis d'observer l'activité dans son ensemble. Par conséquent, ces limites sont donc des recommandations pertinentes pour les recherches futures.

Partie 4: Analyse des entrevues

Ce chapitre illustrera les résultats obtenus suite aux entrevues avec les professionnels et les gestionnaires travaillant dans le domaine de l'événementiel. L'analyse est structurée en deux grands thèmes, soit la dispersion numérique et le travail d'organisation des équipes. Chacun de ces thèmes fera référence à plusieurs notions déjà abordées dans le cadre théorique ci-dessus et tentera de faire des liens avec les témoignages des participants.

4.1 Dispersion numérique

La partie ci-dessous tentera de faire ressortir les situations de dispersion numérique au sein des activités quotidiennes des organisateurs d'événements. L'analyse se divisera selon les trois types de surcharge, soit la surcharge informationnelle, la surcharge communicationnelle et la surcharge cognitive.

4.1.1 La surcharge informationnelle

Dans le contexte de cette recherche, la surcharge informationnelle fait référence au volume d'information auquel l'employé est confronté lors de la préparation de l'événement et au courant de la journée de celui-ci. Les participants illustrent clairement dans leurs propos le phénomène d'accroissement du volume d'information plus l'événement approche. En effet, le Participant 2-Gestionnaire explique: « quand tu as six mois pour organiser un événement, au début tu as des réunions une fois aux deux semaines [...], mais à un mois de l'événement là c'est quotidien et des fois c'est des 100-150 courriels par jour ou des appels-conférence, des réunions, des réunions à toutes les heures, puis après ça [...] tu reviens à ton bureau et tu as 100 courriels ». Dans le même ordre d'idées, le Participant

3-Professionnel donne l'exemple de l'organisation d'un mariage: « les mariages commencent pratiquement un an d'avance. J'étais toujours disponible pour le client s'il avait des questions ou quoi que ce soit dans l'année précédente. [...] Puis, sinon ça se passait environ de trois à six mois d'avance, on se rencontrait, mais dans les dernières semaines là ça déboulait. C'était pratiquement des communications à tous les jours, fallait se parler tous les jours ». Par ailleurs, les technologies de l'information et de la communication qui sont utilisées par les participants et qui par conséquent engendrent cette surcharge informationnelle sont principalement le téléphone cellulaire et le courrier électronique. Ces technologies sont utilisées autant lors de la préparation de l'événement que lors de l'événement en tant que tel. Le téléphone cellulaire est bien évidemment utilisé pour les appels téléphoniques et les messages instantanés, mais il est surtout utile pour son accès en tout temps à la boîte de courrier électronique. Ainsi, le courriel est le mode de communication numérique le plus utilisé auprès des participants. D'après Denis et Assadi (2005), « l'usage quotidien du courrier électronique peut contribuer à la surcharge d'information et de communication » (p.146). L'analyse des résultats montre trois principales situations où le courrier électronique multiplie le volume d'information. Tout d'abord, puisque le courrier électronique facilite les communications entre les interlocuteurs, il augmente par conséquent le nombre d'échange. En effet, le numérique augmente le syndrome de débordement cognitif, puisqu'il contribue à l'accroissement de la production des informations (Denis et Assadi, 2005, p.141). Contrairement à l'action de devoir se déplacer en personne pour apporter son message, « l'envoi d'un courrier électronique est peu coûteux en temps » (Isaac, Campoy et Kalika, 2007, p.154), ainsi il y a un nombre important de courriels qui sont envoyés, qui ne l'aurait pas été si l'individu

avait eu à se déplacer pour poser sa question ou émettre son message. Les participants expliquent que le numérique augmente le volume d'information: il y a « trop d'information » indique le Participant 2-Gestionnaire. Par ailleurs, malgré le fait que le courrier électronique offre une instantanéité, il n'offre pas la même rapidité qu'une conversation en face à face. À titre d'exemple, lors d'une réunion si un individu pose une question à son gestionnaire, il obtiendra une réponse immédiatement. Tandis que par courrier électronique un message comportant une question engendre un autre message et cet échange peut perpétuer encore longtemps. Le Participant 4-Gestionnaire explique: « disons que j'ai trente courriels, je vais répondre à ces trente courriels, mais après j'ai trente autres réponses, donc là on n'est pas plus avancé ». Par conséquent, « cette exigence de compréhension du contexte génère des échanges supplémentaires, alors même que l'utilisation de l'*e-mail* est censée simplifier et accélérer la communication » (Denis et Assadi, 2005, p.148). Bref, une autre situation qui est ressortie lors des entrevues est la surcharge d'information reliée à la difficulté de déléguer certains dossiers aux employés. Le Participant 4-Gestionnaire montre qu'il n'est pas toujours efficace de déléguer à ses employés, puisqu'à certains moments, il serait tout simplement plus rapide qu'il s'en charge: « par exemple, si j'appelle mon directeur technique, il va me répondre à moi, mais il ne te répondra pas à toi [dû aux relations interpersonnelles]. Donc, si je te demande d'appeler telle personne pour régler un problème, tu vas me dire qu'il ne te répond pas. Alors, moi je vais devoir envoyer un courriel lui demandant de te répondre et là il va te répondre, mais il va avoir une question, donc il va m'appeler pour me poser la question, donc c'est dur à gérer » (Participant 4-Gestionnaire). Par ailleurs, pour tenter de contrer cette surcharge, les participants tentent le plus possible de garder leur boîte de courriels à

jour. Le Participant 4-Gestionnaire essaie de toujours garder sa boîte de courriels vide. Il explique: « j'essaie toujours de la garder 100% à jour, je n'y arrive pas toujours, mais quand on a un courriel souvent on veut poser une action, donc j'essaie toujours de poser l'action le plus vite possible, parce que sinon c'est quand ça commence à s'accumuler que ça devient stressant ». Pour sa part, le Participant 2-Gestionnaire utilise les différentes fonctions qu'offre sa boîte de courriels « Outlook »: « Avec Outlook tu as toutes les façons de faire: des drapeaux, des couleurs de drapeau, tu peux même ajouter des couleurs pour les différents courriels qui rentrent, quand ça vient d'une personne en particulier ça rentre rouge par exemple ». Il rajoute aussi que « ce qui reste dans la boîte de courriels, c'est ceux qui reste des actions à prendre » (Participant 2-Gestionnaire). Enfin, la surcharge informationnelle contribue au sentiment de dispersion ressentie chez les organisateurs d'événements et il est possible d'affirmer que celle-ci est surtout présente auprès des gestionnaires, qui eux doivent jongler avec plusieurs parties-prenantes à la fois, augmentant ainsi la quantité d'information à gérer.

4.1.2 La surcharge communicationnelle

La surcharge communicationnelle est celle occasionnée par l'abondance de sollicitation, par la pression temporelle, c'est-à-dire entre autres par l'instantanéité qu'offrent les TIC, par les interruptions fréquentes, ainsi que par la présence obstinée qu'engendrent les technologies de l'information et de la communication. Tout d'abord, dans son texte, Licoppe (2008) illustre que « le développement des technologies de communication a eu pour conséquence de multiplier les traces de sollicitations d'autrui et des échanges » (p.174). En effet, les témoignages des participants montrent une abondance

de sollicitations lors de la préparation de l'événement, mais surtout lors de la journée même de celui-ci. Les sollicitations viennent de leurs collègues, des fournisseurs, des bénévoles, mais aussi des participants à l'événement. Le Participant 1-Professionnel explique que pendant le déroulement du festival, il devait gérer non seulement les sollicitations provenant de son équipe à travers différentes plateformes de communication, mais aussi celles provenant des festivaliers qui l'interceptaient pour avoir de l'information. Son cas était particulier puisqu'il était gestionnaire d'une équipe de bénévoles, en plus d'être lui-même un employé sous la direction du gestionnaire du festival. Il avait donc comme moyen de communication principal avec les différents gestionnaires une radio de type « walkie-talkie ». La radio était connectée à sept postes différents reliant sept équipes différentes. Ainsi, toutes les équipes pouvaient à n'importe quel moment engendrer une communication, à laquelle tous pouvaient entendre. Il explique donc la difficulté à se concentrer sur ses tâches tout en gardant une attention active à ce qui se dit dans la radio, au cas où il pourrait être concerné: « c'est difficile d'avoir une conversation avec quelqu'un en dehors de la radio et de porter une attention à ce qui se dit sur la radio » (Participant 1-Professionnel). Cet exemple illustre bien le concept de « zapping » discuté par Licoppe (2008). De plus, pour avoir une communication constante avec son équipe de bénévoles, le participant a eu le réflexe de donner son numéro de téléphone cellulaire personnel. Ce qui a pu engendrer des effets pervers chez le participant, puisque malgré le fait qu'il avait l'intention de centraliser ses communications sur son téléphone personnel, il a plutôt dispersé ses communications encore plus, en rajoutant une plateforme de communication à celles qu'il avait déjà. Effectivement, il entretenait aussi des communications avec certains membres de l'équipe à travers d'autres types de plateforme de communication, tels

que les messages textes, la radio et la messagerie instantanée de Facebook: « c'est pratiquement tous des amis à moi dans l'équipe, donc vu que ce n'est pas formel des fois on s'envoyait des messages par Messenger [plateforme de messagerie instantanée de Facebook], [...] c'est un peu difficile de faire la boucle de tout étant donné que je parlais sur Messenger, je parlais par textos et je parlais par radio. Ça peut devenir mélangeant vu que c'est des différents modes de communication avec tout le monde » (Participant 1-Professionnel). Ainsi, l'exemple de ce participant montre à quel point la multiplication des plateformes de communication numérique peut augmenter le nombre de sollicitations, mais aussi créer une confusion due au fait que celles-ci ne sont pas centralisées. Par ailleurs, le numérique occasionne aussi une surcharge communicationnelle dans le sens où il impose une pression temporelle. Effectivement, un employé peut recevoir un courriel de la part d'un collègue et puisqu'il ne répond pas immédiatement, ce même collègue tentera de rejoindre l'employé par une autre plateforme de communication numérique, telle que le téléphone cellulaire par exemple. Le Participant 2-Gestionnaire parle d'une situation semblable: « il y a beaucoup de gens qui t'appellent et là ils ne sont pas capables de te rejoindre, donc ils t'envoient un courriel. Des fois, j'ai eu des patrons qui ont ton numéro personnel et ils savent qu'on se promène toujours avec notre téléphone, donc il t'envoie un texte pour te demander si tu as reçu le courriel, qui vient d'être envoyé il y a deux minutes. On se calme ». La pression temporelle est liée au sentiment d'urgence, qui peut être accentué par des notifications indiquant à l'émetteur quand le destinataire a reçu et même lu le message. C'est le cas pour les mentions « accusé de réception » pour le courrier électronique, ainsi que la mention « lu » pour les plateformes de messagerie instantanée, telle que Facebook. Dans la réalité d'aujourd'hui, le fait de ne pas répondre instantanément

à un message est pratiquement socialement mal perçu. Ainsi, pour s'enlever la culpabilité de ne pas répondre immédiatement, le Participant 2 explique: « souvent je vais ignorer cette demande. Souvent ça demande “acceptez-vous l'accusé de réception?” et je vais dire non. Pas parce que je ne veux pas, mais parce que je ne veux pas justement m'ajouter un stress supplémentaire. C'est sûr que quand c'est urgent tu le vois et tu réponds, mais si je dis oui j'ai l'impression qu'il faut que je réponde toute de suite. [...] on ne devrait pas, il n'y a jamais d'urgence capitale ». La pression temporelle amène aussi l'idée d'instantanéité. Celle-ci fait référence au fait d'être joignable à tout moment. Apport le Participant 3-Professionnel qui dit en avoir marre d'être constamment joignable, les autres participants sont d'accord pour dire que l'instantanéité qu'offre le numérique facilite le travail d'organisation d'événements. En étant un professionnel, qui avait occasionnellement besoin de réponse de la part de son gestionnaire, le Participant 1-Professionnel explique: « je n'ai pas eu de moment où j'aurais voulu fermer tous mes trucs [appareils numériques], je trouvais justement que ça me donnait la proximité aux gens. [...] De les savoir disponible au bout du fil c'était moins stressant ». Dans une telle situation, le numérique permet de réduire l'anxiété ressentie par l'emploi, puisqu'il permet à l'employé d'avoir une réponse instantanément lorsqu'il en a de besoin. Pour leur part, les gestionnaires sont aussi d'avis que l'instantanéité permet d'être plus efficace. Le Participant 2-Gestionnaire illustre: « les appels que tu reçois c'est surtout en lien avec ton événement, donc dans le fond ce n'est pas plus dérangeant, ça ne te rend pas moins efficace. [...] C'est sûr que ça fait en sorte que c'est une journée très occupée, parce que tu es toujours sollicité, mais ce n'est pas une interruption dans mon travail ». Dans le même ordre d'idées, le Participant 4-Gestionnaire explique: « je suis toujours en mode instantané, réactif [...]. On travaille avec pleins de

monde, moi il faut que je les dirige dans la bonne direction le plus vite possible, ils ont besoin de réponses, donc moi je deviens un peu un chef d'orchestre. On veut que chaque musicien puisse pousser sa note le plus loin possible. C'est du gros travail d'équipe ». Le fait que ce participant se compare à un chef d'orchestre est intéressant, puisque cela rappelle l'idée de l'auteur Claveau (2015), lorsqu'il compare l'organisateur d'événement à un chef d'orchestre, étant donné que ce dernier doit coordonner toutes les parties ensemble, afin d'assurer la réussite de l'événement. Bref, comme l'indiquent Denis et Assadi (2005), « les utilisateurs [du numérique] sont attachés à réagir dans l'instant, invoquant à nouveau la rapidité et la simplicité d'utilisation du dispositif. Les *e-mails* guident alors le déroulement des activités quotidiennes » (p.145). Effectivement, le courrier électronique, ainsi que les autres TIC, influence le déroulement de la journée de l'employé de par leur pouvoir d'interruption. Ces interruptions causées par le numérique freinent l'individu dans l'accomplissement de ses tâches et lui demande de jongler d'une tâche à l'autre, puisqu'en effet « l'arrivée des courriers au fil de la journée constitue une distraction à laquelle il est difficile de résister » (Denis et Assadi, 2005, p.145). Cette idée rappelle celle énoncée dans les chapitres précédents, concernant les notions de « zapping » et de « multi-activité ». Pour contrer cet effet de distraction causé par les interruptions, le Participant 4-Gestionnaire explique qu'il préfère concevoir sa journée en plusieurs petites tâches, afin d'éviter de perdre le fil dans ce qu'il fait: « je pense qu'il faut séparer sa journée en plusieurs petites tâches et non en de très longues tâches exhaustives, parce que sinon on se fait trop souvent interrompre par des appels, des courriels ». Enfin, la surcharge communicationnelle se fait aussi ressentir par le fait que les TIC offrent une présence obstinée, pour reprendre l'idée de Licoppe (2008). Comme définie dans un chapitre ci-dessus, la présence obstinée fait

référence à la sollicitation qui ne disparaîtra pas tant et aussi longtemps que le destinataire ne l'aura pas traité, ignoré ou détruit (Licoppe, 2007, p.62). Ainsi, comme le mentionne le Participant 2-Gestionnaire: « ce qui reste dans la boîte de courriel, c'est ceux qui reste des actions à prendre », cette technique de rappel que ce dernier utilise fait directement référence à la présence obstinée de Licoppe. Bref, le numérique a le pouvoir d'offrir une instantanéité qui facilite l'emploi d'organisateur d'événements, cependant il crée aussi une surcharge de communication engendrée par l'abondance de sollicitations, la pression temporelle et les interruptions. Malgré tout, le Participant 4-Gestionnaire pense que l'événementiel n'est pas un domaine dans lequel il est possible de tout simplement fermer son téléphone, « parce que ça vient avec beaucoup trop de résolutions de problèmes » (Participant 4-Gestionnaire), qui implique d'être joignable en tout temps.

4.1.3 La surcharge cognitive

La surcharge cognitive fait référence au fait que les TIC augmentent le temps qu'accorde l'employé au traitement de l'information reçu par ceux-ci, au détriment du temps accordé à accomplir ses tâches, ce qui peut ralentir la prise de décision et la résolution de problème. C'est donc aussi le sentiment de travailler énormément, mais en accomplissant peu. La surcharge cognitive rappelle alors l'idée du « zapping » et de la multi-activité, puisque l'employé est sans cesse en train d'accomplir plusieurs tâches à la fois. De plus, puisque la surcharge cognitive fait étroitement référence à la notion de maîtrise du temps, cette recherche s'est aussi intéressée aux horaires de travail des participants et à la frontière entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Tout d'abord, les participants de cette recherche montrent effectivement que le numérique leur

occasionne des tâches supplémentaires, les ralentissant alors dans leurs tâches principales. Le Participant 2-Professionnel dit avoir l'impression de manquer de temps pour traiter toutes les sollicitations durant la journée: « c'est après que la journée finie, puis que tout le monde est parti que là tu commences ta vraie journée, que tu traites tes urgences, tu traites tes choses ». Pour sa part, à la question concernant le manque de temps face à la surcharge d'information, le Participant 4-Gestionnaire explique: « c'est un sentiment qui peut se pointer et à ce moment-là je pense qu'il faut s'arrêter et rationaliser la situation ». Par ailleurs, tous les participants étaient d'accord pour dire qu'il arrive des moments où ils se sentent comme s'ils travaillent énormément, mais qu'au fond ils n'accomplissent pas leurs principales tâches de la journée. Cependant, malgré le fait qu'ils vivent plusieurs imprévus et plusieurs interruptions au sein de leur emploi, ces derniers indiquent qu'à la fin de la journée ou à la fin de l'événement, lorsqu'ils regardent la vision d'ensemble, ils réalisent qu'ils ont accompli beaucoup et ils sont satisfaits de leur travail. Par la suite, le numérique en obligeant l'employé à interrompre sa tâche principale, soit pour répondre au téléphone ou à un courriel ou pour carrément devoir abandonner sa tâche pour focaliser son attention sur une autre demande ou un imprévu, amène ce dernier à faire ce qu'il est possible d'appeler du « zapping » ou de la multi-activité. Selon Isaac, Campoy et Kalika (2007), « nombre de salariés traitent leurs courriers électroniques au fil de l'eau, c'est-à-dire dès la réception du courrier. Ce phénomène contribue à fragmenter le temps de travail et à perturber l'organisation » (p.154). Par conséquent, quand le Participant 4-Gestionnaire indique qu'il tente de répondre aux courriels le plus rapidement possible dès qu'il reçoit ceux-ci, il est bien sûr efficace envers son équipe, mais il perturbe son activité en cours et fait donc de la multi-activité, puisqu'il se laisse détourner de sa tâche principale pour en

accomplir une autre. Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires qui organisent plusieurs événements simultanément font en quelque sorte du « zapping », puisqu'ils sont engagés dans une tâche unique, mais d'autres tâches restent en arrière-plan. En d'autres mots, même si le jour de l'événement l'employé est présentement engagé à orchestrer celui-ci, il y a tout de même plusieurs autres tâches en arrière-plan concernant les autres événements qui sont en suspens et qui vont s'enchaîner dès que cet événement sera terminé. Par ailleurs, les horaires des employés, qu'ils soient des professionnels ou des gestionnaires, changent énormément quelques semaines avant l'événement et la journée de celui-ci. Effectivement, d'après le Participant 2-Gestionnaire « plus l'événement approche, il y a plusieurs heures "d'overtime" [supplémentaires] ». Les témoignages se ressemblent tous: « mes heures officielles étaient de 15h à 1h du matin, mais j'ai fait de 10h à 2h du matin et je te dirais que je travaillais à la maison même avant 10h » (Participant 1-Professionnel), « dans le temps de la livraison de l'événement, ce n'est pas rare qu'on part à 17h-18h et là tu amènes tes affaires à la maison » (Participant 2-Gestionnaire), « c'est des journées de 16-18-20h pour livrer un événement [...], on commence le matin et on fini à minuit le soir [...] et c'est une journée normale en événement » (Participant 4-Gestionnaire). Par la suite, au niveau de la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle des organisateurs d'événements, cette frontière est généralement assez mince, surtout dans le cas des gestionnaires. Premièrement, cette frontière est transgressée par tous les participants sauf le Participant 2-Gestionnaire pour ce qui est de l'utilisation du téléphone cellulaire personnel et de la boîte de courrier électronique personnelle. Pour sa part, le Participant 2-Gestionnaire fait une distinction entre son téléphone personnel et celui offert par son entreprise, puis il possède une adresse courriel personnelle distincte de celle du travail, ce qui lui permet de

créer une barrière entre ces deux vies. Cependant, les autres participants utilisent tous leur téléphone personnel pour communiquer avec leur équipe, mais aussi avec les fournisseurs, puis ils utilisent leur adresse courriel personnelle pour communiquer avec ces mêmes parties-prenantes. Ces derniers réalisent qu'ils contribuent à brouiller cette frontière en mélangeant le personnel et le professionnel, mais cela ne semble pas les déranger. Même que le Participant 1-Professionnel explique: « je trouve ça efficace, on a toujours notre cellulaire sur nous ». Deuxièmement, la frontière peut aussi être transgressée lorsque les employés apportent du travail à la maison en dehors de leurs heures de bureau, puis lorsque le travail vient à perturber certains aspects de la vie personnelle. Dans le cas du Participant 3-Professionnel, celui-ci indique qu'il était tellement toujours absorbé par son emploi qu'il avait de la misère à laisser ses tâches de côté une fois rendu à la maison: « c'était intense et veut, veut pas, j'étais toujours là-dessus, même si j'essayais de faire la différence entre la vie personnelle et professionnelle [...], ça m'arrivait de me réveiller la nuit et de sortir mon cellulaire pour prendre une note pour le lendemain ». Pour sa part, le Participant 2-Gestionnaire explique: « même que des fois je suis en vacances et je regarde mes courriels, mais c'est plus pour me garder à jour, parce que [...] quand tu pars l'été quatre semaines en vacances, quand tu reviens et que tu as au moins 500 et 600 courriels, au moins en les regardant une fois de temps en temps ça t'enlève un stress ». Dans cet exemple, le participant tente de réduire sa surcharge cognitive en se donnant une idée à l'avance de ce à quoi sa journée au retour des vacances va ressembler. Malgré le fait que les participants sont clairs sur le fait qu'un emploi en organisation d'événements est demandant en termes d'heures de travail et que la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle est mince, ils ont tous leur façon de se créer une limite. Le Participant 3-Professionnel explique: « ma

ligne [téléphonique du travail] est directement liée à mon cellulaire personnel [...]. Donc, la fin de semaine je peux recevoir des appels à 8h le matin, parce que mes clients pensent que je travaille. [...] j'ai pris l'habitude de ne pas répondre. Ils laissent des messages et je les prends le lundi ». Pour sa part, le Participant 4-Gestionnaire montre qu' « il faut savoir décrocher un petit peu dans tout ça quand même. Tu vois moi la nuit mon téléphone est sur silencieux et si j'ai besoin de dormir un peu le matin pour récupérer, mon téléphone va rester sur silencieux, je ne me sentirai pas mal de ça après », puis il rajoute « il faut être capable de décrocher un peu, il faut quand même toujours que tu gardes la barrière de "ton produit n'est pas égal à toi-même" ». Disons que le festival est un désastre à cause de la température, ça ne veut pas dire que tu n'es pas bon dans ce que tu fais » (Participant 4-Gestionnaire). Finalement, les commentaires généraux concernant la surcharge cognitive des participants sont très différents dépendamment de s'ils sont des professionnels ou des gestionnaires. Les professionnels parlent d'épuisement: « je n'ai pas eu de vie ces quatre jours, [...] c'est épuisant » (Participant 1-Professionnel), « quand j'ai quitté l'endroit là-bas [démissionné de l'emploi], j'étais vraiment épuisé. Je n'ai pas réalisé tant que je n'ai pas arrêté » (Participant 3-Professionnel). Tandis que les gestionnaires parlent plutôt de choix et de passion: « c'est la vie qu'on a choisi [...], ça vient avec le domaine que tu choisis de faire. [...] C'est plus difficile, mais c'est un coup à donner, puis après l'événement, tu fermes ton événement et tu as souvent une petite pause entre les deux, avant ton prochain » (Participant 2-Gestionnaire), « ça fait partie de ma vie [...], ma vie tourne autour de l'événementiel, mais c'est un choix aussi, si je ne voulais pas faire ça je ferais autre chose. L'événementiel me passionne [...] c'est un mode de vie » (Participant 4-Gestionnaire). En résumé, la surcharge cognitive se présente sous plusieurs formes au

sein d'un emploi en événementiel, soit en incitant au « zapping » et à la multi-activité, en amenant les individus à déborder de leur horaire de travail habituel et en brouillant la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle de ceux-ci. Par conséquent, la surcharge cognitive est un facteur incitant la dispersion numérique au sein des employés.

4.1.4 Les engagements multiples

Au cours des entrevues, un élément intéressant est ressorti auquel la recherche ne s'était pas penchée jusqu'à présent, soit les situations d'engagements multiples. Par engagements multiples, les participants montrent comment ils arrivent à jongler avec les périodes où ils ont plusieurs événements à orchestrer simultanément. L'analyse des résultats illustre assez clairement deux réalités distinctes. Tout d'abord, au niveau des professionnels, ces derniers sont moins enclins à vivre des situations de dispersion occasionnées par des engagements multiples. Le Participant 1-Professionnel n'a jamais vécu une telle situation, tandis que le Participant 3-Professionnel explique: « ça arrivait qu'il y avait deux fêtes la même journée [...] qu'il y avait deux groupes et on n'avait pas nécessairement deux salles séparées, donc c'était de gérer deux groupes assez équilibrés. C'était assez mineur ». En n'étant pas des gestionnaires de projets, mais plutôt des subordonnés, les professionnels ont rarement l'occasion de travailler sur plus d'un événement en même temps. La plupart du temps ils sont engagés pour compléter l'équipe d'un gestionnaire. Le Participant 4-Gestionnaire explique d'ailleurs que généralement son équipe est composée de trois principaux acteurs, mais que pour certains événements celle-ci peut s'accroître à près de trente à quarante personnes. Bref, les entrevues montrent que certains professionnels ont ou ont eu auparavant un poste permanent dans une entreprise

d'organisation d'événements, mais il arrive aussi qu'ils soient appelés simplement à compléter une équipe pour un événement spécifique. Par ailleurs, pour leur part, les gestionnaires disent être régulièrement engagés dans plusieurs événements à la fois. Ces derniers montrent que le sentiment de dispersion s'accroît avec le nombre d'événements. Le Participant 2-Gestionnaire explique: « quand tu as plusieurs événements en même temps c'est plus difficile à gérer [...] on ne travaille pas juste sur un événement, il y a des semaines que je peux avoir trois ou quatre événements en même temps ». Ainsi, les termes « défi » et « stress » reviennent à quelques reprises lors de ces deux entrevues, mais les participants rajoutent que la gestion efficace de ces défis et de ce stress « vient avec le temps et l'expérience » (Participant 2-Gestionnaire). Puis, les gestionnaires mettent l'accent sur la nécessité d'avoir « une bonne organisation, une bonne communication, des réunions régulières et des bons outils de travail » (Participant 2-Gestionnaire) et ils expliquent qu'il « faut vraiment gérer par projet [...] [et] en arriver le plus possible à décortiquer les priorités » (Participant 4-Gestionnaire) pour contrer les situations de dispersion. Dans le même ordre d'idées, les participants sont unanimes sur le fait que le numérique facilite la gestion de cette dispersion. Ils ont tous des stratégies différentes pour se repérer dans ce chaos événementiel. Le Participant 3-Professionnel organisait des mariages et pour être organisé il utilisait un document Excel à l'aide d'un code de couleur. Il explique: « je fonctionnais sous forme de fonction, donc chaque événement avait une fonction », cet outil lui permettait d'avoir « tous les détails, comme l'équipement, le nombre de nappes, le nombre de chemins de table, de qui ça vient [fournisseurs], les heures, j'avais toute l'information ». Il rajoute: « aussitôt que j'avais une nouvelle information, je la changeais là-dessus et je la mettais d'une nouvelle couleur, donc je savais que c'était la

dernière mise à jour » (Participant 3-Professionnel). Pour sa part, le Participant 4-Gestionnaire et son équipe utilisent depuis tout récemment « un logiciel de gestion de projets avec lequel tu peux suivre tes échéanciers et assigner des tâches, faire des suivis très assidus » (Participant 4-Gestionnaire), qui se nomme « RedBoot ». Bref, pour le Participant 2-Gestionnaire, même si le numérique semble indispensable aujourd’hui, il explique qu’il utilise encore beaucoup les listes de notes sous format papier « pour voir les tâches qui doivent être faites pour chaque événement » (Participant 2-Gestionnaire) et sinon il possède différents dossiers pour les différents événements dans sa boîte de courriels Outlook: « je vais le faire par événement et dans l’événement je vais avoir des différentes sections: le budget, l’agenda, les conférenciers, etc. » (Participant 2-Gestionnaire). Bref, les employés en événementiel qui doivent jongler avec des engagements multiples augmentent leur sentiment de dispersion numérique, puisqu’ils ont davantage de parties-prenantes et ainsi plus de communication à effectuer. Leurs surcharges informationnelles, communicationnelles et cognitives sont donc en accroissement parallèlement au nombre d’événement à gérer simultanément.

4.2 Travail d’organisation des équipes

La partie ci-dessous illustrera les témoignages des participants en lien avec le travail d’organisation des équipes œuvrant dans le domaine de l’événementiel. Les thèmes montreront tout d’abord les principaux défis en termes de communication au sein d’une équipe, pour ensuite illustrer le rôle du collectif au cœur de celle-ci. Enfin, les concepts d’*organizing* et de *sensemaking* seront transposés à certains exemples vécus par les participants.

4.2.1 Les principaux défis de communication

Il y a quatre principaux défis liés à la communication au sein d'une équipe en gestion d'événements qui sont ressortis à travers les entrevues avec les participants. Premièrement, ces derniers expliquent l'importance d'avoir des rencontres régulières avant la journée de l'événement, afin d'expliquer clairement les attentes des gestionnaires envers leurs employés. Un des gestionnaires explique: « quand tu as des bonnes communications régulières avec toutes les parties, c'est ce qui va faire en sorte que c'est une réussite en bout de ligne » (Participant 2-Gestionnaire). De plus, malgré l'effervescence du numérique, ce dernier valorise la communication en face à face: « c'est sûr qu'idéalement, pour avoir une meilleure communication [...] c'est d'avoir des réunions à tous les jours, à tous les matins » (Participant 2-Gestionnaire). Cependant, vu que le rythme va crescendo au fur et à mesure que l'événement approche, les participants s'entendent pour dire que les réunions ne sont pas aussi quotidiennes qu'elles devraient l'être et que le numérique permet d'offrir une communication plus rapide, même si ce dernier comporte certaines lacunes, telles que l'impossibilité de faire des relances ou de répondre à une question à laquelle plusieurs autres employés auraient pu avoir. Par conséquent, il serait pratiquement possible, dans ce contexte, de dire que les communications numériques peuvent être chronophages, c'est-à-dire qu'elles contribuent à faire perdre du temps à l'employé, puisque le gestionnaire devra répondre à toutes les questions de ses employés individuellement au lieu d'une seule fois lors d'une réunion. Par la suite, dans son cas, le Participant 1-Professionnel explique que lors de son arrivée au festival il a eu beaucoup de difficulté à effectuer ses tâches efficacement, puisqu'il lui manquait beaucoup d'information. Tout d'abord, il explique que les rôles de chaque personne n'étaient pas clairs pour lui, donc il perdait beaucoup de temps

à chercher à qui s'adresser en cas de besoin: « je suis rentré dans l'équipe sans avoir participé à l'administration, le “avant événement”, donc toutes les équipes connexes que j'avais besoin je n'avais aucune idée qui était en charge. Ça c'était vraiment difficile » (Participant 1-Professionnel). Il explique donc que la plus grande lacune dans l'organisation de cet événement est le fait de « de ne pas avoir eu de rencontre avant » (Participant 1-Professionnel) et il explique que « des fois, c'est vraiment juste de recevoir un organigramme de qui est qui et qui s'occupe de quoi qui aurait pu aider » (Participant 1-Professionnel). Ainsi, ces rencontres sont importantes, car elles permettent aux employés non seulement de rencontrer les membres de leur équipe, mais aussi de bien comprendre leurs tâches, les personnes à contacter en cas de besoin et elles permettent à ces derniers de poser leurs questions collectivement. Les rencontres régulières sont donc nécessaires pour la coordination des équipes et pour soutenir l'*organizing*. Deuxièmement, les participants expliquent l'importance d'avoir des rencontres dédiées à offrir des rétroactions aux employés après l'événement. En effet, les rétroactions permettent à l'employé de savoir ce qu'il a bien fait et ce qui a moins bien été, afin de s'améliorer lors du prochain événement. Le fait de ne pas recevoir de rétroaction sur son travail amène l'employé à remettre en question ses habiletés et peut créer un stress néfaste chez celui-ci. Le Participant 1-Professionnel explique que lors d'une de ses expériences dans un festival, il n'a jamais reçu de rétroaction, puisque d'après lui les gestionnaires étaient trop débordés avec les autres aspects du festival, pour prendre le temps de faire une réunion: « il n'y a pas eu de rétroaction sur notre travail pour améliorer les communications les journées suivantes. [...] j'ai trouvé que c'était une lacune. Peut-être qu'ils l'ont fait et que je n'étais pas là, mais je pense qu'ils ne l'ont pas fait étant donné que je n'ai pas été convoité et que j'étais quand

même une branche importante de l'équipe » (Participant 1-Professionnel). De plus, la seconde partie de son témoignage montre très bien à quel point l'employé n'a aucune idée si son travail a bien été accompli ou non: « sinon c'est que ce que j'ai fait a bien fonctionné, donc ils n'avaient pas besoin de me rencontrer pour faire une rétroaction » (Participant 1-Professionnel). Ainsi, cet exemple montre comment la rétroaction est importante en termes d'apprentissage organisationnel, afin que cette organisation puisse s'améliorer les fois suivantes. Bref, afin de bien orienter ses employés et ainsi améliorer le déroulement des événements futurs, puis s'assurer qu'ils se sentent accomplis dans leur emploi, il est nécessaire d'offrir aux employés une rétroaction sur ce qu'ils viennent d'accomplir.

Troisièmement, si dans l'organisation de l'événement et lors de la journée de l'événement l'équipe doit utiliser certaines technologies de l'information et de la communication, il est nécessaire de leur offrir une formation sur celles-ci. Dans les entrevues, deux participants ont abordé de la même technologie, soit la radio de type « walkie-talkie », de deux façons complètement différentes. Pour le professionnel, soit le Participant 1-Professionnel, cette radio n'était vraiment pas efficace et lui apportait beaucoup de confusion: « j'ai fini par marcher beaucoup [sur le site de l'événement], parce que je trouvais que la radio n'était pas efficace. Ça allait plus vite de courir » (Participant 1-Professionnel). Il explique que cette mauvaise utilisation du numérique est dû au fait qu'ils n'ont pas reçu de formation sur comment utiliser celui-ci: « on n'a pas eu de formation non plus sur cette technologie, savoir qui on doit contacter [...], personne ne savait sur quelle ligne j'étais supposé être. Donc, il y avait un vrai défi à ce niveau-là. C'était difficile de se sentir comme si j'étais disponible et efficace et que les gens pouvaient me rejoindre en tout temps » (Participant 1-Professionnel). Quand ce participant parle du sentiment de ne pas se sentir utile et

disponible, il est possible de remarquer un lien entre le fait d'être toujours joignable et le sentiment d'être productif. Cette idée est expliquée par Denis et Assadi (2005), lorsqu'ils parlent du « souci de travailler en “juste à temps” » (p.146), c'est-à-dire le fait que « l'acteur est incité à adopter une posture de communication permanente s'il veut être en mesure de répondre aux sollicitations et aux demandes d'information et être ainsi performant » (Denis et Assadi, 2005, p.146). Bref, selon le Participant 1-Professionnel il aurait été nécessaire qu'il y aille « une rencontre qui [...] explique comment fonctionne le système et connaître l'équipe, [...] comment ils s'attendent qu'on utilise la radio pendant le festival », puis avoir une « liste des numéros des personnes clés » (Participant 1-Professionnel). À l'opposé, le Participant 2-Gestionnaire n'a aucun commentaire négatif à donner concernant le système de radio « walkie-talkie », puisque comparé au Participant 1-Professionnel, il a reçu une formation avant d'utiliser ce système. En plus, contrairement au Participant 1-Professionnel, le Participant 2-Gestionnaire aime la possibilité qu'offre la radio de changer de poste pour pouvoir parler à plusieurs équipes différentes. Quatrièmement, un autre défi de communication qui est ressorti est la nécessité d'avoir une plateforme de communication centralisée pour la journée de l'événement, afin d'éviter la dispersion numérique. Les participants expliquent l'importance de centraliser les communications sur le moins de plateformes possibles, afin d'éviter la confusion. Dans son cas, le Participant 1-Professionnel devait communiquer avec plusieurs bénévoles dispersés un peu partout sur le site de l'événement et il n'avait pas de plateforme de communication commune où tous pouvaient échanger. Ainsi, il s'est retrouvé à parler avec certains d'entre eux sur Messenger, par messages textes ou par appel téléphonique. Bref, il explique: « le fait d'avoir eu une espèce de plateforme, comme Facebook, où tous les

bénévoles auraient été dessus, ça aurait aidé les communications » (Participant 1-Professionnel).

4.2.2 Le rôle du collectif

La recherche montre une grande solidarité collective dans le milieu de l'événementiel. Non seulement ce travail d'équipe est primordial pour la réussite de l'événement, mais en plus il est encouragé par les gestionnaires: « j'essaie le plus possible que les équipes aillent de l'initiative [...], je n'ai pas besoin à tout moment de tout gérer et si quelqu'un fait une erreur c'est correct, ça peut arriver et la fois d'après cette personne-là ne refera pas la même erreur » (Participant 4-Gestionnaire). Ce même participant rajoute: « je ne veux pas que les gens commencent à travailler en silos [...]. Je ne veux pas que les gens m'appellent à tout bout de champ pour savoir si c'est correct ce qu'ils s'appêtent à faire. Il y a beaucoup d'action qu'ils n'ont pas besoin de moi » (Participant 4-Gestionnaire). Les gestionnaires mettent donc beaucoup d'accent sur l'importance de déléguer des tâches et des responsabilités à leurs employés. Par conséquent, durant la journée de l'événement, les rôles hiérarchiques sont complètement confondus et tous peuvent s'il est nécessaire effectuer des tâches sortant de leurs responsabilités respectives: « les gens perdent leur rôle du début pour travailler ensemble » (Participant 3-Professionnel). De plus, les gestionnaires expliquent qu'ils n'ont aucun problème au fait de perdre un peu leur titre de cadre lors de l'événement, afin d'aider leur équipe: « dans le domaine où on est il n'y a pas de niveau, donc moi je peux être gestionnaire, mais si tu as besoin de quelqu'un à la table d'inscription, parce que les gens arrivent et bien je vais prendre les inscriptions. Si j'ai besoin d'aller chercher un verre d'eau [pour un conférencier], j'y vais. Il n'y a pas de niveau

rendu là, on travaille tous vers le même but, c'est d'avoir un événement réussi » (Participant 2-Gestionnaire). Le mot « réussite » revient souvent au sein des entretiens. En effet, ce terme revient aussi auprès du Participant 3-Professionnel: « fallait être débrouillard, [...] c'était une petite entreprise [et] l'équipe était tissée serrée, fallait tout donner pour réussir ». De même qu'auprès du Participant 4-Gestionnaire: « c'est vraiment là que tu vois que tout le monde met leur focus [attention] et leur énergie à résoudre un problème, c'est quand même beau à voir. C'est sûr que tu ne laisses pas tout tomber le reste des choses qui se passent, mais tu vois que des fois il y a des gens qui n'ont pas tant d'affinité que ça ensemble, mais qui finissent par travailler ensemble pour régler un problème X. Tu veux avoir des équipes sur le terrain qui veulent la réussite de l'événement ». Bref, les participants expliquent donc que peu importe si les rôles et les postes hiérarchiques deviennent flous la journée de l'événement, tous travaillent pour un même but, soit la réussite de ce dernier. En effet, la recherche montre que les participants sortent de leur rôle pour rendre le collectif plus robuste et plus résilient face à la pression. Ainsi, dans une situation de crise, « ce n'est pas tant la place formelle au sein de l'organisation qui semble être déterminante [...] la maîtrise de ressources (rares), notamment l'expertise, semble plus significative » (Steyer, 2011, p.16). Il est donc possible d'affirmer qu'en événementiel et particulièrement en situation d'imprévu, le collectif remporte sur l'individualisme.

4.2.3 *L'organizing et le sensemaking*

Selon Weick, l'*organizing* et le *sensemaking* c'est l'idée que l'organisation est construite par les activités des individus qui la constitue. Ces derniers tenteraient de mettre de l'ordre dans une situation inconnue pour réduire l'ambiguïté qui s'y rattache. Puis,

d'après l'auteur, une des façons de mettre de l'ordre dans une situation serait de communiquer en équipe, afin que les individus entre eux arrivent à faire émerger un sens à la situation dans laquelle ils se retrouvent (Weick, 1989, p.245). La communication et plus spécifiquement le processus de *sensemaking* serait donc fondateur de l'*organizing* (Giordano, 2006, p.3). Dans le cadre de cette recherche, les situations d'imprévus que vivent les organisateurs d'événements, ainsi que les situations où ils se retrouvent dans un nouvel environnement, soit l'endroit où se déroule l'événement, sont des cas où il est possible de faire ressortir les concepts de l'*organizing* et du *sensemaking*. Pour ce qui est des environnements nouveaux, les participants sont tous d'accord pour dire qu'il est possible de s'adapter très rapidement à ce nouvel environnement et que cela ne leur cause aucun stress. Par contre, malgré le fait que l'adaptation se fait généralement rapidement, les individus doivent tout de même tenter de « faire sens » de ce nouvel environnement s'ils veulent s'adapter à celui-ci. Le Participant 2-Gestionnaire explique: « maintenant puisque tu amènes ton “laptop” [ordinateur portable] partout où tu vas, tu es connecté avec ton réseau [...], donc honnêtement ce n'est pas un problème. [...] on peut travailler n'importe où maintenant avec la nouvelle technologie, ce qui est bien ». Pour sa part, le Participant 4-Gestionnaire va même jusqu'à dire que c'est ce qu'il préfère dans son emploi: « je pense qu'une des choses que j'aime le plus en événementiel c'est de découvrir un lieu et de me dire qu'un jour il faut que je fasse quelque chose ici [...] faire découvrir des lieux je trouve ça le “fun” [amusant] et au contraire je trouve ça le “fun” de se promener, ce n'est pas un stress pour moi ». Enfin, le Participant 1-Professionnel explique: « l'adaptation à un nouvel environnement ce n'est pas trop dur, ça se fait bien. Les nouveaux environnements ça amènent des nouveaux défis ». Ces défis sont souvent associés aux

situations d'imprévus que peuvent vivre les organisateurs d'événements. Parmi ceux-ci il y a les problèmes reliés à la température, les bris techniques, le manque de personnel, un invité (artiste, conférencier, etc.) qui ne se présente pas, une situation de crise mettant en danger la sécurité des participants et bien plus. Les participants expliquent qu'il y a tellement de situations d'imprévu probable qu'il est impossible d'avoir un guide de procédure couvrant l'ensemble de celles-ci. Il est donc difficile d'anticiper ces situations d'imprévu. Ainsi, les organisateurs d'événements ont souvent recours à la création de sens en équipe. Un exemple intéressant est ressorti à travers les entrevues, soit celui du Participant 4-Gestionnaire. En effet, lors d'un « festival de quelques milliers de personnes et qui coûte au-delà de cent mille dollars à produire » (Participant 4-Gestionnaire), le participant et son équipe ont éprouvé « des problèmes électriques » (Participant 4-Gestionnaire) causés selon eux par l'orage qu'il y avait eu la veille. Cet orage aurait « endommagé les équipements [...] la veille du spectacle » (Participant 4-Gestionnaire), mais l'équipe ne s'en est aperçue seulement le lendemain matin, soit la journée du festival. Le participant explique: « il a fallu faire rentrer une autre alimentation électrique, une génératrice, il a fallu réinstaller les équipements, donc on a passé tout le spectacle à essayé de régler des problèmes et à la fin de la soirée il n'y avait plus d'essence dans la génératrice, donc il a fallu aller chercher de l'essence pendant le “show” [spectacle], il a fallu siphonner un camion pour l'essence » (Participant 4-Gestionnaire). Cet exemple rappelle l'incendie de Mann Gulch abordé ci-dessus, soit au chapitre 2.2.1. Effectivement, la situation d'imprévu du Participant 4-Gestionnaire montre une situation où les employés ont laissé tomber leur rôle respectif pour se concentrer collectivement à la résolution de ce problème. Cet exemple illustre comment la réussite de ce festival a été possible seulement

parce que tous les employés se sont réunis ensemble et ils ont utilisé la communication pour tenter de créer un sens à cet imprévu. Au final, les employés ont trouvé un moyen de régler la situation, soit de faire de l'*organizing*. Cet exemple est un parmi tant d'autres dans le domaine de l'événementiel, puisque comme l'affirme le Participant 4-Gestionnaire: « l'événementiel c'est trouver des solutions très rapidement à des situations qui vont arriver de façon très inattendues [...] on est constamment en résolution de problèmes ». Il est donc possible d'affirmer que la gestion d'événements amène indéniablement les collectifs à se réorganiser constamment pour faire face aux situations imprévues et changeantes. Par ailleurs, il est possible de dire qu'un événement ne survivrait pas à tous ces imprévus s'il n'y avait pas un travail collectif au sein de l'équipe, ainsi qu'une communication efficace, autrement dit une communication au cours de laquelle le collectif est en mesure de « faire sens » de la situation nouvelle à laquelle il est confronté. En effet, le Participant 1 explique que malgré tous les incidents qui se sont produits la journée du festival « tout le monde a juste essayé de faire le mieux possible, essayé de rendre l'événement la meilleure expérience possible pour tout le monde », rappelant ainsi le rôle du collectif au sein d'une équipe, mais aussi l'engagement que les employés ont envers le collectif. Effectivement, les employés œuvrant dans le domaine de l'événementiel doivent avoir un engagement face à ce collectif, afin d'assurer la réussite de celui-ci et ainsi soutenir l'*organizing*. Par la suite, au niveau de la communication, le Participant 2-Gestionnaire illustre: « c'est d'avoir une bonne communication et de s'assurer que tes attentes à toi sont bien communiquées aux gens qui vont faire le travail. C'est la base d'une bonne organisation », faisant ainsi référence à l'auteure Giordano (2006) lorsqu'elle dit: « communiquer, c'est s'organiser et s'organiser c'est communiquer » (p.14). Finalement, la rétroaction au sein de l'équipe

permet aussi en quelque sorte de créer un sens à la situation. Les employés en communiquant leur expérience font émerger des situations équivoques auxquelles ensemble ils tenteront de trouver un sens pour que les prochaines fois ces dernières se déroulent sans ambiguïté. Les employés deviennent donc en quelque sorte des « storyteller » (Giordano, 2006, p.15), où chaque membre à travers leur histoire tentera de créer une signification à leur expérience. Ainsi, au courant de cette rencontre, les organisateurs d'événements confronteront leurs points de vue, afin d'arriver à une représentation commune (Giroux, 1994, p.11). En effet, ils mettront en concurrence les « multiples récits (*accounts*) qui coexistent lors d'une crise ou d'un changement organisationnel » (Steyer, 2011, p.17) pour ensuite tenter de « légitimer ou délégitimer certaines idées ou idéologies » (Steyer, 2011, p.17). Par conséquent, le sens ne sera pas reçu lors de la réunion, mais bien inventé par les employés entre eux lors de cet échange communicationnel (Giroux, 1994, p.8). Bref, la rétroaction montre la capacité de ces collectifs de « faire sens » collectivement de la situation imprévue à laquelle ils sont confrontés et ainsi de s'organiser, afin de trouver une solution et par la suite agir collectivement. Ce qui rappelle l'idée de la « communication organisante » et du « faire ensemble » illustré par l'auteure Nicole Giroux (1994) et présenté au chapitre 2.2.3 ci-dessus.

4.3 Synthèse de l'analyse

En résumé, les professionnels ne vivent pas réellement le sentiment de dispersion numérique, comparé aux gestionnaires. Les professionnels font généralement partie d'une branche de l'équipe et la plupart du temps ils n'ont pas d'employé sous leur charge, ainsi

même s'ils peuvent se sentir par moment bombardé d'information de leur gestionnaire, les témoignages montrent que cette surcharge reste assez mineure. Tandis que les gestionnaires eux doivent communiquer régulièrement avec tous les employés des différentes branches de leur équipe, soit les techniciens, les artistes, les bénévoles, la sécurité et bien plus encore. Ces derniers vivent donc sans aucun doute une surcharge informationnelle, communicationnelle et cognitive plus l'événement approche, puis ce sentiment est accentué si le gestionnaire a à gérer plusieurs événements simultanément. De plus, la recherche montre que cette surcharge est intensifiée par l'usage du numérique. Effectivement, le fait que le numérique facilite les communications, en plus de les rendre moins coûteuses en temps, fait en sorte que les individus ont pris l'habitude, à titre d'exemple, d'envoyer plus de courriels que nécessaire. Cette surcharge vécue par les gestionnaires a des répercussions négatives sur les professionnels, puisqu'en étant débordés les gestionnaires ont moins de temps à accorder à leurs employés pour leur offrir des réunions régulières, des rétroactions après les événements, puis du temps de formation sur les différentes technologies de l'information et de la communication utilisées dans le contexte de leur emploi. Par ailleurs, le numérique permet aussi aux employés d'amener du travail à la maison et d'être joignables en tout temps, ce qui contribue à augmenter les heures de travail et surtout à brouiller la frontière entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Cependant, dans leur ensemble, les participants sont d'avis que le numérique aide à coordonner les tâches reliées à l'organisation d'un événement, puisqu'il centralise les communications, il facilite les communications au sein d'une équipe, puis il permet d'être rapide et instantanée. D'ailleurs, le Participant 4-Gestionnaire explique : « je pense que le numérique est devenu un incontournable, même qu'à la limite on se demande

comment il y a cinquante ans il faisait pour gérer un projet de cette envergure sans la technologie qu'on a aujourd'hui ». En outre, l'instantanéité qu'offre le numérique est probablement ce qui est le plus appréciée des organisateurs d'événements, puisqu'elle permet de réduire le stress relié à la surcharge. En effet, le fait d'être toujours connecté offre une réactivité immédiate, qui soulage les participants en situation d'imprévu. Dans le même ordre d'idées, la recherche montre aussi que les employés perdent temporairement leur poste hiérarchique et les tâches qui y sont associés pour se regrouper collectivement en cas de crise et que le numérique aide au travail collectif en facilitant les communications entre les parties. Les témoignages des participants ont donc permis d'affirmer que les organisateurs d'événements font ce que Weick appelle de l'*organizing* et du *sensemaking* pour résoudre les situations ambiguës, soit lorsqu'ils font face à des situations d'imprévus et lorsqu'ils arrivent dans un nouvel environnement. La recherche rend aussi évident le rôle fondamental du gestionnaire dans ce processus d'*organizing* et de *sensemaking*. En effet, le gestionnaire occupe une part de responsabilité importante dans la gestion de la dispersion numérique de l'équipe et dans le travail d'*organizing*. La façon dont il gère lui-même sa dispersion a des retombées directes, soit négatives ou positives, sur son équipe. Effectivement, le temps qu'il accorde à gérer sa dispersion numérique détermine le temps qu'il aura de libre à offrir à ses employés pour des réunions avant l'événement et des rétroactions après celui-ci, mais aussi pour du temps de formation en lien avec les TIC utilisés dans le cadre du travail. Puis, le gestionnaire est aussi celui qui détermine en quelque sorte l'ampleur des surcharges que subira l'employé, soit par la quantité d'information qu'il lui donne, mais aussi par le nombre de sollicitations et sa façon d'enfreindre ou non la frontière de la vie privée de son employé. Enfin, malgré le fait qu'il

est possible d'affirmer que « les différents dispositifs de communication [numérique] et leurs usages contribuent [...] fortement au caractère dispersif des environnements de travail » (Licoppe, 2008, p.174), les participants s'entendent pour dire que les TIC peuvent aider à l'organisation d'événements et au travail d'équipe, soit en offrant une accessibilité constante et instantanée avec les membres de l'équipe et avec l'information nécessaire pour l'exécution de cet événement (contrats, fournisseurs, listes et toute autre information stockée dans les différents logiciels de l'ordinateur, dans le courrier électronique et dans le téléphone portable) et que dans la plupart des cas lorsqu'il y a un problème avec ces technologies c'est plutôt un problème organisationnel, c'est-à-dire un manque de communication des attentes au sein de l'équipe ou un problème au niveau de la formation de ces technologies: « c'était plutôt une lacune organisationnelle, qu'une lacune technologique » (Participant 1-Professionnel).

Partie 5: Conclusion

Pour conclure, cette recherche avait pour but de comprendre le rôle du numérique dans le sentiment de dispersion que peuvent ressentir les organisateurs d'événements, ainsi que son rôle sur le travail d'équipe. La recherche a permis de pousser les réflexions de l'auteure Caroline Datchary concernant le phénomène de dispersion dans un environnement événementiel en ciblant uniquement la dispersion occasionnée par le numérique. Le concept de dispersion numérique permet aussi de comprendre comment la notion de « stress numérique », qui est en vigueur dans les dernières années dû à l'effervescence des technologies de l'information et de la communication, peut s'appliquer à un contexte de travail. La recherche s'est donc intéressée à des notions telles que les

surcharges informationnelle, communicationnelle et cognitive, ainsi que les concepts de l'*organizing* et du *sensemaking* de Weick, afin de faire ressortir les situations les plus communes de dispersion numérique au sein d'une équipe chargée d'organiser un événement. Ces théories ont su s'appliquer à différentes réalités d'un organisateur d'événements, soit les situations d'imprévu, l'environnement changeant, les engagements multiples, les horaires flexibles, le brouillage entre la frontière de la vie privée et de la vie professionnelle, la communication entre plusieurs parties-prenantes, la pression temporelle et bien plus. Ainsi, les témoignages des participants ont pu montrer que malgré le fait que le numérique a pour effet d'augmenter le sentiment dispersif, celui-ci facilite l'exécution des tâches et assure une communication instantanée entre les employés d'une équipe. Par conséquent, il est possible d'affirmer que la dispersion numérique a davantage de conséquences positives sur le travail d'organisation des équipes en gestion d'événements. En effet, les technologies de l'information et de la communication amènent les employés à se disperser de façon à être favorable pour le travail collectif, puisque ces derniers sont accessibles en tout temps et rapidement, puis parce que les TIC facilitent le travail nomade, que vivent les organisateurs d'événements, en offrant des outils de travail (téléphone portable, courrier électronique et toute autre application ou logiciel utilisé dans le cadre de l'organisation de l'événement) toujours à portée de mains. Finalement, il faut spécifier que la théorie entourant la dispersion numérique qui a été discutée dans ce mémoire pourrait aussi bien s'appliquer à plusieurs autres champs d'expertise. Le domaine de l'événementiel a été sélectionné par le chercheur uniquement pour combler son intérêt pour ce secteur d'activité. Bref, afin de pousser cette recherche un peu plus loin, il serait intéressant d'avoir un plus gros corpus de participants et même de faire une recherche d'observation sur le

terrain, afin de voir comment la dispersion numérique est réellement vécue en dehors des témoignages des participants. Aussi, le concept de dispersion numérique pourrait être appliqué à d'autres domaines d'emplois pour voir comment celui-ci peut être ressenti différemment dépendamment du champ d'expertise.

Bibliographie

BABKINE, Anthony, Rosier, Adrien (2011). « Réussir l'organisation d'un événement », Eyrolles, http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212552447/Intro_Babkine.pdf, (page consulté le 10 janvier 2016).

BERTRAND, Maxime (2016). « Le stress numérique, un nouveau phénomène de société », Radio-Canada, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/804801/stress-numerique-cellulaire-travail>, (page consultée le 10 janvier 2016).

BIDET, Alexandra (2011). « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience? », *Persée, Communications*, p.9-26.

BOISTEL, Philippe (2005). « La communication événementielle, plus stratégique que commerciale », *Management & Avenir*, p.27-47.

BONNEVILLE, Luc, Grosjean, Sylvie et Lagacé, Martine (2006). « Introduction aux méthodes de recherche en communication », *Chenelière éducation*, 238 pages.

BRANCHAUD, Lyne (2011). « L'organisation d'un événement: Guide pratique », *Presses de l'Université du Québec*, 189 pages.

CAILLEAU, Isabelle, Moreau, Valérie (2010). « Gestion de projet FOAD », *Ingénierie des contenus et savoirs*, Université de technologie de Compiègne, 98 pages.

CLAVEAU, Philippe (2015). « Management de projets événementiels », *Presses universitaires de Grenoble*, 2e édition, 272 pages.

DATCHARY, Caroline (2004). « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements », *Réseaux*, p.175-192.

DATCHARY, Caroline (2005). « Se disperser avec les TIC, une nouvelle compétence? », In: Kessous, E. et Metzger, J.-L. (dir.), *Travailler aujourd'hui avec les technologies de l'information*. Paris, Hermès, p.157-173.

DATCHARY, Caroline et Licoppe, Christian (2007). « La multi-activité et ses appuis: l'exemple de la "présence obstinée" des messages dans l'environnement de travail », *Activités*, p.4-29.

DATCHARY, Caroline (2008). « Gérer la dispersion: un travail collectif », *Elsevier Masson*, p.396-416.

DATCHARY, Caroline (2011). « La dispersion au travail », *Octares Editions*, 192 pages.

- DENIS, Jérôme, Assadi, Houssein (2005). « Les usages de l'e-mail en entreprise. Efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle? », *Hermes*, p.135-155.
- FELIO, Cindy, Carayol, Valérie (2013). « Pratiques communicationnelles des cadres: usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux » *Sciences de l'information et de la communication*, Université Michel de Montaigne, Bordeaux, 487 pages.
- GHIGLIONE, Rodolphe et Matalon, Benjamin (1998). « Les enquêtes sociologiques », *Paris: Armand Colin*, p.57-92.
- GIORDANO, Yvonne (2006). « S'organiser, c'est communiquer: le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl Weick », *University of Nice Sophia-Antipolis*, 19 pages.
- GIROUX, Nicole (1994). « La communication interne: une définition en évolution », *Communication et organisation*, 17 pages.
- GROSJEAN, Sylvie (2012). « Où en sommes-nous avec le "tournant linguistique"? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, p.77-94.
- ISAAC, Henri, Campoy, Éric et Kalika, Michel (2007). « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. L'effet temporel des technologies de l'information », *Management & Avenir*, p. 149-168.
- LAROSE, Robert et al. (2014). « Connection Overload? A Cross Cultural Study of the Consequences of Social Media Connection », *Taylor & Francis*, p.59-73
- LICOPPE, Christian (2007). « De la communication interpersonnelle aux communautés épistémiques. Le développement des TIC et l'enracinement du paradigme de la distribution. », *Hermès, La Revue*, p.59-67.
- LICOPPE, Christian (2008). « Logiques d'innovation, multiactivité et zapping au travail », *Hermès*, p.171-178.
- MASSÉ, Pierrette (1992). « Méthodes de collecte et d'analyse de données en communication », *Sillery: Presses de l'Université du Québec*, p.21-49.
- POPMA, Jan (2013). « Technostress et autres revers du travail nomade », *European trade union institute*, Bruxelles, 50 pages.
- REINECKE, Leonard et coll. (2016). « Digital Stress over the Life Span: The Effects of Communication Load and Internet Multitasking on Perceived Stress and Psychological Health Impairments in a German Probability Sample », *Media Psychology*, 26 pages.

STEYER, Véronique (2011). « Faire sens avec l'autre, faire sens de l'autre » AIMS 2011, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1388-faire-sens-avec-lautre-faire-sens-de-lautre/download>

WEICK, Karl E. (1989). « Organized improvisation: 20 years of organizing », *Communication Studies*, p.241-248.

WEICK, Karl E. (1993). « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, No.4, p.628-652.

WEICK, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. et Obstfeld, David (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, Vol.16, No.4, p.409-421.

Annexe A: Guide d'entrevue

Questions générales

1. Quel est votre poste exactement et quelles sont vos principales tâches?
2. Quel type d'événements organisez-vous?
3. En terme d'organisation d'événements, quels sont les principaux défis rencontrés?

Les surcharges informationnelle et communicationnelle

1. D'après vous, quels sont les principaux défis de communication rencontrés lors de la préparation de l'événement/lors de l'événement?
2. Vous arrive-t-il de vous sentir bombardé d'information et de communication par votre entourage de travail? Avez-vous des exemples?
3. D'après vous, comment le numérique permet d'augmenter ou de diminuer le sentiment de surcharge lors de la préparation de l'événement/lors de l'événement?
4. Diriez-vous que les sources d'information et de communication se multiplient lors de la journée de l'événement? Expliquez.

Surcharge cognitive

1. Vous arrive-t-il d'avoir l'impression de manquer de temps pour traiter toutes les sollicitations? Avez-vous des exemples?
2. Vous arrive-t-il de devoir apporter du travail à la maison en dehors des heures de bureau? Expliquez.
3. Le numérique a souvent la réputation de brouiller la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. Comment arrivez-vous à créer une frontière entre votre vie privée et votre vie professionnelle?
4. Comment vos horaires de travail sont-ils modifiés avant et pendant l'événement?

Nouvel environnement et situations d'imprévu

1. Comment gérez-vous les situations imprévues?
2. Lorsque vous devez vous rendre sur le site de l'événement, comment arrivez-vous à vous familiariser avec cet environnement nouveau?

Travail d'équipe

1. Quels sont les moyens de communication qui soutiennent le travail d'équipe (lors de la préparation de l'événement et pendant l'événement)?
2. Lors de l'événement, comment les rôles respectifs des employés peuvent-ils changer temporairement, afin de se concentrer collectivement sur une tâche?
3. Comment le fait de devoir parfois réagir rapidement à une situation imprévue peut renforcer ou nuire au travail d'équipe?

Technologies de l'information et de la communication

1. Possédez-vous dans votre organisation des outils de communication personnalisés qui vous aident à gérer certains aspects de votre travail? (Outils de gestion des réservations, intranet, etc.)
2. Quels moyens de communication privilégiez-vous lors de l'organisation de l'événement/lors de l'événement?
3. Est-ce qu'il y a des outils de communication que vous préférez ne pas utiliser?
4. Le fait d'avoir toujours sur soi des technologies numériques (cellulaire, etc.) fait en sorte que nous sommes toujours disponible (la mention « vu » augmente le sentiment d'urgence). Est-ce que vous diriez que le numérique augmente cette notion d'urgence lors d'un événement?
5. Est-ce que cette instantanéité permet une plus grande efficacité ou elle est plutôt une distraction en période d'imprévu?

Merci pour votre temps. Souhaitez-vous ajouter des éléments à ce que nous venons de discuter? Avez-vous des questions à nous poser?

Annexe B: Grille d'analyse des résultats

Dispersion numérique	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4
Engagements multiples (plusieurs événements en même temps)		<p>« C'est sûr que quand tu as plusieurs événements en même temps c'est plus difficile de gérer tous les événements. On ne travaille pas juste sur un événement, il y a des semaines que je peux avoir 3-4 événements en même temps. Là à ce moment-là c'est un peu plus difficile, c'est encore plus important les réunions régulières, ça peut être 2-3 fois par jour »</p> <p>Quand tu parlais de dispersion, quand on a plusieurs événements c'est un peu plus dur à gérer, c'est sûr que ça vient avec le temps et l'expérience, que tu es capable de gérer, mais ça ajoute un stress ou un défi un peu plus complexe quand ça arrive. De la une bonne organisation, une bonne communication, des réunions régulières et des bons outils de travail, on parle beaucoup de numérique, mais moi j'ai beaucoup de checklist, je suis portée d'en faire beaucoup à l'écrit, pour voir les tâches qui doivent être fait pour chaque événement.</p>	<p>« Ça arrivait qu'il y avait deux fêtes la même journée [...] qu'il y avait deux groupes et on n'avait pas nécessairement deux salles séparées, donc c'était de gérer deux groupes assez équilibré. C'était assez mineur. »</p> <p>« Je fonctionnais sous forme de fonction, donc chaque événement avait une fonction, ça c'est un peu le déroulement de la soirée. » Cet outil lui permettait d'avoir « tous les détails, comme l'équipement, le nombre de nappes, le nombre de chemins de table, de qui ça vient [fournisseurs], les heures, j'avais toute l'information ». « Aussitôt que j'avais une nouvelle information je la changeais là-dessus et je la mettais d'une nouvelle couleur, donc je savais que c'était la dernière mise à jour »</p>	<p>« Après quelques années d'essais-erreurs et de développer des relations, maintenant on sait qui appeler pour pratiquement n'importe quoi ou sinon c'est sur qu'on connait quelqu'un qui va nous dire qui appeler. C'est beaucoup plus efficace et au moins maintenant on travaille souvent avec les mêmes personnes au cours de l'année, on peut travailler trois projets en même temps et il y a des bonnes chances que ce soit les mêmes fournisseurs sur les mêmes projets. Donc la tu peux parler de plus d'un projet à la fois, centraliser »</p> <p>Quand il y a plusieurs projets à la fois : « Il faut vraiment gérer par projet, il faut en arriver le plus possible à décortiquer les priorités dans tout ça. C'est un défi »</p>
<p>Surcharge informationnelle</p> <p>Volumétrie d'information</p> <p>Trop d'information</p> <p>Information augmente plus</p>	<p>« C'est pratiquement tous des amis à moi dans l'équipe, donc vu que ce n'est pas formel des fois on s'envoyait des messages par Messenger [plateforme de messagerie</p>	<p>Le numérique augmente le volume d'information.</p> <p>« trop d'information »</p> <p>Elle rajoute : « Venant de la vieille génération, un coup de téléphone ou marcher jusqu'au bureau pour moi c'est encore mieux que par courriel, mais il y a des fois parce qu'on est surchargé de</p>	<p>« Les mariages commencent pratiquement un an d'avance. J'étais toujours disponible pour le client s'il avait des questions ou quoi que ce soit dans l'année précédente. Des fois c'est des détails, mais il</p>	<p>« Ma boîte courriel j'essaie toujours de la garder vide. J'essaie toujours de la garder 100% à jour, je n'y arrive pas toujours, mais quand on a un courriel souvent on veut poser une action, donc j'essaie toujours de poser l'action le plus vite possible,</p>

<p>l'événement approche</p>	<p>instantané de Facebook], [...] c'est un peu difficile de faire la boucle de tout étant donné que je parlais sur Messenger, je parlais par textos, je parlais par radio, ça peut devenir mélangeant vu que c'est différent mode de communication avec tout le monde »</p> <p>« Instinctivement, j'ai donné mon numéro de téléphone pour justement que ça se passe par texte, [...] on dirait j'avais envie de mettre toutes les communications au même endroit »</p>	<p>partout c'est la façon la plus rapide »</p> <p>« C'est sûr que quand tu as six mois pour organiser, au début tu as des réunions une fois au deux semaines [...], mais à un mois de l'événement là c'est quotidien et des fois c'est des 100-150 courriels par jour ou des appels conférence, des réunions, des réunions à toutes les heures, puis après ça tu dois te rattraper dans tes courriels et là tu reviens à ton bureau et tu as 100 courriels, c'est de gérer tout ça. »</p>	<p>fallait quand même répondre. Puis sinon ça se passait environ de trois à six mois d'avance, on se rencontrait, mais dans les dernières semaines là ça déboulait. C'était pratiquement des communications à tous les jours, fallait se parler tous les jours. »</p>	<p>parce que sinon c'est quand ça commence à s'accumuler que ça devient stressant »</p> <p>« Des fois je vais donner une action, disons que j'ai 30 courriels, je vais répondre à ces 30 courriels, mais après j'ai 30 autres réponses, donc là on n'est pas plus avancé »</p> <p>« Dans le feu de l'action [...], j'essaie toujours de rester le plus à jour possible, de ne pas accumuler »</p> <p>« C'est très difficile de transférer certains dossiers à d'autres personnes, parce que tout est basé sur les relations personnelles. Moi par exemple si j'appelle mon directeur technique, il va me répondre à moi, mais il ne te répondra pas à toi. Donc si je te demande d'appeler telle personne pour régler un problème, tu vas me dire qu'il ne te répond pas. Alors, moi je vais devoir envoyer un courriel lui demandant de te répondre et là il va te répondre, mais il va avoir une question, donc il va m'appeler pour me poser la question, donc c'est dur à gérer ça »</p>
<p>Surcharge communicationnelle</p> <p>Interruptions</p> <p>Abondance de sollicitations</p> <p>Disponibilité immédiate et en tout temps</p>	<p>INTERRUPTION S : « C'est arrivé à quelques reprises où j'ai entendu à ma radio 'arrêtez de parler de telle affaire sur cette ligne, changez de signal'. Vu qu'on ne savait pas vraiment à quelle ligne s'adresser ça</p>	<p>INSTANTANÉITÉ : « Les appels que tu reçois c'est surtout en lien avec ton événement, donc dans le fond c'est pas plus dérangent, ça ne te rend pas moins efficace »</p> <p>« C'est sûr que ça fait en sorte que c'est une journée très occupé, parce que tu es toujours sollicité, mais ce</p>	<p>ABONDANCE DE SOLLICITATION S : « J'avais un outil de travail qui était indispensable et sûrement que sans ça j'aurais eu trop d'information [à gérer] ».</p>	<p>« Je pense que l'événementiel c'est un domaine dans lequel tu ne peux pas juste fermer ton téléphone, parce que ça vient avec beaucoup de résolutions de problèmes et quand je dis problème ce n'est</p>

(pression temporelle)	faisait des interruptions non nécessaires pour cette personne. »	n'est pas une interruption dans mon travail »	INSTANTANÉITÉ É offerte par le numérique :	pas seulement des gros problèmes »
Notion d'urgence		« Ce qui reste dans la boîte de courriel, c'est ceux qui reste des actions à prendre »	« Personnellement, moi ça me tombe un peu sur les nerfs, mais c'est la réalité d'aujourd'hui »	« Je ne suis probablement pas un bon exemple à ce niveau-là, parce que je suis impliqué dans ce que je fais. Ça ne me dérange pas, des fois on sent un peu plus d'anxiété ou d'angoisse, mais tu apprends à le gérer »
Instantanéité	ABONDANCE DE SOLLICITATION			
Présence obstinée	S : « tu as toujours l'écouteur dans ton oreille et tu entends toujours les communications. C'est difficile d'avoir une conversation avec quelqu'un en dehors de la radio et de porter en même temps une attention à ce qui se dit sur la radio »	« Je travaille beaucoup avec le courriel et les rappels, les dossiers, on imprime de moins en moins de chose » (Référence à l'auteur qui parle des courriels laissés dans la boîte)		
Sommation		Question en lien avec l'accusé de réception : Le participant explique qu'il ne ressent pas de pression à répondre, puisque « souvent je vais ignorer cette demande. Souvent ça demande "acceptez-vous l'accusé de réception ?" et je vais dire non. Pas parce que je ne veux pas, mais parce que je ne veux pas justement m'ajouter un stress supplémentaire. C'est sûr que quand c'est urgent tu le vois et tu réponds, mais si je dis oui j'ai l'impression qu'il faut que je réponde. Un peu comme Facebook, quand tu vois que c'est "lu", tu te sens obligé de répondre toute suite, mais on ne devrait pas. Il n'y a jamais une urgence capitale. »		INTERRUPTIONS :« Je pense qu'il faut séparer sa journée en plusieurs petites tâches et non en de très longues tâches exhaustives, parce que sinon on se fait trop souvent interrompre par des appels, des courriels. »
Chef d'orchestre (plusieurs parties prenantes)	En période de surcharge communicationnelle, ce participant déléguais beaucoup. « Avec toutes les interruptions de différentes équipes, de différents moyens [de communication], t'arrives à le faire, mais c'est comme si t'oublies un peu ce que tu fais, t'agis comme une machine, tu es une machine honnêtement. Dans ces moments-là, le stress embarque et devient super néfaste, ce n'est pas un bon stress. »	NOTION D'URGENCE/FRONTIÈRE : « Il y a beaucoup de gens qui t'appelle et là ils ne sont pas capables de te rejoindre, donc ils t'envoient un courriel. Des fois, j'ai eu des patrons qui ont te numéro personnel et ils savent qu'on se promène toujours avec notre téléphone, donc il t'envoie un texte pour te demander si tu as reçu le courriel, qui vient d'être envoyé il y a deux minutes, on se calme. Ça c'est non, tu ne commenceras pas à utiliser mon téléphone		INSTANTANÉITÉ ET CHEF D'ORCHESTRE : « Je suis toujours en mode instantané, réactif [...]. On travaille avec pleins de monde, moi il faut que je les dirige dans la bonne direction le plus vite possible, ils ont besoin des réponses, donc moi je deviens un peu un chef d'orchestre. On veut que chaque musicien puisse pousser sa note le plus loin possible. C'est du gros travail d'équipe »

	<p>proximité aux gens »</p> <p>« C'était bon l'instantanéité qu'offrait mon cellulaire. De les savoir disponible au bout du fils c'était moins stressant »</p>	<p>personnel pour me dire il y a trente secondes tu as reçu un courriel. »</p>		
<p>Surcharge cognitive</p> <p>Maîtrise du temps</p> <p>Frontière vie privée/vie professionnelle</p> <p>Horaire de travail</p> <p>Multi-activité (se laisser détourner de sa tâche pour en accomplir une autre)</p> <p>Zapping (être engagé dans une tâche unique, mais d'autres tâches restent en arrière-plan/pas en même temps, s'enchaînent)</p>	<p>MAÎTRISE DU TEMPS : « J'ai fini par marcher beaucoup, parce que je trouvais que la radio n'était pas efficace. Ça allait plus vite de courir »</p> <p>Malgré l'abondance de sollicitation et l'impression de manquer de temps pour traiter chacune d'entre elles, la participante 1 explique : « à la fin de la journée tout a fini par être réglé, mais à chaque soir je repensais à la journée et je me demandais s'il y avait des choses que je voudrais faire différemment le lendemain »</p> <p>HORAIRE : « On me demandait d'arriver à 15h, l'événement commence à 15h30-16h, donc dans le fond mes heures officiels étaient de 15h à 1h du matin, mais j'ai fait de 10h à 2h du matin et je te dirais que je travaillais à la maison même avant 10h pour justement régler les problèmes d'horaire [avec son équipe de</p>	<p>FRONTIÈRE : Le courriel professionnel n'est pas le même que le courriel personnel</p> <p>« Plus l'événement approche, plus cette barrière est floue »</p> <p>« C'est plus difficile, mais c'est un coup à donner, puis après l'événement, tu fermes ton événement et tu as souvent une petite pause entre les deux, avant ton prochain »</p> <p>MANQUE DE TEMPS : le participant dit avoir l'impression de manquer de temps pour traiter toutes les sollicitations durant la journée : « C'est après que la journée finie, puis que tout le monde est parti que là tu commences ta vraie journée, que tu traites tes urgences, tu traites tes choses, parce que tu as soit été en réunion toute la journée ou à gérer un problème. »</p> <p>HORAIRE : « Plus l'événement approche, il y a plusieurs heures d' "overtime" ».</p> <p>« Dans le temps de livraison de l'événement, ce n'est pas rare qu'on part à 17h-18h et là tu amènes tes affaires à la maison »</p> <p>FRONTIÈRE : « j'ai déjà eu des directeurs que pour eux ton blackberry, on te paye un blackberry, donc jusqu'à temps que tu te couches le soir tu dois l'avoir d'ouvert, le seul temps que ta le droit de ne</p>	<p>« Ça arrivait qu'il m'appelle en soirée pour une urgence, comme l'histoire de la panne d'électricité » mais « sinon il y avait le chef exécutif qui prenait en charge l'événement en fin de soirée. Donc, moi je m'occupais jusqu'à la cérémonie, donc tout le montage, la préparation, coordonner les différents fournisseurs [...], puis vers 16h quand le cocktail commençait [...] moi je me faufilais, puis je quittais »</p> <p>« Quand j'ai quitté l'endroit là-bas [démissionné de l'emploi], j'étais vraiment épuisée. Je n'ai pas réalisé tant que je n'ai pas arrêté. »</p> <p>« C'était intense et veut, veut pas, j'étais toujours là-dessus, même si j'essayais de faire la différence entre la vie personnelle et professionnelle [...], ça m'arrivait de me réveiller la nuit et de sortir mon cellulaire pour prendre une note pour le lendemain »</p>	<p>HORAIRE : « C'est des journées de 16-18-20h pour livrer un événement »</p> <p>« On commence le matin et on fini à minuit le soir. Mettons on va commencer à 7h le matin et on va finir à minuit et c'est une journée normal en événement. Et ce n'est pas juste la journée de l'événement, c'est aussi quelques journées avant, pendant le montage, les préparatifs, etc. »</p> <p>« Il y a des moments pour tout, des fois il faut mettre de côté et vraiment se concentrer sur ce qu'on fait, il faut savoir décrocher un petit peu dans tout ça quand même. Tu vois moi la nuit mon téléphone est sur silencieux et si j'ai besoin de dormir un peu le matin pour récupérer, mon téléphone va rester sur silencieux, je ne me sentirai pas mal de ça après »</p> <p>FRONTIÈRE : « Moi étant donné que c'est mon entreprise, je te dirais qu'il n'y en a pas. Ça fait partie de ma vie [...], ma vie tourne autour de l'événementiel, mais c'est un choix aussi,</p>

	<p>bénévoles] qu'il y avait eu la veille » « Je n'ai pas eu de vie ces quatre jours, [...] c'est épuisant »</p> <p>Frontière vie privée et personnelle / le fait de toujours avec les communications sur son cellulaire personnel : « je trouve ça efficace, on a toujours notre cellulaire sur nous »</p> <p>MULTI-ACTIVITÉ : « les gens sur le site nous arrête et nous pose des questions, donc tu ne veux pas les laisser sans réponse, tu veux régler leur problème, alors ça t'amène à sauter en dehors de ta tâche »</p>	<p>pas répondre c'est quand tu dors, le reste du temps tu es obligé de répondre, mais moi je ne fonctionne pas comme ça. Je ne demanderai jamais jamais ça à mes employés, ça affecte la santé mentale. »</p> <p>« Même que des fois je suis en vacances et je regarde mes courriels, mais c'est plus pour me garder à jour, parce que [...] quand tu pars l'été quatre semaines en vacances, quand tu reviens et que ta au moins 500 et 600 courriels, au moins en les regardant une fois de temps en temps ça t'enlève un stress. La veille que tu recommences à travailler au moins tu sais à peu près ta première journée elle va ressembler à quoi »</p>	<p>« Ma ligne [téléphonique du travail] est directement liée à mon cellulaire personnel [...]. Donc, la fin de semaine je peux recevoir des appels à 8h le matin, parce que mes clientes pensent que je travaille. [...] j'ai pris l'habitude de ne pas répondre. Ils laissent des messages et je les prends le lundi. Le soir ça va arriver, parce que je fini souvent à 16h, des fois vers 17h-18h j'ai des appels, mais je ne les prends pas. Puis, si jamais il y a une urgence, les employés ont mon numéro de cellulaire directement, donc ils peuvent me texter ou m'appeler et là je vois c'est qui, donc je réponds »</p>	<p>si je ne voulais pas faire ça je ferais autre chose. L'événementiel me passionne et l'entrepreneuriat aussi, donc je tourne autour de ces choses là »</p> <p>« C'est un mode de vie »</p> <p>« Pour ce qui est de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle, tout le monde que je connais qui est dans ce milieu c'est un mode de vie, c'est une passion et je pense que vivre d'une passion c'est merveilleux »</p> <p>CRÉER UNE FRONTIÈRE : « Il faut être capable de décrocher un peu, il faut quand même toujours que tu gardes la barrière de "ton produit n'est pas égal à toi-même". Disons que le festival est un désastre à cause de la température, ça ne veut pas dire que tu n'est pas bon dans ce que tu fais. Psychologiquement, il faut être détaché de ça, oui ça fait partie de ma vie, mais ce n'est pas une fin en soit »</p> <p>MANQUE DE TEMPS : « c'est un sentiment qui peut se pointer et à ce moment-là je pense qu'il faut s'arrêter et rationaliser la situation »</p>
<p>TIC privilégiées pour l'organisation de l'événement</p>	<p>Radio avec sept postes différents, reliant sept équipes différentes.</p> <p>Téléphone cellulaire</p>	<p>Le courriel : « Les courriels de l'entreprise vers les clients, qu'ils soient externes ou même des clients internes »</p>	<p>Cellulaire personnel avec un accès aux courriels</p> <p>« Le courriel c'est ce que j'utilisais le plus »</p>	<p>Téléphone cellulaire personnel</p> <p>Le courriel personnel « On est en constante recherche du bon</p>

	<p>personnel (messages textes et appels téléphonique)</p> <p>« Je donnais mon numéro personnel à quelques personnes clés »</p> <p>Courriel personnel</p> <p>« Trois jours avant j'ai eu beaucoup de courriels à gérer »</p>	<p>Blackberry (avec accès aux courriels)</p> <p>« Dans certains événements où il y a beaucoup de marche à faire ou beaucoup de salles, puis qu'il y a beaucoup de monde d'impliqué, là on va prendre des walkie-talkie pour pouvoir se parler »</p> <p>« On parle beaucoup de numérique, mais moi j'ai beaucoup de checklist, je suis portée d'en faire beaucoup à l'écrit, pour voir les tâches qui doivent être fait pour chaque événement.</p> <p>Le participant explique qu'il a différents dossiers pour les différents événements dans sa boîte courriel Outlook : « Je vais le faire par événement et dans l'événement je vais avoir des différentes sections : le budget, l'agenda, les conférenciers, etc. »</p> <p>« Je vais mettre un rappel avec un drapeau. Avec Outlook tu as toutes les façons de faire : des drapeaux, des couleurs de drapeaux, tu peux même ajouter des couleurs pour les différents courriels qui rentrent, quand ça vient d'une personne en particulier ça rentre rouge par exemple »</p>	<p>« Je ne suis pas trop textos, surtout avec les clients, je trouve que ça ne fait pas très professionnel. Avec des fournisseurs oui, mais jamais avec des clients »</p> <p>Le courriel était « vraiment instantané. Dès que je recevais un courriel, je le recevais sur mon cellulaire »</p> <p>« J'utilise vraiment Google Agenda, ça c'est mon meilleur ami. J'ai tout là-dessus. »</p> <p>« J'avais un code de couleurs »</p> <p>Document excel</p> <p>Ordinateur portable de travail</p> <p>Réseaux sociaux : Facebook et Instagram « Les réseaux sociaux font vraiment partie de mes tâches, mais je vais au-delà en répondant à toutes les petites questions des personnes »</p>	<p>logiciel de gestion de projets »</p> <p>RedBoot : « un logiciel de gestion de projets avec lequel tu peux suivre tes échéanciers et assigner des tâches, faire des suivis très assidus »</p>
<p>TIC rejetées</p>		<p>Twitter : « Durant certains de nos événements, on va faire un "Twitter wall" pendant que le conférencier parle, [...] je trouve que ça enlève l'attention au conférencier. Si c'est pour annoncer un événement, oui, mais Twitter "live" pendant qu'un conférencier parle je trouve juste que l'attention est plus porté au mur, au "chat" qui se passe, que sur le conférencier. [...] je</p>		

		trouve que ça enlève l'attention au côté formation que tu es en train de suivre. »		
--	--	--	--	--

Travail d'organisation des équipes	Participant 1	Participant 2	Participant 3	Participant 4
Défis de communication	<p>NO1: Pas de rencontre pour expliquer les attentes/rétroaction</p> <p>« Ne pas avoir eu de rencontre avant. Des fois, c'est vraiment juste de recevoir un organigramme de qui est qui et qui s'occupe de quoi, qui aurait pu aider. »</p> <p>« Je suis rentré dans l'équipe sans avoir participé à l'administration, le "avant événement", donc toutes les équipes connexes que j'avais besoin, je n'avais aucune idée qui était en charge. Ça c'était vraiment difficile. »</p> <p>Aucune rétroaction : « il n'y a pas eu de rétroaction sur notre travail pour améliorer les communications les journées suivantes. [...] j'ai trouvé que c'était une lacune. Peut-être qu'ils l'ont fait et que je n'étais pas là, mais je pense qu'ils ne l'ont pas fait étant donné que je n'ai pas été convoité et que j'étais quand même une branche importante de l'équipe. Sinon c'est que ce que j'ai fait à bien fonctionné, donc ils n'avaient pas besoin de me rencontrer pour faire une rétroaction. » (le participant n'a</p>	<p>« Quand tu as des bonnes communications régulières avec toutes les parties, c'est ce qui va faire en sorte que c'est une réussite en bout de ligne »</p> <p>« La bonne communication c'est être capable en tant que soit gestionnaire ou directeur d'une organisation qui livre des événements de pouvoir trouver la bonne méthode pour avoir une bonne communication entre toutes les parties »</p> <p>LE PLUS GROS DÉFI : « Ce n'est pas tout le monde qui a la même vision que toi tu peux avoir [...] toutes les parties ne sont généralement pas toujours d'accord »</p> <p>Valorise la communication face à face : « C'est sûr qu'idéalement, pour avoir une meilleure communication, quand on est ben occupé, c'est d'avoir des réunions à tous les jours, à tous les matins »</p> <p>Ce participant ne trouve pas difficile l'utilisation du système de radio/walkie-talkie,</p>		

	<p>aucune idée si son travail a été bien fait</p> <p>NO2: Pas de formation sur les TIC utilisés</p> <p>« On n'a pas eu de formation non plus sur cette technologie, savoir qui on doit contacter [...], personne ne savait sur quelle ligne j'étais supposée être. Donc, il y avait un vrai défi à ce niveau-là. C'était difficile de se sentir comme si j'étais disponible et efficace et que les gens pouvaient me rejoindre en tout temps. »</p> <p>« Une rencontre qui nous explique comment fonctionne le système et connaître l'équipe, [...] comment ils s'attendent qu'on utilise la radio pendant le festival. »</p> <p>Avoir une « liste des numéros des personnes clés »</p> <p>NO3 : Pas de plateforme de communication commune</p> <p>« Le fait d'avoir eu une espèce de plateforme, comme Facebook, où tous les bénévoles auraient été dessus, ça aurait aidé les communications.</p> <p>Le participant explique qu'à plusieurs reprises il a dû déléguer certaines tâches qu'il aurait pu gérer rapidement s'il avait « eu un moyen de contacter tout le monde », soit grâce à</p>	<p>puisque comparé au participant 1, il a eu une formation avant d'utiliser le système. Même que contrairement au participant 1, le participant 2 aime la possibilité qu'offre la radio de changer de poste pour parler avec plusieurs équipes.</p>		
--	---	---	--	--

	« une liste des téléphones des bénévoles ».			
Individualisme vs Collectif	<p>« Les gens sur le site nous arrête et nous pose des questions, donc tu ne veux pas les laisser sans réponse, tu veux régler leur problème, alors ça t'amène à sauter en dehors de ta tâche »</p> <p>« Le travail d'équipe n'était pas fameux », le participant explique qu'il était vraiment laissé à lui-même et qu'il a « s'occuper de créer mon [son] propre barème d'efficacité »</p>	<p>« Dans le domaine où on est il n'y a pas de niveau, donc moi je peux être gestionnaire, mais si tu as besoin de quelqu'un à la table d'inscription, parce que les gens arrivent et bien je vais prendre les inscriptions. Si j'ai besoin d'aller chercher un verre d'eau, j'y vais. Il n'y a pas de niveau rendu là, on travaille tous vers le même but, c'est d'avoir un événement qui est réussi. »</p> <p>Le participant explique tout de même que dans certaines situations « il y a quand même des niveaux d'approbation à respecter », mais qu'en général « n'importe qui qui a moindrement le sens des événements et des organisations va être réactif ». « Par exemple, un micro qui lâche et bien quelqu'un qui est dans la salle va en prendre un autre et s'occuper du problème »</p> <p>« Il faut que tu sois proactif et que tu sois capable de réagir dans toutes situations »</p> <p>« On essaye de garder les bonnes personnes et on voit les forces et les faiblesses de chacun, donc on essaye de jumeler</p>	<p>« Je n'avais pas d'équipe à moi, j'avais pas d'assistant, mais toutes les serveuses qui étaient sur les lieux au restaurant, c'est elles qui étaient mes bras droits »</p> <p>« Les gens perdaient leur rôle du début pour travailler ensemble. Fallait être débrouillard, [...] c'était une petite entreprise [et] l'équipe était tissée serrée, fallait tout donner pour réussir »</p>	<p>« J'essaie de déléguer le plus possible »</p> <p>« C'est vraiment là que tu vois que tout le monde met leur focus et leur énergie à résoudre un problème, c'est quand même beau à voir. C'est sûr que tu ne laisses pas tout tomber le reste des choses qui se passent, mais tu vois que des fois il y a des gens qui n'ont pas tant d'affinité que ça ensemble, mais qui finissent par travailler ensemble pour régler un problème X. Tu veux avoir des équipes sur le terrain qui veulent la réussite de l'événement. Je pense que c'est toute une question de passion aussi, les gens qui aiment ce qu'ils font et qui sont là pour les bonnes raisons, tu sais que beau temps, mauvais temps, ils vont donner leur 100% »</p> <p>HIÉRARCHIE : « J'essaie le plus possible que les équipes aillent de l'initiative [...], je n'ai pas besoin à tout moment de tout gérer et si quelqu'un fait une erreur, c'est correct, ça peut arriver et la fois d'après cette personne-là ne referra pas la même erreur »</p> <p>« Je ne veux pas que les gens</p>

		les gens ensemble pour qu'il y aille une meilleure harmonie dans la livraison de l'événement »		commencent à travailler en silos non plus. Je ne veux pas que les gens m'appellent à tout bout de champ pour savoir si c'est correct ce qu'ils s'apprêtent à faire, il y a beaucoup d'action qu'ils n'ont pas besoin de moi, c'est juste le gros bon sang »
Situations d'imprévus	<p>« On a un guide de procédure »</p> <p>« C'est notre directrice artistique qu'il faut toute suite contacter et c'est elle qui prend la décision »</p> <p>« Parfois j'avais l'impression que si je parle [parlais] de ce problème là à la personne en charge, ça fait [faisait] peut-être trois fois qu'elle a [avait] eu le mémo [...] donc il y a des moments où j'ai préféré juste ne pas m'en mêler et de me dire que ce n'était pas mon problème » (tente d'éviter une interruption qu'elle considère non nécessaire) « C'était un "challenge" d'équipe de savoir c'est quoi le délai acceptable. Est-ce que tu relances ou tu laisses tomber ? De savoir aussi jusqu'à quel point je vais réellement l'aider. »</p>	<p>« On a appris avec les années qu'il y a toujours quelque chose qui ne va pas bien dans un événement, il y a toujours du "behind the scene" et on a appris que les rétroactions ça ne devraient pas devenir un "pin point", [...] c'est un travail d'équipe et à la place concentrons-nous sur ce qui a bien été et de pouvoir réparer la suite »</p> <p>« Le genre d'imprévus que nous nous pourrions avoir ce serait une catastrophe, le manque d'électricité, un conférencier qui ne se présente pas, une tempête de neige et les conférenciers ne peuvent pas se rendre, ils sont pris à l'aéroport ».</p> <p>Dans un tel cas, le participant explique que la décision d'annuler l'événement ne lui revient pas : « c'est souvent au niveau du vice-président ou [du] directeur qui va être sur les lieux », ainsi le participant explique qu'il a la plupart du temps</p>	« Je trouve vraiment une situation sur le moment »	Exemple de situation pour expliquer le sensemaking et l'organizing : Lors d'un « festival de quelques milliers de personnes et qui coûte au-delà de cent mille dollars à produire », le participant et son équipe a éprouvé « des problèmes électriques » causé selon eux par l'orage qu'il y avait eu la veille du spectacle. Cet orage aurait « endommagé les équipements [...] la veille du spectacle », mais l'équipe s'en est aperçu seulement le lendemain matin, soit la journée du festival. Le participant explique : « il a fallu faire rentrer une autre alimentation électrique, une génératrice, il a fallu réinstaller les équipements, donc on a passé tout le spectacle à essayer de régler des problèmes et à la fin de la soirée il n'y avait plus d'essence dans la génératrice, donc il a fallu aller chercher de l'essence pendant le "show", il a fallu

		<p>recours à l'improvisation : « on va vraiment y aller au ‘pif’ »</p> <p>« Il n'y a jamais rien de majeur. C'est jamais quelque chose qu'on ne peut pas ‘dealer’ avec »</p>		<p>siphonner un camion pour l'essence »</p> <p>« On s'entoure de gens qui ont de l'expérience, qui sont capable de faire de la résolution de problèmes »</p> <p>« J'aime mieux payer des gens plus talentueux un peu plus cher et que ce soit gérer comme il le faut. Des fois avec le moins cher, tu as de moins bons services, à éviter parfois. Ça revient toujours au fait que ce n'est pas toujours moi qui va trouver les solutions, parce que je vais engager des gens qui sont compétents et qui vont trouver des solutions pour moi et moi je les approuve »</p>
L'organizing de Weick	<p>« Tout le monde a juste essayé de faire le mieux possible, essayé de rendre l'événement la meilleure expérience possible pour tout le monde »</p>	<p>« On a toujours des rencontres de bénévoles avant l'événement, [...] donc là à ce moment là tu assignes des tâches aux gens et tu fais des scénarios. Des scénarios ce n'est pas nécessairement minute par minute, mais item par item, [...] tu assignes des tâches à différentes personnes comme ça chacun sait où il s'en va, donc techniquement la journée de l'événement ça devrait bien se passer. »</p> <p>« C'est d'avoir une bonne communication et de s'assurer que tes attentes à toi sont bien communiquées</p>		

		<p>aux gens qui vont faire le travail. C'est la base d'une bonne organisation. Si tes attentes ne sont pas communiquées, tu ne peux pas te fier au fait que parce que tu as préparé un document qu'ils vont l'avoir lu, donc tu dois repasser en revue le scénario [avec eux] »(Organiser c'est communiquer et communiquer c'est organiser – Weick)</p>		
Le sensemaking de Weick		<p>Tente de créer du sens à ce qui a mal été pour les prochaines fois : à la question est-ce que vous faites des rétroactions avec votre équipe ? « Pas à tous les événements, comme les petits événements qui se répètent à toutes les semaines, on ne le fait pas [...], c'est quand on fait des événements une ou deux fois par année avec un comité que là on rencontre toujours le comité après pour qu'est-ce qui a bien été, mais aussi qu'est-ce qui a mal été, pour pouvoir s'ajuster avec les prochains »</p>		<p>« L'événementiel c'est trouver des solutions très rapidement à des situations qui vont arriver de façon très inattendues »</p> <p>« Ça ne veut pas dire que c'est toujours négatif, des fois ça peut être relié à la température, autant que ça peut être relié à la technologie, ça peut être relié à plein de choses, donc on est constamment en résolution de problèmes »</p>
Environnements changeants/nouveaux	<p>« L'adaptation à un nouvel environnement ce n'est pas trop dur, ça se fait bien. Les nouveaux environnements ça amènent des nouveaux défis »</p> <p>« J'ai eu une petite visite guidée [des lieux], des points principaux, mais [...] j'ai valorisé aussi le fait de le faire moi-</p>	<p>« Maintenant puisque tu amènes ton "laptop" partout où tu vas, tu es connecté avec ton réseau [...], donc honnêtement ce n'est pas un problème. Les journées d'événements même à des réunions où tu vas visiter l'emplacement de l'événement,</p>	<p>Toujours au même endroit. « Après la première année, mon environnement de travail n'était plus du tout un stress »</p>	<p>« Je pense qu'une des choses que j'aime le plus en événementiel c'est de découvrir un lieu et de me dire qu'un jour il faut que je fasse quelque chose ici, trouver un concept et développer quelque chose »</p> <p>« Faire découvrir des lieux je trouve ça le fun et au</p>

	même et d'observer partout pour voir quels détails seraient importants à savoir pour moi et pour mon équipe »	j'amène mon "laptop" et mon cellulaire. On peut travailler de n'importe où maintenant avec la nouvelle technologie, ce qui est bien »		contraire je trouve ça le fun de se promener, ce n'est pas un stress pour moi »
TIC privilégiées	La radio Messenger (Facebook) Messages textes Téléphone cellulaire Courriel	Communication au sein de l'équipe : « La seule chose qu'on utilise, autre que les courriels, c'est un réseau partagé, un "drive" où on met tous nos documents en commun, que tout le monde a accès »	Téléphone cellulaire Courriel	
Autres commentaires:	« C'était plutôt une lacune organisationnelle, qu'une lacune de la technologie »	« C'est la vie qu'on a choisi [...], ça vient avec le domaine que tu choisis de faire » Vraiment d'avis que le numérique aide à l'organisation d'événements		« Je connais beaucoup de gens en gestion de projets que leur outils de travail c'est Notes dans leur téléphone » « Je pense que le numérique est devenu un incontournable, même qu'à la limite on se demande comment il y a 50 ans il faisait pour gérer un projet de cet envergure sans la technologie qu'on a aujourd'hui » « Faut voir le numérique comme un outil »
Défis événementiels		Le principal défi c'est la communication »	Le contact humain : « Vraiment de comprendre le client, ils sont tous différents » Gérer des situations imprévues « comme une panne d'électricité »	« Trouver ce que tu as de besoin » exemple de l'électricité et de la génératrice « ça prend une tolérance au stress extrêmement élevée » « Les principaux défis je te dirais c'est la charge de travail qui devient très importante en peu de temps »

				<p>« Il y a un défi plus administratif : il y a beaucoup de paperasse, des permis. On doit remplir une panoplie de documents qui prennent quand même beaucoup de temps. Donc ça ça serait un défi aussi, parce que ce n'est pas de la documentation qu'on voit souvent, je ne peux pas demander à quelqu'un, déléguer à quelqu'un [...], faut que ce soit la personne qui est vraiment impliquée dans le dossier et qui le comprend, donc ça je te dirais que les permis, les assurances, tout ce qui est administratif, c'est quand même une charge de travail qu'on a pas l'impression qui existe »</p>
--	--	--	--	---