

**La contribution du leadership
à la construction de l'intelligence collective
dans la production d'un bulletin de nouvelles télévisé**

par
Chantal Jolicoeur

Mots clés

leadership, intelligence collective, sensemaking, organizing, ethnométhodologie,
bulletin de nouvelles télévisé

**Département de communication
Université d'Ottawa**

Remerciements

Je tiens à remercier très sincèrement ma famille. D’abord Alain, pour son support continu si précieux, et puis Maxime et Charles, pour leurs encouragements et leur patience.

Mes superviseurs, Sylvie Grosjean et Luc Bonneville méritent ma reconnaissance pour m’avoir guidée tout au long de cette aventure et avoir répondu rapidement à mes demandes de rétroaction.

Les employés de la salle des nouvelles et la direction de Radio-Canada Ottawa-Gatineau ont fait preuve d’une grande ouverture et je les en remercie. Cela prend du courage pour accepter de se laisser observer dans son quotidien. Chapeau!

Finalement, je remercie mes parents Claire et Gilles pour leur lecture critique.

Sommaire

Cette recherche aborde la contribution du leadership à la construction de l'intelligence collective dans une équipe de travail qui produit un bulletin de nouvelles télévisé. L'intelligence collective est une façon de travailler qu'ont développée les organisations hautement fiables, c'est-à-dire les organisations où la moindre erreur peut mener à la catastrophe. En favorisant la capacité de s'adapter à un environnement en constante évolution, le développement de l'intelligence collective permet aux organisations d'être plus compétitives dans un univers imprévisible. Nous avons tenté de voir si les mécanismes de construction de l'intelligence collective étaient présents dans une salle des nouvelles et comment le leadership émergent contribuait à la construction de ces mécanismes. Nous avons mobilisé les théories du *sensemaking* et de l'*organizing* de Weick et avons étudié les interactions entre les acteurs de l'organisation en contexte.

L'analyse a montré comment un leadership distribué parmi les membres a contribué à l'émergence des mécanismes de l'intelligence collective. L'originalité de ce travail repose sur la mise en relation de l'observation du leadership en émergence et de la construction de l'intelligence collective. En ce sens, nous croyons qu'il peut contribuer aux recherches sur l'intelligence collective en présentant concrètement comment elle se construit dans une équipe de travail.

Table des matières

Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières	iv
Chapitre 1 - Introduction	1
Chapitre 2 - Cadre théorique et revue de la littérature	6
Le leadership	6
Théorie du <i>sensemaking</i>	16
Le processus d' <i>organizing</i>	36
L'intelligence collective	40
Chapitre 3 - Méthodologie.....	522
Justification de la méthode	522
Synthèse des méthodes et procédures.....	577
Chapitre 4 – Résultats et discussion	655
Analyse de contenu	677
Analyse conversationnelle.....	99
Conclusion de l'analyse.....	1144
Chapitre 5 - Conclusion.....	1166
Références	1222
Annexes.....	1344
Annexe I – Exemple de feuille d'affectation.....	1344
Annexe II – Exemple de feuille de route.....	1355
Annexe III – Grille d'analyse prévue	1366
Annexe IV – Extrait du calepin de notes.....	1377
Annexe V – Tableau collecte de données.....	1388
Annexe VI – Tableau extraits <i>organizing</i>	1399

Chapitre 1 - Introduction

L'étude du leadership a beaucoup évolué dans les dernières années grâce aux approches basées sur la construction de sens. Mongeau et Saint-Charles (2005) remarquent que, plutôt que de s'attarder aux liens qui se créent entre le leader, les membres d'une organisation et le contexte, la majorité des recherches des années 1960 à 1980 sur le leadership ont porté sur les caractéristiques des acteurs, particulièrement celles du leader. Par contre, depuis les années quatre-vingt, avec la montée du courant interprétatif (Giordano, 2006) et les travaux sur la construction de sens (Mongeau & Saint-Charles, 2005), le regard des chercheurs qui étudient le leadership a commencé à se poser sur les liens qui se créent entre les acteurs et entre les acteurs et leur environnement.

S'inscrivant dans le prolongement des travaux sur la construction de sens, ce travail de recherche s'intéresse à la contribution du leadership à la construction de l'intelligence collective dans une équipe de travail. L'intelligence collective (*Collective Mind*) est une notion qu'ont développée les américains Karl E. Weick et Karlene H. Roberts en étudiant les organisations hautement fiables (OHF), c'est-à-dire les organisations pour lesquelles une simple erreur peut mener à la catastrophe, comme celles qui gèrent le trafic aérien par exemple. Ils ont découvert que ces organisations ont développé des façons de faire caractéristiques.

En effet, dans leurs travaux sur l'intelligence collective, Weick et Roberts (1993) ont démontré que les acteurs des OHF ont une façon d'agir spécifique qui est complexe¹, qui s'inscrit dans un processus continu, qui permet aux membres d'une organisation de demeurer constamment à l'affût d'un changement de l'environnement et d'être toujours prêts à adapter leurs comportements pour faire face à l'inattendu. C'est en étudiant les causes de catastrophes survenues dans des OHF, que Weick et Roberts (1993) ont pu identifier les mécanismes qui permettent généralement aux organisations de développer une grande fiabilité et qui ont fait défaut dans ces circonstances particulières.

Weick et Roberts (1993) nous disent que les OHF s'organisent socialement autour de l'échec plutôt qu'autour du succès de manière à induire un état permanent de vigilance. L'intelligence collective qui en résulte facilite la détection et la correction des anomalies qui pourraient en se cumulant à d'autres anomalies se transformer en catastrophe. L'intelligence collective permet donc aux membres d'une organisation de développer des moyens de gérer l'inattendu et l'inconnu.

Dans ce travail de recherche, nous avons voulu vérifier si les mécanismes constitutifs de l'intelligence collective se retrouvaient dans le quotidien d'une équipe qui produit un bulletin de nouvelles télévisé. Bien qu'une erreur dans un bulletin de nouvelles ne conduise généralement pas à la perte de vies humaines, nous croyons tout de même que les entreprises médiatiques possèdent certaines caractéristiques qui se rapprochent des OHF. En effet, les acteurs d'une salle de nouvelles télévisées produisent sous pression, chaque jour, un bulletin qui est vu par des centaines de milliers de

¹ Par façon d'agir complexe, on entend une façon d'agir qui prend en compte tous les éléments qui sont perçus comme pouvant avoir une incidence sur la situation.

télespectateurs et qui doit répondre à des normes sévères en matière de rigueur journalistique². Une erreur dans le contenu d'un bulletin d'information peut avoir une incidence importante sur la crédibilité de l'organisation. De plus, étant donné la nature imprévisible de l'actualité, un changement qui demande une réorganisation du contenu du bulletin peut survenir à n'importe quel moment, même au cours de sa diffusion en direct. Ainsi, le seul fait de diffuser le bulletin en direct ajoute une pression sur l'organisation.

Nous avons donc cherché à observer la présence des mécanismes de développement de l'intelligence collective dans les communications quotidiennes d'une équipe qui produit un bulletin de nouvelles. Pour en arriver à reconnaître les mécanismes d'intelligence collective dans une équipe de travail, et voir comment ils évoluent, il était essentiel que nous plongeions à l'intérieur même des interactions quotidiennes entre les membres de l'équipe puisque c'est à travers ces interactions que se crée l'intelligence collective.

Avant d'observer et d'analyser les interactions qui conduisent à la production d'un bulletin de nouvelles et d'y chercher les traces de l'intelligence collective, nous avons d'abord procédé à une recension des écrits sur quatre thèmes : le leadership, la théorie du *sensemaking*, le processus d'*organizing* et finalement, l'intelligence collective. Nous présenterons, dans le chapitre 2, un survol de ce qu'offre la littérature sur ces sujets.

² La rigueur est reconnue comme un des piliers du journalisme (Bernier, 2004 et 2005). Le Conseil de presse du Québec, définit la rigueur comme un « synonyme d'exactitude, de précision, d'intégrité, de respect des personnes et des groupes, des faits et des événements » (2003 : 21).

Nous verrons d'abord ce que la gestion et la psychologie disent du leadership puisqu'elles étudient le phénomène depuis de nombreuses années. Nous y joindrons ensuite les connaissances acquises par les sciences de la communication organisationnelle qui offrent un regard complémentaire sur la question. Comme il existe un très grand nombre de définitions du leadership, cette analyse de la littérature nous permettra d'identifier celle qui correspond le mieux aux besoins de notre recherche.

Après avoir approfondi le concept de leadership, nous décrirons le cadre théorique qui nous a guidés dans ce travail et qui s'appuie sur les théories du *sensemaking* et de l'*organizing* de Weick. Ces théories nous permettent de comprendre comment on établit des routines dans les organisations, comment on y apprivoise le changement, comment l'organisation se construit à travers l'interaction et comment l'influence s'y déploie. En somme, elles expliquent comment les membres des organisations en arrivent à coordonner leur comportement, en d'autres mots, comment ils arrivent à s'organiser. Comme il s'agit d'un processus complexe composé de plusieurs éléments interreliés qui s'influencent mutuellement, nous verrons que les étapes qui mènent à la construction d'un système d'actions organisé sont imbriquées dans un processus continu. La compréhension de la façon dont les organisations se construisent et se maintiennent à travers ces processus de *sensemaking* et d'*organizing* constituera une base qui nous aidera à comprendre comment s'articule l'intelligence collective.

Toujours dans le chapitre 2, les mécanismes constitutifs de l'intelligence collective seront d'abord décrits avant de présenter comment leur compréhension peut être utile à toute organisation. Une discussion suivra sur l'apport du leadership à la construction de l'intelligence collective.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons la méthodologie que nous avons utilisée, soit l'ethnométhodologie. Après avoir décrit les raisons qui nous ont amenés à choisir cette méthode basée sur l'étude des interactions dans leur environnement, nous décrirons le contexte de l'organisation observée. Nous expliquerons ensuite comment nous avons procédé pour recueillir les données et les analyser.

Le chapitre 4 présentera les résultats de notre analyse. Nous avons divisé cette section en deux parties. D'abord, l'analyse de contenu des conversations permettra de voir évoluer les processus d'*organizing* au cours de la journée et d'identifier les mécanismes d'intelligence collective utilisés par l'équipe de travail. Des extraits de transcriptions des conversations serviront à illustrer le propos. Ensuite, en revisitant certains de ces extraits, l'analyse conversationnelle montrera comment les jeux d'influences se sont déployés pour contribuer à la construction des mécanismes d'intelligence collective.

Finalement, la conclusion de cette thèse exposera un sommaire des résultats et une discussion sur les limites de ce travail. Quelques pistes de réflexion seront également offertes à l'organisation étudiée et certaines pistes de recherches à mener pour approfondir la recherche seront présentées.

L'originalité de cette thèse repose sur la mise en relation de l'observation du leadership en émergence et de la construction de l'intelligence collective. En ce sens, nous croyons que ce travail peut contribuer modestement aux recherches sur l'intelligence collective en présentant concrètement comment elle se construit dans une équipe de travail.

Chapitre 2 - Cadre théorique et revue de la littérature

Le leadership

« Le leadership, c'est un peu comme l'abominable homme des neiges, on trouve ses empreintes partout mais personne ne l'a jamais vu » (Bennis & Nanus, 1985 : 27)

Un très grand nombre de chercheurs ont porté leur attention sur le phénomène du leadership. En 2006, Shermerhorn et al. estimaient qu'au moins 10 000 recherches avaient été publiées sur le sujet. On peut imaginer qu'avec un si grand nombre de chercheurs provenant de diverses disciplines comme la psychologie, la gestion, la sociologie et la communication, il existe une abondance de définitions du concept. Déjà en 1985, Bennis et Nanus en comptaient plus de 300!

On entend généralement par leadership l'influence qu'une personne exerce sur d'autres personnes à travers la communication (Moscovici, 1988). Dans la présente section sur le leadership, nous allons explorer les principaux travaux qui ont porté sur le sujet pour arriver à identifier la définition du leadership qui nous guidera dans notre analyse. La recension des écrits nous a permis à la fois d'identifier la formulation qui définit le mieux le concept du leadership dans le cadre d'une recherche sur l'intelligence collective mais également d'en intégrer les nuances et la portée. À travers cet exercice de formulation d'une définition, nous avons tenté de joindre les forces de la gestion et de la psychologie, qui ont étudié le phénomène du leadership en profondeur depuis de nombreuses années, à celles des sciences de la communication organisationnelle qui offrent un regard nouveau et complémentaire.

Analyser les interactions pour comprendre le leadership. Traditionnellement en psychologie et en gestion, les recherches ont porté sur le leader lui-même, ses qualités intrinsèques, ses traits de personnalité et son comportement, mais se sont peu attardées aux interactions entre les membres du groupe (Fairhurst, 2008; Mongeau & Saint-Charles, 2005). Pourtant, peu importe le point de vue, peu importe le domaine d'étude, les interactions entre les individus devraient nécessairement être au cœur des préoccupations lorsqu'il est question de l'influence. D'ailleurs, dans la revue *Les Affaires*, en avril 2005, Jean Phaneuf affirmait : « En fait, le leadership revient à pouvoir influencer les autres à accomplir quelque chose. Tout est une question de relations humaines » (cité par Vézina, 2005 : 42).

Cette citation de Phaneuf résume ce qui se dit dans les sciences de la gestion lorsque l'aspect communicationnel ou interactionnel du leadership est abordé. On s'intéresse surtout à la persuasion, définie comme la capacité du leader à rallier ses interlocuteurs autour d'idées (Lapierre, 2008). Ce qui revient à dire qu'un leader qui sait communiquer est un leader qui sait convaincre. Beauregard (2008), par exemple, conçoit la communication comme « un outil » qui permet au gestionnaire de maintenir des liens de confiance avec les membres de son équipe pour ensuite les faire adhérer aux décisions des gestionnaires. Il convient ici de distinguer les termes « gestion » et « leadership » car un gestionnaire n'est pas nécessairement un leader et un leader n'est pas nécessairement un gestionnaire. D'ailleurs, Schermerhorn et al. (2006) proposent la distinction suivante :

« On considère généralement que le rôle de la gestion est de favoriser la stabilité de l'organisation et de lui permettre de fonctionner sans heurts, tandis que le

leadership vise à faciliter l'adaptation et à instaurer les changements nécessaires » (p. 299).

La définition du leadership proposée par Schermerhorn et al. ci-dessus nous intéresse particulièrement pour deux raisons. D'abord, elle suggère que le leadership n'est pas nécessairement accompli par le gestionnaire lui-même faisant ainsi une distinction entre la personne qui détient l'autorité formelle (le gestionnaire) et ses responsabilités (la gestion et le leadership). En effet, Schermerhorn et al. (2006) voient la gestion et le leadership comme des responsabilités du gestionnaire qui, s'il ne s'acquitte pas lui-même de ses responsabilités, doit « impérativement s'entourer de gens qui se chargent des tâches négligées » (p. 299). Ensuite, cette définition postule indirectement que le leadership, tout comme la gestion, s'inscrit dans un processus. En effet, on parle ici de « favoriser la stabilité » et de « faciliter l'adaptation ». C'est donc dire que l'organisation s'inscrit dans un environnement en constante évolution auquel elle doit continuellement s'adapter.

Toutefois, cette définition rejoint ce qui se dit traditionnellement en gestion au sujet de la communication, c'est-à-dire qu'elle est perçue comme un moyen de contrôle ou un outil de persuasion. En effet, la gestion chercherait à influencer dans le but d'atteindre la stabilité de l'organisation alors que le leadership chercherait à influencer dans le but d'adapter l'organisation aux changements nécessaires à l'atteinte de la stabilité.

Toute cette idée de contrôle suppose que lorsqu'on pense à la communication on s'attarde au contenu du message et à son mode de diffusion sans tenir compte de

l'interprétation qu'en fait le récepteur ni des conséquences de sa rétroaction (Giroux & Demers, 1998). Les membres du groupe sont alors considérés comme des joueurs passifs de la communication. À l'opposé, les chercheurs en communication portent leur regard sur les interactions à l'intérieur des groupes pour expliquer les phénomènes sociaux. Par interaction, on entend : « une action sociale réciproque » (Bange, 1992 : 71). Bange (1992) voit l'action, par exemple un énoncé, comme un comportement chargé d'une intention, ce qui signifie que l'énonciation peut être interprétée comme un geste posé vers la réalisation d'un but. Cette action devient sociale lorsque la réalisation du but commande une réponse chez un co-acteur. « L'action sociale présuppose donc une coordination des attributions de sens entre l'acteur et le co-acteur » (Bange, 1992 : 207). L'acteur doit ainsi orienter son action de façon à produire un certain résultat chez l'autre. Il est ici question de réciprocité des perspectives ; en d'autres mots, de réciprocité des interprétations attendues chez l'autre.

« Cette réciprocité de perspectives [...] permet à chacun, d'une part, de prévoir approximativement les actions de l'autre ou des autres et, d'autre part, d'exécuter ses propres actions sur une base approximativement prévisible par l'autre ou les autres » (Bange, 1992 : 108).

Les interactions sont donc un jeu de comportements chargés de sens qui ne peuvent être compris par les partenaires qu'à travers un exercice d'interprétation de part et d'autre.

Les interactions sont interreliées de telle sorte que l'action de A provoque une réponse de la part de B (une interaction) à laquelle A répond à son tour. L'ensemble de ces trois actions constitue une double interaction (Weick, 1979). Selon Hollander et

Willis (1967) la double interaction est l'unité de base qui permet de décrire l'influence interpersonnelle car il n'est pas possible de connaître les conséquences d'une action sans point de comparaison. On ne peut donc confirmer que A a été influencé par B qu'en comparant l'action de A avant et après l'action de B.

Comme l'influence dans un groupe est sans contredit un phénomène social, il est indéniable que les outils développés par les chercheurs en communication organisationnelle, comme ils sont basés sur l'analyse des interactions, peuvent contribuer à comprendre comment se construit, se déploie et s'organise l'influence à l'intérieur d'un groupe.

Principales théories du leadership. Toujours dans le but d'articuler notre propre définition du leadership, il convient de résumer les principales théories du leadership élaborées jusqu'ici dans les différents domaines de recherche, que ce soit la psychologie, la gestion, la sociologie ou la communication. Les travaux de Mongeau et Saint-Charles (2005) apportent un éclairage particulièrement intéressant en faisant ressortir la façon dont les interactions sont abordées dans ces théories. Mongeau et Saint-Charles (2005) s'intéressent spécialement au leadership émergent, qu'ils ont défini comme l'influence de « personnes implicitement ou explicitement reconnues par les membres comme étant aptes à orienter l'action d'un groupe » (p. 112) en opposition au leadership formel exercé par les personnes en situation d'autorité.

Quatre paradigmes ont retenu l'attention de ces chercheurs : les attributs du leader, le paradigme de l'adéquation, celui du réseau social et finalement, celui du contenu et de la construction de sens. Le premier paradigme est basé sur les attributs du leader que ce soit ses caractéristiques innées, par exemple la théorie du « grand homme »,

ou son style d'interaction (Blake & Mouton, 1964; Lippitt & White, 1965; McGregor, 1960). Mongeau et Saint-Charles (2005) critiquent les approches qui s'inscrivent dans ce paradigme puisqu'elles présument que les leaders agissent de façon constante et qu'il y aurait des styles de leadership qui sont bons et d'autres mauvais. Cependant, les études empiriques ne sont pas arrivées à démontrer qu'un style de leadership était plus efficace qu'un autre. Par contre, les recherches sur les attributs du leader ont permis de constater que certaines compétences en communication contribuent à l'émergence du leadership (Mongeau & Saint-Charles, 2005, 2011; Moscovici, 1988), par exemple, on a démontré que les leaders prennent plus souvent la parole, « posent plus de questions, soumettent plus d'idées et expriment plus d'opinions (Bass, 1990), utilisent plus de mots, notamment des mots à connotation émotionnelle (Burt, 2006), et sont perçus comme des personnes qui écoutent (Johnson & Bechler, 1998). » (Mongeau & Saint-Charles, 2011 : 266)

Le paradigme de l'adéquation, quant à lui, étudie la capacité du leader à adapter son style à un contexte ; la théorie de la contingence de Fiedler (1974), le modèle situationnel de Hersey et Blanchard (1977) et la théorie du leadership transactionnel de Hollander (1978, 1980) en sont des exemples connus. Selon ces modèles, il n'existerait pas un style de leadership universel mais plutôt des styles de leadership qui sont chacun efficaces dans des situations particulières. Dans cette logique, à chaque contexte correspondrait un style de leadership. Mongeau et Saint-Charles (2005, 2011) exposent que ces modèles n'arrivent pas à expliquer la complexité des liens entre le style de leadership d'une personne et le contexte dans lequel il évolue.

Le troisième paradigme, celui du réseau social, analyse la place de chaque individu dans un groupe et son influence sur les autres membres. Selon ce paradigme, la

personne qui occupe une place centrale dans le réseau ou celle qui est liée à un plus grand nombre de personnes émerge en tant que leader. Mongeau et Saint-Charles (2005) remarquent toutefois que peu de chercheurs se sont penchés sur les habiletés d'une personne, qui se positionne au centre du réseau, à transformer cette place avantageuse en influence sur le groupe.

Finalement, le paradigme du contenu et de la construction de sens s'intéresse à la représentation qu'un groupe donne à sa réalité par l'interaction. Les théories du leadership transformationnel de Bass (1985) et charismatique de House (1977), entre autre, en sont des exemples. Selon ces théories, « les dirigeants à qui les subordonnées attribuent charisme et vision peuvent, par la suite, inciter ces derniers à atteindre des objectifs qui transcendent leur intérêt personnel, ce qui contribuera à transformer l'organisation » (Schermerhorn et al., 2006 : 326). Dans le même esprit de dépassement de soi vers un intérêt commun, la théorie du leader de niveau 5 de Collins (2001) observe le leader qui allie humilité personnelle et détermination professionnelle pour amener son équipe vers les objectifs de l'organisation.

Dans les travaux de Weick (1969, 1978, 1979, 1995, 2005), qui s'inscrivent aussi dans le paradigme du contenu et de la construction de sens, on conçoit le leadership comme un processus collectif qui résulte des interactions entre les membres d'un groupe qui cherchent à réduire la complexité d'une situation. On y étudie le processus « permettant aux membres de l'organisation d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre et, par là, de constituer un système d'actions organisées » (Vidaillet, 2003 : 178). Bien que les travaux sur la construction de sens, inspirés de la théorie du *sensemaking* de Karl E. Weick, aient influencé un grand nombre de chercheurs

en communication organisationnelle (Bantz, 1989; Cooren & Robichaud, 2011 ; Giordano, 2006), ils ont encore peu étudié comment le leadership contribue à cette construction collective de sens (Mongeau & Saint-Charles, 2005).

La théorie du *sensemaking* de Weick présente donc le leadership non pas comme la contribution d'une seule personne mais comme un processus développé par les membres d'un groupe qui cherchent à se coordonner dans une action collective (Mongeau & Saint-Charles, 2005). Dans cet esprit, toute action qui favorise la création de sens dans un groupe de façon à réduire l'équivocité d'une situation contribue au leadership. En d'autres mots, lorsqu'un groupe se trouve dans une situation sociale complexe et qu'il est confus devant les actions à prendre, le leadership encourage la construction d'une représentation collective de la réalité. Cette représentation devient une référence commune qui permet aux membres du groupe de s'organiser collectivement. Il est important de remarquer que la représentation n'est pas le produit direct du travail d'une personne mais elle est le produit des interactions dans le groupe.

Dans le même esprit, Follett (2002) affirme que les influences qui émergent lors des discussions entre les membres d'un groupe qui cherchent à définir le sens d'une situation sont plus fortes que l'influence qui vient de la structure d'autorité établie. Le leadership émergent serait donc plus puissant lorsqu'il s'agit de coordonner une action collective que le leadership formel.

« Chaque fois qu'il est évident que ce qui doit être fait découle simplement de la situation, la question d'avoir une personne qui donne des ordres et une qui les reçoit ne se pose plus. Toutes deux acceptent de se plier à ce qu'exige la situation.

Notre problème principal n'est plus de trouver comment faire obéir les gens, mais comment concevoir des méthodes nous permettant de déterminer la bonne directive, celle qui convient à cette situation-là. Quand on l'a trouvée, l'employé peut la donner à son chef, de la même façon que le chef peut la donner à son subordonné. » (Follett, 2002 : 109).

Dans cette logique, les interactions deviennent la source principale d'analyse qui permet d'étudier l'émergence du leadership dans son contexte.

Loin de rejeter l'apport de la psychologie qui s'intéresse au leadership à travers le leader depuis des décennies, Fairhurst (2008) soutient qu'en étendant l'étude du leadership à l'ensemble du contexte social d'un groupe, l'approche communicationnelle, basée sur l'approfondissement des interactions sociales, vient compléter ce que la psychologie a réalisé jusqu'ici. Fairhurst (2008) affirme aussi que les chercheurs qui critiquent l'étude du leadership perçu comme un pouvoir qui gère les relations entre gestionnaires et subordonnés dans les organisations gagneraient à se tourner vers une approche communicationnelle du leadership qui s'intéresse plutôt au caractère dynamique et asymétrique de l'influence. Lorsqu'on cherche à observer l'influence telle qu'elle se présente dans le contexte d'un groupe, on doit approfondir les interactions dans le cours de l'action. Comme nous l'avons vu plus haut, les interactions s'inscrivent dans un processus séquentiel où l'intervention de l'un influence la réponse de l'autre qui, à son tour, provoque une réaction chez le premier et ainsi de suite. Sanders (2007) résume le processus séquentiel de la façon suivante :

« une certaine habileté dans la manière dont les locuteurs organisent ce qu'ils disent en séquence de façon à être sensibles à ce qui s'est passé avant, tout en anticipant les conséquences souhaitées dans la suite de l'interaction » (p. 169).

L'articulation des idées dans un groupe à la recherche de sens est donc liée à ce qui se construit dans la séquence de l'interaction entre les membres, peu importe qu'ils se placent en situation d'autorité ou non. Étudier le leadership en contexte c'est chercher à comprendre le jeu d'influence qui s'opère naturellement dans un groupe, qu'il se traduise par des mots, des gestes, des regards, des textes ou la construction d'outils comme un plan d'action.

Définition du leadership. Barge et Fairhurst (2008) proposent une définition du leadership qui rejoint les idées développées dans ce texte jusqu'à maintenant : le leadership est un processus de communication qui permet d'articuler des idées reconnues par les membres d'un groupe comme importantes pour le faire progresser. Par articuler des idées, on entend les échanger et les négocier, c'est-à-dire s'entendre sur leur signification et leur priorité en donnant du poids à certaines et en éliminant d'autres. Selon cette définition qui nous guidera tout au long de cette recherche, le leadership est un phénomène social et émergent qui s'opère dans l'interaction. La force du leadership ne repose pas sur une personne seule qui convainc ou rassemble autour d'une idée déjà constituée mais sur des conditions qui favorisent l'échange, la discussion et la création d'idées entre les membres du groupe. Pour que les membres d'un groupe reconnaissent qu'une idée constitue une amélioration ou une progression pour le groupe, ils doivent nécessairement discuter de son interprétation.

Théorie du *sensemaking*

Étudier le leadership à travers la théorie du *sensemaking* permet d'approfondir l'émergence du leadership dans l'organisation, à travers ses prises de décision collectives. Pour approfondir la théorie du *sensemaking*, nous allons d'abord démontrer où elle se situe dans l'évolution de la communication organisationnelle avant de la décrire plus finement à partir de ses caractéristiques.

Le *sensemaking* et les théories de la communication organisationnelle.

L'intérêt pour la théorie du *sensemaking* s'inscrit dans le tournant interprétatif des années 1980 et le tournant discursif des années 1990 qui ont modifié les fondements de la recherche en communication organisationnelle (Grosjean, 2009; Taylor & Delcambre, 2011). En effet, le tournant linguistique a permis de s'éloigner de l'approche fonctionnaliste du modèle mathématique de Shannon et Weaver (1949) qui réduit la communication au transfert d'information d'un émetteur vers un récepteur, l'émetteur codant un message que le récepteur décode. Le sens du message se trouvant à l'intérieur même du message, selon cette conception, la compréhension d'un message est assurée dans la mesure où on limite les risques d'interférence. La notion de rétroaction étant absente de ce modèle, le modèle de Shannon et Weaver n'explique pas comment le récepteur, par ce qu'il est et par sa réaction au message, influence l'émetteur.

Bateson (1972) décrit plutôt la communication comme un échange de messages dans lequel l'énergie nécessaire à la production d'une réponse vient du récepteur. Le récepteur est donc participant et devient, à son tour, émetteur. Un système de « boucles » est ainsi constitué par la rétroaction de l'un et de l'autre. Les échanges s'inscrivent dans un mouvement circulaire auquel l'émetteur et le récepteur participent (Bateson et al.,

1984). Plutôt que d'expliquer les comportements comme un phénomène provenant essentiellement des individus, la théorie systémique de la communication de Bateson explique que les comportements de tout individu sont influencés par son interaction avec les autres (Bateson, 1972; Bateson et al., 1956).

L'approche interprétative qui s'est développée progressivement dans les années 1980 (Piette & Rouleau, 2008) a, quant à elle, porté sur le sens donné à la réalité à travers les interactions. En effet, l'interactionnisme symbolique explique que la réaction d'une personne est déterminée par l'interprétation de l'action d'une autre personne (Blumer, 1969). Ainsi, B intervient après avoir interprété l'action de A. C'est donc dire qu'il y a influence réciproque des acteurs dans l'interprétation d'une situation.

Dans cet esprit, les interactions constituent plus que des informations échangées ou des comportements qui se répondent ; les interactions construisent de nouvelles significations qui n'existaient pas avant l'échange (Allard-Poesi, 2003). De cette idée de construction sociale des interprétations à travers la communication est né le socio-constructionnisme, un mouvement qui a apporté avec lui une nouvelle conception de la communication, mais aussi de l'organisation. En s'éloignant de la fonction de véhicule de transmission d'un message, la nature de la communication « passe d'une position secondaire (et instrumentale) à centrale (et constitutive) » (Giordano, 2006 : 162). L'organisation, pour sa part, « devient un espace symbolique, construit par des signes où les individus réinventent continuellement la réalité par et à travers des actions de communication » (Taylor & Delcambre, 2011 : 12). Cette nouvelle perspective dite

constitutive³ diverge de la perspective fonctionnaliste pour laquelle l'organisation était perçue comme « une entité globale, clairement identifiable et délimitable par des frontières physiques » (Giordano, 2006 : 161) ou comme une entité réifiée indépendante de ses membres et qui reflète les volontés de ses gestionnaires (Giordano, 2006; Vidaillet, 2003). Ce qui est plutôt proposé, avec l'arrivée du socio-constructionnisme, est que l'interaction construit l'organisation et que c'est en observant ces interactions qu'on arrive à comprendre l'organisation.

Selon cette vision qui reconnaît le rôle fondamental de la communication dans la constitution et le maintien des organisations (Fairhurst & Grant, 2010), il n'existe pas une réalité tangible et identifiable, mais plutôt des réalités construites dans l'interaction (Astley, 1985). Ces interprétations de la réalité sont temporaires puisqu'elles sont discutables, négociables et contestables. C'est à travers les activités de communication, comme les discussions, les négociations et les débats, que les interprétations se révèlent, se créent et se détruisent. Le langage est donc plus que le simple miroir de la réalité, il la construit (Fairhurst & Grant, 2010). C'est pour cette raison que les chercheurs qui s'inscrivent dans la perspective socio-constructionniste accordent une grande importance à l'aspect social de l'individu et aux processus en cours à travers les interactions (Giroux & Marroquin, 2005). C'est le caractère émergent, continu et imprévisible d'une situation qui attire leur attention. Plutôt que de chercher à avoir une vision globale d'un événement, ils s'attardent à ce qui se passe à l'intérieur de petits groupes (Allard-Poesi,

³ On parle aujourd'hui d'approches constitutives (ou CCO, Constitutive Communication in organization) pour souligner le rôle constitutif de la communication dans les organisations (Putnam & Nicotera, 2009; Cooren & Robichaud, 2011).

2003). En effet, l'organisation n'est pas une entité distincte des micro-événements qui la composent ; elle est plutôt un assemblage de micro-événements qui peuvent avoir chacun des conséquences importantes à l'échelle de l'organisation (Weick et al., 2005). Ces petits événements sont les articulations de la création de sens dans l'organisation. Ils sont en quelque sorte les briques constitutives de l'organisation (Weick, 1995). D'où l'importance de s'attarder aux processus de négociation collective entre les acteurs de l'organisation et d'observer en gros plan leurs interactions pour comprendre comment le leadership s'y articule.

Comprendre l'organisation passe donc par l'étude en détail des interactions entre des individus qui cherchent à coordonner leurs actions (Weick, 1969, 1979). Approfondir la théorie du *sensemaking* permet de mieux comprendre l'action collective et l'apport du leadership à cette action collective.

Le *sensemaking* et ses caractéristiques. Selon Weick et Roberts (1993), les organisations sont des ensembles de personnes cherchant à faire sens de ce qui se passe autour d'elles. La théorie du *sensemaking* permet de comprendre comment l'organisation se construit à travers les efforts des individus qui cherchent à mettre de l'ordre dans un environnement complexe et changeant pour coordonner leurs actions.

1. Ancré dans l'action

La première caractéristique du *sensemaking* est qu'il est totalement ancré dans l'action. Les gens agissent lorsqu'ils ont une raison d'agir et cette « raison » est le sens qu'ils donnent à leur environnement. Weick (1969, 1979) explique que les organisations sont des environnements complexes, c'est-à-dire que ceux-ci sont composés de plusieurs

éléments interreliés qui forment un ensemble difficile à appréhender. Pour agir, les membres d'une organisation doivent transformer le monde complexe dans lequel ils évoluent en un espace intelligible (Vidaillet, 2003). Pour ce faire, ils ont besoin de signification (*meaning*) et qu'un certain ordre soit établi parmi la multiplicité des éléments à considérer (Weick, 1993; Weick et al., 2005). C'est donc dire que les efforts de création de sens sont motivés par la volonté ou le besoin d'agir.

2. Déclenché par l'équivocité

L'élément déclencheur du *sensemaking* est l'équivocité (Weick, 1969, 1979), un concept central dans les travaux de Weick. Lorsqu'un incident vient perturber les activités d'un groupe ou qu'une circonstance favorable se présente, ce que Weick appelle un changement écologique, les membres du groupe cherchent à expliquer la situation, à lui donner du sens pour être en mesure de poursuivre leurs activités (Weick et al., 2005). En effet, dans un univers en constante mutation, les organisations et les rapports humains sont chargés de nouveautés et de changements qui amènent les acteurs à faire face à de l'équivocité, de l'ambiguïté et de l'incertitude. Une situation est jugée équivoque lorsque les membres d'un groupe font face à plusieurs interprétations ou explications possibles (Weick, 1979, 1995). Par ailleurs, une situation est dite ambiguë ou incertaine lorsque, parce qu'ils manquent d'information ou sont confus, les membres du groupe n'arrivent pas à obtenir une représentation claire de la situation (Weick, 1995).

« Il est important de réaliser qu'une situation n'est pas équivoque parce qu'elle n'a pas de sens ou qu'elle a une signification confuse (ces deux conditions sont associées aux termes *ambiguïté* et *incertitude*). À l'inverse, les situations équivoques ont plusieurs significations. Elles sont difficiles à classifier et à gérer

précisément parce qu'elles conviennent à plusieurs classifications et pourraient être des indications de plus d'une vision du monde. » (Weick, 1979 : 174)

Qu'elle soit équivoque, ambiguë ou incertaine, pour éviter que l'organisation ne reste paralysée devant une situation nouvelle ou inattendue, les acteurs doivent discuter du sens qu'ils lui accordent pour ensuite coordonner leurs actions. Ils doivent donc collectivement « faire sens » de cette situation.

Selon Weick, bien que l'équivocité, l'ambiguïté et l'incertitude soient toujours présentes dans les organisations, l'équivocité caractérise davantage le contexte organisationnel (Weick, 1979). En effet, Weick (1979) nous explique que contrairement à l'incertitude et l'ambiguïté qui peuvent disparaître lorsqu'une situation se clarifie, les multiples interprétations, elles, ne disparaissent jamais. Lorsque les acteurs se mettent d'accord sur une interprétation à privilégier pour construire un plan d'actions, ils mettent de côté les autres interprétations. Ils les ignorent, mais elles existent toujours. En effet, devant le grand nombre d'interprétations possibles, il peut être difficile de développer un plan d'action ou de s'entendre sur une action à prendre. La coordination des comportements demande que collectivement les acteurs réduisent l'équivocité perçue, c'est-à-dire qu'ils réduisent le nombre d'interprétations possibles (Allard-Poesi, 2003). Le processus du *sensemaking* permet aux membres d'un groupe de discuter des multiples interprétations et de sélectionner celle qui permettra d'élaborer un plan d'actions commun. En somme, le processus de *sensemaking* est déclenché par l'équivocité et vise la poursuite de l'action.

3. Affaire de liens

La question des liens (*connections*) entre les idées et les expériences est un concept central de la théorie du *sensemaking*. Pour bien en comprendre la signification, Vidaillet (2003) explique qu'au niveau individuel, quand une personne cherche à comprendre une situation complexe, elle la décompose d'abord en petites parties ; c'est-à-dire qu'elle la décompose en faits, événements ou informations qui lui sont plus faciles à assimiler. Dès lors, elle se retrouve devant un très grand nombre d'éléments à considérer. Pour s'y retrouver, elle en ignore la plus grande partie et ne porte son attention que sur les éléments qui lui semblent nouveaux ou confus (Vidaillet, 2003). En puisant à travers ses expériences passées, elle construit des liens entre les nouveaux événements et d'autres qui lui sont plus familiers (Weick & Bougon, 1986). Elle dira par exemple que l'événement nouveau est « similaire à », « différent de », « causé par » ou « cause de » un autre événement qu'elle connaît et comprend (Weick & Bougon, 1986). Des liens sont ainsi créés entre la situation nouvelle et les connaissances de l'individu et entre le passé et le présent. Ces liens permettent à la personne d'en arriver à une représentation de la situation. Assemblés, ils prennent la forme d'une carte cognitive ou carte causale qui sert de guide à l'individu et qui rassemble ses croyances et ses connaissances dans un domaine particulier (Axelrod, 1976; Eden et al., 1983; Weick, 1969, 1979). Ainsi, devant une situation qui le dépasse, l'individu extrait des éléments et les relie dans un certain ordre de façon à se créer une représentation qui donne du sens à la situation. Il transforme donc un environnement complexe en une structure ordonnée qui lui permet de guider ses actions et ses comportements.

Dans sa recherche de sens, l'individu crée ce genre de liens à trois niveaux : au niveau individuel (processus cognitif), tel que nous venons de le décrire, mais également aux niveaux interindividuel (interactions) et organisationnel ; trois niveaux qui sont eux-mêmes liés entre eux (Vidaillet, 2003).

Chaque individu possédant un bagage d'expériences différent, chaque geste, chaque événement, chaque information d'un univers organisationnel est susceptible d'être interprété de plus d'une façon. Pour en arriver à une action collective, le cadre de référence qui guide les actions doit permettre de réduire le nombre d'interprétations. Cela se fait à travers les interactions sociales. Ainsi, au niveau interindividuel, les interactions permettent aux membres d'un groupe de s'entendre sur les éléments à extraire d'une situation et sur les liens à créer entre ces éléments et leurs expériences pour en détacher une signification (Vidaillet, 2003). À force de discussions et d'influences, les membres du groupe en arriveront à une représentation suffisamment commune pour leur permettre de coordonner leurs comportements et agir collectivement (Allard-Poesi, 2003). C'est ainsi qu'à travers les discussions, les échanges et les débats quotidiens à l'intérieur d'un groupe, les membres construisent le sens à donner à une situation et coordonnent leurs actions, ou, dit autrement, développent et maintiennent un système d'actions organisé (Vidaillet, 2003).

4. Constitutif de l'organisation et de ses membres

Au niveau organisationnel, les liens sont créés à la fois entre les individus à l'intérieur d'un groupe et entre les différents groupes qui composent l'organisation (Vidaillet, 2003). Les individus et les groupes qui tentent de coordonner leurs actions interagissent pour discuter des interprétations et coordonner les actions organisationnelles

(Weick, 1969, 1979). C'est donc à travers des comportements interreliés (discussions, débats et négociations) que se forme l'organisation. Par comportements interreliés, Weick (1979) entend des comportements qui sont « conditionnés par les comportements des autres personnes » (p. 89).

Sans interactions entre les individus et les groupes, il n'y a pas de système d'actions organisé et sans système d'actions organisé, il n'y a pas d'organisation. Le *sensemaking* est donc indissociable de l'organisation (Allard-Poesi, 2003). Il permet aux membres d'un groupe de créer une certaine stabilité organisationnelle dans un monde en mouvance continue. En plus de construire l'organisation, le *sensemaking* est également « profondément constitutif de l'être humain puisqu'il lui permet de remplacer le chaos par l'ordre, le donné par du construit, le non-sens global par de l'intelligible circonscrit » (Vidaillet, 2003 : 116).

5. Phénomène social

Bien qu'il soit possible de construire du sens à un niveau individuel, la théorie du *sensemaking* est basée sur une activité collective de construction de sens. La coordination des comportements entre deux personnes ou plus, c'est-à-dire la capacité interindividuelle à agir, repose sur l'interaction entre ces personnes.

Il n'est pas nécessaire que les gens soient en présence physique les uns des autres pour qu'il y ait interaction et influence. L'interaction peut prendre la forme orale ou écrite d'un dialogue en face-à-face ou médiatisé par le téléphone, la messagerie électronique ou tout autre moyen de communication. Même la présence « imaginée » des

autres a une influence sur les comportements (Weick, 1995). Un monologuiste par exemple adapte son discours selon l'audience (Koenig, 2003).

Weick (1969, 1979) explique que c'est à travers des cycles d'interactions que les membres d'un groupe créent graduellement du sens. À travers leur discussion, ils modifient les liens existants ou en créent de nouveaux (Weick, 1969, 1979). Par exemple, une première personne offre une interprétation possible d'un problème qu'une seconde critique. En réponse à cette critique la première modifie ou précise son idée et ainsi de suite. En arrivant à un accord sur une interprétation commune qui permettra de résoudre le problème, l'équivocité est réduite ou disparaît et le sens collectif se construit (Weick, 1969, 1979). Le *sensemaking* explique donc comment les comportements individuels sont influencés par les comportements des autres (Weick, 1979) dans un mouvement continu.

Les individus utilisent le langage pour communiquer, c'est-à-dire pour entrer et demeurer en interactions les uns avec les autres. Le plus souvent, le langage s'exprime oralement ou à l'écrit, mais les comportements, les gestes, les regards et les silences sont aussi des formes de langage qui influencent les interactions. Le langage permet de définir ou formuler une situation, un événement ou un problème en créant une représentation symbolique d'un phénomène abstrait ou complexe. La représentation facilite d'autant les échanges entre les individus. Giroux (1997) explique le lien entre communication et interaction de la façon suivante : en voulant créer du sens pour réduire l'équivocité, les individus entrent en interaction. Ce processus passe par et dans la communication. La communication est donc constituante de l'interaction qui, elle, est constituante de l'organisation. Cette façon de voir la communication s'oppose à la vision réductrice et instrumentale de la communication proposée par les fonctionnalistes.

6. Affaire de processus

Une autre propriété du *sensemaking* est son caractère processuel. Selon Weick, c'est le processus de construction collective de sens (*collective sensemaking*) qui doit retenir notre attention, son émergence, son maintien et son éventuelle disparition, plutôt que le sens collectif (*collective ou shared meaning*) lui-même (Weick, 1979). En effet, la construction collective de sens se distingue du sens collectif lui-même par le fait que la première est axée sur le processus alors que le second constitue le résultat du processus (Allard-Poesi, 2003). Au cours du processus de coordination, les individus élaborent collectivement du sens, c'est-à-dire des façons de faire, des valeurs partagées ou une représentation commune du problème auquel ils sont confrontés. Ces outils collectifs facilitent la coordination des comportements mais ne constituent pas l'objectif du processus de *sensemaking*. Allard-Poesi (2003) définit le sens collectif comme :

« des points d'accord temporaires négociés par les membres d'un groupe durant leurs interactions, qui, s'ils disposent de représentations différentes de la situation, peuvent cependant parvenir à un consensus sur les actions à entreprendre par le biais de la communication. » (p. 99).

Cette définition est intéressante entre autres parce qu'elle souligne que la représentation commune des problèmes à résoudre n'est pas nécessaire au développement et au maintien d'un système d'actions organisé (Vidaillet, 2003). Il peut y avoir action collective sans sens collectif. Un groupe peut fonctionner sans que les membres aient une représentation commune des objectifs du groupe, de l'environnement ou de l'organisation. La communication, notamment l'argumentation, la négociation et les

débats, permet de passer outre les différences d'interprétation et de parvenir tout de même à un accord sur les actions à prendre (Allard-Poesi, 2003).

D'ailleurs, selon Eisenberg (1984) et Eisenberg et Witten (1987), les gestionnaires ne devraient pas chercher à clarifier les objectifs et les missions de l'organisation à tout prix. Accepter qu'il y ait des interprétations divergentes sur les buts de l'organisation et même les encourager permet d'éviter les conflits. Il est préférable de diriger les efforts des membres de l'organisation vers la recherche d'une action collective plutôt que vers une interprétation commune. L'organisation n'est pas un assemblage statique d'idées ou d'interprétations partagées mais un système dynamique de construction et de destruction de sens (Gray et al., 1985) permettant aux membres d'un groupe de faire le tri entre les différentes interprétations et d'établir des priorités et des préférences quant aux actions à entreprendre.

Weick (1969, 1979) explique que le maintien d'un système d'actions organisées ne nécessite pas non plus de comprendre le comportement de l'autre mais seulement de le prévoir. Ainsi un groupe n'est pas constitué de personnes qui ont les mêmes objectifs, les mêmes besoins ou les mêmes valeurs ; elles forment un groupe parce que chacune a besoin de l'autre pour l'atteinte de ses objectifs propres (Allard-Poesi, 2003). Elles ne peuvent arriver seules à leurs fins, elles ont besoin d'agir en collectivité (Weick, 1969, 1979). Ce sont les moyens pour parvenir aux objectifs individuels qui sont communs (Allard-Poesi, 2003; Bourgeois, 1980; Porac et al., 1989), d'où l'intérêt de s'entendre sur les actions à prendre et de créer un système d'actions organisé. Allard-Poesi (2003) explique d'ailleurs que dans une nouvelle équipe où le sens collectif n'est pas encore beaucoup développé, la convergence se concentre sur les moyens à prendre pour

répondre aux intérêts individuels des membres plutôt que sur des objectifs communs. Devant la difficulté de coordonner certains comportements, l'équipe se créera une compréhension commune de la situation (Allard-Poesi, 2003). Cette représentation commune, différente des représentations individuelles des membres de l'équipe, permettra de se mettre d'accord sur une façon de faire (Allard-Poesi, 2003). Bien qu'ils ne soient pas essentiels au bon fonctionnement d'un groupe, avec le temps, certains objectifs communs pourront émerger (Allard-Poesi, 2003).

7. Processus continu

Le processus de *sensemaking* est un processus continu. En effet, l'interprétation de l'environnement n'est jamais fixe puisque les résultats d'une nouvelle action ne peuvent jamais être tout à fait prévus. Les conséquences des actions communes et individuelles font constamment l'objet de nouvelles interprétations et le tableau des expériences passées est continuellement renouvelé et réinterprété. Tout comme l'environnement qui est en constante mutation, les liens créés et le plan d'actions sont en constante reconstruction. Une action qui avait du sens hier n'en a peut-être plus aujourd'hui. Voilà qui soutient l'idée que l'organisation ne peut être vue comme un ensemble de visions ou d'idées communes arrêtées (Gray et al., 1985) ; mais bien comme « un ensemble de processus de création et de destruction de sens » (Allard-Poesi, 2003 : 98).

8. Double processus d'*enactment*

Les cycles d'interaction continus donnent naissance à ce que Weick appelle l'*enactment*. Devant l'inattendu, lorsque les individus se posent la question « Que se passe-t-il ici ? », ils font ressortir un élément de l'environnement sur lequel ils portent

leur attention (Weick et al., 2005). En portant ainsi leur regard sur un changement écologique, c'est-à-dire sur un événement imprévu qui modifie l'environnement et, en y cherchant un sens, les individus rendent l'événement concret et lui donnent forme (Hatch, 2000). Ils créent en quelque sorte l'objet qu'ils étudient. D'ailleurs, Taylor et Van Every (2000) font remarquer que, dans la pensée socio-constructionniste, une situation n'existe que lorsqu'elle est mise en mots.

Les individus, nous disent Weick et al. (2005), tentent ensuite d'interpréter cet événement en cherchant à répondre à la question « Que devons-nous faire ? ». L'interprétation de l'événement conduira éventuellement à poser des actions qui auront des conséquences visibles sur l'environnement. Les conséquences seront à leur tour interprétées et influenceront les comportements des acteurs (Koenig, 2003). Les actions mises de l'avant pour mettre de l'ordre dans une situation équivoque, deviennent donc des éléments visibles de l'environnement. En constatant les événements concrets qui résultent de leurs actions, les individus oublient qu'ils ont contribué à leur construction et perçoivent l'environnement comme indépendant plutôt que construit (Hatch, 2000, Weick, 1995). Quand les individus commencent à agir et que des résultats commencent à se produire, ils ont un aperçu plus concret de l'action elle-même et de l'effet de leurs actions. Dès lors, il est plus facile d'en discuter pour saisir la signification et la portée de leurs actions.

Ainsi, l'environnement traditionnellement perçu comme extérieur à l'organisation serait plutôt une construction sociale créée à l'intérieur de l'organisation. L'*enactment* définit ce lien entre l'extérieur et l'intérieur de l'organisation (Koenig, 2003) et s'explique par un double processus d'influence entre l'organisation et l'environnement.

L'action de porter son attention sur un élément particulier de l'environnement lui permettant ainsi d'exister constitue la première forme de l'*enactment*. La deuxième forme provient de la modification de l'environnement engendré par les actions d'interprétation.

Pour illustrer l'*enactment*, Weick et al. (1973) donnent l'exemple d'une expérience de laboratoire faite avec deux orchestres. L'un joue une pièce ayant été écrite, dit-on aux musiciens, par un compositeur de renommée et l'autre par un compositeur peu compétent. Résultat : les musiciens qui croient jouer une pièce écrite par un compositeur de bonne réputation font plus d'efforts et, conséquemment, moins d'erreurs. La qualité de la pièce musicale est meilleure, ce qui renforce leur perception de la compétence du compositeur. Les musiciens ne font donc pas que reproduire la pièce. Ils « enactent » leur environnement puisque leur perception influence le résultat.

9. Affaire de rétrospection

Une autre propriété du processus de *sensemaking* est la rétrospection. Nous l'avons vu, le processus de *sensemaking* naît de l'équivocité. Devant une situation nouvelle ou équivoque, pour comprendre ce qui se passe, les individus font appel à la rétrospection, c'est-à-dire qu'ils portent leur attention sur leur expérience passée tout en étant fortement ancrés dans le moment présent. Prenons l'exemple d'une infirmière qui remarque qu'un patient semble aller moins bien que quelques heures auparavant. Sa constatation s'appuie sur le passé pour interpréter le présent. Elle cherche à donner un sens à la situation actuelle en la comparant à celle qui prévalait lors de sa dernière ronde. C'est la rétrospection qui a permis à l'infirmière de constater que l'apparence du patient avait changé. Lorsque le personnel médical tentera d'établir un diagnostic et un remède,

il fera encore appel à la rétrospection en créant des liens entre la situation actuelle et ses connaissances médicales antérieures ou ses expériences passées.

Marianne Paget (1988) fait remarquer qu'une action est identifiée comme une erreur, une opportunité ou un enjeu seulement après coup. Pendant que l'action se produit, elle n'est pas encore une erreur. Elle est action. Ce n'est qu'une fois analysée rétrospectivement qu'on peut la définir comme une erreur, une opportunité ou un enjeu.

10. Affaire de plausibilité

Dans l'exemple de l'infirmière, plusieurs possibilités de diagnostic pourraient être évoquées par le personnel médical. À travers les discussions et les actions, l'équipe éliminera certaines explications, sélectionnera un diagnostic et établira une marche à suivre. Le diagnostic demeurera toutefois provisoire. En effet, le *sensemaking* est plus affaire de plausibilité que de précision ou d'exactitude (Koenig, 2003; Weick, 1979; Weick et al. 2005). Au fil des discussions, les gens à la recherche de sens développent une meilleure explication mais ne sauront jamais s'ils ont trouvé l'explication réelle et unique. Dans les organisations, ce qui est perçu comme étant une explication possible par un groupe, comme la direction, peut très bien être jugé comme étant impensable par un autre, comme les employés (Weick et al. 2005). Une situation ou un problème n'a pas besoin d'être perçu avec précision pour être résolu, il suffit qu'une interprétation permette de coordonner l'action collective (Allard-Poesi, 2003). Dans le cas de l'état du patient qui semble se détériorer, si les expériences passées ont démontré que dans cette situation, un certain traitement permettait de conduire le patient vers la guérison, le traitement sera donné même si la science n'a pas encore expliqué pourquoi le traitement était efficace. Ce qui est important, c'est que l'explication possible permette la poursuite

de l'action. Par ailleurs, les actions mises de l'avant créent des opportunités de discussion et enrichissent le processus de *sensemaking* (Sutcliffe, 2000).

En résumé, la théorie du *sensemaking* explique comment une situation complexe, équivoque ou incertaine plutôt que de paralyser un groupe, le propulse vers l'action collective (Weick et al., 2005). Par des cycles d'interactions, les individus font collectivement un tri devant un grand nombre d'éléments à considérer et les rassemblent de manière cohérente et ordonnée (Weick et al., 2005).

Nous avons vu que le *sensemaking* est un processus continu, social, ancré dans l'environnement et dans l'action. Il est sélectif en ce qu'il approfondit un ou quelques éléments d'une situation globale, est affaire de récursivité en ce que les gestes posés et les sens retenus sont réintroduits à l'intérieur même du processus, est rétrospectif en ce qu'il fait appel aux connaissances et expériences passées et est affaire de plausibilité plutôt que de précision et d'exactitude.

Construction intersubjective et générique du sens. Weick (1995) distingue deux types de *sensemaking* ou de construction du sens à l'intérieur des organisations : la construction intersubjective et la construction générique. D'une part, la construction intersubjective du sens apparaît lorsque des personnes mettent en commun leurs idées. Elle fait appel à la construction de la pensée à travers les interactions et vise à réduire l'équivocité perçue de la situation. C'est cette construction intersubjective qui permet, au cours de conversations, aux interprétations multiples de céder la place progressivement à une interprétation collective.

D'autre part, la construction générique du sens vise à diminuer la perception d'équivocité sociale de l'organisation en définissant et en stabilisant les rôles des membres de l'organisation, les règles et les procédures organisationnelles (Allard-Poesi, 2003). Alors que la construction intersubjective est affaire de discussions et d'échanges et conduit à l'innovation, la construction générique est affaire de routines, de règles et de procédures et conduit à des formes de contrôle des processus organisationnels (Allard-Poesi, 2003), comme le nombre ou la durée des réunions, les liens hiérarchiques ou la distribution des responsabilités entre différents départements.

En période de stabilité, l'équivocité perçue est faible et les membres de l'organisation se tournent naturellement vers les routines pour guider leurs actions délaissant temporairement les échanges et les débats (Allard-Poesi, 2003). Inversement, devant l'inattendu, la nouveauté et le changement, le niveau d'équivocité perçue s'élève et les membres laissent tomber la routine le temps de reconstruire du sens à travers les échanges et les débats.

Les deux types de construction du sens, la construction intersubjective et la construction générique, se produisent au même moment et sont liés entre eux (Weick, 1995). D'une part, avec le temps, les interprétations collectives créées à travers les efforts interpersonnels de production de sens s'institutionnalisent. En d'autres mots, à travers les discussions et les interactions, elles deviennent partagées par les membres de l'organisation et prennent progressivement la forme de règles, de procédures et de façons de faire durables, construisant ainsi la structure organisationnelle. D'autre part, la structure ainsi constituée favorise les discussions entre les membres lors de l'élaboration

d'une interprétation collective en fournissant un vocabulaire commun et en encadrant les liens sociaux à l'intérieur de l'organisation.

Le *sensemaking* prend forme dans ce mouvement continu et réciproque qui lie les processus intersubjectifs de renouvellement des interprétations aux mécanismes génériques qui encadrent la construction des interprétations (Allard-Poesi, 2003). Dès lors, la structure est considérée à la fois comme le moyen qui permet l'épanouissement du *sensemaking* et comme le résultat du processus de *sensemaking* : la structure est à la fois constituée et constituante (Weick, 1993). La vision de Weick se rapproche de la théorie de la structuration de Giddens (1984) selon laquelle la structure est une composition complexe qui se crée et se maintient dans l'interaction et qui, en même temps, donne forme à cette interaction. Elle se rapproche également du modèle Texte/conversation de Taylor et Van Every (2000) qui conçoit l'organisation comme une dynamique entre le caractère stable de la structure (le texte) et le caractère constitutif des interactions entre ses membres (la conversation). En effet, la théorie du *sensemaking* de Weick, tout comme les modèles de Giddens (1984) et de Taylor et Van Every (2000), refuse la dualité structure / processus qui définit l'organisation uniquement par sa structure (fonctionnalisme) ou uniquement par ses interactions (interprétativisme). Ces trois auteurs proposent plutôt de voir le processus de structuration et la structure de l'organisation comme étant fortement reliés et s'influçant mutuellement.

Weick (1993) reproche toutefois aux travaux sur la structuration de Giddens (1984) de parler de la construction de sens, mais de ne pas accorder assez d'importance à la perte de sens. Pourtant, l'influence réciproque, qui lie les constructions intersubjective et générique du sens, agit également lorsque les cadres et les sens s'effondrent. Comme

l'indique Weick, « [d]es processus qui se constituent mutuellement ont aussi la capacité de se détruire l'un l'autre » (1993 : 78). En effet, la création, la transformation et le maintien des liens au niveau organisationnel renforcent et maintiennent l'organisation mais constituent également la source de sa fragilité ; le bris d'un lien pouvant mener à l'effondrement de l'organisation (Weick, 1993). En d'autres mots, si à l'intérieur d'une organisation les occasions de partager du sens diminuent, cela entraînera une détérioration de la qualité et de la pertinence des routines et des règles. En effet, celles-ci seront discutées et révisées moins souvent et deviendront désuètes. Conséquemment, la structure, moins adaptée aux besoins de l'organisation, sera délaissée par les individus qui auront tendance à se rabattre sur leur propre vision des choses, poursuivant ainsi leurs activités de façon isolée, ce qui réduira les occasions de partager du sens. L'organisation se retrouvera donc dans un cercle vicieux.

Finalement, à travers ce va-et-vient entre les deux niveaux de construction du sens, les membres d'un groupe développent une compréhension équivalente d'un problème, réduisent l'équivocité et arrivent à coordonner leurs comportements. Les actions qui prennent ainsi forme à travers les activités de *sensemaking* contribuent à l'élaboration mais également à l'effondrement des procédures organisationnelles qui soutiennent, encouragent et encadrent les interactions et l'action commune, mais qui peuvent également les détruire.

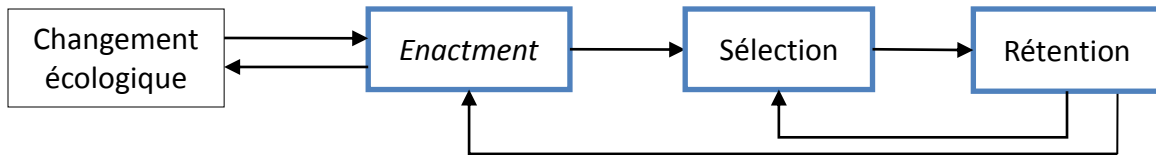
Dans la section qui suit (2.3), nous allons expliquer comment, à travers le processus d'*organizing*, le *sensemaking* transforme les changements qui surviennent dans l'environnement d'une organisation en système d'actions organisé, sensé et intelligible.

Le processus d'*organizing*

Comment les membres d'un groupe arrivent-ils à s'organiser ? Weick (1969, 1979) répond à cette question par la théorie de l'*organizing* qu'il a développée d'après un modèle de Donald Campbell (1965) inspiré de la théorie de l'évolution de Charles Darwin (Weick et al., 2005). À la manière de la théorie de l'évolution qui explique la sélection naturelle des caractéristiques des êtres vivants les mieux adaptés à leur environnement, le processus d'*organizing* permet aux organisations de s'adapter à leur environnement en sélectionnant des interprétations qui sont ensuite conservées puis réintroduites dans l'organisation.

Le processus d'*organizing* se traduit par une séquence de trois processus : l'*enactment*, la sélection et la rétention, qui sont liés entre eux et qui s'influencent réciproquement. Un changement dans l'environnement (changement écologique) est introduit dans l'organisation par le processus d'*enactment*. Les membres de l'organisation interprètent la nouvelle situation découlant de l'*enactment* à travers le processus de sélection et cette interprétation est conservée dans l'organisation au cours du processus de rétention. L'interprétation retenue sera ensuite réintroduite dans de futurs processus de sélection ou d'*enactment*. En d'autres mots, l'*organizing* se produit lorsque les membres d'un groupe interagissent pour « énoncer » un changement écologique, lui donner un sens (sélection) qui sera conservé (rétention) puis réintroduit dans l'organisation.

Le schéma ci-dessous, adapté de Weick (1979), illustre les liens qui s'opèrent dans la séquence Changement écologique – *enactment* - sélection - rétention.



Changement écologique. Le processus d'*organizing* est provoqué par un changement écologique qui vient perturber l'ordre établi par les membres de l'organisation. En fait, le changement écologique se définit par l'écart entre l'environnement prévu et l'environnement perçu. Il apparaît chaque fois que les membres d'un groupe perçoivent que le monde qui les entoure est différent de ce qu'ils avaient prévu ou encore lorsqu'ils n'arrivent pas à l'expliquer.

Le processus d'*enactment*. Le changement dans l'environnement est « énéacté » au moment où les acteurs créent un lien entre un élément nouveau ou confus de l'environnement et l'organisation elle-même. En liant ainsi l'intérieur et l'extérieur d'une organisation, au moment de l'*enactment*, les membres d'un groupe réalisent deux choses : d'une part, ils attirent l'attention sur certains éléments de l'environnement, puis ils provoquent des actions qui vont modifier le cours de l'action dans l'organisation (Koenig, 2003).

Ce qui est important de se rappeler ici c'est que les membres de l'organisation ont une part active dans l'*enactment*. Il ne s'agit pas seulement d'observer l'environnement mais de le faire émerger « en y participant » (Cooren & Robichaud, 2011 : 151). L'*enactment*, c'est « l'idée selon laquelle les gens reçoivent des stimuli qui sont, en fait, le résultat de leurs propres activités » (Weick, 1995 : 32).

Le processus de sélection. L'*enactment*, on s'en doute bien, produit de l'équivocité. En ce sens, il fournit la matière brute du processus de sélection (Weick et al., 2005). En effet, devant une situation nouvelle ou confuse, pour coordonner leurs actions, les membres de l'organisation ne peuvent pas utiliser leurs routines établies. Ils doivent d'abord construire du sens, c'est-à-dire se mettre d'accord sur une interprétation commune, de façon à être en mesure d'y répondre. Ils construisent du sens en débattant des interprétations possibles et en créant des liens entre les expériences passées, les connaissances organisationnelles et la nouvelle situation jusqu'à ce que l'équivocité soit réduite. C'est ainsi qu'ils sélectionnent progressivement une interprétation parmi le grand nombre d'interprétations possibles. L'interprétation retenue ne sera pas nécessairement une interprétation commune à laquelle tous les membres adhéreront. Toutefois, elle sera reconnue par les membres comme suffisamment acceptable pour permettre de guider un plan d'actions collectif.

L'interprétation sélectionnée ne sera pas non plus nécessairement retenue à long terme. Comme le *sensemaking* est affaire de plausibilité, l'interprétation sélectionnée sera conservée provisoirement jusqu'à ce qu'elle fasse l'objet du processus de rétention (Weick et al., 2005). Le processus de sélection correspond à la construction intersubjective du sens.

Le processus de rétention. Le processus de rétention est le moment où l'interprétation sélectionnée « prend racine » dans l'organisation. Il correspond à la construction générique du sens. Par rétention, on entend tous les dispositifs (mémoire humaine, documents écrits, feuilles de route, manières de faire, habitudes) qui rendent

une expérience passée disponible dans un prochain processus de sélection ou d'*enactment*.

« Autrement dit, les membres d'une organisation ont tendance, lorsqu'ils sont confrontés à une situation donnée, à s'en remettre à des manières de «faire sens» qui semblent avoir fonctionné par le passé dans des situations semblables. Toute activité de sélection et même d'enaction est donc irrémédiablement marquée, par rétroaction, par cette activité de rétention ou, si l'on veut, par une mémoire organisationnelle » (Cooren & Robichaud, 2011 : 153).

C'est grâce à la rétention que les membres de l'organisation ne repartent pas toujours à zéro devant une nouvelle situation. En d'autres mots, ils s'appuient sur leur expérience passée et les connaissances acquises pour faire sens de la nouvelle situation.

Weick (1979) nous invite à nous méfier des règles et routines produites lors du processus de rétention, car, bien qu'elles soient essentielles au maintien de l'organisation, elles peuvent constituer des pièges car elles sont rarement parfaitement adaptées à une nouvelle situation. D'ailleurs, le processus d'*organizing* ne se poursuivra que si les éléments retenus sont à la fois acceptés et critiqués lorsque réintroduits dans l'organisation dans de futurs processus de sélection et d'*enactment*. En effet, l'organisation pourra bénéficier des leçons apprises et faire évoluer ses actions et ses interprétations seulement en étant critique face aux connaissances acquises lors de précédents processus d'*organizing* (Weick et al., 2005).

En somme, le processus d'*organizing* est le processus qui permet à un groupe de transformer du « matériel brut » équivoque provenant d'un changement dans son

environnement en interprétations stockées sous forme de connaissances ou de routines pouvant être utilisées à nouveau lors de besoins futurs (Weick, 1979). Et ce sont les activités de *sensemaking* qui permettent aux processus d'*organizing* de suivre leur cours. En effet, le *sensemaking* se retrouve à toutes les étapes de la séquence d'*organizing* (Weick et al., 2005 : 409) et regroupe l'ensemble des activités cognitives qui permettent aux trois processus d'*organizing* d'aller de l'avant. On le retrouve chaque fois que des liens sont créés (Maitlis & Sonenshein, 2010) entre l'environnement et l'organisation ou entre une expérience passée et une nouvelle situation dans l'organisation. Et pour que des liens soient créés, il faut que des idées soient discutées, débattues et échangées. C'est là que le leadership intervient. Le leadership contribue au processus de *sensemaking* lors des discussions, des débats et des échanges qui permettront aux membres d'un groupe de créer des liens, en d'autres mots d'articuler des interprétations et de créer du sens.

L'intelligence collective

Pour trouver une solution aux risques liés à la perte de sens dans les organisations, Weick et Roberts (1993) ont observé le fonctionnement des organisations hautement fiables (OHF), comme celles qui gèrent le trafic aérien, les centrales nucléaires et les salles de chirurgie des hôpitaux, par exemple. Ces organisations ont en commun que les conséquences d'une petite erreur peuvent aboutir à une catastrophe. Bien que ces organisations soient très structurées, c'est-à-dire qu'elles se sont donné des règles, routines et procédures strictes et rigoureuses, elles ne font jamais pleinement confiance à leurs règles, routines et procédures. Elles font donc face à un paradoxe entre le maintien d'une certaine stabilité et l'anticipation de l'inattendu (Roux-Dufort, 2003). Pour gérer ce

paradoxe et éviter qu'une petite erreur ne se transforme en catastrophe, les OHF ont développé ce que Weick et Roberts ont appelé l'intelligence collective (*Collective Mind*).

Certains auteurs ont traduit le concept de *Collective Mind* par « vigilance collective » (Roux-Dufort, 2003) ou par « vigilance collective réciproque » (Brion, 2005). Cooren et Robichaud (2011), de leur côté, utilisent la terminologie « une certaine intelligence collective » pour englober les concepts de *Collective Mind* (Weick & Roberts, 1993) et de *Mindfulness* (Weick & Sutcliffe, 2007). Nous croyons que les termes « intelligence collective » traduisent mieux l'ensemble des processus cognitifs mis de l'avant par les membres des OHF qui incluent la vigilance mais également la connaissance, la compréhension, la révision et l'acceptation de l'inattendu⁴.

Selon Allard-Poesi (2003), les organisations adoptent généralement un comportement évolutif qui se situe entre la construction du sens intersubjectif et la construction du sens générique. Elles passent de la conformité et du respect des routines lorsque la situation est normale vers un comportement adaptable et flexible lorsqu'un incident se produit. Les OHF se distinguent des autres organisations du fait qu'elles ont développé une vigilance qui leur permet d'être toujours à l'affut d'un possible accident écologique et de ne jamais faire totalement confiance à leurs routines (McPhee et al., 2006; Weick & Roberts, 1993). Cette capacité constante à réviser ses façons de faire devant l'inattendu requiert que le processus d'intelligence collective soit institutionnalisé (McPhee et al., 2006; Weick et al., 1999). Ainsi, en situation de crise, les mécanismes

⁴ Nous n'employons pas le concept d'intelligence collective comme Lévy (1997) l'emploie. Il nous apparaît important de le préciser d'entrée de jeu puisque les travaux de Lévy sur l'intelligence collective sont bien connus en sciences de la communication.

collectifs que l'organisation a établis en temps normal permettront aux acteurs de déceler rapidement une erreur, d'ajuster leurs actions pour éviter que le danger ne s'amplifie et d'en limiter les conséquences (Roux-Dufort, 2003; Weick, 1987; Weick et al., 1999). C'est donc dans la révision continue des processus que doit se situer la stabilité et non dans la structure.

Mécanismes de l'intelligence collective. En observant le comportement des acteurs œuvrant dans les OHF lors de catastrophes, Weick et ses collaborateurs (Weick & Sutcliffe, 2007; Weick et al., 1999) ont observé que pour assurer le développement et le maintien de l'intelligence collective, l'*organizing* s'appuie sur cinq mécanismes : l'obsession de l'échec, la réticence à simplifier les interprétations, la sensibilité aux opérations, l'engagement vers la résilience et la souplesse des structures.

1. L'obsession de l'échec

Avoir l'obsession de l'échec, c'est adopter une vigilance constante face à un éventuel accident (changement écologique). Les travaux de Weick et Roberts (1993) permettent de constater que les organisations qui sont obsédées par l'échec développent un processus mental plus attentif que celui développé dans les organisations axées sur l'efficacité, celles qui, en d'autres mots, cherchent les meilleurs résultats par rapport aux ressources investies. Les OHF valorisent que la moindre erreur soit rapportée (Weick et al., 1999). Plutôt que de réprimander un employé qui avoue avoir commis un impair, l'admission de l'erreur est encouragée et récompensée.

L'intelligence collective est aussi plus développée dans les organisations axée sur la résistance à l'échec que dans celles qui basent leurs activités sur le succès (Weick et

al., 1999). Lorsqu'une organisation connaît le succès, les gestionnaires ont tendance à attribuer le succès à leurs actions ou à celles de leur organisation, plutôt qu'à la chance. Or, nous disent Weick et al. (1999), si on croit que succès est synonyme de compétence, on se dirige vers la complaisance, l'inattention et une confiance excessive aux routines. Il peut devenir tentant d'éliminer la redondance jugée comme un effort inutile au profit d'une soi-disant efficacité.

Dans les OHF, la vigilance n'est pas activée seulement devant une situation nouvelle, elle est au contraire l'objet d'un état d'esprit permanent qui admet que même les événements les plus familiers cachent des surprises (Weick et al., 1999). La logique est qu'on ne connaît jamais qu'imparfaitement une situation aussi familière soit-elle.

2. La réticence à la simplification des interprétations

Une organisation qui vise l'efficacité cherche également à promouvoir la simplification des interprétations en cherchant à institutionnaliser les idées et les actions qui ont apporté de bons résultats dans le passé (Miller, 1993). De plus, devant une tâche complexe, les gens ont tendance à simplifier la manière dont ils interprètent une situation. Ces simplifications, qu'on les appelle visions du monde, mentalités, cadres ou routines, permettent de ne pas se perdre devant une grande quantité de données qui pourrait sembler étourdissante. Toutefois, en s'appuyant trop fortement sur les routines, l'insouciance a tendance à dominer, la vigilance est moins vive et de petites erreurs porteuses de grandes conséquences peuvent passer inaperçues (Weick et al. 1999).

En outre, plus l'inventaire des interprétations possibles à l'intérieur d'une organisation est riche, plus l'organisation est outillée pour faire face à l'imprévu. Il est

avantageux pour une organisation d'encourager ses membres à développer une variété d'interprétations par la recherche de points de vue divergents qui fournissent à l'organisation un large ensemble d'hypothèses (Weick et al. 1999). Par ailleurs, et c'est le prix à payer, cet accroissement du nombre d'interprétations peut augmenter les désaccords et les conflits lorsque vient le temps d'agir. Les OHF se différencient non pas seulement par la valorisation de la divergence des points de vue, mais aussi par l'institutionnalisation de mécanismes de gestion des désaccords entre ceux qui détiennent des points de vue divergents.

Weick et al. (1999) insistent sur le danger de centraliser la négociation, car lorsque les individus convertissent des perceptions divergentes en action, ils se concentrent généralement sur les perceptions qu'ils ont en commun (Sutcliffe, 1994). Or, les groupes hétérogènes possèdent plus d'informations disponibles que les groupes homogènes et c'est dans la divergence plutôt que dans les points communs que se trouve la clé pour détecter les anomalies et trouver des solutions originales.

Ainsi, la richesse de l'intelligence collective est déterminée par l'étendue du répertoire d'actions d'une organisation. Plus une organisation a de ressources pour faire face à l'imprévu, plus elle est en mesure d'éviter les erreurs et d'en limiter les conséquences.

Afin de préserver l'organisation contre la simplification des interprétations, les OHF mettent en œuvre une nouvelle forme de redondance (Weick et al., 1999). Normalement, la redondance dans un système signifie qu'il y a double emploi (Husted, 1993; Landau, 1969; Lerner, 1986; Weick et al., 1999). La redondance dans les OHF

prend également la forme de scepticisme. Comme personne n'est infallible, on peut à la fois avoir confiance en quelqu'un et contre-vérifier ses actions.

3. La sensibilité aux opérations

Être sensible aux opérations courantes, c'est avoir une vue d'ensemble du système. C'est être capable de percevoir les différents éléments de l'environnement et être en mesure de les situer dans le temps et dans l'espace (Weick et al., 1999). Cela permet de comprendre les liens qui se créent entre les opérations et d'anticiper les effets des uns sur les autres. Si quelqu'un a une pleine sensibilité aux opérations, ce qui est rare et difficile, il a une bonne vue d'ensemble de l'organisation qui lui permet de voir comment prévenir une catastrophe en mettant de l'avant l'ensemble des ajustements qui empêcheront de petites erreurs de s'accumuler.

« Être sensible aux opérations, c'est aussi réaliser que c'est là que se trouve le cœur des activités et c'est inviter les gestionnaires et autres dirigeants à se « salir les mains », en quelque sorte, pour mieux comprendre ce qui s'y passe. » (Cooren & Robichaud, 2011 : 156)

4. Une forte résilience

La résilience n'est pas seulement la capacité à se relever à la suite d'un accident, c'est aussi la capacité à réagir instantanément aux imprévus (Weick et al., 1999) avant qu'ils ne se transforment en catastrophe.

Quand une crise survient, les processus de construction de sens cessent de fonctionner et, comme les acteurs ont de la difficulté à comprendre ce qui se passe, ils ont tendance à se réfugier dans l'inertie (Roux-Dufort, 2003). La communication et les

interactions deviennent plus difficiles et les individus n'arrivent plus à anticiper le comportement des autres (Roux-Dufort, 2003).

Pour permettre aux groupes de rester actifs et efficaces devant une situation chaotique, Weick (1998) a développé le concept de résilience organisationnelle. Il propose cinq outils pour développer la résilience dans un groupe : l'improvisation, le bricolage, le changement de rôles, la sagesse et le respect mutuel. Devant une situation menaçante, les individus ont tendance à adopter des comportements qu'ils maîtrisent bien, alors qu'ils devraient chercher à en construire de nouveaux en s'appuyant sur la nouvelle réalité à laquelle ils font face. Ils doivent donc faire appel à l'improvisation, qui est l'art de concevoir et de mettre en œuvre des actions tout à fait originales dans une situation nouvelle. Le bricolage, quant à lui, est la capacité de combiner des fragments de routines et d'expériences passées avec de nouvelles idées pour créer une réponse unique à une situation unique (Weick et al., 1999). D'autre part, le changement de rôle permet à un individu de s'adapter à une situation en abandonnant son rôle habituel et en adoptant temporairement une nouvelle identité. La sagesse se situe quelque part entre l'excès de confiance qui affaiblit la vigilance et la prudence extrême qui empêche l'action. La sagesse permet aux individus de rester alertes, curieux et attentifs, afin de rester en contact avec le moment présent. Finalement, la confiance et le respect mutuels sont essentiels à la reconstruction de liens sociaux cohérents lorsque la structure s'effondre.

5. La souplesse des structures ou le respect de l'expertise

Dans un système où l'intelligence collective est développée, la structure est une variable et la structuration est une constante (Weick et al., 1999). La structure s'adapte aux changements alors que l'activité de structuration, elle, demeure constante peu

importe les changements. Cette restructuration continue implique une reformulation continue des liens entre les individus. L'organisation doit donc être capable de desserrer le filtre de la hiérarchie pour exposer le problème aux experts de l'organisation plutôt que de ne faire confiance qu'aux supérieurs hiérarchiques (Weick et al., 1999). De cette façon, l'organisation fait face à une plus grande diversité de significations, de solutions, de connaissances, d'idées et de savoir-faire. Quand les individus décèlent une anomalie, ils devraient chercher le sens de cette anomalie en se tournant vers ceux ou celles qui possèdent une expertise pertinente au problème plutôt que vers les supérieurs hiérarchiques (Weick et al., 1999). Quand les filtres sont desserrés, les gens voient plus facilement les solutions qui conviennent à la situation du moment.

C'est ainsi que les cinq mécanismes discutés ci-haut construisent l'intelligence collective, qui, elle, permet à l'organisation de gérer l'inattendu et les surprises (Weick et al., 1999).

L'intelligence collective utile à toute organisation. Le contexte des entreprises où l'erreur conduit à la catastrophe est assez particulier. La recherche sur l'intelligence collective peut-elle s'étendre à d'autres contextes organisationnels ? Selon Weick et al. (1999), le développement de l'intelligence collective est particulièrement pertinent dans les organisations qui sont soumises à trois types de contraintes : un environnement incertain ; des conséquences de l'apprentissage par l'erreur qui sont plus importantes pour l'organisation ou son environnement que la valeur des leçons tirées de ces apprentissages et, finalement, une structure organisationnelle complexe mais souple, c'est-à-dire une organisation dont les activités sont fortement interdépendantes mais qui est en mesure de reconfigurer rapidement son fonctionnement en cas de crise.

Pour sa part, De Bovis (2009) souligne que les recherches menées dans les OHF s'étendent à de nouveaux terrains d'études et touchent maintenant des organisations plus diversifiées que les entreprises à hauts risques technologiques. Ce sont des organisations qui ont en commun une coordination complexe et une préoccupation envers le public, par exemple, les départements de police (Roberts et al., 2005) ou les unités de soins intensifs (Madsen et al., 2006).

Qui plus est, les organisations quelles qu'elles soient affichent de plus en plus les caractéristiques des OHF. L'accroissement de la compétition, les attentes grandissantes de la clientèle et la réduction du temps de production sont toutes des conditions qui poussent les organisations à devenir plus performantes et qui diminuent la tolérance de leurs dirigeants et de leur clientèle à l'erreur. De plus, devant la réduction des effectifs, les fusions et l'émergence des technologies, les organisations sont appelées à accroître la complexité de leurs opérations (Weick, 1990). Dès lors, dans un monde dynamique et complexe, prévoir l'imprévisible et savoir se relever lorsqu'un incident se produit est dans le meilleur intérêt de toute organisation.

Investir dans la fiabilité pour prévenir des erreurs qui n'auraient pas de grandes conséquences peut sembler déraisonnable. Toutefois, le développement de l'intelligence collective permet de mieux comprendre l'ensemble de l'organisation de façon à être en mesure de la modifier au besoin, pas seulement lorsqu'un danger apparaît, mais aussi quand une opportunité se présente. Ainsi, investir dans l'intelligence collective peut rendre une organisation plus compétitive (Thompson, 1995).

Bien que l'intelligence collective n'ait encore fait l'objet que de peu de recherches dans le domaine de la gestion (Greselle, 2007), des attitudes comme la confiance dans le groupe, la compréhension du fonctionnement de l'organisation, la prévention des erreurs, la réflexion, la redondance, la recherche de compétences variées, la vigilance constante, l'apprentissage continu et la communication ouverte et fréquente semblent faire l'unanimité. Pourtant les gestionnaires ont tendance à évoquer le manque de temps pour expliquer la difficulté de les mettre en pratique. Weick, et al. (1999) ont cependant recueilli quelques préceptes qui peuvent être utiles aux gestionnaires pour développer l'intelligence collective quelle que soit l'organisation :

1. S'attendre à l'inattendu est une ressource organisationnelle car elle favorise la vigilance continue et l'apprentissage (Schulman, 1993).
2. Les événements inattendus doivent être traités comme des conséquences plutôt que comme des accidents, afin d'encourager la recherche des causes (Edmondson, 1996).
3. La reconnaissance des erreurs doit être encouragée. Plus l'erreur sera visible, plus ses conséquences pourront être amoindries (Tamuz, 1994).
4. La fiabilité exige la diversité des idées, la redondance et un répertoire de représentations variées plutôt que l'homogénéité, la spécialisation et la normalisation (Landau & Chisholm, 1995).
5. Les compétences interpersonnelles sont aussi importantes que les compétences techniques (Westrum, 1997).

Weick et Roberts (1993) montrent que, pour que l'intelligence collective soit maintenue dans une organisation, les gestionnaires doivent accorder un soin particulier au

système d'interrelations. Une interaction continue entre les différents paliers de l'organisation et entre les individus qui possèdent des compétences de différentes natures doit être aménagée. Pour que ces interactions se traduisent par de l'intelligence collective, la confiance doit être à la base des relations entre les individus. La confiance se définit comme « la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des circonstances imprévues, en fonction de règles de comportements que nous trouvons acceptables » (Bidault & Jarillo, 1995 : 113). C'est par le partage de moments vécus dans l'organisation que les individus construisent une histoire commune et que se crée la confiance. La formation des nouveaux acteurs qui se joignent à l'organisation passent par la construction de cette histoire commune (Weick & Roberts, 1993). Les anciens racontent des histoires et des anecdotes qui organisent le savoir-faire et la connaissance. Une anecdote peut refléter des comportements vigilants à adopter et des idées de solutions. Ce processus narratif est central dans la formation des nouveaux membres (Brion, 2005).

L'intelligence collective découle donc d'un compromis entre la standardisation des processus et la capacité d'adaptation et réside dans la recherche constante d'équilibres : équilibres entre rigidité et souplesse, entre confiance et méfiance, entre anticipation et résilience, entre expertise et apprentissage et entre respect des règles et remise en question (Rochlin, 1993; Weick et al., 1999).

Conséquemment, toute organisation devrait être construite sur un compromis entre centralisation et décentralisation (Weick, 1987). Dans une organisation complexe, la centralisation rend impossible la détection d'une anomalie, la recherche de solutions et la contribution à un niveau local (Lustick, 1980). Ainsi, la centralisation excessive peut

affaiblir la résolution des problèmes locaux. Par contre, la décentralisation excessive peut affaiblir la compréhension de menaces plus larges et la capacité de coordonner les réponses entre les différents secteurs de l'organisation.

Cette recherche d'équilibre peut être perçue comme un manque de vision. En effet, comment une organisation peut-elle valoriser à la fois le respect des règles et l'insubordination ? Comment peut-elle demander à ses membres de développer à la fois confiance entre eux et suspicion ? Les pratiques les plus fiables, c'est-à-dire celles qui se trouvent dans l'équilibre, peuvent sembler les plus dangereuses et vice-versa (Weick et al., 1999). Alors que les plans de mesures d'urgence et de gestion de crise donnent aux individus une illusion de contrôle, Weick et al. (1999) proposent plutôt d'y introduire de la flexibilité.

Chapitre 3 - Méthodologie

Justification de la méthode

La question de recherche. Dans le cadre de cette recherche, nous avons tenté de comprendre comment le leadership contribue à la construction de l'intelligence collective à travers la communication quotidienne à l'intérieur d'un groupe. Dans la revue de la littérature, nous avons vu que le leadership est un processus de communication qui permet d'articuler des idées reconnues par les membres d'un groupe comme importantes pour le faire progresser. Nous avons vu également que, d'une part, la progression du groupe passe par l'*organizing*, c'est-à-dire le processus par lequel les acteurs organisent collectivement leurs actions devant les changements de l'environnement, et que, d'autre part, l'articulation des idées qui permet cette progression du groupe nécessite l'échange et la négociation d'idées dans le but d'ordonner les interprétations et en réduire l'équivocité.

Nous avons aussi exposé que cinq mécanismes de l'intelligence collective identifiés par Weick et ses collaborateurs (Weick & Sutcliffe, 2007; Weick et al., 1999) soit l'obsession de l'échec, la réticence à simplifier les interprétations, la sensibilité aux opérations, l'engagement vers la résilience et la souplesse des structures, favorisaient les processus d'*organizing* par la construction d'un équilibre entre la capacité d'adaptation de l'organisation et la création de procédures organisationnelles stables.

Comme le leadership et l'intelligence collective sont des phénomènes sociaux et émergents qui s'opèrent dans l'interaction, à travers le langage et l'action, il nous fallait, pour être en mesure de les reconnaître et de les analyser, adopter une méthode qui

favorise l'étude de ces phénomènes dans leur contexte naturel d'occurrence et qui permet d'aller au cœur des interactions, là où se construisent les interprétations.

Le choix de la méthode. L'approche ethnométhodologique (Garfinkel, 1967, 1986) nous semblait adaptée aux besoins de la recherche. En effet, l'ethnométhodologie est une méthode empirique qui « a le souci constant de ne travailler que sur des données verbales réelles » (Bange, 1992 : 16) et qui approfondit la façon dont les acteurs interprètent leur environnement et construisent leur réalité sociale (Coulon, 1987). Ainsi, celui qui adopte cette méthode ne cherche pas à décrire une réalité objective, mais plutôt à décrire, à travers l'observation de leurs interactions dans leur contexte naturel, comment les acteurs interprètent collectivement leur réalité (Le Breton, 2004). Dès lors, ce qu'on découvre avec cette méthode de recherche, ce ne sont pas les intentions des acteurs mais les conséquences qui découlent de leurs interactions. En effet, « [...] l'analyse ne se centre pas sur l'intention du locuteur, mais sur l'interprétation qui en est faite par le récepteur et que manifestent ses réactions (verbales ou comportementales), laquelle interprétation est elle-même acceptée ou corrigée par le locuteur initial » (Bange, 1992 : 17). La portion analyse de ce travail cherchera donc à décrire les mécanismes élaborés par les acteurs pour parvenir à une compréhension intersubjective dans le but de s'organiser.

Le choix de l'ethnométhodologie implique que nous prenions en compte trois particularités : l'indexicalité, la réflexivité et l'*accountability* (Garfinkel, 1967). L'indexicalité est la signification des mots selon le contexte de leur utilisation. Car, bien qu'un même mot puisse avoir parfois la même signification dans différents contextes, il peut aussi avoir une signification différente selon la situation dans laquelle il est utilisé.

On ne peut donc en connaître réellement le sens qu'en l'interprétant dans son contexte. Comme « [l]e langage naturel ne peut faire sens indépendamment de ses conditions d'usage et d'énonciation » (Coulon, 1987 : 30), le concept d'indexicalité soutient que le sens d'un mot ne peut jamais être réduit à une signification objective (Pharo, 1984). Par ailleurs, la réflexivité définit

« les pratiques qui à la fois décrivent et constituent un cadre social. C'est la propriété des activités qui présupposent en même temps qu'elles rendent observables la même chose » (Coulon, 1987 : 37).

Ce concept rejoint l'idée d'*enactment* de Weick selon laquelle, tel que nous l'avons vu au cours de notre chapitre 2, les comportements et l'environnement se conditionnent réciproquement. L'acteur ne fait donc pas que réagir à son environnement, il le construit. Finalement l'*accountability* permet de décrire, de rapporter et d'analyser le monde social en observant les pratiques des gens dans une recherche inductive, c'est-à-dire selon « des patrons récurrents [...] en aussi grand nombre que possible » (Bange, 1992 : 16).

En somme, l'ethnométhodologie nous a permis d'observer et de décrire la contribution du leadership à la construction de l'intelligence collective en observant l'apparition et la répétition de mécanismes dans les interactions intersubjectives des membres d'une équipe de travail en situation réelle d'*organizing*.

Contexte de la recherche. L'organisation choisie pour cette recherche est une station régionale française de CBC/Radio-Canada, le radiodiffuseur public canadien. Nous avons choisi d'observer l'équipe de la salle des nouvelles qui compte une trentaine de personnes responsables quotidiennement de la production de sept bulletins de nouvelles radio, d'un bulletin de nouvelles télévisé et de la mise à jour du site Internet, tous destinés aux francophones de la région d'Ottawa-Gatineau. Nous avons concentré notre observation sur la production du bulletin régional télévisé de fin de journée. Ce choix nous permettait de procéder à une observation sur une seule journée et de voir évoluer un maximum de décisions collectives relatives à ce bulletin jusqu'à sa mise en ondes en direct le soir même, entre 18 h et 19 h.

Il nous apparaissait pertinent de mener cette recherche dans le contexte d'une organisation médiatique, car une telle organisation combine les trois contraintes organisationnelles identifiées par Weick et Roberts (1993), tel que nous l'avons vu plus haut dans le chapitre 2, qui font que le développement de l'intelligence collective est particulièrement pertinent, soit un environnement incertain, des conséquences importantes face à l'erreur et une structure organisationnelle complexe mais souple. En effet, d'une part, on s'en doute bien, une organisation médiatique évolue dans un environnement incertain puisqu'elle est largement tributaire d'une actualité imprévisible. D'autre part, la conséquence d'une erreur est importante. Bien sûr, dans le domaine journalistique, le niveau de responsabilité n'est pas le même que dans une organisation où la vie d'êtres humains dépend de la fiabilité des communications entre les membres, comme dans la gestion de la sécurité dans une centrale nucléaire par exemple. Toutefois, en journalisme, comme le résultat du travail est livré à un large auditoire, la conséquence

d'une erreur est tout de même sérieuse à la fois pour l'auditoire qui ferait face à des informations erronées lors de prises de décisions parfois importantes et pour l'organisation qui risque de perdre sa crédibilité. Or, si l'on reprend par exemple Bernier (2005), dans le domaine de l'information, la crédibilité, définie comme « la confiance que le public témoigne à l'égard des informations diffusées par les journalistes » (p. 15) est un attribut essentiel. Finalement, la diffusion en direct du bulletin de nouvelles complexifie le travail de coordination puisqu'une erreur peut plus difficilement être rattrapée sous l'œil de milliers de téléspectateurs.

Par ailleurs, l'organisation choisie pour l'observation étant une organisation publique, il convient d'en décrire les caractéristiques propres qui influencent la prise de décision. En effet, malgré certaines similitudes avec les médias concurrents qui sont des entreprises privées, le radiodiffuseur public se distingue. Dans les deux cas, le produit offert permet aux citoyens d'être informés des enjeux qui les concernent de façon à ce qu'ils puissent jouer leur rôle de citoyen adéquatement. La distinction réside dans le financement, la distribution des revenus et le mandat. En ce qui concerne le financement, la source de revenu principale de l'entreprise privée étant la publicité, les côtes d'écoute, qui permettent de dénombrer l'auditoire, sont le souci premier. En effet, dans l'entreprise privée, le produit est développé pour tenter d'attirer un large auditoire favorable aux annonceurs. De son côté, selon son rapport annuel 2009-2010, Radio-Canada tire près des deux tiers de ses revenus des subsides gouvernementaux et le cinquième, des recettes publicitaires. Bien qu'avec les années Radio-Canada soit de plus en plus dépendante des recettes publicitaires, elle est tout de même moins dépendante que l'entreprise privée de la taille de son auditoire. Par ailleurs, du côté de la distribution des revenus, alors que,

dans l'entreprise privée, les revenus viennent enrichir les actionnaires, dans l'organisation publique, les revenus viennent enrichir la programmation. Radio-Canada se retrouve donc avec des ressources plus importantes que l'entreprise privée. Toutefois son mandat est plus large puisque Radio-Canada doit offrir un service à toute la population qu'elle dessert, y compris la portion qui se trouve en milieu minoritaire comme les francophones qui vivent sur la rive ontarienne de la région. Ces caractéristiques influencent nécessairement les choix éditoriaux, c'est-à-dire tous les choix liés au contenu du bulletin : choix des sujets traités, les angles de couverture et le type de traitement.

C'est donc dans le contexte de la production d'un bulletin de nouvelles télévisé par un radiodiffuseur public que nous avons observé les activités de coordination d'une équipe de travail.

Synthèse des méthodes et procédures

Dans cette section, nous allons décrire comment nous avons procédé d'abord pour la cueillette de données et ensuite pour l'analyse des données recueillies.

Méthode de collecte de données. Nous avons choisi d'observer une journée entière de travail, de 7 h à 19 h pour nous permettre de voir un maximum de décisions qui ont contribué à la construction du bulletin de nouvelles de fin de journée. En effet, la plupart des décisions menant à la production du bulletin sont prises le jour même. L'actualité étant en grande partie imprévisible ; le choix de la journée retenue pour la collecte de données n'avait pas de réelle importance. Nous avons tout de même opté pour un jour de semaine puisque l'actualité y est généralement plus dense que le week-end, l'équipe de travail est plus nombreuse et le bulletin de nouvelles, plus long (60 minutes la

semaine, comparativement à 30 minutes le week-end). Le choix de la journée a été établi selon la disponibilité des membres du groupe qui se sont prêtés volontaires comme sujets d'étude. La cueillette a été effectuée un vendredi du mois de décembre 2010.

Pour être en mesure d'analyser les conversations qui ont mené à la coordination collective des actions, nous avons suivi tout au long de la journée les deux personnes responsables des décisions éditoriales au quotidien : l'affectateur du matin et le chef de pupitre. L'affectateur est responsable du choix des sujets de reportages à couvrir, du type de couverture et du choix des reporters affectés à chaque sujet retenu. Son travail s'effectue surtout le matin et ses décisions sont inscrites sur la feuille d'affectation⁵. En après-midi, c'est au chef de pupitre que revient la responsabilité de déterminer l'ordre de présentation des nouvelles et d'approuver les textes des reporters. Ses tâches sont effectuées surtout l'après-midi et ses décisions sont colligées dans la feuille de route⁶. Il est important toutefois de noter que bien que l'affectateur et le chef de pupitre soient des leaders formels en ce qui concernent les décisions éditoriales quotidiennes, ils ne sont pas les gestionnaires de l'équipe. Tous les deux relèvent hiérarchiquement, du chef des nouvelles. Par contre, leurs décisions éditoriales relèvent du réalisateur-coordonnateur. Comme nous voulions voir comment le leadership se distribuait parmi les intervenants lors des décisions éditoriales, c'est-à-dire les décisions qui concernent le contenu du bulletin, il nous apparaissait pertinent de suivre les acteurs qui étaient responsables de ces décisions au premier niveau.

⁵ Un exemple de la feuille d'affectation se trouve à l'annexe I. Les noms des individus ont été masqués.

⁶ Un exemple de la feuille de route se trouve à l'annexe II. Les noms des individus ont été masqués.

Nous étions principalement intéressés à l'élaboration des décisions qui ont mené à la construction des deux principaux outils de coordination que sont la feuille d'affectation et la feuille de route. Ce qui nous intéressait dans cette recherche n'était pas tant la feuille d'affectation et la feuille de route comme telles, mais la façon dont les décisions relatives à ces outils ont été prises. Ces outils sont essentiels pour la coordination des actions, non pas parce qu'ils informent les membres de l'organisation sur ce qu'ils ont à faire, mais parce qu'ils présentent un résumé des décisions prises en vue du bulletin, au fur à mesure des prises de décision. Ces documents électroniques accessibles à tous les employés de la salle des nouvelles évoluent tout au long de la journée. Chacun peut y contribuer et les consulter en tout temps.

La feuille d'affectation collige l'attribution des sujets de reportages à chacun des reporters. Chaque jour, deux affectateurs se partagent les décisions d'affectation : un, le matin, et l'autre, l'après-midi. La feuille d'affectation commence à se construire la veille du bulletin par l'affectateur de l'après-midi qui peut y glisser quelques éléments selon l'actualité prévu pour le lendemain, mais elle se construit principalement le jour même du bulletin, en avant-midi par l'affectateur du matin.

De son côté, la feuille de route présente l'ordre d'apparition des différentes nouvelles ; leur provenance – certains reportages viennent de la région, d'autres viennent d'une autre station du réseau ; leur durée ; le traitement plus ou moins élaboré réservé à chaque nouvelle – par exemple, un reportage diffusé en direct par un reporter sur le terrain ou un texte lu par le chef d'antenne et appuyé par du visuel ; le nom du reporter qui y travaille ; l'intégral du texte du reporter une fois écrit ; etc. La première version de la feuille de route est construite chaque jour en fin d'avant-midi et prend appui sur la

feuille d'affectation. Plusieurs personnes y contribuent, mais c'est le chef de pupitre qui en est responsable. La feuille de route est mise à jour toute la journée et n'est définitive qu'une fois le bulletin diffusé puisqu'elle peut même être modifiée pendant la diffusion en direct.

Un micro a été installé sur les vêtements de l'affectateur du matin et du chef de pupitre permettant d'enregistrer sur support audio (CD) toutes leurs conversations de la journée. Chaque membre du personnel en interaction avec ces deux personnes était au courant de l'enregistrement et avait le loisir de demander l'arrêt de l'enregistrement à n'importe quel moment. Ce qui n'a été fait qu'une seule fois au moment où un membre du personnel a voulu discuter d'un sujet personnel avec son supérieur. Pour compléter la cueillette des interactions verbales, nous avons suivi les activités des deux personnes enregistrées toute la journée et consigner dans un calepin de notes d'autres éléments des interactions comme les gestes et les noms des gens présents lors des discussions. L'annexe III présente un exemple de la grille d'observation que nous avons préparée en vue de la cueillette de données. Il s'est avéré que la grille d'observation était peu pratique étant donné son format (8 1/2 po X 11 po). Nous avons plutôt choisi de colliger les informations les plus pertinentes (heure, nom des interlocuteurs, actions des interlocuteurs et données contextuelles) dans un calepin de notes dont nous avons reproduit une page dans l'annexe IV.

Comme les deux micros installés sur les vêtements de l'affectateur et du chef de pupitre sont unidirectionnels, c'est-à-dire qu'ils captent principalement les paroles de la personne qui porte le micro, nous les avons suivi toute la journée avec un troisième

micro, multidirectionnel cette fois, pour enregistrer les paroles des autres personnes qui étaient en interaction avec eux.

Pendant la journée observée, des copies de la feuille d'affectation et de la feuille de route ont été imprimées à quelques reprises pour permettre de constater leur évolution. Certains documents manuscrits produits au cours de l'interaction ont également été recueillis pour analyse. L'observation non participante s'est faite sans autre intervention de notre part qu'une présence physique silencieuse⁷.

Le tableau présenté dans l'annexe V schématise les heures durant lesquelles l'affectateur et le chef de pupitre étaient présents au travail, le moment des réunions formelles et les moments où les artéfacts ont été recueillis.

Méthode d'analyse des données. Nous nous sommes retrouvés devant une très grande quantité de données recueillies dont près de 24 heures de conversation enregistrées sur CD. Avant de procéder à l'analyse détaillée des données recueillies (enregistrement des conversations, copies de la feuille d'affectation et de la feuille de route et notes d'observation) nous avons procédé à une analyse descriptive du déroulement de la journée pour identifier parmi l'ensemble des données recueillies les

⁷ L'auteure de cette thèse, qui a recueilli les données et les a analysées, travaille dans cette organisation depuis quelques années. Bien qu'elle ne travaille pas directement au sein de cette équipe de travail, le fait qu'elle connaisse bien l'organisation, son langage et les enjeux relatifs à la salle des nouvelles a facilité la cueillette et l'analyse. Par ailleurs, le fait qu'elle œuvre dans une autre équipe lui donnait le recul nécessaire pour procéder à une analyse indépendante. Pour limiter les biais dans l'interprétation, deux professeurs ont supervisé l'analyse et validé les résultats.

plus pertinentes à retenir pour les fins de l'analyse. Cette étape a été suivie d'une analyse des données retenues autour de deux axes complémentaires : l'analyse de contenu et l'analyse conversationnelle.

Analyse descriptive du déroulement de la journée. Nous avons d'abord identifié parmi toutes les conversations de la journée celles qui ont été les plus porteuses de sens, c'est-à-dire celles qui ont mené à la négociation d'interprétations. Ces conversations ont été transcrites selon les conventions de transcription suivantes, adaptées de Lorenza Mondada (2007) :

/	Chevauchements de parole
(.)	Micro pauses
(2s)	Pauses en secondes
xxx	Segment inaudible
::	Allongement vocalique
()	Délimitation des phénomènes décrits (mouvements du corps, rires...)
par-	Troncation de mots
=	Enchaînement rapide du tour de parole
[il va]	Essai de transcription (quand incertain).

Le contenu des conversations a ensuite été classé par thème, c'est-à-dire par sujet de reportage. Deux thèmes ont fait l'objet de processus d'*organizing* plus complexes, c'est-à-dire qu'ils ont nécessité plusieurs épisodes de conversations qui se sont étalés sur une bonne partie de la journée. Comme les interactions se produisent spontanément de manière plus ou moins ordonnée, nous avons ensuite ordonné les données relatives à ces thèmes de façon à « reconstruire les histoires ». Cette étape nous a permis de voir l'évolution des décisions prises en vue du reportage et de situer chacune des conversations dans le contexte global de l'évolution des prises de décision.

Analyse de contenu. L'analyse de contenu qui a suivi a porté principalement sur le contenu des conversations. Elle a permis d'observer, à travers la transcription des conversations, les processus d'*organizing* prendre forme tout au long de la journée. Pour cette portion de l'analyse, nous avons mobilisé les théories du *sensemaking* et de l'*organizing* de Karl E. Weick (1969, 1979) que nous avons décrites dans le chapitre 2.

Nous avons ensuite, toujours à partir des transcriptions, identifié les mécanismes de l'intelligence collective utilisés par les acteurs pour nourrir les processus d'*organizing*.

Analyse conversationnelle. Dans l'analyse de contenu, nous avons porté notre attention sur le contenu des échanges alors que dans l'analyse conversationnelle, nous nous sommes concentrés sur la forme des échanges. Notre objectif était de révéler comment le leadership s'est déployé au fil des interactions et comment il a contribué aux processus d'*organizing* et à la construction de l'intelligence collective. C'est la notion de « place interactionnelle » de Catherine Kerbrat-Orecchioni (1988) qui nous a guidés pour cette portion de l'analyse. La notion de place réfère aux positions « haute » de « dominant » ou « basse » de « dominé » qu'occupent les interactants au cours d'un échange. Un jeu d'influence se dessine au fil des interactions à travers des indicateurs de places, que Kerbrat-Orecchioni appelle des taxèmes. Ces taxèmes proviennent d'une part de données contextuelles comme la hiérarchie, l'aisance des participants, la connaissance et l'organisation spatiale et d'autre part de données émergentes de la conversation comme l'interruption, la contestation, le reproche ou l'appui. Le système de places fait l'objet de négociations permanentes entre les interactants (Kerbrat-Orecchioni, 1988) créant ainsi un jeu d'influence qui se déplace d'une personne à l'autre au cours des discussions. Même lorsque que l'on se retrouve devant « une interaction qui se déroule dans un

contexte en principe égalitaire, des inégalités peuvent se constituer par le seul jeu des taxèmes au cours du déroulement même de l'interaction » (Kerbrat-Orecchioni, 1988 : 194 et 195).

Chapitre 4 – Résultats et discussion

Afin de vérifier si l'équipe de travail qui produit un bulletin de nouvelles télévisé construit de l'intelligence collective et, le cas échéant, saisir de quelle façon le leadership contribue à sa construction, nous avons observé les interactions lors d'une journée de travail. Au cours de cette journée, à plusieurs reprises, des événements inattendus sont venus modifier l'organisation du travail prévue par les employés de la salle des nouvelles. Certains de ces événements, ceux par exemple qui ont occasionné l'ajout ou le retrait d'un reportage à la feuille de route, ont perturbé les plans d'action collectifs. D'autres, comme la modification de l'heure à laquelle une certaine entrevue allait être enregistrée, n'ont eu une incidence que sur des plans d'actions individuels. Puisque dans cette thèse, ce sont les processus d'*organizing* qui nous intéressaient, nous avons restreint notre analyse à des situations qui ont déclenché des processus collectifs de coordination des actions.

Parmi les événements qui ont donné lieu à des processus d'*organizing*, deux situations ont mobilisé une grande partie des conversations tout au long de la journée. Ces deux situations touchaient des sujets de reportages déterminants dans l'organisation du bulletin et elles étaient liées entre elles. En effet, les membres de l'équipe éditoriale⁸ ont décidé, dès la réunion d'affectation, que ces deux sujets étaient appropriés pour

⁸ Pour faciliter la compréhension du texte, nous avons fait la distinction entre ce que nous avons appelé l'« équipe éditoriale », constituée des trois leaders formels du bulletin de nouvelles télévisé, soit : l'affectateur du matin, le chef de pupitre et le réalisateur-coordonnateur et l'« équipe de production » qui rassemble l'ensemble des employés de la salle des nouvelles qui travaillent au contenu de l'émission, soit : les membres de l'équipe éditoriale, les réalisateurs, les réalisateurs-associés, les reporters, les chefs d'antenne et l'affectateur d'après-midi.

devenir le « lead » du bulletin, c'est-à-dire le reportage jugé comme ayant le plus d'intérêt pour les téléspectateurs et diffusé en amorce du bulletin. Une norme interne prévoit qu'un seul reportage soit mis en vedette chaque soir. Conséquemment, la décision de retenir un des deux reportages comme amorce au bulletin influençait nécessairement les décisions prises dans l'autre cas.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord décrire les deux situations en question. La première concerne un reportage sur les ambulanciers et la deuxième, un reportage sur les anciens employés d'une usine locale de pâtes et papier. Nous présenterons ensuite le résultat de l'analyse du contenu des conversations en décrivant les processus d'*organizing* dans le cas du reportage sur les services ambulanciers. C'est par souci de concision que nous ne décrirons en détail les processus d'*organizing* que dans un seul des deux cas. Nous poursuivrons la présentation des résultats de l'analyse de contenu en décrivant comment les acteurs de l'organisation ont mobilisé les mécanismes de l'intelligence collective tout au long de la journée pour « nourrir » les processus d'*organizing*.

Puis nous procèderons à la présentation des résultats de l'analyse conversationnelle. Cette analyse nous a permis de voir comment le leadership distribué parmi les membres de l'organisation a permis l'articulation des idées qui ont contribué à la construction de cette intelligence collective.

Analyse de contenu

Description des situations. Pour des raisons de respect de la confidentialité des personnes qui ont été observées dans la présente recherche, elles seront identifiées de la façon suivante :

Aff. 1 : affectateur du matin

Aff. 2 : affectateur d'après-midi

RC : réalisateur-coordonnateur

CP : chef de pupitre

Rep. 1 : premier reporter affecté au dossier des services ambulanciers

Rep. 2 : premier reporter affecté au dossier des anciens employés d'usine

Rep. 3 : deuxième reporter affecté au dossier des anciens employés d'usine

Rep. 4 : deuxième reporter affecté au dossier des services ambulanciers

Pour les autres membres du personnel dont il est question, des prénoms ou noms fictifs seront utilisés. Aussi, par souci de simplification du texte, le masculin est utilisé peu importe le sexe de la personne titulaire d'un poste. Il convient de rappeler ici que les deux personnes qui ont été suivies toute la journée et dont l'ensemble des conversations ont été enregistrées sont l'affectateur du matin (Aff. 1) et le chef de pupitre (CP).

Le cas des services ambulanciers. La première situation que nous décrirons est liée à un reportage en préparation sur les services ambulanciers. En effet, au moment de commencer l'observation, un reportage sur la condition des ambulanciers en Outaouais était en préparation depuis quelques semaines. Selon l'information obtenue par le reporter qui travaillait sur ce dossier (Rep. 1), les ambulanciers d'Ottawa trouvent qu'ils doivent trop souvent traverser en Outaouais pour aller dépanner leurs collègues du Québec, ce qui mettrait en péril le service sur leur propre territoire. Rep. 1 a obtenu le témoignage d'une dame de Gatineau qui s'est plainte d'avoir dû appeler quatre fois les ambulanciers avant

d'obtenir de l'aide. La diffusion de ce reportage était prévue pour le jeudi de la semaine suivante.

Le matin de l'observation, le quotidien régional, le journal *Le Droit*, a publié l'histoire d'une dame de 94 ans qui, couchée à même le sol, a attendu l'ambulance pendant cinq heures avant d'être secourue. Le reportage exclusif en préparation par l'équipe de télévision a été remis en question dès lors qu'une histoire sur le même sujet a fait la manchette dans le média écrit. L'article de journal est donc venu perturber le déploiement prévu du reportage et constitue en ce sens un accident écologique. Un accident écologique, on le rappelle, survient lorsqu'un événement vient perturber les activités prévues par les membres d'un groupe. La réorganisation collective des activités sera un élément important des discussions au cours de la réunion d'affectation du matin.

Le cas des anciens employés au chômage. La deuxième situation concerne la fermeture d'une usine de pâtes et papier à Gatineau. Sur les 350 employés qui ont perdu leur emploi en juin 2010 lors de la fermeture de l'usine AbitibiBowater, 192 se seraient inscrits à un programme de relocalisation. Au moment de l'observation, les reporters qui travaillaient sur le dossier avaient de la difficulté à connaître le nombre exact d'ex-employés qui avaient trouvé un nouvel emploi. Rep. 2 travaillait un reportage sur le sujet depuis quelques jours. Son reportage était axé sur la difficulté pour ces chômeurs de réintégrer le marché du travail.

La veille de l'observation, Aff. 2 a informé par courriel Aff. 1 et Rep. 2 qu'il avait trouvé quatre anciens employés intéressés à parler de leur situation devant la caméra. Le matin de l'observation, Aff. 2 était absent. Avant l'arrivée au travail de Rep. 2, Aff. 1 a

demandé à un autre reporter, Rep. 3, d'appeler les individus identifiés par Aff. 2 et de préparer un reportage pour le soir même.

Au fil des conversations de la journée, nous apprendrons que le reportage avec les quatre anciens employés de l'usine a été jugé irréalisable tel que prévu par Aff. 2. Cette modification du plan original a constitué un accident écologique qui a entraîné un processus de construction de sens. Le processus de construction de sens a donné lieu à la modification de l'angle du reportage en préparation depuis quelques semaines et au report de sa diffusion au mardi suivant. Les décisions collectives prises au cours de ce processus de sélection ont été réintroduites dans l'organisation de la journée lors d'un processus de rétention et ont influencé le choix du moment de la diffusion du reportage sur les ambulanciers.

Processus d'*organizing*. Pour bien comprendre le processus d'*organizing*, nous allons décrire en détail les processus d'*enactment*, de sélection et de rétention qui ont entouré le cas du reportage sur les services ambulanciers. Nous avons choisi ce cas pour la description détaillée parce qu'il permet de bien voir la construction de chacun des processus et le lien qui existe entre les processus. Le cas des anciens employés au chômage étant beaucoup plus complexe, la description des processus d'*organizing* aurait été trop lourde pour en arriver à la même compréhension.

Processus d'*enactment*. Il nous apparaît pertinent de rappeler ici, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, que l'*organizing* est provoqué par un changement écologique qui vient perturber l'ordre établi. L'accident écologique est « énéacté », lorsque les membres de l'organisation créent un lien entre le changement perçu dans

l'environnement et l'organisation elle-même. Ainsi, le jour de l'observation, l'équipe éditoriale a « énéacté » la parution de l'article de journal en créant un lien entre l'article, qui est un élément externe à l'organisation, et le bulletin de nouvelles.

Comme nous dit Weick (1969, 1979), les membres de l'organisation ont une part active dans l'*enactment*. Il ne s'agit pas seulement d'observer l'environnement mais de le faire émerger « en y participant » (Cooren & Robichaud, 2011 : 151). En effet, ce n'est pas l'article lui-même qui vient perturber l'action dans la salle des nouvelles, mais bien le lien que l'équipe de production a créé entre l'article et leurs activités.

Aff. 1 et CP ont débuté le processus d'*enactment* individuellement dès la lecture de l'article le matin. Toutefois, les deux personnes n'ont pas interprété le sens du lien à créer entre l'article et l'organisation de la même manière. La première trace d'*enactment* provient d'une conversation entre Aff. 1 et son homonyme du réseau anglais (Aff. CBC) à 7 h 50. Comme on peut le voir dans la transcription d'un extrait de la discussion, Aff. 1 juge le cas spécifique rapporté par le média écrit suffisamment intéressant pour affecter un reporter (Rep. 4) à sa couverture et en faire un reportage diffusé dans le bulletin de nouvelles du soir même. Un lien est ainsi créé par Aff. 1 entre l'article de journal et le bulletin de nouvelles, mais pas directement entre l'article et le reportage en préparation.

Extrait 1⁹ :

1. Aff. CBC : So she called it and then had to wait five hours?

⁹ Le tableau de l'annexe VI présente à quel moment dans la journée chacun des extraits décrit dans l'analyse a été observé.

2. Aff. 1 : Five hours on the floor. Yeah. With people, you know, putting some (.)
3. Aff. CBC : blankets
[...]
4. Aff. CBC : OK, I like that story.
5. Aff. 1 : =Yeah, yeah, it is very good. So euh:: I'm gonna put Rep.4 on it
6. Aff. CBC : Okay

La deuxième trace d'*enactment* que nous avons pu observer s'est produite pendant la réunion d'affectation de 8 h 30, dont on peut lire un extrait de la transcription ci-dessous. CP y a aussi créé un lien entre le cas rapporté par le quotidien et l'organisation. Toutefois, comme on peut le voir dans les interventions 5, 7 et 10, le lien créé par CP relie le thème de l'article au reportage en préparation. Selon lui, l'article vient remettre en cause l'aspect exclusif du reportage prévu (« c'est plate-ça [...] parce que c'est exactement notre histoire »).

Extrait 2 :

1. Aff. 1 : Euh, après ça, vous avez peut-être vu sur, euh, la une du Droit-là, la femme de 94 ans, euh, qui a passé 5 heu-
2. RC : = sur le plancher oui
3. CP : = C'est plate-ça
4. Aff. 1 : /ouin/
5. CP : /cette/ histoire-là parce que c'est exactement notre histoire
6. Aff. 1 : /j'l'sais, j'l'sais/
7. CP : /de Rep. 1 là/
8. Aff. 1 : de notre histoire topo d'actualité
9. RC : Mais c'est pas le même cas
10. CP : = Non c'est pas le même cas, mais c'est, c'est la même problématique-là, l'histoire, t'sais-là, c't'un cas non-urgent donc euh :: t'sais y'ont dit qui faut qui gardent des ambulances pour les cas urgents pis y'en demandent d'avantage, euh, à la régie, euh, à l'agence, deux ambulances de plus.

La parution de l'article de journal est donc perçue par Aff. 1 et CP comme un changement écologique puisqu'elle vient perturber l'ordre établi et qu'une réorganisation

est nécessaire pour poursuivre l'action. Toutefois, le sens du lien à faire entre l'article et l'organisation est équivoque puisque les acteurs se retrouvent devant deux interprétations différentes : soit le lien est créé entre l'histoire spécifique mentionnée dans le journal et le reportage en préparation, soit le lien est créé entre l'histoire spécifique et le bulletin de façon plus générale sans rapport direct au reportage en préparation. L'équipe éditoriale fait donc face à de l'équivocité, puisque la situation peut être interprétée de plus d'une façon. Comme nous pouvons le constater dans la suite de l'extrait 2, la discussion s'est poursuivie par la réduction de l'équivocité liée à ces deux interprétations.

Extrait 2 (suite) :

11. Aff. 1 : = On se tire-tu dans le pied de passer cette histoire-là aujourd'hui ou euh ? Mais en même temps, on peut pas vraiment passer à côté t'sais.
12. CP : Ben c'est juste, ah ouin euh, ben c'est juste plate, euh, à moins qu'on décide de passer le topo de Rep. 1 aujourd'hui parce qu'il va vraiment plus loin. Euh, il a appris que les ambulanciers d'Ottawa, euh, qui viennent prêter main forte à la coop. des paramédics de Gatineau quand ils manquent d'ambulances, (.) euh, ils sont tannés. (.) Ils considèrent même que le nombre d'interventions augmentent (.) pis que ça peut mettre en péril leur propre service à Ottawa. (.)

Alors qu'Aff. 1 avait d'abord prévu diffuser un reportage le soir même sur le cas spécifique de la dame de 94 ans présenté dans le quotidien, il exprime maintenant sa vision du dilemme devant lequel l'équipe se trouve : soit préparer et diffuser un reportage sur le nouveau cas et mettre ainsi en péril la pertinence du reportage en préparation, soit ne pas le faire et « passer à côté » d'un événement important de l'actualité. En formulant cette question, Aff. 1 crée un lien entre le reportage en préparation et le cas spécifique présenté dans le journal car il confirme que le reportage en préparation a un lien avec l'article de journal. Peu importe comment ce lien est exploité, le lien est créé.

L'équivocité est donc réduite ; les membres de l'équipe éditoriale s'entendent sur le fait qu'un lien existe entre l'article et le reportage en préparation.

L'extrait 2 démontre que l'*enactment* est un processus. En effet, l'*enactment* ne se produit pas de façon instantanée. Il se produit plutôt au cours d'une séquence d'interventions. Dans le cas qui nous concerne, Aff. 1 a d'abord soulevé la question en réunion d'affectation (intervention 1) attirant ainsi l'attention sur le sujet. CP réagit rapidement en créant un lien entre l'article de journal et le reportage en préparation (interventions 3 et 5). Aff. 1 réagit à l'intervention de CP en formulant le problème soulevé par le changement écologique (intervention 11). Ces étapes renforcent l'idée que l'*enactment* constitue un processus qui s'est effectué dans l'interaction. Le silence de RC entre les interventions 10 et 12 contribue également au processus en représentant une forme d'approbation. Son approbation tacite est confirmée par sa prochaine intervention (intervention 13) qui va dans le sens du lien identifié par CP.

Extrait 2 (suite) :

13. RC : [...] en tout cas ce que je vois c'est que si on le sort la semaine prochaine, (.) on pourrait vraiment changer le lead. [...] On peut leader avec les ambulanciers d'Ottawa qui prêtent main forte à l'Outaouais en ont vraiment

La sélection de cette interprétation selon laquelle il existe un lien entre l'article de journal et le reportage en préparation est ensuite confirmée par le comportement d'Aff. 1 qui, dès que la réunion d'affectation s'est terminée, s'est empressé d'aller voir Aff. CBC pour l'informer qu'il n'allait pas envoyer un reporter couvrir l'histoire de la dame présentée dans le quotidien tel que prévu antérieurement puisque le reportage en

préparation présentait un autre cas qui permettait d'aller plus loin. Voici la transcription d'une partie de leur conversation.

Extrait 3 :

1. Aff. 1 : We won't be doing the 94 year old story today because we have a big piece coming on Monday on this issue () euh:: and we have our case so we'll just hold it and do our [...] We have kind of another angle and we can push it further so we took the decision to hold it today.

On peut résumer la représentation collective résultant de ce processus d'*enactment* de la façon suivante : en attirant l'attention du public sur le problème d'insuffisance d'ambulances à Gatineau, l'article est venu perturber le sens du reportage en préparation. Le reportage n'était plus indépendant de l'actualité quotidienne. Il devient tout à coup rattaché à une nouvelle réalité publique.

Par ailleurs, au cours de la réunion de 8 h 30, le processus d'*enactment* que nous venons de décrire a été immédiatement suivi d'un processus collectif de sélection, au cours duquel plusieurs interprétations ont été discutées, démontrant ainsi que le groupe a reconnu que le processus d'*enactment* qui venait de se produire constituait un progrès. Le processus de communication qui a mené à l'articulation des idées permettant cet avancement constitue donc un épisode de leadership que nous décrirons plus loin, dans l'analyse conversationnelle (section 4.2).

Processus de sélection et de rétention. La suite de la discussion s'est poursuivie par la formulation de plusieurs interprétations et par la réduction de l'équivocité sur plusieurs aspects à la fois : le choix du moment pour diffuser le reportage, le choix d'intégrer ou non au reportage en préparation le cas spécifique présenté dans le quotidien, le choix de l'angle du reportage, le choix de diffuser l'ensemble du contenu en un seul ou plusieurs

reportages, le choix de diffuser ou non une entrevue à la suite du reportage et le choix de la personne invitée dans l'entrevue suivant le reportage. Comme ces thèmes intègrent le lien entre l'article de journal et le reportage en préparation, cela nous permet d'affirmer que le lien créé au moment de l'*enactment* a fait l'objet d'une rétention au sens où Weick (1969, 1979) l'entend, c'est-à-dire qu'il a été réintroduit dans la suite du processus d'*organizing*.

Les acteurs ont discuté d'interprétations possibles sur ces différents thèmes à plusieurs moments au cours de la journée, notamment pendant la réunion d'affectation du matin et au cours de la réunion de production de 10 h 45. La volonté de réduire l'équivocité liée à ces questions a donc donné lieu à plusieurs processus de sélection simultanés. Nous approfondirons ici le premier de ces processus de sélection, qui s'est produit au cours de la réunion d'affectation. Nous avons choisi de présenter ce processus de sélection parce qu'il rejoignait plusieurs thèmes : le choix du jour de diffusion, l'intégration ou non du cas spécifique du quotidien et le nombre de reportages sur le même sujet. L'analyse nous a permis d'observer la formulation de cinq interprétations et de quatre sous-interprétations qui viennent chacune préciser une interprétation.

1. Diffuser le reportage en préparation le jour-même (vendredi)
 - 1.1 Diffuser le reportage le jour-même en s'appuyant sur le cas spécifique du quotidien
 - 1.2 Diffuser le reportage le jour-même sans faire référence au cas spécifique du quotidien
2. Diffuser le reportage le jeudi suivant comme prévu à l'origine
3. Diffuser le reportage le lundi suivant

- 3.1 Diffuser le reportage le lundi avec présentation d'un autre reportage sur le cas spécifique du journal le soir-même
- 3.2 Diffuser le reportage le lundi avec présentation d'un « teaser » dimanche
- 4. Diffuser un reportage en deux parties présentées le soir-même et le lendemain
- 5. Diffuser un reportage en trois parties présentées le soir-même, le lendemain et le dimanche suivant.

Ces interprétations ont été énoncées, construites et débattues collectivement pendant la réunion d'affectation. Pour réduire l'équivocité devant ces interprétations possibles, les acteurs se sont appuyés sur les liens qu'ils ont faits entre la situation et l'environnement et entre la situation et leurs expériences passées. Ainsi, comme on peut le voir dans l'extrait de la réunion d'affectation ci-dessous (extrait 4), plusieurs liens ont été créés. Des liens entre la situation et le reportage paru dans le quotidien (« plus beefé », intervention 8) ; entre la situation et les autres reportages prévus au même bulletin (« l'histoire des anciens employés », intervention 9) ; entre la situation et les reportages offerts par les autres médias (« exclusivité », intervention 11) ; entre la situation et un suivi possible dans le journal (« gros dossier là-dessus demain matin », intervention 15) et entre la situation et une expérience passée (« église St-Paul », intervention 16). Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, les liens créés entre une nouvelle situation et le vocabulaire commun créé à partir des expériences passées sont des éléments fondateurs de la construction de sens.

Extrait 4 :

- 1. Aff.1 : /ouais. Tout à fait p', parce qu'on relancerait le momentum lundi avec ça, t'sais.
- 2. RC : Oui c'est ça pis euh, (.) à ce moment-là, euh :: (.) dimanche on peut faire un teaser, dimanche-là t'sais

3. Aff.1 : Ouin. Ouin. Tout à fait.
4. RC : Dimanche on peut faire un teaser sur ça
5. Aff.1 : Ok, donc je laisse tomber l'histoire aujourd'hui de Rep. 4 là-dessus ? (.)
6. CP : J'pense que oui.
7. RC : /Ben, moi aussi j'pense. C'est plate pour nous autres, mais d'un côté, étant donné ce qu'on a, moi (.) j'pense qu'on est aussi bien d'attendre et de faire une histoire avec un angle différent. T'sais.
8. Aff.1 : = Oui. Tout à fait parce que c'est ben plus « beefé » ce qu'on a-là, t'sais.
9. CP : Ouais, et pis on a un autre scoop. C'est l'histoire d'AbitibiBowater.
10. Aff.1 : /ouais.
11. CP : C'est une histoire exclusive aussi.
12. RC : Ouais
13. Aff.1 : O.k. on fait ça. Puis je vais parler à Rep. 1. Pis peut-être qu'il va me dire, regarde, si tu veux que je le fasse à soir, je vais te le faire à soir, pis qu'on pourra ravoir la discussion tantôt. Euh ::, mais, effectivement, moi j'pense on lancerait ben plus un momentum lundi là-dessus. Parce que ::
14. RC : /ouais
15. Aff.1 : parce que je pense pas que Le Droit va lancer un gros dossier là-dessus demain matin. Samedi-là
16. RC : = Non mais c'est un peu comme t'sais ce qu'on a vécu cette semaine avec l'histoire de l'église St-Paul. T'sais, un moment donné, ils ne l'ont pas traité pis ils sont sortis avec un 2/3 de page (.) euh ::

C'est l'interprétation 3.2, soit présenter le reportage lundi avec « teaser » (annonce du reportage) dimanche qui a été retenue. Elle a été formulée dans les interventions 1 à 4 et confirmée dans l'intervention 13 (« O.k. on fait ça. »). En plus d'être enregistrée dans la mémoire des trois interlocuteurs, la décision de diffuser le reportage lundi avec « teaser » dimanche a aussi été consignée par Aff. 1 sur la feuille d'affectation. La décision devenait donc un élément de la mémoire organisationnelle à court terme utile au moment de prochains processus de sélection.

Il est intéressant de constater que même si l'interprétation sélectionnée fait l'objet d'un consensus, elle n'est pas définitive. En effet, Aff. 1 ouvre la porte à revoir la décision ultérieurement (« on pourra ravoir la discussion tantôt », intervention 13),

maintenant ainsi un lien entre les deux reportages. La sélection faite sur le choix de diffuser le reportage le lundi sera effectivement revue plus tard dans la journée lorsque le reportage vedette prévu le soir même, celui sur les anciens employés de l'usine, sera reporté.

On voit ici comment les décisions qui concernent les deux reportages sont reliées. La décision du moment de diffuser le reportage sur les employés au chômage fera l'objet d'une rétention qui sera prise en considération dans le choix du moment retenu pour la diffusion du reportage sur les ambulanciers et vice-versa.

Ainsi, on constate que les processus d'*enactment*, de sélection et de rétention n'évoluent pas de façon linéaire, mais plutôt dans un mouvement circulaire et continu : la réduction d'une équivocité crée parfois un changement écologique qui, réintroduit dans l'organisation au moment de l'*enactment*, donne lieu à un nouveau processus de réduction de l'équivocité. Par exemple, au cours de la réunion de 8 h 30, le processus de sélection qui a conduit à la décision de diffuser le reportage le jour-même a engendré une discussion sur la nécessité de recevoir ou non une personne en entrevue à la suite du reportage. De la même façon, la décision de faire une entrevue a provoqué une discussion sur le choix de l'interviewé au cours de laquelle plusieurs interprétations ont été discutées.

Il convient de noter que toutes les discussions sur les interprétations n'ont pas donné lieu à des épisodes d'*organizing*. Par exemple, dans le choix de la personne à interviewer, il n'était pas nécessaire de réduire collectivement l'équivocité pour que les individus puissent poursuivre leur travail. Ainsi, plusieurs possibilités ont été formulées

et discutées collectivement au cours de la réunion de 10 h 45. Toutefois, la sélection s'est faite plus tard à un niveau individuel. Le réalisateur responsable de ce choix a tranché lui-même au moment qui lui convenait. Comme les interprétations divergentes n'entravaient pas la coordination des actions, un processus collectif d'*organizing* n'était pas nécessaire.

L'intelligence collective. En s'appuyant sur un exemple, la description du processus d'*organizing* présenté dans la section précédente a permis de voir comment l'équipe éditoriale a mobilisé les processus d'*enactment*, de sélection et de rétention, pour coordonner ses actions lorsqu'un changement écologique s'est produit. L'analyse de contenu du corpus a également permis de voir émerger les mécanismes d'intelligence collective et leur contribution aux processus d'*organizing*. Dans la présente section, nous allons décrire comment les acteurs de l'organisation ont mobilisé chacun des cinq mécanismes d'intelligence collective, soit la préoccupation constante pour l'échec, la réticence à simplifier les interprétations, la sensibilité aux opérations, la forte résilience et le respect de l'expertise.

La description ci-dessous des mécanismes d'intelligence collective n'est pas exhaustive à toutes les utilisations des mécanismes mobilisés par les membres de l'équipe au cours de la journée. Pour éviter la redondance, nous n'avons décrit ici que les exemples qui nous ont semblé les plus pertinents. De plus, certains ont pu être mobilisés sans avoir été observés lors de la collecte de données.

Une préoccupation constante pour l'échec. Nous le rappelons, une préoccupation constante pour la panne ou l'échec implique qu'il faut « être à l'affut constant de tout changement écologique qui pourrait survenir » (Cooren & Robichaud, 2011 : 156). C'est

aussi demeurer disposé à modifier le plan établi et les routines de travail pour faire face à une situation inattendue. C'est donc faire preuve de souplesse dans l'application d'un plan d'actions.

Au cours de la journée d'observation, nous avons pu voir l'équipe éditoriale démontrer une préoccupation pour l'échec à plusieurs reprises. En effet, les membres de l'équipe ont plus d'une fois verbalisé, à la suite d'une prise de décision, une volonté que le plan d'actions soit revu dans l'éventualité où une situation inattendue se présenterait. Voici un exemple d'interaction où, au moment de la sélection d'une interprétation, les deux interlocuteurs ont manifesté la possibilité de revoir la décision au besoin.

Extrait 5 :

1. Aff. 1 : Moi j'irais comme ça, pis au pire j'pourrais reparler à Daniel tantôt pour voir qu'est-ce qu'y a pis on réévalue à ce moment-là
2. CP : = On peut s'aligner là-dessus là, mais s'il y a quelque chose qui pète ailleurs :: faudra y repenser là

Par ailleurs, la préoccupation pour l'échec a parfois donné lieu à la création de plans de contingence, comme on peut le voir dans l'exemple ci-dessous.

Extrait 6 :

1. CP : Ben moi, si l'autre histoire tombe, je me suis dit on n'a pas besoin de pousser pour ça.
2. Aff. 1 : oui.
3. CP : parce qu'on a l'autre histoire
4. Aff. 1 : oui.
5. CP : on a l'autre histoire d'AbitibiBowater mais là si ça tombe xx
6. Aff. 1 : O.k. ce sera notre plan B.
7. CP : Oui. Mais attendons de voir /xxx/.

La volonté démontrée par l'équipe éditoriale de demeurer souple lors de la sélection d'une interprétation au cas où un accident écologique surviendrait permet de produire un bulletin de nouvelles où la qualité des reportages prévaut sur la structure établie, c'est-à-dire le plan d'action. Dans l'extrait 7 ci-dessous, Aff. 1 prévient Rep. 3 que la décision prise pourra être revue si la recherche ne donne pas les résultats escomptés. En effet, Aff.1 évoque la nécessité de ne pas inscrire la décision trop fermement dans le processus d'*organizing*, de façon à être en mesure de la modifier en cas d'échec.

Extrait 7 :

1. Aff. 1 : Faque, si on réussit à parler à cette femme-là, qu'on réussit à avoir des chiffres, on le fait. (2 s.) Pis on va être complet. Si jamais on réussit pas à avoir ça
2. Rep. 3 : = Ben oui parce que c'est lead
3. Aff. 1 : = Oui c'est ça
4. Rep. 3 : = Ça, c'est ton précède. : x montant d'employés
5. Aff. 1 : = exactement
6. Rep. 3 : = cherchent toujours un emploi après la fermeture d'usine.
7. Aff. 1 : Alors si on n'est pas capable et que c'est trop tout croche. On ne le fait pas. (1 s.) Ok ? Faque, laissons-nous une heure, une heure et demie, deux heures pour voir si on est capable de parler à cette femme-là. Moi, j'ai un plan B dans ma manche, l'histoire de Rep. 1 sur les ambulances. On peut peut-être la sortir à soir, si ça ça fonctionne pas. Le plan initial était le sortir lundi. Donc (.) t'sais, on a une certaine liberté, là. Faque t'sais, si c'est trop tout croche, on va attendre pis on va le faire comme du monde.

La préoccupation de l'échec, c'est aussi valoriser le souci de l'échec, c'est-à-dire encourager les membres de l'équipe à parler des échecs passés et non que des succès, de façon à ne pas tomber dans une confiance exagérée et à demeurer sur ses gardes (Weick et al., 1999). Comme on peut le voir dans l'extrait 8, tiré de la réunion de production de 10 h 45, un membre de l'équipe, Robert, a créé un lien entre la situation actuelle et une

expérience passée (« ben c'est la même affaire que la madame dans le journal ») qui a été un échec à ses yeux (« ça m'a perturbé pendant 3 semaines, un mois »).

Extrait 8 :

1. Robert : Je peux-tu prendre 30 secondes, parce qu'on en a parlé aussi pis moi ça m'a perturbé pendant trois semaines, un mois là. C'est la leçon qu'on avait une histoire extraordinaire racontée par Yves Simoneau, qui avait ramassée une femme de 95 ans dans la même situation. On ne l'a pas faite pour toute sorte de raisons. La leçon de ça c'est que quand c'est chaud et qu'ils veulent parler, faut le faire. Des histoires de se dire on attend, pis faut ci, pis faut ça, ben là les gens veulent plus parler. C'est moins chaud. Là tu perds quelqu'un. Je trouve qu'on avait une histoire fantastique en plus racontée par un gars de chez-nous. C'est crédible à mort, pis ça se passait un samedi matin, c'est aussi fort que la madame, ben c'est la même affaire que la madame dans le journal. Je pensais que c'était ça d'ailleurs. Moi je trouve, la leçon de ça : notre structure est comme- Mais je pense quand on a une bonne histoire comme ça, il faudrait le faire parce qu'on n'encourage pas les gens à nous raconter leur histoire si on les fait pas.

À la suite de cette intervention, la discussion s'est poursuivie sur la raison qui a contribué à cet échec perçu par Robert. Dans la suite de l'extrait, présentée ci-dessous, trois interprétations pour identifier la source du problème ont été formulées : la volonté d'« élargir » le reportage au-delà d'un cas spécifique (intervention 1), la perte d'information lors d'un changement au bureau d'affectation (intervention 2) et la structure trop contraignante (intervention 3).

Extrait 8 (suite) :

2. Étienne : = On voulait des chiffres. On voulait pas se limiter à faire seulement le cas de la madame. On voulait l'élargir.
3. CP : Au-delà de tout ça, c'est plus le changement au bureau d'affectation qui a fait que ça c'est carrément perdu dans les craques cette histoire-là. Rep. 1 savait même pas, t'sais l'histoire de Yves Simoneau, était pas au courant, pis t'sais a travaillait là-dessus

4. Robert : Non mais je ne blâme pas personne c'est l'attitude de se dire ben y manque ça pis on va attendre. La structure est comme ça je veux dire. (.) C'était une maudite bonne histoire, pis on aurait devancé Le Droit.
5. CP : C'est ça la madame, Yves Simoneau, finalement après réflexion, y veulent pu parler.
6. Aff. 1 : ouais parce que l'autre fois on avait « checké » pour /essayer de le faire/
7. CP : /on les a appelé après un mois/
8. Étienne : non mais le cas qu'on a.
9. CP : La madame d'Yves Simoneau, c'était un autre cas complètement.
10. Étienne : Ah ok!

Dans cet extrait, le processus de sélection a été abandonné sans que l'équivocité n'ait été réduite, c'est-à-dire qu'aucune des interprétations n'a été sélectionnée. Par les interventions 7, 8 et 9, on comprend que la raison pour laquelle le processus de sélection ne s'est pas poursuivi repose sur le fait que le cas présenté par Robert n'avait pas de lien avec la coordination des actions de la journée. En effet, la discussion s'est poursuivie sur un tout autre sujet, immédiatement après l'intervention 9, dès qu'il a été clair que la cause de l'échec passé n'avait pas de lien avec la coordination des activités de la journée. C'est donc dire que l'idée présentée par Robert, soit le problème de structure, n'aura pas été reconnue au cours de la réunion comme permettant au groupe de le faire progresser. La cause de l'échec n'aura pas été fouillée ni discutée. Bien que le geste de dénonciation de Robert ne constitue pas un élément d'un processus de leadership et qu'il n'ait pas eu de conséquences visibles au cours de la journée d'observation, l'extrait permet tout de même de confirmer que rapporter une erreur et oser remettre la structure en question est possible dans l'organisation ; possible certes, mais pas nécessairement encouragé.

Cet extrait nous amène à confirmer que les acteurs étaient, pendant cette discussion, préoccupés davantage par des éléments qui touchent les événements à venir

au détriment des événements passés, même ceux qui constituent un échec (ce qui a été proposé par Robert dans ce cas précis et qui n'a pas été démenti par les autres interactants). L'organisation a peut-être perdu ici une occasion d'apprendre de l'échec. Toutefois, l'observation ne permet pas de dire si un suivi a été donné à l'intervention de Robert à un autre moment. Il est possible que le moment choisi par Robert ne permettait pas d'aller au bout de la discussion sur l'échec. On ne peut donc pas généraliser sur le fait que la valorisation des échecs est absente de l'organisation. On peut simplement observer qu'elle n'a pas été mise en valeur dans ce que nous avons observé.

En résumé, l'analyse de contenu que nous avons effectuée témoigne que la préoccupation de l'échec était présente dans la salle des nouvelles le jour de l'observation. Ce premier mécanisme d'intelligence collective a contribué aux processus d'*organizing* en encourageant les membres de l'équipe à se préparer à d'éventuels changements écologiques par la modification de leurs plans au besoin. Toutefois, l'observation n'a pas démontré que discuter des échecs passés était un geste mis en valeur et encouragé dans l'organisation.

La réticence à simplifier les interprétations. Le deuxième mécanisme d'intelligence collective identifié par Weick et Sutcliffe (2007) est la réticence à simplifier les interprétations. Il s'agit d'« accepter qu'une situation peut avoir des significations différentes de celle qui semble aller de soi à première vue » (Cooren & Robichaud, 2011 : 156). C'est en fait cultiver la recherche de points de vues différents et la variété d'idées, d'interprétations et d'hypothèses de façon à ce que l'organisation soit mieux outillée pour réagir aux changements environnementaux.

Le cadre de fonctionnement de la salle des nouvelles démontre une large ouverture aux interprétations variées puisque les occasions de *sensemaking* sont encouragées et même institutionnalisées. D'abord, l'environnement physique est organisé de façon à encourager les discussions et les échanges. La salle des nouvelles est complètement ouverte, sans murs ni murets entre les bureaux. De plus, les espaces de travail sont petits pour favoriser les échanges continus entre les membres de l'équipe. Aussi, un tabouret est installé près du bureau du chef de pupitre de façon à accueillir les journalistes au moment de la révision des textes de reportages facilitant ainsi les interactions.

En plus de l'environnement physique qui favorise les discussions, trois réunions formelles quotidiennes sont intégrées à l'horaire de la journée. Comme nous l'avons vu un peu plus haut dans le cas du reportage sur les ambulanciers, au cours de ces réunions, principalement pendant la réunion d'affectation, de nombreuses interprétations ont été formulées, discutées et négociées.

Dans l'analyse, nous avons constaté plus d'une fois que des décisions qui semblaient aller de soi ont été remises en question. Par exemple, comme on le voit dans l'extrait 9 ci-dessous, au cours de la réunion d'affectation, alors qu'Aff. 1 relate que deux journalistes, un pour la télévision et un pour la radio, ont été affectés à la couverture du dossier sur les anciens employés de l'usine, RC pose une question sur l'angle retenu pour le reportage. Bien qu'à ce moment, l'angle du reportage apparaissait comme une affaire « réglée », cela n'a pas empêché RC de lancer un débat sur la question.

Extrait 9 :

1. Aff. 1 : ... donc, euh, je ferais faire ça à Rep. 3 pour la télé et à Rep. 2 pour la radio.
2. RC : Ouais, est-ce que (.) ça fait combien de temps qu'ils sont sans emploi, eux autres ?
3. Aff. 1 : C'est depuis euh (.) c'est-tu juin passé ? Je me trompe-tu ? C'est-tu ça ?
4. CP : Ouin fermeture c'était ça.
5. Aff. 1 : Juin passé.
6. RC : = mois de juin ?
7. Aff. 1 : Ça fait une « coupe » de mois quand même-là.
8. RC : Sauf que d'un côté (.) c'est quoi le, le, le but du topo ? C'est de les entendre davantage sur:: le fait qu'y se retrouvent pas un emploi ?

On remarque déjà que Aff. 1 a utilisé le conditionnel (« je ferais faire ça », intervention 1), ouvrant lui-même la porte à une discussion sur le choix des reporters ou sur le fait que deux reporters ont été identifiés plutôt qu'un seul. Cela démontre une ouverture de la part d'Aff. 1 à « accueillir » une interprétation différente de la sienne. Cela constitue un élément contribuant à la variété des interprétations.

Par ailleurs, dans la dernière intervention de l'extrait (intervention 8), l'utilisation du « sauf que » en début d'intervention introduit une objection. À travers cette objection, RC ne s'oppose pas à l'information qui vient d'être donnée sur le moment auquel l'usine a fermé. Dans le contexte, l'intervention de RC crée un lien entre le moment choisi pour produire et diffuser ce reportage et le choix de l'angle privilégié. Les deux interventions de RC, celle sur le laps de temps qui s'est écoulé entre la fermeture de l'usine et la diffusion du reportage, et celle sur l'angle sont donc liées entre elles. À travers ses questions, RC demande indirectement pourquoi on propose ces reportages aujourd'hui. Ce faisant, il remet en question une interprétation qui semblait aller de soi et déclenche une discussion sur le choix de l'angle au cours de laquelle une variété d'interprétations

sera formulée. En posant la question sur l'angle du reportage, RC contribue au processus de sélection. Comme dans les prochaines interventions, ses deux collègues se mettront à discuter de l'angle du reportage, c'est donc dire qu'ils ont reconnu que discuter de l'angle du reportage permettait de faire progresser le groupe. L'énoncé devient donc un geste de leadership qui contribue au processus de construction de l'intelligence collective. Nous décrirons le processus de leadership plus en détails plus loin dans l'analyse conversationnelle (section 4.2).

La discussion qui a suivi la question de RC a en effet permis de formuler plusieurs interprétations possibles et de faire une sélection. Voici les interprétations formulées :

1. Entendre davantage les anciens employés sur le fait qu'ils ne se sont pas encore trouvé un nouvel emploi.
2. Exposer la difficulté pour certains anciens employés de se replacer
 - 2.1 en raison de l'âge
 - 2.2 parce qu'ils attendent une relance
 - 2.3 en raison d'un niveau de scolarité peu élevé

C'est la difficulté de se replacer en raison de l'âge (interprétation 2.1) qui a été retenue. L'angle du reportage ainsi retenu a été réintroduit dans l'organisation au moment où Aff. 1 a proposé cet angle à Rep. 3 qui travaillait sur le dossier.

Extrait 10 :

Aff. 1 : Donc, peut-être qu'on pourrait essayer de se booker quelqu'un à Emploi-Québec. Euh :: plus pour qu'il nous parle, est-ce que c'est plus difficile pour les gens qui sont dans la cinquantaine ? [...]

L'analyse montre qu'il y a bien eu construction collective de sens autour de l'angle du reportage. Il est intéressant de constater que ce processus de sélection n'a pas été provoqué par un accident écologique extérieur à l'organisation, mais plutôt par une question provenant d'un des membres du groupe. En effet, c'est la question « C'est quoi le but du topo ? » (intervention 8) qui a déclenché le processus de construction de sens. La question ne constitue pas un changement dans l'environnement auquel l'organisation doit s'adapter. Elle constitue plutôt la formulation d'une insuffisance de sens. Il en résulte tout de même une équivocité manifeste. D'ailleurs, la réponse à cette question a été une longue discussion sur des interprétations possibles. La construction de sens autour de l'angle du reportage a donc été provoquée par la nécessité de s'entendre sur la question de l'angle. Cette question n'avait pas jusqu'alors été clarifiée collectivement puisqu'elle n'avait pas encore été perçue par les acteurs comme un élément pertinent dans l'organisation collective.

D'une certaine façon, l'intervention de RC sur l'angle du reportage est une forme de redondance telle que décrite par Weick et al. (1999). Faire preuve de scepticisme et contre-vérifier le travail de l'autre sans égard à la confiance qu'on lui porte est un outil qui permet de cultiver la variété des idées (Weick et al., 1999).

Cette section sur la réticence à simplifier les interprétations montre que la complexité des interprétations a été encouragée dans l'organisation le jour de l'observation, tant dans les mécanismes institutionnalisés comme l'environnement physique et la tenue de réunions formelles que dans les interactions.

Une sensibilité aux opérations. Nous poursuivons maintenant notre analyse avec le troisième mécanisme de l'intelligence collective : une sensibilité aux opérations. Être sensible aux opérations, c'est avoir une bonne vue d'ensemble de l'organisation de façon à être capable de mettre de l'avant l'ensemble des ajustements qui empêcheront de petites erreurs de s'accumuler et de se transformer en catastrophe (Weick & Roberts, 1993). Cooren et Robichaud (2011) précisent que dans une organisation sensible aux opérations les gestionnaires et autres dirigeants sont appelés à se rapprocher des opérations, à « se salir les mains » (p. 156) pour bien comprendre ce qui se passe dans l'organisation.

Au cours de la journée d'observation, les membres de l'équipe éditoriale ont participé activement aux réunions formelles et aux discussions informelles. Même s'ils ont démontré qu'ils n'avaient pas peur de « se salir les mains », nous n'avons pas vu s'exprimer la sensibilité aux opérations. Cela ne veut pas dire qu'elle n'est pas présente dans l'organisation, mais plutôt qu'elle n'a pas été visible dans la collecte de données.

Deux confusions sont venues perturber le travail de l'équipe de production dans le dossier des anciens employés d'usine. D'une part, pendant quelques heures, deux reportages étaient en préparation en parallèle sur un même sujet – l'un pour la radio, l'autre pour la télévision – sans que les reporters sachent qu'un autre reporter y travaillait. D'autre part, les résultats du travail de recherche effectué par Aff. 2 la veille de l'observation n'étaient pas clairs pour Rep. 3 et Aff. 1. Cela a pris plusieurs conversations et une bonne partie de l'avant-midi pour clarifier les deux malentendus. Aff. 1 et les deux reporters ont exprimé chacun leur tour qu'ils n'avaient pas une vue globale de la situation bien que cela eût été souhaitable. En voici les traces :

- À 9 h 40, Rep. 3 et Aff. 1 ont exprimé qu'ils croyaient que le reportage proposé par Aff. 2 avait été organisé en détail, comme on peut le voir dans les interventions 1 et 2 ci-dessous.

Extrait 11 :

1. Rep. 3 : Je m'en vais nulle part. J'veux juste te dire que ma frustration vient du fait qu'on me donne qui est quasiment clé en main, pis ça l'est pas pan toutte.
2. Aff. 1 : Ben, j'pensais que ça l'était aussi./xxx/
3. Rep. 3 : /xxx/ Ça relève quoi tu penses, d'un problème de communication. Parce qu'un fait un petit bout en après-midi. L'autre reprend ça le lendemain, transfère ça au journaliste. C'est du téléphone arabe. Pis là, ça se dilue, c'est pu la même chose.

- À 9 h 50, Rep. 2 apprend que Rep. 3 travaille sur le même sujet que lui.

Extrait 12 :

1. Rep. 2 : Ça fait un boutte que j'ai commencé cette recherche. Je ne savais pas que tu faisais des démarches ailleurs. J'aurais peut-être aimé ça le savoir.
2. Aff. 1 : Je peux retarder l'histoire. Hier, je voulais qu'Aff. 2 t'en parle. J'ai l'impression qu'il n'a pas eu le temps.

- À 10 h 07, Aff. 1 dit à CP qu'il croyait qu'Aff. 2 avait déjà discuté avec Rep. 2 la veille pour lui expliquer ses démarches.

Extrait 13 :

1. Aff. 1 : Les contacts sont pas si solides que ça. On a même de la misère à confirmer les chiffres. Emploi-Québec dit 192. Le syndicat dit non c'est pas 192. Euh pis Rep. 2, y dit, ah j'aimerais ça savoir avant. J'pensais que Aff. 2 lui avait dit. Pis Aff. 2 lui a pas dit. Faque
2. CP : Ok

- À 10 h 15, Rep. 3 apprend que Rep. 2 travaillait déjà sur le dossier depuis un certain temps. Ce qui a occasionné une discussion sur des problèmes de coordination des actions : dédoublements possibles et légitimité de certaines démarches.

Extrait 14 :

1. Rep. 2 : = /Ben là/, je dois la rappeler pour confirmer un rendez-vous avec elle pour lui dire.
2. Rep. 3 : = Ben là. On sera pas trois à dédoubler. Parce que c'est le problème ici un moment donné. On est t'sais
3. Rep. 2 : = oui c'est un problème parce que moi j'avais commencé ça fait, ça fait deux semaines que je travaille là-dessus.
4. Rep. 3 : Ben moi, Rep. 2, avant que tu arrives ce matin, on m'a mis là-dessus. On m'a dit de contacter un gars. Ils étaient supposés être quatre prêts à me parler cet après-midi.

Ce que l'on peut constater à la lecture des extraits 11 à 14, c'est que chacune des personnes engagées dans ces discussions possède une partie de l'information, mais qu'aucune n'a réellement un portrait d'ensemble. Ce n'est qu'à 10 h 45 que la situation est devenue plus claire aux yeux d'Aff. 1 et des deux reporters, ce qui a permis à Aff. 1 de réaffecter Rep. 3 à un autre sujet et de confirmer que Rep. 2 continuera de fouiller ce dossier pour un reportage diffusé à la radio et à la télévision le mardi suivant. Bien que Rep. 3 n'ait pas poursuivi son travail, les démarches qu'il a faites entre son affectation vers 7 h 10 et la clarification de la situation à 10 h 45 n'ont tout de même pas été vaines. Rep. 3 a remis l'information recueillie à Rep. 2.

Une bonne sensibilité aux opérations aurait sans doute permis de prévenir ces confusions. Par ailleurs, si une confusion était tout de même apparue, une bonne vision d'ensemble des liens entre les opérations aurait probablement permis de dénouer l'impasse plus rapidement. Si les deux affectateurs avaient eu une pleine sensibilité aux opérations, ils auraient pu prévenir le désordre. D'une part, Aff. 2 aurait sans doute pu

anticiper la désorganisation que ses démarches allaient produire. D'autre part, Aff. 1 aurait pu en diminuer les effets.

À un autre moment au cours de la journée d'observation, nous avons pu observer une remarque faite par CP qui dénonçait un manque de sensibilité aux opérations. Dans la réunion de production du matin, lorsque Robert s'est exprimé sur un échec passé, CP a exprimé que la cause du problème était liée au fait que le bureau d'affectation avait perdu une information et que Rep. 1 n'avait pas été mis au courant d'information le concernant. Voici de nouveau une portion de l'extrait 8 :

1. CP : Au-delà de tout ça, c'est plus le changement au bureau d'affectation qui a fait que ça c'est carrément perdu dans les craques cette histoire-là. Rep. 1 savait même pas, t'sais l'histoire d'Yves Simoneau, était pas au courant, pis t'sais a travaillait là-dessus

Selon l'explication de CP, il est probable qu'une bonne sensibilité aux opérations aurait permis ici d'éviter l'erreur. En effet, on peut penser que si les affectateurs avaient eu un bon portrait d'ensemble de la situation, l'information aurait été transmise entre les affectateurs et à Rep. 1.

Deux objets, la feuille de route et la feuille d'affectation, permettent d'offrir à chacun des membres de l'équipe de production une vue d'ensemble du bulletin à chacune des étapes de sa réalisation. Ainsi, au fur et à mesure que des choix d'affectation sont faits, les affectateurs les écrivent dans la feuille d'affectation de la journée avec une courte description du sujet couvert par chacun des reporters. Dans la feuille de route, on retrouve les textes des reporters et du chef d'antenne ainsi que l'ordre de présentation et la durée de l'ensemble des éléments prévus dans le bulletin. Ces deux outils accessibles à tous les

membres de l'équipe de la salle des nouvelles leur permettent de jeter un œil à n'importe quel moment sur l'ensemble des décisions éditoriales prises jusqu'alors.

Le jour de l'observation, la feuille d'affectation n'a pas suffi à offrir une vision claire de la situation. On y retrouvait pourtant, associés aux reportages de Rep. 2 et Rep. 3, mot pour mot, le même titre et le même paragraphe descriptif. La lecture de la feuille d'affectation aurait permis aux deux reporters de savoir qu'un autre travaillait sur le même sujet. Il serait intéressant de vérifier si la feuille d'affectation est utilisée à son plein potentiel. On pourrait par exemple évaluer si elle est suffisamment consultée et si elle offre un portrait adéquat de la situation aux membres de l'équipe qui doivent la consulter.

Une forte résilience. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, la résilience c'est être capable de se relever instantanément devant un changement écologique. C'est aussi ne pas hésiter à quitter les routines pour improviser ou bricoler de nouvelles solutions à partir d'expériences passées (Weick, 1998).

La structure établie dans la salle des nouvelles permet de modifier la feuille de route à tout moment jusqu'à la mise en ondes et même pendant la mise en ondes du bulletin, favorisant ainsi la capacité à réagir rapidement lorsqu'une situation imprévue se produit. Par ailleurs, le fait d'être toujours prêt à faire face à un accident écologique en planifiant des solutions alternatives, comme nous l'avons vu dans la section sur la préoccupation pour l'échec, favorise la capacité de se relever rapidement devant l'inattendu.

L'analyse de contenu a permis de voir à plusieurs reprises l'équipe éditoriale modifier ses plans devant des changements imprévus. Les acteurs ont alors reconstruit du sens autour des nouvelles situations et ajusté leurs activités. Par exemple, au cours de la réunion d'affectation, au moment où l'équipe éditoriale réalise que l'article de journal remet en question la pertinence d'un reportage prévu le mardi suivant, CP n'hésite pas à mettre de côté le plan prévu et propose immédiatement une solution tout en ouvrant la porte à la discussion.

Dans l'exemple qui suit, on voit qu'au cours de la même intervention (intervention 2), CP réalise (« ah ouin euh ») que l'équipe fait face à un dilemme et formule instantanément une proposition originale (« passer le topo de Rep. 1 aujourd'hui »). Par ailleurs, en introduisant son idée avec l'expression « à moins que », CP encourage ses collègues à proposer des interprétations différentes et à poursuivre le processus d'*organizing*.

Retour sur l'extrait 2 :

1. Aff. 1 : = On se tire-tu dans le pied de passer cette histoire-là aujourd'hui ou euh ? Mais en même temps, on peut pas vraiment passer à côté t'sais.
2. CP : Ben c'est juste, ah ouin euh, ben c'est juste plate, euh, à moins qu'on décide de passer le topo de Rep. 1 aujourd'hui parce qu'elle va vraiment plus loin.

Dans un autre exemple, au cours de la même réunion d'affectation, on a pu voir Aff. 1 qui, devant un changement écologique, plutôt que de se réfugier dans l'inertie, s'est tourné lui aussi immédiatement vers la formulation d'une solution alternative. En effet, au cours de l'intervention 1 dans l'extrait 11 décrit ci-dessous, aussitôt la décision prise de ne plus affecter Rep. 4 à la couverture du sujet spécifique présenté dans le quotidien, Aff. 1 propose de lui faire faire de la recherche. L'observation ne permet pas

de savoir si la proposition de faire de la recherche est régulièrement utilisée dans une situation semblable. Cette solution constitue soit une solution originale, donc de l'improvisation, soit l'application d'une routine. Une chose est certaine, dans l'intervention qui suit, CP a réagi en faisant appel au bricolage, c'est-à-dire qu'il a créé un assemblage spontané entre une information qu'il détenait et un nouveau problème auquel il faisait face. Cela lui a permis d'offrir une réponse originale au problème émergent (intervention 2).

Extrait 15 :

1. Aff. 1 : euh :: Bien! (.) euh :: faque j'fais ça pis j'ai. Euh, écoute, pour Rep. 4, ça veut dire que moi j'ai pas d'histoire pour tout de suite. Mais je verrai-là qu'est-ce qu'on fait. Peut-être que (.) a voulait faire de la recherche ou quelque chose.
2. CP : = Rep. 4 m'a parlé hier:: du fait que CBC faisait probablement un topo aujourd'hui sur qui sont les constables spéciaux à Ottawa.
3. Aff. 1 : Ah! Bonne idée.
4. CP : /heu:: parce que
5. Aff. 1 : /Très bonne idée.

Nous le rappelons, l'improvisation et le bricolage font partie des outils identifiés par Weick (1998) pour permettre aux acteurs de rester actifs dans une situation désordonnée et faire preuve de résilience. En faisant régulièrement appel à ces outils, les membres de l'organisation prennent l'habitude de développer rapidement de nouvelles solutions aux problèmes émergents.

Dans le prochain extrait (extrait 16), nous présentons un dernier exemple de résilience, qui montre cette fois que l'équipe a su bricoler une réponse à un problème en mettant la routine et les habitudes de côté. Puisque devancer la diffusion du reportage sur les ambulanciers a provoqué un surplus de travail pour les monteurs du bulletin régional,

un des membres de l'équipe a suggéré de demander de l'aide aux monteurs d'un autre service – le National.

Extrait 16 :

1. RC : Robert a une bonne suggestion, les monteurs le vendredi au National, euh ::
2. CP : ouin parce que pour l'instant, j'pense qu'ils produisent zéro topo /au national/
3. Aff. 1 : = /Ouin/ mais c'est ça. Y'ont presque rien à faire aujourd'hui.
4. CP : = Non, hen.
5. RC : Bon ben
6. CP : parce que si y'a un crush de topos parce que Rep. 1 a un deuxième topo. Y'a un topo culturel.
7. RC : = Tu veux-tu leur glisser un mot ?
8. Aff. 1 : Oui
9. Un réalisateur : P't'être que Rep. 1 ce serait mieux de la laisser avec le même monteur si possible.
10. CP : ouin c'est ça
11. Aff. 1 : j'vais dire euh, j'vais arranger ça
12. RC : Ben t'sais on peut. Excellente idée Robert.

Dans la salle des nouvelles, puisqu'on y produit un bulletin quotidien qui dépend en grande partie d'une actualité imprévisible, il est indéniable que la résilience permet de s'adapter rapidement face à l'imprévu, que ce soit pour saisir une opportunité ou pour se réorganiser à la suite d'un changement dans l'environnement.

Nous avons donc pu constater à plusieurs reprises, comme dans le cas des trois exemples présentés, que les acteurs de l'organisation ont improvisé et bricolé des solutions nouvelles pour faire face à des imprévus. La vitesse à laquelle ils se sont relevés chaque fois devant l'inattendu confirme que la résilience est une pratique courante dans l'organisation. Plusieurs accidents écologiques se sont produits sans que jamais l'inertie n'ait été observée. Au contraire, le processus de formulation d'interprétations a

généralement débuté aussitôt qu'un changement a été « édicté ». Parfois même, comme nous l'avons observé dans l'extrait 2, on a vu des traces de l'*enactment* et de la construction de sens dans la même intervention.

Un respect de l'expertise. On retrouve le dernier des cinq mécanismes d'intelligence collective, le respect de l'expertise, dans les organisations qui conservent une structure souple, c'est-à-dire dans les organisations qui ne craignent pas de mettre de côté la hiérarchie pour permettre aux membres de l'équipe qui s'y connaissent réellement d'exprimer leur avis et de participer activement au processus de sélection (Weick et al., 1999).

Au cours de la journée observée, nous avons constaté que les individus en position d'autorité, soit RC, Aff. 1 et CP, ont à plusieurs reprises référé aux reporters comme à des experts et sollicité leur contribution dans la prise de décision. Dans le cas du reportage sur les ambulanciers, lorsqu'il est question de l'angle du reportage, dans la réunion d'affectation, RC a démontré un respect de l'expertise en proposant de consulter Rep. 1 pour faire avec lui une évaluation du matériel dont il dispose, permettant ainsi à celui qui connaît le mieux le contenu du reportage de s'exprimer.

Extrait 17 :

1. RC : Faudrait faire un tri avec Rep. 1 un peu de tout ce qu'il a. T'sais, quitte à faire un topo plus euh (1s.) j'sais pas, euh, plus court ou évacuer une entrevue pis faire un p'tit suivi demain, ou, euh.

L'équipe éditoriale a également démontré un respect de l'expertise lorsqu'avant de procéder à une sélection collective sur la diffusion du reportage le soir-même, ils ont

jugé bon de vérifier auprès de Rep. 1 si la décision était réaliste. C'est ce qu'on peut voir dans l'intervention 4 de l'extrait ci-dessous.

Extrait 18 :

1. RC : Mais pourquoi ce topo-là y'a, y'a pas sorti encore ? Y'avait-tu quek-
2. Aff. 1. : /Il était prévu pour le 9 décembre.
3. CP : Ben j'pense, j'pense qu'y'y'é pas mal prêt-là.
4. Aff. 1 : Écoute, je peux parler à Rep. 1. (.) Pis euh, essayer de voir avec lui.

Même le choix des mots « essayer de voir avec lui » soutient cette idée qu'Aff. 1 comprend l'importance de se fier à l'expert et de travailler en collaboration avec lui plutôt que de miser sur la relation hiérarchique. Il en est de même dans l'exemple suivant.

Extrait 19 :

1. Aff. 1 : Bon ben alors écoutez, c'est bon. Je vais, je vais, le suggérer en entrevue dans ce cas-là. C'est une bonne idée. Parfait!

Dans ce dernier exemple, Aff. 1 dit « je vais le suggérer en entrevue » et non « je vais demander qu'on fasse cette entrevue ». La décision prise par les personnes en relation d'autorité est proposée aux reporters plutôt que de leur être imposée. Le respect de l'expertise, « c'est se fier à une source de rétention pertinente par rapport à une situation donnée là où plusieurs organisations auraient tendance à ne retenir que la parole des dirigeants et autres responsables hiérarchiques » (Cooren & Robichaud, 2011 : 136).

À la lumière de cette analyse, nous pouvons affirmer que quatre des cinq mécanismes identifiés par Weick et al. (1999) ont été mobilisés par les membres de l'équipe de production au cours de la journée d'observation. Ces cinq processus

construisent l'intelligence collective, qui, elle, permet à l'organisation de gérer l'inattendu et les surprises. Une organisation dont l'intelligence collective est développée est en constante évolution et sait se réorganiser rapidement devant l'inattendu (Weick et al., 2005). On peut donc affirmer que la salle des nouvelles de Radio-Canada Ottawa-Gatineau a développé et utilise efficacement une préoccupation constante pour l'échec, une réticence à simplifier les interprétations, une forte résilience et un respect de l'expertise. Toutefois, il serait intéressant de voir comment la sensibilité aux opérations pourrait être développée dans cette organisation. À la lumière de l'analyse, nous croyons que, si au moins une personne avait eu une vue globale de l'ensemble des opérations, cela aurait permis d'éviter la confusion autour du reportage sur les ex-employés d'usine ou du moins d'éviter qu'elle ne se propage dès ses premiers signes¹⁰.

Voyons maintenant à travers une analyse conversationnelle détaillée de quelle façon le leadership a contribué à la construction de ces mécanismes d'intelligence collective.

Analyse conversationnelle.

Avec l'analyse conversationnelle, nous avons exploré les interactions en profondeur pour comprendre le processus d'articulation des idées ; en d'autres mots, pour voir comment se déroulent les échanges, la négociation et les jeux d'influence qui ont mené à la construction des mécanismes d'intelligence collective. Avant d'examiner les interactions en détail, nous nous permettons de rappeler la définition du leadership qui

¹⁰ Il convient de noter ici que l'équipe en place dans la salle de nouvelles ce jour-là, n'était pas l'équipe régulière. Certaines personnes étaient absentes et ont été remplacées par des employés de relève, notamment Aff. 1 et Aff. 2.

nous a guidés dans cette analyse : Le leadership est le processus de communication qui permet d'articuler des idées reconnues par les membres du groupe comme importantes pour le faire progresser (Barge & Fairhurst, 2008).

Dans la prochaine section, nous allons décrire comment le leadership se distribue parmi les interactants et comment l'articulation des idées passe par une négociation régie par des jeux d'influence. Nous illustrerons ces concepts de leadership distribué, de négociation des idées et de jeux d'influence en revisitant certains extraits qui nous ont servi à illustrer les mécanismes d'intelligence collective. L'analyse permettra ainsi de démontrer comment le leadership contribue à la construction de cette intelligence collective.

Leadership distribué. Dans le chapitre 2, nous avons vu que le leadership est un phénomène social distribué parmi des acteurs en interaction. C'est-à-dire qu'il n'émane pas d'une seule personne qui détermine quelles sont les bonnes idées et comment elles doivent progresser. Le leadership émerge plutôt des échanges et des discussions entre des interactants qui construisent du sens. La participation des interactants se fait à travers des interventions qui s'inscrivent dans une séquence ; chaque intervention étant une réponse à la précédente et une anticipation de la suivante (Sanders, 2007).

L'exemple suivant, repris de la section 4.1.3.4 sur la résilience, montre concrètement et simplement ce qu'on entend par leadership distribué dans une séquence d'interactions.

Retour sur l'extrait 15 :

1. Aff. 1 : [...] Euh, écoute, pour Rep. 4, ça veut dire que moi j'ai pas d'histoire pour tout de suite. Mais je verrai-là qu'est-ce qu'on fait. Peut-être que (.) a voulait faire de la recherche ou quelque chose

2. CP : = Rep. 4 m'a parlé hier:: du fait que CBC faisait probablement un topo aujourd'hui sur qui sont les constables spéciaux à Ottawa.
3. Aff. 1 : Ah! Bonne idée.

Dans l'intervention 1, Aff. 1 a formulé un problème : « j'ai pas d'histoire pour tout de suite ». CP a enchaîné immédiatement en donnant une information : « Rep. 4 m'a parlé du fait que CBC faisait un topo... », qui s'est avérée être une solution au problème d'Aff. 1. Dans l'intervention 3, Aff. 1 reconnaît que l'information amenée par CP constitue une réponse à son problème. Cette séquence de trois interventions constitue un épisode de leadership. En effet, on y voit l'articulation d'une idée qui est reconnue comme un progrès pour l'équipe. Ce qui est intéressant de constater, c'est que l'idée originale amenée dans l'intervention 2 n'aurait pas pu être exprimée si Aff. 1 n'avait pas ouvert la voie dans l'intervention 1. Il aura donc fallu l'apport des deux personnes pour construire cet épisode de résilience. Cet exemple très simple permet d'illustrer comment le leadership se distribue parmi les membres d'un groupe. Au minimum deux personnes participent à un épisode de leadership, celui qui formule l'idée et celui qui la reconnaît comme un progrès.

Négociation des idées. Le leadership est donc un processus de communication distribué parmi les membres d'un groupe qui cherchent à coordonner leurs activités. Il s'inscrit à l'intérieur d'une séquence d'interactions et permet l'articulation, c'est-à-dire la négociation et l'ordonnancement des idées. Négociateur, nous dit Bange (1992), « c'est se mettre d'accord sur la façon dont une activité sera accomplie et sur sa signification » (p. 29). La négociation, ajoute-t-il, s'établit à travers une séquence de trois actions : la première étant la proposition d'une idée, la deuxième étant l'acceptation ou la réfutation et la troisième, si l'idée est acceptée, sa ratification (Bange, 1992).

Les trois étapes de la négociation ne s'inscrivent toutefois pas toujours dans un processus linéaire aussi simple que celui que nous venons de voir dans l'extrait 15. Les interactants doivent parfois passer par la reformulation, l'explication et l'adaptation des idées avant d'en arriver à une représentation collective (Vion, 2000). Pour illustrer ce phénomène, nous allons revoir un autre extrait dans lequel nous avons vu les interactants démontrer de la résilience. Cet exemple nous permettra d'illustrer comment se déploie une négociation plus complexe qui permet l'articulation des idées. En observant attentivement la séquence des interactions, nous verrons que l'idée originale a été formulée conjointement par quatre personnes (interventions 1, 2 et 3), qu'elle a ensuite été expliquée (intervention 6), acceptée (intervention 7) et ratifiée (intervention 8). Une fois ratifiée, l'idée a ensuite été précisée (intervention 9) avant que la précision ne soit elle-même acceptée (intervention 10) et ratifiée (interventions 11 et 12).

Retour sur l'extrait 16 :

1. RC : Robert a une bonne suggestion, les monteurs le vendredi au National, euh ::
2. CP : ouin parce que pour l'instant, j pense qu'ils produisent zéro topo /au national/
3. Aff. 1 : = /Ouin/ mais c'est ça. Y'ont presque rien à faire aujourd'hui.
4. CP : = Non, hen.
5. RC : Bon ben
6. CP : parce que si y'a un crush de topos parce que Rep. 1 a un deuxième topo. Y'a un topo culturel.
7. RC : = Tu veux-tu leur glisser un mot ?
8. Aff. 1 : Oui
9. Un réalisateur : P't'être que Rep. 1 ce serait mieux de la laisser avec le même monteur si possible.
10. CP : ouin c'est ça
11. Aff. 1 : j'vais dire euh, j'vais arranger ça
12. RC : Ben t'sais on peut. Excellente idée Robert.

L'idée de Robert est introduite par RC dans l'intervention 1 et formulée en partie par RC dans la même intervention (« les monteurs le vendredi au National »), puis complétée par CP (« ils produisent zéro topo ») et Aff. 1 (« Y'ont presque rien à faire aujourd'hui ») dans les interventions suivantes. En incluant l'apport de Robert, quatre personnes ont donc participé à la formulation de l'idée.

L'idée proposée sera ensuite acceptée au moment où elle sera reconnue comme un progrès dans les interventions 6, 7 et 8. En effet, par l'utilisation de la locution « parce que » dans l'intervention 6, CP crée un lien entre l'idée proposée et le problème collectif lié au surplus de reportages qui doivent faire l'objet de montage. En créant ce lien, CP reconnaît que l'idée constitue un progrès pour le groupe puisqu'elle permet de solutionner un problème collectif. L'idée est également reconnue comme un progrès par RC et Aff. 1 car elle est acceptée par RC dans l'intervention 7 (« Tu veux-tu leur glisser un mot ? ») et ratifiée par Aff. 1 dans l'intervention 8 (« Oui »).

On doit ici préciser que l'idée qui a été reconnue par le groupe n'est pas l'idée formulée dans les interventions 1, 2 et 3, c'est-à-dire les monteurs du National sont libres aujourd'hui. C'est plutôt la suggestion implicite de demander la contribution des monteurs du National qui a été reconnue comme un progrès. Cette suggestion n'a jamais été expressément formulée mais elle a tout de même été comprise ainsi par les interactants. Les interventions 7 et 8 le confirment. En effet, dans l'intervention 7 (« Tu veux-tu leur glisser un mot ? ») il est question d'une demande faite aux monteurs du National pour obtenir de l'aide.

Après l'acceptation et la ratification, une précision a été amenée par un autre interactant à l'intervention 9 (« P't'être que Rep. 1 ce serait mieux de la laisser avec le

même monteur si possible »), précision qui est acceptée à l'intervention 10 (« ouin c'est ça ») et ratifiée par Aff. 1 à l'intervention 11 (« j'veais arranger ça ») et par RC à l'intervention 12 (« Excellente idée Robert »).

L'acceptation et la ratification de l'idée, peuvent être explicites, c'est-à-dire exprimées verbalement comme dans les interventions 10, 11 et 12. Cependant, l'acceptation et la ratification peuvent également se manifester implicitement lorsqu'elles sont incorporées dans la suite de la conversation (Kerbrat-Orecchioni, 1991). On voit par exemple des idées être réintroduites dans les organisations à travers le processus de rétention sans que l'acceptation ou la ratification n'aient été explicitement formulées. Nous avons pu constater ce phénomène dans l'extrait 2 que nous reprenons ici.

Retour sur extrait 2 :

1. Aff. 1 : Euh, après ça, vous avez peut-être vu sur, euh, la une du Droit-là, la femme de 94 ans, euh, qui a passé 5 heu-
2. RC : = sur le plancher oui
3. CP : = C'est plate-ça
4. Aff. 1 : /ouin/
5. CP : /cette/ histoire-là parce que c'est exactement notre l'histoire
6. Aff. 1 : /j'l'sais, j'l'sais/
7. CP : /de Rep. 1 là/
8. Aff. 1 : de notre histoire topo d'actualité
9. RC : Mais c'est pas le même cas.
10. CP : = Non c'est pas le même cas, mais c'est, c'est la même problématique-là, l'histoire, t'sais-là, c't'un cas non-urgent donc euh :: t'sais y'ont dit qui faut qui gardent des ambulances pour les cas urgents pis y'en demandent d'avantage, euh, à la régie, euh, à l'agence, deux ambulances de plus.
11. Aff. 1 : = On se tire-tu dans le pied de passer cette histoire-là aujourd'hui ou euh ? Mais en même temps, on peut pas vraiment passer à coté t'sais.
12. CP : Ben c'est juste, ah ouin euh, ben c'est juste plate, euh, à moins qu'on décide de passer le topo de Rep. 1 aujourd'hui parce qu'elle va vraiment plus loin. Euh, elle a appris que les ambulanciers d'Ottawa, euh, qui viennent prêter main forte à la coop. des paramédics de Gatineau quand ils manquent d'ambulances, (.) euh,

ils sont tannés. (.) Ils considèrent même que le nombre d'interventions augmentent (.) pis que ça peut mettre en péril leur propre service à Ottawa. (.)

Dans cet extrait, Aff. 1 reconnaît implicitement que l'idée de CP, à savoir qu'un lien doit être créé entre l'histoire spécifique de la dame de 94 ans et le reportage en préparation, représente un progrès pour le groupe. En effet, à l'intervention 11, même si Aff. 1 ne formule pas explicitement que l'idée doit être retenue, il incorpore tout de même l'idée dans sa prochaine intervention. En disant : « On se tire-tu dans le pied de passer cette histoire-là aujourd'hui », il dit aussi, de façon sous-entendue : « [*J'en conviens. C'est la même problématique. Conséquemment,*] on se tire-tu dans le pied de passer cette histoire-là aujourd'hui ».

L'intervention 11 a lancé un processus de *sensemaking* au cours duquel les membres de l'équipe ont multiplié les interprétations dont nous pouvons voir la première trace dans l'intervention 12 (« à moins qu'on décide de passer le topo de Rep. 1 aujourd'hui »). C'est donc dire qu'il y a eu une manifestation d'intelligence collective dans cet extrait par la réticence à simplifier les interprétations.

L'analyse de ces deux épisodes démontre comment le leadership, processus d'articulation des idées, passe par la négociation, c'est-à-dire par la proposition, l'acceptation et la ratification des interprétations, pour construire de l'intelligence collective.

Jeux d'influence. Nous allons maintenant voir comment, à l'intérieur des séquences d'interactions qui permettent l'articulation des idées, un jeu d'influence s'établit entre les

interactants. En effet, dans un contexte démocratique¹¹ comme celui dans lequel évoluent les membres de la salle des nouvelles, tour à tour, les participants prennent une position haute permettant à leurs idées d'avoir plus de poids ou une position basse permettant aux idées des autres de venir enrichir le processus. Comme nous avons vu au chapitre 3, le système de places, places hautes et places basses, s'établit à travers des données contextuelles, mais il fait également l'objet de négociations permanentes entre les interactants tout au long de l'interaction (Kerbrat-Orecchioni, 1988). C'est en passant de position basse à haute et vice-versa que les interactants font progresser le travail collectif de négociation des idées menant aux mécanismes d'intelligence collective.

L'analyse conversationnelle de l'extrait 9, tiré de la réunion d'affectation où nous avons observé de la réticence à simplifier les interprétations dans le cas du reportage sur les employés au chômage, nous a permis de mieux comprendre les jeux d'influence qui s'y sont déroulés. En fait, les jeux d'influence ont été observés dans plusieurs conversations tout au long de la journée ; cet extrait ne constitue qu'un exemple.

Retour sur l'extrait 9 :

1. Aff. 1 : ... donc, euh, je ferais faire ça à Rep. 3 pour la télé et à Rep. 2 pour la radio.
2. RC : Ouais, est-ce que (.) ça fait combien de temps qu'ils sont sans emploi, eux autres ?

¹¹ Kerbrat-Orecchioni (1988) fait la distinction suivante entre un contexte démocratique et totalitaire. Un contexte communicationnel est jugé démocratique quand on y retrouve un partage des pouvoirs et des initiatives. À l'opposé, dans un système totalitaire, une personne ou un groupe exerce seul tous les pouvoirs et l'opposition n'y est pas permise. La réalité des interactions en milieu de travail se situe généralement quelque part entre les deux.

3. Aff. 1 : C'est depuis euh (.) c'est-tu juin passé ? Je me trompe-tu ? C'est-tu ça ?
4. CP : Ouin fermeture c'était ça.
5. Aff. 1 : Juin passé.
6. RC : = mois de juin ?
7. Aff. 1 : Ça fait une « coupe » de mois quand même-là.
8. RC : Sauf que d'un côté (.) c'est quoi le, le, le but du topo ? C'est de les entendre davantage sur:: le fait qu'y se retrouvent pas un emploi ?
9. Aff. 1 : = Ouais, c'est ça, c'est la difficulté de se relocaliser, pis de [...]

On peut voir, dans l'intervention 2, le potentiel d'influence se déplacer d'Aff. 1 à RC en une seule intervention. En effet, au moment de la première intervention, malgré la position hiérarchique qui avantage RC et le nombre d'années d'expérience qui désavantage Aff. 1 par rapport à ses deux collègues, Aff. 1 se trouvait nettement en position haute. Des données contextuelles vont en ce sens : la discussion est survenue au cours de la réunion d'affectation qu'Aff. 1 a lui-même ouverte et dont il gère l'agenda, deux taxèmes de position haute tel que décrits dans le chapitre 3. C'est également lui qui a pris la parole presque exclusivement depuis le début de la réunion. De plus, dans la première intervention de l'extrait, Aff. 1 expose une décision que lui-même a prise sur un sujet qu'il a lui-même introduit et mis en contexte. Aff.1 se trouvait donc en position haute au moment où son supérieur hiérarchique, RC, est intervenu en posant une question sur le laps de temps qui s'est écoulé depuis le moment où les employés ont perdu leur emploi. En changeant la direction de la discussion et en posant une question, deux taxèmes de position haute, RC a modifié la structure de place et s'est retrouvé temporairement dans une position haute de dominance, le temps d'obtenir réponse à sa question. Toutefois, une fois l'échange terminé (interventions 2 à 7), RC a conservé sa position haute dans l'intervention 8 en débutant son tour de parole par une objection, « sauf que ».

RC n'a pas eu besoin de manifester de signes de supériorité hiérarchique dans l'intervention 8. Toutefois, sa position institutionnelle et son nombre d'années d'expérience lui ont conféré la légitimité de prendre une position haute. En questionnant les intentions d'Aff. 1, RC démontre une certaine forme de contestation, d'autant plus que son intervention débute par une objection (« sauf que »). De plus, comme l'objection n'a pas été remise en cause, c'est donc dire que ses collègues jugent que RC a l'autorité de formuler cette objection. À ce titre, le questionnement de RC constitue un taxème de position haute (Kerbrat-Orecchioni, 1988) qui, venant d'un supérieur hiérarchique, donne un double poids à son intervention.

RC n'a pas posé sa question sur l'angle du reportage directement à l'intervention 2. Il a plutôt « préparé le terrain » en posant une question d'information non-menaçante pour la face d'Aff. 1¹². En effet, la demande d'information de RC est non-menaçante puisqu'elle a la conséquence de placer à la fois Aff. 1 et RC en position basse. Faire une demande place RC en position de requête, ce qui constitue un taxème de position basse pour RC, mais qui, en même temps, place Aff. 1 dans la nécessité de répondre, ce qui constitue également un taxème de position basse, cette fois pour Aff. 1. Aff. 1 a confirmé sa position basse en insérant à l'intérieur même de sa réponse des doutes « c'est-tu juin passé ? Je me trompe-tu ? C'est-tu ça ? ».

La question posée par RC dans l'intervention 2 lui a donc permis de prendre une position haute avant de lancer son objection « sauf que » et sa question sur l'angle qui

¹² On fait ici référence à la notion de « Face Threatening Act » de Brown et Levinson (1987) selon laquelle une intervention peut constituer une menace à la face du producteur de l'intervention, comme une demande d'excuse par exemple, ou à la face du destinataire, comme un ordre donné ou une critique formulée.

appelle au débat. On ne sait pas si RC avait l'intention de préparer le terrain par sa question posée à l'intervention 2. Toutefois, peu importe que la préparation ait été volontaire ou non, elle a néanmoins permis à RC de se hisser en position haute et a ainsi contribué à ce que la question sur l'angle posée à l'intervention 8 soit reconnue par le groupe.

L'analyse de l'extrait ci-dessus confirme que le rapport de places s'est déplacé en cours de conversation. Voyons maintenant quel est l'effet de l'évolution des rapports de places sur l'articulation des idées. Force est de constater qu'une personne se situant en position haute a plus de chance de voir, dans une négociation, sa proposition acceptée et ratifiée. Dans l'exemple qui nous concerne, à l'intervention 1, Aff. 1 qui se trouvait en position haute a proposé une idée (« je ferais faire ça à Rep. 3 pour la télé et à Rep. 2 pour la radio »). Cette idée n'a pas fait l'objet de négociation puisqu'elle n'a été ni acceptée, ni refusée. D'autre part, l'idée proposée par RC dans l'intervention 2, soit celle de discuter du temps qui s'est écoulé depuis la fermeture de l'usine, a été acceptée par ses collègues. Le fait que ses collègues répondent à la question confirme qu'il y a eu acceptation de la question. Toutefois, l'idée n'a été ratifiée ni implicitement, ni explicitement. Il n'en a plus été question une fois l'information obtenue et les réponses n'ont laissé aucune trace de rétention. Il ne s'agissait donc pas non plus d'un épisode de négociation permettant l'articulation d'idées.

À l'opposé, l'idée proposée dans l'intervention 8 a fait, elle, l'objet d'une négociation puisque l'idée de discuter de l'angle a été acceptée et ratifiée. En effet, la question sur l'angle du reportage (« c'est quoi le but du topo ? ») a donné lieu à un processus de

sélection et de rétention que nous avons vu dans la section 4.1.3.2. Voyons maintenant comment les jeux d'influence ont contribué à cette négociation.

L'articulation des idées a commencé à l'intérieur même de la question de RC qui se trouvait en position haute au moment de son intervention. La deuxième question de l'intervention (« C'est de les entendre davantage sur:: le fait qu'y se retrouvent pas un emploi ? »), comporte trois actes de langage à la fois (Kerbrat-Orecchioni, 2001). D'abord, dans cette question RC formule l'angle du reportage, proposé implicitement par Aff. 1, soit « entendre davantage les anciens employés de l'usine sur le fait qu'ils ne se sont pas encore retrouvé un emploi ». Ensuite, dans le même énoncé, en utilisant un ton interrogatif plutôt qu'affirmatif, RC incite à la formulation et à la négociation d'interprétations variées. Finalement, l'énoncé apporte aussi un élément de critique implicite puisque l'utilisation du mot « davantage » laisse sous-entendre que l'angle n'est pas nouveau ; les anciens employés de l'usine auraient déjà pris la parole dans les médias, soit eux-mêmes directement ou par la voix d'un représentant syndical ou de celle d'un porte-parole. On décèle donc à l'intérieur du même énoncé, trois actions langagières : la formulation d'une interprétation possible, une critique à l'endroit de l'interprétation formulée et une incitation à négocier de nouvelles interprétations. Ces trois actions vont dans le sens de la réticence à simplifier les interprétations.

Comme, à la suite de cet échange, les trois participants à la réunion ont pris part à l'exercice de formulation et de négociation d'interprétations, c'est donc dire qu'ils ont reconnu que la question de RC était importante pour le groupe. La question de RC a en effet provoqué une action collective de construction de sens dont on voit le début à l'intervention 9 et qui s'est poursuivie dans les interventions subséquentes. En ce sens, la

question de RC constitue un élément important du processus d'articulation des idées, donc, du leadership. Toutefois, la question posée n'aurait pas pu être reconnue comme un acte de leadership sans l'apport de ses collègues, c'est-à-dire sans la reconnaissance par ceux-ci de l'intérêt de la question. En effet, il n'est de leadership que dans la réaction des autres (Vion, 2000). L'action de RC, acceptée par ses collègues, a ainsi contribué à ce que plusieurs interprétations soient discutées avant qu'une sélection soit faite. L'analyse de cet extrait confirme donc que l'idée émise par RC alors qu'il se situait en position haute a contribué à complexifier les interprétations mettant ainsi à profit un des mécanismes de l'intelligence collective dans l'organisation : la réticence à simplifier les interprétations.

Comme nous l'avons vu dans la section 4.1.2.3, les membres de l'équipe éditoriale ont ensuite discuté de plusieurs interprétations. C'est Aff. 1 qui, le premier, a évoqué la question de l'âge :

Extrait 9 (suite 1) :

Aff. 1 : [...] Y'en a un là-dedans qui est proche de la retraite, entre autre, ce qui est particulièrement difficile, t'sais. Faque y'a des cas comme ça qui sont beaucoup plus problématiques que d'autres si vous voulez. [...]

Bien qu'Aff. 1 se trouvait en position basse dans cette portion de la discussion, cela ne l'a pas empêché de formuler des propositions dont celle qui a été retenue. Nous affirmons qu'il se situait alors en position basse parce qu'aucun taxème n'est venu modifier le rapport de places entre le moment où Aff. 1 a formulé cette proposition et le moment où RC avait pris une position haute dans l'intervention 2.

Ce qui est important de souligner ici c'est qu'une idée a plus de poids lorsqu'elle est formulée par une personne qui se situe en position haute. Cela ne veut pas dire que toutes les idées émises par un intervenant qui se trouve en position haute sont nécessairement retenues, mais simplement que les idées proposées ont plus de chance d'être retenues lorsqu'elles sont formulées par un intervenant qui se trouve en position haute. C'est dans la réaction des autres qu'on voit si l'idée émise par un interactant est retenue ou non. C'est donc dire qu'une personne qui se trouve en position basse et qui fait une proposition acceptée par une personne se situant en position haute, comme nous venons de le voir, ou encore une personne en position basse qui accepte ou rejette une idée proposée par une personne en position haute, comme nous le verrons ci-dessous, a tout de même un rôle important à jouer dans la négociation.

Dans la conclusion du processus de négociation entamé dans l'extrait 9 que nous reproduisons ci-dessous, Aff. 1 se trouvait en position basse au moment où il a accepté l'idée retenue.

Extrait 9 (suite 2) :

1. Aff. 1 : Ouin, ben c'est un peu ça aussi. Et pis moi c'est une question que je pense qu'il faudrait leur poser, t'sais, jusqu'à quel point ils ont espoir dans le plan de relance de la compagnie. Ça effectivement, euh, (.) c'est un bon angle pour les questionner certainement.
2. RC : = Faque si on veut faire Emploi-Québec
3. CP : / xxx /
4. RC : / excuse-moi CP / si on veut faire Emploi-Québec, ce qui serait intéressant, c'est est-ce qu'ils ont des données euh:: (.) t'sais, dans le fond, sur l'âge où les gens réintègrent le marché du travail ? Comprends-tu ce que je veux dire ? Comme y'a –tu des statistiques qui existent sur des travailleurs comme ça qui ont été mis à pied, pis quelle portion d'âge a une meilleure chance de se rempla-, de, de se retrouver du travail, t'sais ?
5. Aff. 1 : / Tout à fait /

6. RC : / Comme autrement /dit, le monsieur qui est sur le bord de la retraite, j'sais pas si y'a 58 ans, est-ce que statistiquement ses chances (.) sont bonnes ou non, t'sais ?
7. Aff. 1 : ouais, ouais, ouais tout à fait. [Aff. 1 écrit la décision sur la feuille d'affectation]

En effet, dans l'intervention 1, l'utilisation du mot « effectivement » représente une évaluation positive de la proposition de RC, ce qui est un taxème de position basse (Kerbrat-Orecchioni, 1988). De plus, en refusant l'interruption de CP à l'intervention 4, RC confirme sa position haute. Aussi, le fait que l'approbation d'Aff. 1 à l'intervention 5 ne modifie pas l'élan de RC signifie qu'elle correspond au geste d'opiner qui constitue aussi un marqueur de position basse (Kerbrat-Orecchioni, 1988). C'est donc bien installé dans une position basse dans l'intervention 7 qu'Aff. 1 accepte la proposition de RC de sélectionner la difficulté de se relocaliser en raison de l'âge comme angle du reportage. Toutefois, en prenant ainsi l'initiative d'accepter la proposition et de mettre fin à la discussion à ce moment précis et en ratifiant, c'est-à-dire en inscrivant sa décision sur la feuille d'affectation, de façon aussi directe et rapide, Aff. 1 s'est hissé en position haute à l'intervention 7. Comme ses gestes n'ont pas été remis en question dans la suite de la discussion, cela confirme que ses collègues ont approuvé son initiative. On remarque que l'acceptation et la ratification, bien qu'elles soient fondamentales au processus d'articulation des idées, ont été effectuées ici par une personne se situant en position basse, mais qui s'est hissée en position haute au moment de la ratification qui a conclu la négociation.

C'est ainsi que dans l'ensemble du processus de réduction des interprétations, les membres ont chacun leur tour occupé des places hautes et des places basses, participant,

peu importe la place occupée, au processus collectif de leadership. C'est ce processus de leadership qui a permis à l'équipe éditoriale d'articuler l'idée de lancer un débat sur l'angle du reportage, contribuant ainsi à la construction de l'intelligence collective par la réticence à simplifier les interprétations.

Conclusion de l'analyse

En examinant les processus d'*organizing* et les épisodes de construction d'intelligence collective qui se sont produits dans la salle des nouvelles lors de l'observation, on se rend compte qu'ils n'auraient pas pu voir le jour sans un leadership distribué parmi les membres de l'organisation. En effet, les processus d'*organizing* et les mécanismes d'intelligence collective étant basés sur la construction collective de sens, ils ne peuvent pas être générés par une personne seule campée dans le rôle de leader (Fairhurst, 2008). Sans un leadership fluide et flexible, c'est-à-dire un leadership auquel contribuent collectivement les interactants et où chacun a une chance de voir ses idées évaluées et d'évaluer celles des autres, les idées ne seraient pas formulées librement et le groupe ne chercherait pas à provoquer des situations d'équivocité qui sont pourtant souhaitables pour assurer des processus d'*organizing* constructifs menant à une organisation capable de faire face aux changements inévitables de son environnement. Ce serait l'idée présentée par le leader qui serait retenue dès le départ et le rôle des autres membres du groupe en serait réduit à celui de suiveurs ou d'exécutants des volontés du leader. Dans un tel cas, devant un changement écologique, les membres du groupe ne participeraient pas aux processus créatifs d'*organizing* basés sur l'échange, le bricolage et l'improvisation. Ils se réfugieraient plutôt dans l'inertie en attendant que le leader formule une solution. Au contraire, sur le terrain, nous avons observé que les membres de

l'équipe éditoriale et de l'équipe de production ont participé activement aux processus d'*organizing* et à la construction des mécanismes d'intelligence collective.

L'analyse a également pu mettre en évidence le fait que dans la négociation, une idée a eu plus de poids lorsqu'elle a été formulée par une personne qui se situait en position haute. Cela ne veut pas dire que toutes les idées émises par un intervenant qui se trouvait en position haute ont été retenues, mais plutôt que les idées retenues ont été formulées par des intervenants qui se trouvaient en position haute. Néanmoins, nous avons également constaté que les interactants qui se trouvaient en position basse ont contribué eux aussi à la négociation des idées, notamment pour accepter une idée proposée par une personne se situant en position haute.

On pourrait être tenté de croire qu'une bonne maîtrise des taxèmes de position haute permettrait à une personne d'avoir plus de contrôle sur la progression de ses idées dans un groupe. Cela est sans doute vrai. Toutefois, si ce qu'on recherche est une organisation dans laquelle l'intelligence collective est développée, le leadership ne peut-être basé que sur une vraie distribution des influences, laissant ainsi toute la place à une organisation créative où le développement des processus d'*organizing* permet de s'adapter aux imprévus de l'environnement.

Chapitre 5 - Conclusion

En cherchant à mieux comprendre comment le leadership contribue au développement de l'intelligence collective dans une équipe de travail en situation réelle, nous avons tenté d'apporter une contribution originale à la recherche en communication organisationnelle. En effet, à notre connaissance, aucun autre travail de recherche n'a porté sur l'observation du leadership en émergence lors de la construction de l'intelligence collective.

Karl Weick, qui a inspiré un grand nombre de chercheurs en communication, n'a jamais lui-même plongé au cœur des interactions pour observer comment se construit cette intelligence collective (Giordano, 2006). Bien qu'il ait maintes fois noté l'importance de s'attarder aux petits événements, il n'a jamais cherché à les décortiquer et à les étudier à travers une analyse des conversations. Cela peut paraître étonnant de la part d'un chercheur qui place pourtant les interactions au centre de toute organisation. Dans cette thèse, nous avons tenté d'apporter une réponse, aussi modeste soit-elle, au besoin de mieux comprendre la contribution du leadership à la construction de l'intelligence collective en nous attardant spécifiquement aux interactions.

Dans la recension des écrits, nous avons vu que les chercheurs en communication organisationnelle apportaient un regard nouveau sur le phénomène du leadership étudié, principalement par les chercheurs en psychologie et en gestion. En effet, les outils d'analyse des interactions développés en communication contribuent à observer l'articulation collective des idées et la création de sens nécessaire à la coordination des

actions. Ils contribuent également à l'adaptation des activités du groupe aux changements inévitables de l'environnement.

Nous avons également vu que ce qui caractérise les organisations où l'intelligence collective est développée c'est qu'elles n'attendent pas de sentir un malaise pour s'engager dans un processus d'*organizing* (Weick et al., 2005). Au contraire, les processus d'*organizing* y sont encouragés et développés de telle sorte qu'ils sont présents et actifs de façon continue.

À la lumière des découvertes faites et des connaissances acquises au fil des lectures, nous avons d'abord tenté de voir si les mécanismes d'intelligence collective qui favorisent le développement continu des processus d'*organizing* étaient présents au quotidien dans une salle des nouvelles télévisées, avant de voir comment le leadership a contribué à son développement.

Nos observations ont permis de voir se déployer dans le milieu de travail étudié quatre des cinq mécanismes constitutifs de l'intelligence collective, soit l'obsession de l'échec, la réticence à simplifier les interprétations, l'engagement vers la résilience et la souplesse des structures. L'analyse du contenu des conversations nous a également montré que ces mécanismes ont contribué à ce que les acteurs se réorganisent rapidement devant l'inattendu.

De plus, l'analyse conversationnelle a montré que le développement de l'intelligence collective passe par un leadership distribué entre les membres de l'organisation. Nous avons pu observer comment chacun des membres contribue à la création de l'intelligence collective en participant à l'articulation des idées, que ce soit en

émettant de nouvelles idées, en créant de nouveaux liens ou en acceptant les idées émises par d'autres à travers des jeux d'influence qui se déplacent au fil des interactions.

Quelques limites à ce travail méritent cependant d'être mentionnées. D'abord, d'un point de vue théorique, nous avons basé notre analyse sur la théorie de l'*organizing* que Cooren et Robichaud (2011) jugent incomplète : « En effet, sa perspective réduit essentiellement l'*organizing* à la capacité humaine d'interpréter son environnement en agissant et en interagissant avec autrui. » (p. 158). La théorie de l'acteur-réseau (Callon, 2006) suggère une solution à cette question en ouvrant la compréhension de l'organisation à la prise en compte des technologies et artefacts mobilisés par les acteurs des organisations dans leur création collective. Bien que nous ayons tenu compte du rôle que certains objets ont joué dans l'action collective, comme l'article de journal, la feuille de route et la feuille d'affectation, il serait sans doute intéressant d'approfondir l'apport potentiel de la théorie de l'acteur-réseau au cadre théorique d'une prochaine recherche sur le sujet.

Par ailleurs, en se concentrant sur le détail des micros-événements qui construisent l'organisation, les théories du *sensemaking* et de l'*organizing* ne tiennent pas suffisamment compte du contexte global qui influence nécessairement toute organisation. Dans le contexte d'une organisation médiatique, il serait également pertinent de fouiller davantage le rôle de construction de sens que joue l'organisation sur la réalité sociale de l'auditoire.

Une autre limite de cette recherche que nous avons identifiée concerne la conception du leadership que nous avons adoptée dans ce travail. Nous avons défini le

leadership à travers une représentation « optimiste » qui place chacun des intervenants sur un pied d'égalité et où chacun des acteurs dans une situation a les mêmes chances de contribuer au processus de construction des idées. Or, sans adopter une vision « pessimiste » où le leadership serait entièrement perçu comme un moyen de contrôle, on sait que les rapports d'autorité formels existent et qu'ils ont une influence sur la dynamique de groupe. D'ailleurs, nous avons perçu un paradoxe chez Weick dans sa conception du leadership. D'une part, à l'opposé de la pensée critique qui voit le leadership comme un moyen de contrôle, Weick favorise le développement d'un leadership distribué parmi les membres d'un groupe, mais en même temps, il demande aux dirigeants d'encourager les dialogues et les débats au sein de l'organisation. C'est donc dire qu'il reconnaît que le dirigeant doit utiliser son pouvoir d'influence sur le groupe dans certains cas. Cela nous amène à proposer, comme piste additionnelle de recherche, de creuser le phénomène du *sensegiving* dans le leadership distribué. Le *sensegiving* est « le processus par lequel les individus essaient d'influencer le processus de *sensemaking* des autres dans le sens de la signification qu'ils préfèrent » (Cooren & Robichaud, 2011 : 193).

Concernant les limites d'un point de vue pratique, mentionnons que l'enregistrement audio des conversations nous a permis d'observer en détail le contenu et la forme de l'aspect audible des échanges. Toutefois, un enregistrement vidéo aurait ajouté la dimension mimo-gestuelle à l'observation des taxèmes de positions haute et basse. Par exemple, un « oui » verbal a pu être pris en compte dans l'analyse alors que le fait d'opiner n'a pas pu être retenu. En ce sens, un enregistrement vidéo des interactions entre les acteurs de l'organisation aurait sans doute permis d'approfondir l'observation

des jeux d'influence. Nous croyons toutefois que les résultats de l'analyse auraient été les mêmes, puisque que l'ajout de la dimension mimo-gestuelle à l'observation n'aurait que multiplié le nombre de taxèmes pris en compte sans modifier le résultat du jeu d'influence. En effet, que nous les observions ou non, certains gestes posés ont tout de même influencé les interactions. Les résultats de ces influences ont été perceptibles dans les conversations, les décisions prises et les gestes posés. Nous avons donc tenu compte de l'effet de ces gestes même si nous ne les avons pas directement analysés. Dans cette étude, nous n'avons pas qu'observé les conversations, nous avons également observé les résultats des conversations. Il serait tout de même intéressant d'approfondir les taxèmes liés à la dimension mimo-gestuelle.

Ensuite, il est intéressant de constater que le seul mécanisme d'intelligence collective qui n'ait pas été observé, la sensibilité aux opérations, soit précisément celui qui aurait permis d'éviter une confusion qui, elle, a pu être observée dans le cadre de cette recherche. Est-ce à dire que la confusion était due à une mauvaise vue d'ensemble de la situation ? La recherche ne nous permet pas de l'affirmer. Toutefois, une bonne sensibilité aux opérations aurait sans aucun doute permis d'en amoindrir les conséquences.

Parce que cette confusion s'est manifestée en cours de journée plutôt que pendant la diffusion en direct du bulletin, elle n'a pas donné lieu à un bouleversement important et n'a pas menacé la qualité de l'information ou la crédibilité de l'organisation. Elle a plutôt affecté l'efficacité de l'équipe puisque de nombreux efforts ont été fournis pour tenter d'éclaircir la situation.

Si la confusion était apparue pendant la diffusion du bulletin en direct, nous aurions peut-être pu voir émerger de la sensibilité aux opérations. En effet, il serait intéressant de vérifier si, au cours de la diffusion en direct, l'organisation du travail est telle qu'un ou plusieurs membres de l'organisation ont, à ce moment précis, une vue d'ensemble adéquate des opérations, ce qui permettrait de détecter une anomalie avant qu'elle ne s'aggrave. Le jour de l'observation, au moment de la diffusion en direct du bulletin, aucun incident n'est venu perturber la production du bulletin. Nous n'avons donc pas pu l'observer ni en apprécier les conséquences.

Par ailleurs, on peut aussi se demander si la sensibilité aux opérations est d'une certaine façon liée aux caractéristiques propres aux individus qui composent l'organisation ? En d'autres mots, si d'autres individus avaient occupé les fonctions de chef de pupitre et d'affectateur le jour de l'observation, est-ce que la sensibilité aux opérations se serait manifestée davantage ? C'est possible. Toutefois, comme ce mécanisme a eu tout au long de la journée plusieurs occasions de s'exprimer, le fait qu'il n'ait aucunement été visible nous porte à croire que l'organisation gagnerait à le développer davantage.

En somme, cette recherche confirme l'importance de miser sur les interactions, c'est-à-dire de favoriser les échanges, les débats et les réunions parmi les membres des organisations. En effet, dans une culture qui encourage l'individualisme et qui néglige l'interrelation, la compréhension d'une situation ne peut atteindre que la force d'une seule personne. Or, une personne, peu importe son degré d'intelligence et quelle que soit sa compétence, n'apportera jamais autant, dans une situation complexe, que ce que peut apporter la coopération entre plusieurs personnes (Weick & Roberts, 1993).

Références

- Allard-Poesi, F. (2003). Sens collectif et construction collective du sens. Dans B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action : Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, (p. 91-114). Paris: Vuibert.
- Astley, W. G. (1985). Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly*, 30, 497-513.
- Axelrod, R. (1976). *Structure of decision : the cognitive maps of political elites*. Princeton: Princeton University Press.
- Bange, P. (1992). *Analyse conversationnelle et théorie de l'action*. Paris: Les Éditions Didier.
- Bantz, C. R. (1989). Organizing and the social psychology of organizing. *Communication Studies*, 40(4), 231-240.
- Barge, J. K., & Fairhurst, G. T. (2008). Living leadership: A systemic constructionist approach, *Leadership*, 4(3), 227-251.
- Bass, M. B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind, collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. San Francisco: Chandler Press.
- Bateson, G. (1984). *La nature et la pensée*. Paris: Seuil.
- Bateson, G., Birdwhistell, R., Goffman, E., Hall, E. T., Jackson, D., Scheflen, A., Sigman, S., & Watzlawick, P. (1981). *La nouvelle communication*. Paris: Seuil.
- Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J., & Weakland J. (1956). Toward a theory of schizophrenia. *Behavioral Science*, 1, 251-64.

- Beauregard L. (2008). Leadership et communication la forme ne l'emporte pas sur le fond. *Gestion*, 33(3), 45-47.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies of taking charge*. San Francisco: HarperCollins.
- Bernier, M.-F. (2004). Une vision systématique de la vérité en journalisme, *Les cahiers du journalisme*, 13, 124-131.
- Bernier, M.-F. (2005). *Éthique et déontologie du journalisme*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Bidault, F., & Jarillo, J. C. (1995). La confiance dans les transactions économiques. Dans F. Bidault, P. Y. Gomez et G. Marion (dir.), *Confiance, entreprise et société*, (p. 109-123). Paris: Eska.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interaction: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Boden D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge, MA: Polity Press.
- Bonneville, L., Grosjean, S., & Lagacé, M. (2007a). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. Montréal: Gaétan Morin Éditeur.
- Bonneville, L., Grosjean, S., & Lagacé, M. (2007b). Où va la communication organisationnelle ? De la nécessité de comprendre le lien entre communication et organisation dans une perspective d'analyse Nord-américaine. *Studies in communication sciences - Studi di scienze della comunicazione*, Università della Svizzera italiana, Facoltà di Scienze della Comunicazione, Lugano, Switzerland, 7(1), 159-188.

- Bourgeois, L.J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1, 227-248.
- Brion, S. (2005). La coordination par la vigilance collective réciproque. *Revue française de gestion*, 1(154), 141-157.
- Burt, R. (2006). *Emotional activity around structural holes*. Colloque de l'INSNA – International Sunbelt Social Network Conference XXVI. Vancouver: INSNA.
- Callon, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau. Dans M. Akrich, M. Callon et B. Latour (dir.). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, (p. 267-276). Paris: Mines Paris.
- Campbell, D. T. (1965). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. Dans H. R. Barringer, G. I. Blanksten, et R. W. Mack (dir.). *Social change in developing areas: A reinterpretation of evolutionary theory*, (p. 19-49). Cambridge: Schenkman.
- CBC / Radio-Canada. (2010). *Les anciennes règles n'ont plus cours : il faut redéfinir la radiodiffusion publique au Canada*. (Rapport annuel de CBC / Radio-Canada 2009-2010). Repéré à http://www.cbc.radio-canada.ca/rapportsannuels/2009-2010/pdf/AR0910_f.pdf
- CBC/Radio-Canada. (2010). *Normes et pratiques journalistiques*. Repéré à http://npj.radio-canada.ca/content/polcontent.aspx?PLCMNT_NUM=238&PLCMNT_NUM_LVL_1=21&lang=fr
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership - The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, Janvier, 67-76.
- Conseil de presse du Québec (2003). *Les droits et responsabilités de la presse* (3^e édition). Repéré à http://www.conseildepresse.qc.ca/images/stories/derp_fr_vf.pdf.

- Cooren, F., & Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. Dans S. Grosjean et L. Bonneville, *La communication organisationnelle* (p. 140-175). Montréal: Chenelière Éducation.
- Coulon, A. (1987). *L'ethnométhodologie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- De Bovis, C. (2009). D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité. *Revue management et avenir*, 7(27), 241-259
- Eden, C., Jones, S., & Sims, D. (1983). *Messing about in problems: An informal structured approach to their identification and management*. Oxford: Pergamon Press.
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5-28.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227-242.
- Eisenberg, E. M., & Witten, M. G. (1987). Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, 12 (3), 418-428.
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510-518.
- Fairhurst, G. T., & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: a sailing guide. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 171-210.
- Fiedler, F. E. (1974). The contingency model: New directions for leadership utilization. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 65-79.
- Follett, M. P. (2002). *Diriger au-delà du conflit*. Paris: Village Mondial.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Garfinkel, H. (1985). Ethnométhodologie. *Société*, 5(1), 5-6.

- Garfinkel, H. (1986). *Ethnomethodological studies of Work*, New York: Routledge.
- Garfinkel, H. (2007). *Recherche en ethnomethodologie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.
- Giordano, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer : Le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez K. Weick. Dans D. Autissier et F. Bensebaa, *Les défis du sensemaking en entreprise*, (p. 153-164) Économica.
- Giroux, N. (1997). *La construction discursive de l'organisation*. Colloque Constructivismes(s) et Sciences de Gestion, IAE de Lille, 373-386.
- Giroux, N., & Demers, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management international*, 2(2), 17-32.
- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 6(159), 15-42.
- Gray, B., Bougon, M. G., & Donnellon A. (1985). Organizations as constructions and destructions of meaning. *Journal of Management*, 11, 83-95.
- Greselle, O. Z. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Revue management et avenir*, 4(14), 41-59.
- Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Grosjean, S. (2008a). Communication dans un centre de répartition des urgences 911. *Canadian Journal of Communication*, 33(1), 101-120.
- Grosjean, S. (2008b). Saisir la dynamique organisationnelle : Quand intersubjectivité et interobjectivité s'entrelacent. *Sciences de la société*, 74, 43-63.
- Grosjean, S. (2009). *Du linguistic turn à aujourd'hui : Héritage théorique et perspectives contemporaines*. Communication présentée dans le cadre de la table ronde

Fondements des « approches communicationnelles des Organisations » : France, Belgique, Canada, Actes du Colloque « La communication des organisations en débat dans les Sciences de l'Information et de la Communication : quels objets, terrains et théories », Université Rennes 2, 11 et 12 juin 2009.

Grosjean, S., Huët, R., & Bonneville, L. (2011). Du management des connaissances à la "communicabilité" des connaissances. Dans R. et J. Bonnet et G. Gramaccia, *Management et communication - Mutations, emprunts et résonnances*, (p. 59-90). Paris: Collection l'Harmattan.

Hatch, M. J. (2000). *Théorie des organisations*. Bruxelles: De Boeck.

Hersey, P., & Blanchard K. H. (1977). *Management of organizational behavior : utilizing resources*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: a practical guide to effectiveness*. New York: Free Press/Macmillan.

Hollander, E. P. (1980). *Leadership and social exchange process*. New York: Plenum.

Hollander, E.P., & Willis, R.H. (1967). Some current issues in the psychology of conformity and nonconformity. *Psychological Bulletin*, 68, 62–76.

Husted, B. W. (1993). Reliability and the design or ethical organizations. *Journal of Business Ethics*, 12, 761-769.

Johnson, D. S., & Bechler, C. (1998). Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors, and recall. *Small Group Research*, 29(4), 452-471.

Kerbrat-Orecchioni, C. (1988). *La notion de « place » interactionnelle ou les taxèmes qu'est-ce que c'est que ça ?* Paris: Éditions du CNRS.

Kerbrat-Orecchioni, C. (2001). *Les actes de langage dans le discours*. Paris: Nathan Université.

- Kets de Vries, M. (2008). Archétypes de leadership et équipe de direction. *Gestion*, 33(3), 48-60.
- Koenig, G. (2003). L'organisation dans une perspective interactionniste. Dans B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action : Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, (p. 15-34). Paris: Vuibert.
- Landau, M. (1969). Redundancy, rationality, and the problem of duplication and overlap. *Public Administration Review*, 29, 346-358.
- Landau, M., & Chisholm, D. (1995). The arrogance of optimism: Notes on failure avoidance management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3, 67-80.
- Lapierre, L. (2008). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *Gestion*, 33(3), 12-15.
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lerner, A. W. (1986). There is more than one way to be redundant. A comparison of alternatives for the design and use of redundancy in organizations. *Administration and Society*, 18, 334-359.
- Lévy, P. (1997). *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: La Découverte.
- Lippitt, R., & White, R. (1965). Une étude expérimentale du commandement et de la vie de groupe. Dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale – textes fondamentaux*. Paris: Dunod.
- Lustick, I. (1980). Explaining the variable utility of disjointed incrementalism : Four propositions. *The American Political Science Review*, 74, 342-353.
- Madsen, P., Desai, V., Roberts, K., & Wrong, D. (2006). Mitigating hazards through continuing design: the birth and evolution of paediatric intensive care Unit. *Organization Science*, 1-10.

- Maitlis, S., & Sonenshein S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick 1988. *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-80.
- Marc, E., & Picard, D. (1989). *L'École de Palo-Alto : un nouveau regard sur les relations humaines*. Paris: Retz.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McPhee, R. D., Myers, K. K., & Trethewey, A. (2006). On collective mind and conversational analysis : Response to Cooren. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 311-326.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18, 116-138.
- Mintzberg, H. (1989). *Le Management, voyage au centre des organisations*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Mondada, L. (2002). Interactions et pratiques professionnelles : un regard issu des studies of work, *Studies in Communication Sciences*, 2(2), 1-32.
- Mondada, L. (2007). Enjeux des corpus d'oral en interaction : re-temporaliser et re-situer le Langage, *Langage & société*, 3-4, 121-122.
- Mongeau, P., & Saint-Charles, J. (2005). *Communication et émergence du leadership dans les groupes*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Mongeau, P., & Saint-Charles, J. (2011). Les approches communicationnelles des groupes dans les organisations. Dans S. Grosjean et L. Bonneville (dir.), *La communication organisationnelle* (p. 253-279). Montréal: Chenelière Éducation.
- Moscovici, S. (1988). *La machine à faire des dieux : sociologie et psychologie*. Paris: Fayard.
- Paget, M. (1988). *The unity of mistakes*. Philadelphie: Temple University Press.

- Pavitt, C. (1999). Theorizing About the Group Communication-Leadership Relationship. Dans L. R. Frey, D. S. Gouran et M. S. Poole (dir.), *The handbook of group communication theory and research*, Thousand Oaks, CA : Sage, 313-334.
- Pharo, P. (1984). L'ethnométhodologie et la question de l'interprétation. Dans *Arguments ethnométhodologiques, problèmes d'épistémologie en Sciences Sociales III*. Paris: EHESS-CNRS.
- Piette, I., & Rouleau, L. (2008). Le courant discursif en théories des organisations : un état des lieux, *Les cahiers de recherche du GÉPS*, 2(2).
- Porac, J., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities : the case of the scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397-416.
- Putnam, L. L., & Nicotera, A.M. (2009). The communicative constitution of organizations: Building theories of organization. Londres /New York: Routledge.
- Roberts, K. H., Desai, V., Madsen, P., & Van Stralen, D. (2005). Organizational reliability, flexibility and security, quality and safety. *Health Care*, 14(3), 216-220.
- Robinson V. M. J. (2001). Embedding leadership in task performance. Dans K. Wong et C. W. Evers, *Leadership for quality schooling* (p. 90-102). London: RoutledgeFalmer.
- Rochlin, G. I. (1993). Defining “high reliability” organizations in practice: A taxonomic prologue. Dans K. H. Roberts (dir.), *New challenges to understanding organizations* (p. 11-32). New York: Macmillan.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
- Roux-Dufort, C. (2003). La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle. Dans B. Vidaillet (dir.), *Le sens de l'action : Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation* (p. 139-158). Paris: Vuibert

- Saunders, R. E. (2007). The effect of interactional competence on group problem-solving. Dans F. Cooren, *Interacting and organizing: Analyses of a board meeting* (p. 163-184). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Schermerhorn, J. R., de Billy, C., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2006). *Comportement humain et organisation*. Montréal: ERPI Canada.
- Schulman, P. R. (1993). Negotiated order of organizational reliability. *Administration and Society*, 25, 353-373.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Sutcliffe, K. M. (1994). What executives notice: accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 37, 1360-1378.
- Sutcliffe, K. M. (2000). Organizational environments and organizational information processing. Dans F. M. Jablin, L. L. Putnam (dir.), *The New Handbook of Organizational Communication* (p.197-230). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tamuz, M. (1994). Developing organizational safety information systems for monitoring potential dangers. Dans G. E. Apostolakis and T. S. Win (dir.), *Proceedings of PSAM II*, 2 (p. 7–12). Los Angeles: University of California.
- Taylor, J. R., & Delcambre, P. (2011). La communication organisationnelle : histoire, enjeux et fondements. Dans S. Grosjean et L. Bonneville, *La communication organisationnelle* (p. 3-31). Montréal: Chenelière Éducation.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization : Communication as its site and surface*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thompson, F. (1995). Business strategy and the Boyd cycle. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 3, 81–90.
- Vézina, R., (2005). La force des leaders de niveau 5, *Les Affaires*, 57(15), 42.

- Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action : Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris: Vuibert.
- Vincent, D. (2001). Les enjeux de l'analyse conversationnelle ou les enjeux de la conversation. *Revue québécoise de linguistique*, 30(1), 177-198.
- Vion, R. (2000). *La communication verbale. Analyse des interactions*. Paris: Hachette.
- Weick, K. E. (1969, 1979). *The social psychology of organizing*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Weick, K. E. (1978). Spines of leaders. Dans M. W. McCall et M. M. Lombard (dir.), *Leadership : Where else can we go?* (p. 37-61). Durham, NC: Duke University.
- Weick, K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-127.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sense-making in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-653.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. Dans H. P. Sims, D. A. Giola et al. (dir.), *The Thinking Organization* (p. 102-135). Londres: Jossey-Bass Publishers.
- Weick, K. E., Gilfillan, D. P., & Keith, T. (1973). The effect of composer credibility on orchestra performance, *Sociometry*, 36, p. 435-462.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of uncertainty*, second edition. San Francisco: Jossey Bass.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, p. 81-123.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), p. 409-421.
- Westrum, R. (1997). Social factors in safety-critical systems. Dans F. Redmill and J. Rajan (dir.), *Human factors in safety critical systems* (p. 233–256). Londres: Butterworth-Heinemann.

Annexes

Annexe I – Exemple de feuille d'affectation

OTT 10:47:57

[SRC]AFFECTATION.OTTAWA.*AUJOURDHUI. 1

Titre	Ville	Reporter	Heure (14:45)
VENDREDI 26 NOVEMBRE 2010			
AFFECTATION AM			
AFFECTATION PM			
TP TÉLÉ 18H			
TP AMBULANCES OUTAOUAIS	OUTAOUAIS		TP18H/Wpm
TP INVESTISSEMENTS MONTEBELLO	OUTAOUAIS		TP18H/
TP CONSTABLES SPÉCIAUX	OTTAWA		TP18H/Wpm
TP HAUSSE DES FRAIS DE SCOLARITÉ U	GATINEAU		TP18H/W
TP CHARITÉ ORGANISME VANIER/OC TR	OTTAWA		TP18H/W
TP EN COUR SHER/GREGSON/LAHEY??	GATINEAU		?? / W
ENT MARC CARRIÈRE			
TP			
TP RADIO 17H			
PUPITRES RADIO AM /PM			
CV12H PALAIS LAHEY???	OTTAWA		CV12H/CLIP
TPR HAUSSE FRAIS SCOLARITÉ UQO	GATINEAU		CV12H/CLIP
TPR CONSTABLES SPÉCIAUX	GATINEAU		CV16H30/TPR
TPR AMBULANCES OUTAOUAIS	OUTAOUAIS		CV16H30/TPR
TPR CHARITÉ OTTAWA	OTTAWA		TPR
TEXTES, TXT-CLIPS, SR+EX			
SR MEURTRE ARBALÈTE	TORONTO	CBC TORONTO	
SR ACCIDENT MORTEL OSGOOD	OTTAWA		
SR Inauguration eaux usées	OTTAWA	CBOT	13:00
SR +EX SOIRÉE RUSSELL	RUSSELL		
SR 2e RÉSULTAT GUINOLÉE	GATINEAU	ARCHIVES	
SR Journée internationale de l'accessibilité (hand	OTTAWA	pm	
TXT CLIP cdp philanthropie			
MENU SPORTS			
AFFECTATEUR SPORTS			
SPORTS - OLYMPIQUES VISITENT WILDCATS	MONCTON		
SPORTS - TP GYM ACTION JEUX DU CANADA	gatineau		
SPORTS- SR TURBO U-18 (water polo)	GATINEAU		
CULTUREL ** BESOIN MO ""			
TP / ENT. CULTURELLE	OTTAWA/GAT		
TP / ENT. CULTURELLE	OTTAWA/GAT		
sénégalais à la Basoche			
MÉTÉO			
MÉTÉO SEMAINE	OTTAWA/GAT		
COUVERTURE POSSIBLE EN SOIRÉE			
A SUIVRE/VÉRIFIER			
CHECK NÉGO UQO			
U OTT NÉGO retour à la table auj et vendredi			

Annexe II – Exemple de feuille de route

OTT 16:46:24
0:06 trop long

[SRC]PROD-REGIONS.OTTAWA.*BULLETINS-TELE.TJ.CONDUCTEUR. 1

NUM	RS	SUJET	CAM	ORIG	Vid-ID	Ca	SON	Sta	Clip st	TEXTE	DURÉ	VIS
		2010-12-03						OK		0:00	0:00	
								OK		0:00	0:00	
		K OUVERTURE COURTE OTT			G9009	C	PLS	PR	ok	0:00	0:16	
		K OUVERTURE COURTE ÉDITION SPÉC			G9029	C	PLS	PR		0:00	0:16	
100		OUV METEO MANCHETTES OTT-GAT			G500	A	PLS/BG MIC	OK	OFF	0:00	0:50	
		PLASMA - C-3						PR		0:00	0:00	
	-	SR PREMIERE NOUVELLE - PLASMA			G501	B	SIL	OK		0:00	0:00	:33
								OK		0:00	0:00	
101	RS	EX TOP	16h		G505	A	PLS	OK	ONLIN	0:00	0:41	:44
		lance topo						PR		0:00	0:00	
102		TP AMBULANCE # 1			G506	A	PLS	OK	ONLIN	0:00	2:39	
		<<COUPE A>>						PR		0:00	0:00	
	-	EX PLUS TARD !!!!!!!			G521	A	MICRO	OK	OFF	0:10	0:00	
								OK		0:00	0:00	
	S	EX TOP			G523	A	PLS	OK	OFF	0:19	0:20	
		lance topo						PR		0:00	0:00	
		TP DROITS SCOLARITE			G507	A	PLS	OK	OFF	0:00	1:50	
								OK		0:00	0:00	
		TP KHURRAM SHER			G508	A	PLS	OK	OFF	0:14	1:30	
								OK		0:00	0:00	
		SR MEURTRE ARBALETE			W520	A	BG	OK	OFF	0:18	0:00	
		<<BALAYAGE>>						PR		0:00	0:00	
	RS	SR ACC MORTEL VELO HULL			G511	A	BG	OK	ONLIN	0:14	0:00	0:31
		<<BALAYAGE>>						PR		0:00	0:00	
	RS	SR ACC MORTEL OSGOODE			G512	A	BG	OK	ONLIN	0:15	0:00	0:44
		<<BALAYAGE>>						PR		0:00	0:00	
	RS	SR INCENDIE CUMBERLAND			G524	A	BG	OK	ONLIN	0:17	0:00	0:58
								OK		0:00	0:00	
		TP CONSTABLES SPECIAUX			G513	A	PLS	OK	OFF	0:17	1:50	
								OK		0:00	0:00	
	R-	K TRANSITION METEO			G9269	A	PLS	OK	ONLIN	0:00	0:05	
		2b C1 + C2						PR		0:00	0:00	
	S	CV METEO # 1					MICRO	OK		0:00	1:15	
								OK		0:00	0:00	
	S	TJ OTT-GAT TOUR DU MONDE	16H		G522	A	PLS	OK	OFF	0:00	1:00	
		SR MAUVAIS TEMPS EUROPE 10H			V515	A	BG	OK		0:00	0:00	0:45
		SR TEMPETE USA 10H			V517	A	BG	OK		0:00	0:00	0:35
		SR METEO CHALEUR 6H			V505	A	BG	OK		0:00	0:00	0:42
								OK		0:00	0:00	
		TP BELLEMARE DGE			W503	A	PLS	OK	OFF	0:13	1:50	
								OK		0:00	0:00	
		TP SITES WIKILEAKS			W501	A	PLS	OK	OFF	0:15	2:00	
								OK		0:00	0:00	
		SR OBAMA ARRIVEE			W550	A	SIL	OK	OFF	0:27	0:00	0:32
								OK		0:00	0:00	
	R-	K TRANSITION NOUVELLES			G9509	A	PLS	OK	ONLIN	0:00	0:22	
		C3 + duplex plasma						PR		0:00	0:00	
	S	LIVE TEASER CULTUREL / SPORTS					N?-PLS/MICR	OK		0:00	0:40	
	R-	SR CULTUREL LIVRE RECETTE			G525	A	BG	OK	ONLIN	0:00	0:00	0:42

Annexe III – Grille d’analyse prévue

Date		Heure	
Présence			
Type d’interaction ○ en personne ○ téléphone ○ électronique ○ courriel ○ post-it virtuel ○ chat ○ mixte ○ prévue ○ spontanée		But de l’interaction ○ réunion d’affectation ○ réunion de production ○ mise en ondes ○ clarification ○ partage d’info ○ autre	
		Lieu ○ table salle des nouvelles ○ régie ○ esp. de travail de_____ ○ couloir ○ autre	
Heure	Interlocuteurs	Actions des interlocuteurs	Données contextuelles

Annexe IV – Extrait du calepin de notes

16h46.

impression feuille de route.

⑨91 Michel Sapito.

[redacted] et [redacted] attend appel de
départie Vallée.

⑨93.

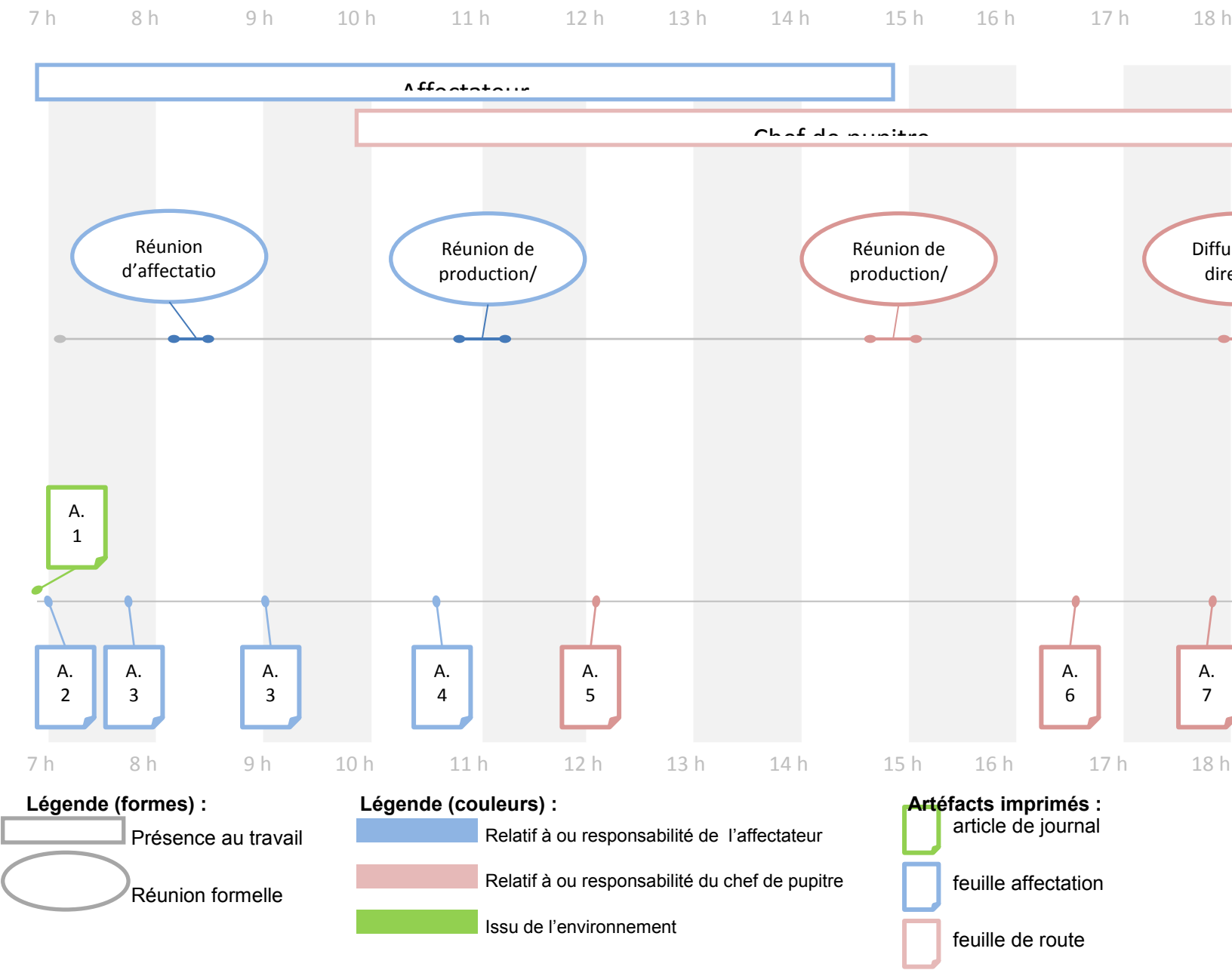
[redacted] demande si une diat a été
[redacted] faite pour [redacted] Vallée
[redacted] ne prendre appel au bureau de
[redacted] et parle à Mme Vallée.

16h50 au même moment à 7 min. 20.

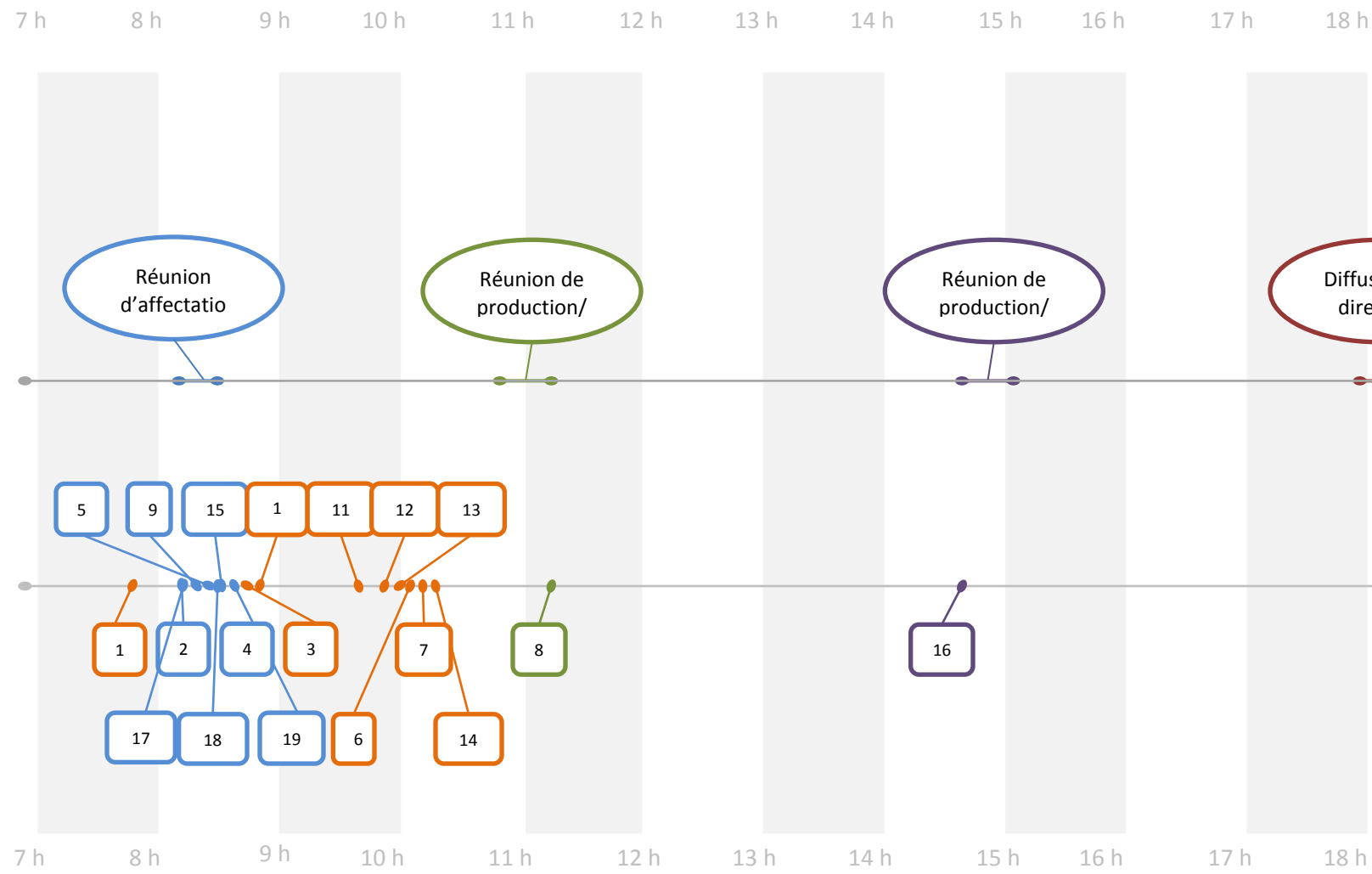
[redacted] s'approche [redacted]
de [redacted]
pour faire popitner
son topo.
(micro [redacted])

impression texte topo [redacted]

Annexe V – Tableau collecte de données



Annexe VI – Tableau extraits *organizing*



Légende (formes) :

- Réunion formelle
- Extraits retenus dans l'analyse

Légende (couleurs) :

- Pendant la réunion d'affectatio
- À l'extérieur des réunions formelles
- Pendant la réunion de production du matin
- Pendant la réunion de production de l'après-midi