

Université d'Ottawa

**Construire du sens dans les interactions :
Étude ethnographique d'une réunion d'équipe de travail de
la fonction publique en processus d'*organizing***

**par Geneviève Lamarche
Département de communication
Faculté des arts**

**Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de M.A. en communication
(organisation, interactions, texte, conversation, *organizing*)**

**Février 2011
© Geneviève Lamarche, Ottawa, Canada, 2011.**

Sommaire

Dans cette présente thèse, nous procédons à une étude ethnographique au sein d'une organisation de la fonction publique du Canada, dans le but de décrire le processus mis en œuvre par une équipe de travail pour construire du sens et s'organiser (dans le sens d'*organizing*). C'est selon une approche communicationnelle de l'organisation (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2008; Giroux et Demers, 1998) et selon une perspective socio-constructionniste que nous développons notre analyse, situant l'organisation dans un contexte de changement continu. Notre objectif est de répondre à la question suivante : Au sein des organisations gouvernementales où le changement est continu (c'est-à-dire constant, permanent) comment les équipes de travail s'organisent-elles?

Afin d'atteindre cet objectif et de bien cerner la problématique à l'étude, un cadre théorique a été élaboré, mettant l'accent principalement sur la théorie du *sensemaking* de Karl E. Weick, ainsi que sur le modèle discursif de l'organisation introduit par James R. Taylor, tout en mobilisant les travaux plus récents de chercheurs qui défendent l'approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren et Robichaud, 2010; Putnam et Nicoreta, 2008; Bouillon, Bourdin et Loneux, 2008), laquelle met l'accent sur le rôle constituant de la communication dans les organisations. Nous proposons un modèle théorique de l'*organizing* qui intègre les travaux de Weick (1991, 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006) et ceux de Taylor (1996, 2000) afin de décrire comment l'organisation se construit dans les réunions, dans les textes et dans les interactions.

Table des matières

Introduction	4
Le renouvellement de la fonction publique.....	6
Renouveler la fonction publique : Survol des défis internes.....	10
Chapitre 1 : Revue de littérature et problématique.....	17
Chapitre 2 : Cadre théorique	25
2.1 Karl E. Weick et la construction de sens	25
2.2 La construction de sens.....	25
2.3 L'organisation : processus et structure	27
2.4 La problématique des organisations	30
2.4.1 L'équivocité et l'ambiguïté	30
2.4.2 Les situations nouvelles.....	34
2.4.3 La désorganisation	38
Schéma 1. L'organisation en mouvement : de l'ambiguïté à la construction de sens	39
Schéma 2. La désorganisation en mouvement	40
Exemple 1 : Une incapacité de se comprendre.....	41
Exemple 2 : Un manque d'échanges	42
Exemple 3 : Une surcharge d'information causant d'autant plus d'ambiguïté	43
2.5 L'approche discursive de l'organisation de J.R. Taylor	45
Schéma 3. Modèle discursif de l'organisation selon Jame R. Taylor	46
2.6 Notre modèle théorique de l'organizing	48
Schéma 4 : Notre modèle théorique de l' <i>organizing</i>	49
2.6.1 Étudier la construction de sens et l' <i>organizing</i>	51
Chapitre 3 : Méthodologie.....	54
3.1 Les techniques d'analyse des données	60
3.2 Pré-analyse du corpus	62
Schéma 5. Cycle d'interactions comportant cinq blocs de sens.....	63
Chapitre 4 : Analyse de la réunion	64
4.1 L'objectif de la réunion étudiée.....	64
4.2 Partie I : Les textes, moteurs et outils de gestion de la construction de sens.....	67
4.2.1 Le courriel, l'enquête appréciative et les règles de bienséance	67
4.2.2 L'ordre du jour	71
Schéma 6. Textes moteurs qui façonnent la réunion.	73
4.2.3 Métacommunication sur les textes moteurs : Raffermer le cadre de la réunion.....	73
4.2.4 Co-construire... un plan d'action.....	84

Schéma 8. Ordre dans lequel nous avons tracé le fil conducteur de sens.....	86
4.2.5 Le début des échanges entre les participants.....	87
4.2.6 Le double rôle des textes (le courriel et l'ordre du jour)	93
4.2.7 Le premier sujet de discussion : la Découverte.....	96
4.2.8 Le rôle des textes.....	113
4.3 Partie II : Construire du sens dans les interactions.....	115
4.3.1 Début des interactions et du partage d'idées entre les participants	115
Schéma 9. Cycle d'interactions autour des thèmes de l'enquête appréciative	119
Schéma 10. Cycle d'interactions autour du thème du Rêve : recherche psychographique	126
Schéma 11. Cycle d'interactions autour du thème du Rêve : médias sociaux	133
4.3.2 Le développement du plan d'action.....	134
Schéma 12. Cycle d'interaction : La recherche psychographique devient concevable et probable	140
Schéma 13. <i>Organizing</i> de l'équipe des Services de marketing (illustrant le cas étudié)	151
Chapitre 5 : Mise en perspective des analyses	153
5.1 Retour sur la question de recherche et sur la problématique de départ	153
5.2 Notre contribution.....	154
5.2.1 Les réunions : le lieu privilégié de l' <i>organizing</i>	154
Schéma 13 : Notre modèle pratique de l' <i>organizing</i>	155
5.2.2 La construction du changement dans les interactions.....	157
5.2.3 La relation dynamique entre le texte et la conversation	159
5.2.4 L'auto-sélection des intervenants et l'effet des rôles sur les tours de parole	161
Conclusion.....	167
Limites et pistes	176
Références	181

Introduction

Depuis les vingt dernières années, le rythme de vie de la société occidentale semble s'être accéléré. Dorénavant, tout s'obtient rapidement, sans contraintes de temps : l'information (en ligne), les services (express, 24 heures sur 24, sept jours sur sept), les produits de consommation (fast-food). Même la communication s'effectue maintenant de façon instantanée et ce, sans les frontières de l'espace (courriels, messageries électroniques). Plusieurs chercheurs ont appelé cet impératif d'accélération permanente le « culte de l'urgence », un terme emprunté à Nicole Aubert, sociologue et psychologue (Aubert, 2006 : 8). Certains définissent ce « culte de l'urgence » comme une « obsession de la vitesse et de la performance qui font de la vitesse une qualité en soi (Bonneville et Grosjean, 2006 : 27). Plusieurs facteurs peuvent avoir contribué à cette transformation de la culture temporelle, dont une logique marchande et capitaliste fondée sur la productivité, l'évolution des technologies de l'information et des communications, ainsi que la mondialisation (Bonneville et Grosjean, 2006 : 31).

Aubert avance que « l'urgence est en passe de devenir un mode dominant de régulation collective » (Aubert cité par Mesnil, 2005 : 88). De même, d'autres chercheurs constatent que l'urgence tend à vouloir s'imposer comme un nouveau mode de pensée et de régulation sociale (Thorion et Massard, 2005 : 43). Bien que cette nouvelle culture temporelle soit une construction sociale, c'est-à-dire une réalité conséquente des pratiques et usages sociaux des innovations technologiques, celle-ci a paradoxalement des répercussions sur la société qui évolue dans ce contexte.

Les outils technologiques développés au cours des dernières décennies contribuent à façonner les activités collectives telles que le travail. Ces outils facilitent l'accès à l'information grâce aux réseaux de télécommunication qui effectuent la transmission, la gestion et le partage de données. Ces mêmes réseaux permettent aussi la communication (l'échange, les interactions) et le travail à distance, repoussant ainsi les limites de l'espace. C'est-à-dire que dans certains cas, il n'est plus nécessaire d'être physiquement au bureau pour travailler. Les outils technologiques accélèrent aussi la rapidité avec laquelle l'information est transmise et partagée. En augmentant l'accès à l'information et la rapidité des échanges, ces outils technologiques ont créé de nouvelles attentes face à la productivité et de nouveaux critères de performance des organisations. En effet, pour performer, les organisations doivent faire le plus possible dans un temps le plus court possible avec le moins de ressources possibles (Bonneville et Grosjean, 2007 : 55). Dans cette optique, l'efficacité et le rendement d'une organisation se mesurent selon la « prospérité maxima », qui suppose une organisation rationnelle du travail fondée sur une maîtrise absolue du temps (Bonneville et Grosjean, 2006 : 25). Tel que formulé par les économistes (et repris par Benjamin Franklin), le temps c'est de l'argent (Time is Money) (Bonneville et Grosjean, 2006 : 25 ; Aubert, 2004 : 393). Chaque minute compte. Il faut gagner du temps, le maîtriser, le maximiser, ne pas le perdre.

Si l'obsession de la vitesse et de la performance se fait sentir dans les organisations à but lucratif, les organisations gouvernementales n'y échappent pas non plus. La Politique de communication du gouvernement du Canada énonce d'ailleurs qu'un « gouvernement

moderne doit pouvoir réagir efficacement dans un milieu de communication globale actif 24 heures sur 24, en ayant recours à de nombreux moyens de diffusion » (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2008). En raison des changements et des percées technologiques, de nouveaux outils sont disponibles. En plus d'accroître les attentes de la population quant à l'accès à l'information et aux services, ceux-ci font espérer des décisions rapides, des réponses immédiates de la part du gouvernement, une gestion transparente des activités gouvernementales et la participation du public à la prise de décisions. Ces changements exigent une fonction publique souple, rapide, novatrice et axée sur l'excellence (Bureau du Conseil privé, 2008). Au sein de la fonction publique du Canada, l'heure est au renouvellement des pratiques de planification et de gestion des ressources, des activités et du changement.

Le renouvellement de la fonction publique

Au diapason de ce qu'il se passe dans la société occidentale, la fonction publique du Canada doit continuellement prendre des mesures pour fournir des programmes et des services selon des normes d'excellence les plus élevées possibles. Elle doit « innover et faire preuve de créativité, simplifier ses façons de faire, gérer efficacement les risques et rendre pleinement compte de son rendement » (Comité consultatif sur la fonction publique, 2008). Afin de mettre en œuvre ces mesures, un comité consultatif a été fondé en 2006 pour conseiller le Premier ministre et le greffier du Conseil privé au sujet du renouvellement de la fonction publique. Le comité a pour mandat de formuler des

conseils au greffier du Conseil privé en matière de stratégies, de politiques, de pratiques et de principes relatifs au développement futur de la fonction publique du Canada.

Le renouvellement de la fonction publique est un processus continu qui consiste, pour cette organisation, à s'adapter à des contextes complexes en évolution tout en continuant à faire preuve d'excellence en termes de politiques, de programmes et de prestation de services à la population canadienne. Enfin, comme toute organisation, la fonction publique est en quête constante de moyens, de méthodes et d'outils qui l'aideront améliorer sa performance, son rendement et son efficacité.

Afin de rendre compte des améliorations réalisées au chapitre du renouvellement, la fonction publique doit pouvoir évaluer son rendement. Les repères qu'utilise la fonction publique afin d'évaluer son rendement sont identifiés dans le Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada publié en 2010. Ces repères permettent de définir ce que signifie l'excellence dans le contexte du renouvellement de la fonction publique.

Un premier exemple de repère consiste en la comparaison internationale. En effet, la fonction publique peut comparer son rendement avec d'autres administrations publiques à travers le monde à l'aide d'indicateurs fournis par la Banque mondiale (Worldwide Governance Indicators) ainsi que la fondation Bertelsmann (Sustainable Governance Indicators). Notamment, dans les comparaisons internationales du rendement des

administrations publiques effectuées en 2009, la fonction publique du Canada occupait un rang élevé. Ainsi :

Parmi les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), selon les indicateurs d'efficacité des administrations publiques établis par la Banque mondiale, le Canada se classe au sixième rang et, d'après l'indice de gestion Bertelsmann, au huitième rang (Bureau du Conseil privé, 2010 : 54).

La Banque mondiale et la fondation Bertelsmann mesurent et classent les administrations publiques selon des critères liés, par exemple, à l'imputabilité, à la stabilité politique, à la qualité réglementaire et au contrôle de la corruption. Bien qu'elles laissent place à l'interprétation, de telles mesures peuvent aider la fonction publique à obtenir une idée de son rendement relatif.

Un deuxième exemple de repère qu'utilise la fonction publique afin d'évaluer son rendement est le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ce cadre consiste en un tableau qui présente dix éléments essentiels pour assurer une gestion saine, suivis d'une série d'indicateurs et de mesures connexes. Le CRG fournit aux administrateurs généraux et à tous les gestionnaires de la fonction publique une liste des attentes en matière de gestion qui reflètent les différents aspects des responsabilités actuelles des gestionnaires ainsi que les objectifs de renouvellement de la fonction publique.

Le Cadre est un outil visant à promouvoir une fonction publique moderne où

- les services sont axés sur les citoyens;
- les valeurs de la fonction publique (par exemple, respect de la démocratie, valeurs professionnelles, valeurs

éthiques et valeurs humaines) sont énoncées de façon claire et mises constamment en application;

- un soutien efficace est fourni aux ministres et une orientation stratégique est transposée en résultats au moyen d'un rendement organisationnel élevé;
- le processus décisionnel est transparent et responsable;
- les employés sont appréciés et les capacités humaines et intellectuelles sont développées;
- les dépenses sont effectuées de façon responsable au moyen d'une saine gestion des deniers des contribuables;
- les risques sont définis et gérés;
- le rendement organisationnel s'améliore constamment au moyen de l'innovation, du changement et de l'apprentissage. (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2005 : 10).

Ainsi, le CRG fournit des repères mesurables qui orientent la fonction publique dans son renouvellement. Ce cadre est utilisé par les ministères et organismes de la fonction publique afin d'évaluer et de rendre compte de leur rendement.

Un troisième exemple de repère qu'utilise la fonction publique afin d'évaluer son rendement est le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Celui-ci est mené occasionnellement par Statistique Canada et vise d'abord à donner un aperçu de l'opinion des fonctionnaires sur leur milieu de travail. Un sondage a notamment été mené en 2008. Environ 170 000 employés y ont répondu, ce qui représente 66 % des 258 000 fonctionnaires qui ont été invités à participer au sondage. Les résultats de ce sondage servent de données de référence permettant de mesurer les progrès réalisés au chapitre du renouvellement du milieu de travail. C'est ici, à l'intérieur des organisations gouvernementales, que notre intérêt se focalisera. En effet, si la fonction publique veut répondre aux nouvelles attentes de la société face aux nouveaux critères de rendement et de performance des organisations, elle doit transformer ses façons de faire à l'interne. Le

changement s'effectue donc à l'intérieur des organisations : des nouveaux moyens (technologiques, organisationnels, etc.), de nouvelles méthodes (organisation du travail et autres), de nouveaux outils de travail, etc. Dans le contexte du renouvellement de la fonction publique, comment les organisations s'organisent-elles ?

Renouveler la fonction publique : Survol des défis internes

Nous voyons donc que les organisations gouvernementales font face à un défi de taille : le renouvellement de la fonction publique. Ce renouvellement consiste en un changement, une transformation, une modernisation. Et comme l'affirme le greffier du Conseil privé, ce processus est permanent. Ainsi, la problématique des organisations gouvernementales est qu'elles doivent trouver des façons flexibles de travailler afin de supporter le changement continu. Dans le Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada publié en 2010, le greffier du Conseil privé, Wayne G. Wouters, explique que le processus de renouvellement de la fonction publique en est un à caractère permanent et génère des améliorations constantes.

Le renouvellement de la fonction publique constitue une stratégie globale permanente permettant aux fonctionnaires de mieux appuyer le gouvernement et de recourir à de nouveaux outils et à de nouvelles méthodes, tout en s'acquittant de la même mission d'excellence du service auprès des Canadiens et des Canadiennes (Bureau du Conseil privé, 2010 : 6).

Pour la fonction publique du Canada, cela signifie que le changement ne cessera pas, que les priorités et les méthodes de travail vont continuer de changer. Cette problématique nous incite à regarder à l'intérieur des organisations gouvernementales, question de voir

comment elles perçoivent actuellement le changement. En examinant les résultats des SAFF de 2005 et de 2008, on remarque que les employés ont une opinion modérément positive au sujet du changement, percevant celui-ci comme une nuisance à leur travail. Selon les résultats du SAFF mené en 2005, 43 % des employés estimaient avoir autant ou plus de travail à faire avec des ressources réduites (Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2006). Le sondage de 2005 démontrait aussi qu'un pourcentage assez élevé de fonctionnaires estimait que la qualité de leur travail était minée en raison de l'instabilité organisationnelle (41 %), des changements de priorité (40 %), de la multitude des stades d'approbation (40 %) et des délais déraisonnables (30 %) (Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2006). Similairement, le SAFF de 2008 montre que les employés ont cité les priorités changeantes, un trop grand nombre de stades d'approbation et un manque de ressources ou le roulement du personnel parmi les facteurs qui nuisent à la qualité de leur travail. Augmentation de la charge de travail, diminution des ressources; roulement du personnel; instabilité organisationnelle; priorités changeantes; délais déraisonnables : Comment expliquer ces résultats?

Les citoyens comptent sur un accès rapide, efficace et équitable à l'information et aux services, et ils s'attendent à une transparence et une responsabilisation accrues (Bureau du Conseil privé, 2008). Pour répondre aux attentes des citoyens et être prêtes à pallier à toute situation imprévue, les équipes de travail doivent être flexibles, capables de s'adapter et en mesure de réagir rapidement aux situations imprévues. Le traitement de ces situations est souvent transversal et interdisciplinaire, impliquant diverses équipes de

travail qui doivent se synchroniser et apprendre ensemble à gérer une situation nouvelle, souvent complexe et comportant une forte part d'incertitude (Thorion et Massard, 2005 : 52). Afin de réduire l'incertitude et d'être à l'affût des changements et des enjeux qui surgissent dans l'environnement, les employés doivent être informés en tout temps. Ils sont d'ailleurs outillés pour être en communication constante : téléphone portable, télé-avertisseur, ordinateur portable, *Smart phone* (par exemple de type *Blackberry*), etc. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) facilitent l'accès et l'échange d'information, entraînant par le fait même une production croissante d'information (Aubert, 2004; Bonneville et Grosjean, 2006).

L'augmentation de la charge informationnelle, si elle n'est pas gérée, comporte des risques pour les organisations, y compris l'alourdissement de la charge de travail. Par exemple, les employés se sentent obligés de répondre à toute sollicitation dont ils sont l'objet (Aubert, 2004 : 393). Répondre à ces sollicitations représente en fait une forme de mini-réorganisation du travail. Selon des recherches menées sur le déploiement des technologies de l'information et de la communication dans les organisations de soins de santé, les employés « se disent trop sollicités et expriment leur manque de temps, les retards dans l'avancement de certaines tâches et ont le sentiment d'une perte de contrôle sur leurs activités quotidiennes » (Bonneville et Grosjean, 2006 : 33). Si tel est le cas au niveau de l'individu, la productivité au niveau de l'équipe de travail s'en trouve inévitablement affectée. D'où la nécessité de coordonner efficacement les équipes de travail, afin de réorganiser le travail selon les priorités changeantes. Un manque de coordination entre des équipes qui reçoivent les mêmes messages peut générer le double

d'effort, donc entraîner un gaspillage de temps et d'énergie. L'augmentation de la charge informationnelle exige donc une gestion planifiée de l'information ainsi que des moyens de coordination dynamique au sein des équipes de travail. La communication est un élément clé de la coordination, permettant de clarifier les rôles et les responsabilités, ainsi que les attentes et les délais, mais permettant aussi de questionner les priorités afin d'assurer la gestion efficace du travail de l'équipe.

Nous venons d'établir que les équipes de travail doivent être coordonnées afin d'effectuer le travail de façon organisée et efficace. Parallèlement, les équipes doivent composer avec de nouvelles formes de temporalité et de nouvelles méthodes d'organisation par rapport au temps. En facilitant l'accès et l'échange d'information, les TIC ont une autre répercussion : elles accélèrent le rythme auquel l'information est partagée. Elles imposent une réorganisation marquée par un raccourcissement du temps décisionnel, une accélération des activités, ainsi qu'une plus grande flexibilité au niveau des processus.

Mais voici qu'un problème se pose : Compte tenu que les organisations gouvernementales sont structurées de manière hiérarchique, elles nécessitent des processus décisionnels et opérationnels à la fois horizontaux et verticaux. Conséquemment, l'information doit circuler en suivant un ordre hiérarchique déterminé. Lorsqu'il est question de mettre en œuvre des activités, chaque plan doit suivre le processus d'approbation nécessaire. Ainsi, le raccourcissement des délais entre en conflit avec les processus d'approbation qui eux nécessitent du temps. La même chose s'applique à la réflexion stratégique et à la planification à long terme. Le

raccourcissement du temps décisionnel ne laisse pas de place à une prise de recul suffisante (Mesnil, 2005 : 82). Il y a donc, dans les organisations gouvernementales, un écart entre les échéances attendues et les délais nécessaires à l'exécution du travail. Cet écart suppose une incohérence dans la manière d'agir : comment prendre une décision à la fois rapide et réfléchie ? Les délais urgents deviennent alors des risques au sein des équipes de travail en ce que l'accélération du travail va à l'encontre du système rationnel et ordonné auquel les employés sont habitués.

Autre problématique interne des organisations gouvernementales : elles assistent aujourd'hui à un roulement majeur des effectifs. On s'aperçoit que la durée moyenne d'occupation des fonctions semble soumise à la même rapidité de rotation que celle de ces produits de grande consommation qu'il faut sans cesse renouveler pour susciter et entretenir le désir des consommateurs (Aubert, 2004 : 396). De plus, le départ à la retraite des baby-boomers représente un défi de taille pour la fonction publique (Commission de la fonction publique du Canada, 2008). En 2008, 66 % de l'effectif avait plus de 40 ans. Et d'ici 2012, plus du quart des fonctionnaires seront admissibles à la retraite (Bureau du Conseil privé, 2008). Le roulement des effectifs et le départ à la retraite des baby-boomers signifient que les équipes de travail peuvent perdre des membres de leur équipe. Le manque de ressources au sein des équipes rend celles-ci d'autant plus vulnérables à la désorganisation.

Bref, voilà autant de défis auxquels doit faire face la fonction publique du Canada. Il est donc nécessaire pour les ministères et organismes de savoir s'organiser. L'organisation,

en tant que processus, est au cœur d'un milieu de travail efficace et efficient. L'organisation est au cœur du renouvellement de la fonction publique.

Dans le contexte des organisations gouvernementales où le changement est continu et où le renouvellement est une priorité, comment les fonctionnaires parviennent-ils à accomplir leur travail sans que celui-ci ne perde tout son sens ? Cette thèse tente de comprendre comment une équipe de travail mobilise des connaissances, des savoirs et des expertises afin de construire du sens et s'organiser. Elle tente d'identifier les moyens, les méthodes et les outils mobilisés ou créés par une équipe de travail pour construire du sens et s'organiser. Enfin elle tente de comprendre les dynamiques communicationnelles qui s'accomplissent lors de réunions de travail et qui peuvent soutenir (ou inhiber) la construction de sens et l'organisation.

Dans cette présente thèse, nous verrons tout d'abord quelques perspectives de recherche en changement organisationnel, afin de positionner notre problématique au cœur des enjeux courants en communication organisationnelle. À l'aide d'un cadre théorique construit à partir des travaux de chercheurs en communication organisationnelle, nous expliquerons comment les nouvelles idées émergent dans la communication, et comment ces idées peuvent être transformées en nouveau sens commun, en nouvelle façon de faire. Nous présenterons une étude de cas menée au sein d'une équipe de travail de la fonction publique du Canada, qui montre comment les cadres et les gestionnaires peuvent gérer, encourager et encadrer la co-construction de sens et l'organisation à l'intérieur de leurs équipes. L'analyse du cas à l'étude sera suivie d'une mise en perspective qui permettra

d'insérer les résultats de l'étude dans le contexte de la problématique des organisations gouvernementales telle que décrite plus haut. L'objectif de cette thèse est d'apporter un nouveau regard sur les processus de construction de sens et d'organisation, processus qui, ultimement, supportent le renouvellement de la fonction publique.

Chapitre 1 : Revue de littérature et problématique

Il existe un vaste corpus de recherches sur le changement organisationnel ainsi que plusieurs approches communicationnelles du changement dans les organisations. Les définitions du changement, de l'organisation et de la communication diffèrent largement selon les perspectives théoriques, les champs d'études (par exemple, en communication organisationnelle, en science de la gestion et en psychologie sociale) et, bien évidemment, les périodes de recherche.

Nicole Giroux (2010) fournit trois définitions du changement, les distinguant comme une différence, un processus et une propriété naturelle du monde. Premièrement, le changement consiste en une différence observée entre deux états d'un objet, d'une situation ou d'une personne. Deuxièmement, le changement peut être défini comme un processus si l'on s'intéresse au déroulement du changement, au passage d'un état à l'autre. Troisièmement, selon Giroux (2010), le changement peut être décrit comme une propriété naturelle du monde, telle l'évolution. Compte tenu de l'imprévisibilité de l'environnement, le changement est naturel et inévitable. Ces trois définitions ne sont pas mutuellement exclusives. Le sens qu'on attribue au changement dépend du contexte dans lequel il est étudié.

Christiane Demers (1999) a regardé « l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel » et a découpé ce vaste corpus de recherches en trois grandes périodes : l'après-guerre (1945-1975), la récession (1976-1986) et la période actuelle débutant vers

la fin des années 80. Nous donnerons tout d'abord un bref aperçu des deux premières périodes de recherche afin de mieux illustrer la particularité des études actuelles sur le changement organisationnel.

Selon Demers (1999), la première période de recherche a débuté en 1945 après la Seconde Guerre mondiale. Les contextes social, politique et économique étant favorables et stables, le changement organisationnel est alors « synonyme de progrès », de développement organisationnel, de croissance. Les études en changement organisationnel qui ont été effectuées pendant cette période portent sur la croissance et l'adaptation de l'organisation (Demers, 1999; Rioux, 2004). Durant cette période, l'organisation est définie par ses structures et ses systèmes formels (hiérarchie, rôles d'autorité, procédures, protocoles, règles, ordres, etc.); elle est stable et rigide. Selon Demers, le changement est conçu comme un « processus graduel de développement », une adaptation progressive « menée par un dirigeant » en réaction à un « environnement relativement prévisible et, somme toute, favorable » (Demers, 1999 : 131). La structure et les systèmes de l'organisation peuvent être modifiés, et ce sont les dirigeants qui mènent le changement. L'adaptation de l'organisation, toutefois, s'effectue de façon graduelle.

La seconde période de recherche, telle que décrite par Demers (1999), se situe à la fin des années 70 et est influencée par la récession causée « en grande partie par la crise du pétrole de 1973 » (Demers, 1999 : 133). Les organisations sont confrontées à des transformations majeures de leur environnement et procèdent à des changements radicaux. La récession entraîne des « déficits gouvernementaux importants », la

concurrence asiatique s'intensifie, et « la domination économique des États-Unis est remise en question » (Demers, 1999 : 133). C'est aussi à ce moment qu'ont lieu les « premières privatisations de sociétés d'État et les premières restructurations des organismes gouvernementaux » (Demers, 1999 : 133). Le contexte politico-économique est alors caractérisé par la concurrence internationale, la libéralisation des marchés et le souci d'augmenter la compétitivité. Le changement est perçu et défini comme un processus révolutionnaire, radical et épisodique (Weick et Quinn, 1999), comme « un événement dramatique », « une crise dans la vie d'une organisation » (Demers, 1999; Rioux, 2004). Les dirigeants sont encore ceux qui mènent le changement. Celui-ci vise à repositionner l'organisation dans un environnement ayant changé de façon soudaine et imprévue. Les études sur le changement dans les organisations portent sur les préoccupations de l'heure, c'est-à-dire la mort et la transformation organisationnelles. Par exemple, on y aborde les questions de fusion et d'acquisition, de désinvestissement, de révision des modes de promotion et de rémunération, etc.

Ainsi, les approches traditionnelles du changement définissent celui-ci comme événement ayant un « début marqué par des gestes dramatiques » posés par des dirigeants et « une fin signalée par un retour à l'équilibre » (Demers, 1999 : 134). Les organisations, elles, sont caractérisées par la stabilité, la routine et l'ordre. Par conséquent, le changement organisationnel est considéré et traité comme une exception plutôt que la condition normale de la vie organisationnelle (Tsoukas et Chia, 2002 : 567). Le changement crée des besoins organisationnels stratégiques tels que le développement de nouveaux objectifs, la conception de nouvelles structures organisationnelles, la révision de

politiques internes, etc, Pour cette raison, le changement doit être « piloté » par le dirigeant (Collerette et Schneider, 1996). Cette façon de voir les organisations et le changement a évolué depuis les années 80.

Selon Demers (1999), les études plus récentes sur le sujet du changement organisationnel (qui ont débuté à la fin des années 80) se caractérisent par les thématiques d'apprentissage et d'évolution. Par exemple, on y aborde les questions de l'avènement des nouvelles technologies de l'information et des communications, l'innovation proactive, le renouvellement organisationnel, la création et le transfert des connaissances, etc. L'arrivée des technologies de l'information et des communications (par exemple, le téléphone cellulaire, l'ordinateur portable, l'internet, le courriel) a transformé les organisations. La technologie a facilité l'accès et l'échange d'information, au-delà des barrières temporelles et spatiales. Repoussant les limites de l'espace et du temps, la technologie a créé de nouvelles attentes face à la productivité, ainsi que de nouveaux critères de performance des organisations. Selon Demers, la technologie a aussi favorisé la mondialisation des marchés et la concurrence étrangère, transformant l'environnement des organisations en un contexte hyperconcurrentiel. Dans ce contexte où l'économie se transforme de façon rapide et imprévisible, les organisations doivent s'adapter afin de poursuivre leurs opérations, de répondre aux attentes et aux demandes de leur clientèle, et de réaliser leur mandat. La seule chose qui est prévisible, c'est le changement.

Le changement n'est plus « un événement rare et bouleversant », mais une réalité quotidienne des organisations (Demers, 1999 : 135). Il faut le traiter comme une

condition normale de la vie organisationnelle (Tsoukas, 2002 : 567). Tsoukas et Chia (2002) décrivent le changement ainsi : « the reweaving of actors' webs of beliefs and habits of action to accommodate new experiences obtained through interactions » (p. 570). Ainsi selon eux, le changement est un processus par lequel les individus adaptent leurs façons de penser et leurs routines selon leurs nouvelles connaissances et nouveaux besoins. Ce processus est continu, tant et aussi longtemps que les individus sont en interactions avec leur environnement. « Change is inherent in human action, and organizations are sites of continuously evolving human action » (Tsoukas, 2002 : 567). Ainsi, le changement dans les organisations est inévitable. L'organisation doit donc être flexible et continuellement revoir et réajuster ses systèmes et ses processus selon ses nouvelles connaissances et ses nouveaux besoins. En 1996, Edosomwan proposait que :

Continuous performance improvement – the reengineering of organizational systems, structures, technology, and processes – a focus on people development, work force empowerment, product/service quality, efficiency, effectiveness, productivity, quality of management, customer satisfaction, profitability, competitiveness... these elements will remain international priorities for individuals and organisation now and in the years to come. (p. 11)

Cette conjoncture des organisations, comme l'avancait Edosomwan, semble être ici pour rester. Tsoukas et Chia, en 2002, posaient la question « What must organizations be like if change is constitutive of reality? » (p. 570). L'imprévisibilité de l'environnement rend la programmation du changement très difficile (Demers, 1999 : 135). Ce qui est une réalité aujourd'hui peut ne plus l'être demain. Par exemple, une initiative peut être abolie, une nouvelle base de données peut être instaurée, une politique de travail peut être modifiée, le financement d'une activité peut ne pas être accordé, etc. Ces petits

changements peuvent avoir des répercussions à plusieurs niveaux. Puisqu'il implique le changement d'une série de systèmes et de processus à l'intérieur de l'organisation, le changement ne doit plus « uniquement être planifié et initié par un dirigeant », mais aussi par les membres d'une organisation (Demers, 1999) ou les équipes de travail concernées. Pour qu'une organisation fonctionne adéquatement, elle doit être en mesure de composer avec le changement et assurer le maintien de ses opérations à tous les niveaux hiérarchiques.

Selon Tshoukas et Chia (2002), si nous voulons comprendre comment le changement s'accomplit en fait, nous devons l'approcher de l'intérieur, et non comme un concept abstrait dans le temps. (p. 572). Pour comprendre comment l'organisation s'adapte au changement, il faut donc regarder les micro-processus à l'intérieur de l'organisation afin de voir comment les équipes de travail s'ajustent. Ces micro-processus, ce tissu dont « l'organisation est constituée », c'est la communication (Putnam et Nicoreta, 2008 : 3). La communication est « constitutive du mode d'être et d'agir des organisations (et de tout collectif en général) » (Cooren et Robichaud, 2010 : 1). C'est-à-dire que tout ensemble organisé, que ce soit une organisation formelle (privée, publique, gouvernementale) ou non, se réalise dans les interactions, dans les échanges, dans la communication. L'organisation se construit dans la communication (Cooren et Robichaud, 2010 : 2). En d'autres mot, la l'organisation se matérialise dans la communication. Cette perspective s'inscrit dans « les approches communicationnelles des organisations » qui permettent de comprendre les organisations à partir des processus de communication qui les traversent et les structurent (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2008 : 4). Ici, il est question de

« comprendre les organisations *par* la communication », et non de s'intéresser à « la communication *des* organisations » ou à « la communication *au sein des* organisations » (Bouillon, Bourdin et Loneux, 2008 : 4). Dans cette façon de voir les choses, les interactions ne se situent pas dans l'organisation. C'est plutôt dans les interactions que se situe l'organisation (Giroux, 2010 : 46). Nous nous intéressons donc à la dimension processuelle de l'organisation, au processus organisant qui s'effectue par et dans les interactions, et qui permet de créer l'effet organisé, l'état d'être organisé. Par et dans les interactions, les individus s'organisent et co-construisent leur réalité. C'est à travers les échanges qu'ils parviennent à s'entendre sur l'interprétation de la situation actuelle et sur les prochaines actions à accomplir pour gérer cette situation. Giroux va jusqu'à dire que « le changement est la nécessaire et inévitable conséquence » des interactions (2010 : 47).

Le changement s'observe, s'étudie, par les actions et interactions des membres de l'organisation pour le mettre en œuvre. Les membres d'une organisation peuvent donc créer le changement ou « inventer le futur » en innovant dans leurs activités ou en instaurant de nouvelles façons de faire (Demers, 1999 : 135). En réévaluant et réajustant leurs systèmes, structures, technologies et processus, les membres d'une organisation peuvent améliorer la performance et le rendement de l'organisation.

Notre étude s'insère dans le contexte du changement continu, évolutif et progressif, à l'opposé du changement épisodique, discontinu et intermittent. C'est avec cette vision – que le changement fait partie de la réalité quotidienne de la vie organisationnelle – que nous entamons notre recherche sur la capacité des équipes de travail de demeurer flexible

et organisées dans le contexte de changement continu. Nous nous intéressons particulièrement au processus d'action collective de création de signification, de construction de sens des nouvelles activités de l'organisation.

Dans ce nouveau contexte de changement continu et d'innovation, il nous intéresse de savoir comment les équipes de travail, au sein des organisations gouvernementales, parviennent-elle à se réajuster? Si ce sont ces équipes de travail qui doivent continuellement adapter leurs activités (les micro-processus de l'organisation), comment parviennent-elles à le faire sans se désorganiser ?

Mais qu'est-ce que la désorganisation ? Quels sont les risques de désorganisation des équipes de travail ? D'où viennent-ils ? Comment ces équipes doivent-elle les gérer ? Afin de décortiquer le problème, nous renversons l'angle de questionnement et nous nous demandons : Qu'est-ce que *l'organisation*?

Chapitre 2 : Cadre théorique

2.1 *Karl E. Weick et la construction de sens*

Afin d'aborder le concept d'organisation dans sa multidimensionalité, nous mobiliserons les travaux de Karl E. Weick (1991, 1999, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006), un théoricien américain des organisations qui publie depuis plus de quarante ans. Weick a mis de l'avant une « théorie non officielle du *sensemaking* » (Weick, 1995 cité par Vidaillet, 2003 :16), selon laquelle les individus façonnent leur environnement à travers le processus fluide des interactions. On réfère aussi au *sensemaking* par le terme « construction de sens » (Giordano, 2006). Selon cette théorie, c'est en construisant du sens que les individus s'organisent, co-construisant ainsi de l'organisé, les organisations. Nous nous appuierons sur cette théorie afin de définir le concept d'organisation. Pour comprendre cette théorie, il faut tout d'abord en expliquer le fondement.

2.2 *La construction de sens*

Weick rejette l'idée que la société est un ensemble figé de structures et démontre que le fonctionnement social est caractérisé par la fluidité, par l'interaction. La vision weickienne reprend l'idée interactionniste selon laquelle « la vie sociale doit se comprendre comme un processus continu de communication, d'interprétation et d'adaptations mutuelles » (Vidaillet, 2003 : 19). Cette perspective repose sur la prémisse que la société – et, comme nous le verrons sous peu, les organisations – est un tissu d'interactions, interactions qui tournent autour de situations partagées entre des individus

qui s'influencent réciproquement dans leurs interprétations. Telle la perspective interactionniste, la vision weickienne défend l'idée que l'individu « produit autant l'environnement qu'il est produit par lui » (Vidaillet, 2003 : 26). Weick nomme cette notion l'« *enactment* », qui signifie devenir ce que nous pensons être, ou accomplir notre perception de ce qu'est la réalité.

Dans une logique constructiviste, l'environnement ne s'impose pas à un individu. Il est créé par l'individu qui lui attribue les caractéristiques de ses projections. (...) Le processus d'enactment est donc une manière de se construire une réalité que nous pensons être objective et indépendante de nous ensuite (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006 : 172).

Les individus ont leur propre bagage de connaissances passées, de savoirs, d'expertises et d'expériences qui modèle leurs perceptions et qui leur permettent d'interpréter des situations. Cependant, le processus de construction de sens « échappe à la sphère proprement individuelle » (Vidaillet, 2003 : 16). Face à une situation, un individu part avec des informations, les traite, soit en faisant appel aux règles présentes dans son bagage de connaissances et d'expérience, soit en mettant en branle des « cycles d'interaction » (Giroux et Demers, 1998 : 25). Les individus, en interaction, reçoivent des informations qui peuvent confirmer leur propre interprétation, l'enrichir, la modifier, ou la chambarder. L'interaction a pour but de générer des interprétations, de sélectionner celle qui semble la plus pertinente dans les circonstances et, finalement, de retenir celle qui peut s'appliquer à nouveau ultérieurement (Giroux et Demers, 1998 : 25). Même si les individus ont des « représentations différentes d'une situation », ils peuvent tout de même parvenir à « s'entendre sur les actions à entreprendre par le biais de la

communication » (Vidaillet, 2003 : 99). Les individus interagissent et co-construisent du sens, co-construisent leur réalité. Ainsi fonctionne le processus de construction de sens.

2.3 *L'organisation : processus et structure*

Weick (2003) emploie la définition de Westley (1990) pour définir la dimension processuelle d'une organisation : Une série de routines invariables, de schémas d'action appuyés sur l'habitude, qui rassemblent les mêmes gens autour des mêmes activités dans les mêmes temps et lieu (Westley, 1990 : 339; Weick, 2003 : 64). Weick ne définit pas l'organisation seulement comme un processus, mais aussi comme une structure. En effet, l'organisation prend forme et évolue de façon à créer de l'ordre et, par le fait même, devient un cadre dans lequel s'effectuent les interactions. Weick ajoute donc à la définition de Westley que l'organisation est caractérisée par une structure hiérarchique, coordonnée par le sommet, à l'intérieur de laquelle s'inscrivent des rôles et des règles qui permettent que les individus soient échangés l'un pour l'autre sans grande perturbation dans le schéma d'interaction en cours (Weick, 2003 : 64). Tsoukas et Chia soutiennent cette vision multidimensionnelle de l'organisation :

Organization is an attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it towards certain ends, to give it a particular shape, through generalizing and institutionalizing particular meanings and rules. At the same time, organization is a pattern that is constituted, shaped, *emerging* from change (Tsoukas et Chia, 2002 : 570).

Tsoukas et Chia supportent l'idée que l'organisation est un flux d'interactions qui construisent du sens et encadrent les actions de façon à soutenir la réalisation du mandat

organisationnel. Tsoukas et Chia introduisent l'idée selon laquelle le changement, tout comme l'organisation, sa structure et ses règles, émerge des interactions. Il faut voir le changement comme un processus continu, comme une suite d'interactions (Tsoukas et Chia, 2002 : 569). Le changement ne s'impose pas à l'organisation, il est créé par elle, par le biais de la communication entre ses membres. Comme l'explique Giroux :

La communication interactive est conceptualisée comme le lieu de la négociation du changement entre les parties concernées. On ne réagit plus alors à un changement planifié et promulgué par la direction. Les parties prenantes construisent plutôt ensemble le changement (Giroux, 1998 : 4).

Le changement qui se produit dans l'organisation est un résultat produit par des individus qui interagissent et qui se coordonnent. Autrement dit, le changement est produit par les membres de l'organisation qui proposent et adoptent de nouvelles règles, de nouvelles activités qui deviennent, en rétrospection, le changement. Ce sont les membres de l'organisation qui donnent naissance au changement organisationnel, qui le co-construisent, qui en parlent, qui le mettent en œuvre dans leurs actions.

Comme toute autre organisation, les organisations gouvernementales sont gérées principalement à travers la communication. C'est la communication qui détermine comment une organisation fonctionne au quotidien ainsi qu'au fil du temps. C'est par et dans la communication que les individus « coordonnent leurs actions, établissent des liens et maintiennent les organisations » (*coordinate actions, create relationships, and maintain organizations*) (Putnam et Nicoreta, 2008 : 1).

La communication, tel que nous la définissons, est un processus d'interactions verbales et non verbales. C'est essentiellement « par et dans la communication que se définit la manière dont les organisations émergent, s'expriment et agissent » (Cooren et Robichaud, 2010 : 1). Cette conception de l'organisation s'insère dans le paradigme socio-constructionniste selon lequel la connaissance est élaborée dans les interactions au sein d'un collectif (Giroux, 2010). Cette conception de l'organisation s'inscrit aussi dans le prolongement des travaux relevant d'une approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren et Robichaud, 2010). Cette dernière vise à explorer empiriquement et théoriquement l'hypothèse selon laquelle la communication serait « constitutive du mode d'être et d'agir des organisations et de tout collectif en général » (Cooren et Robichaud, 2010 : 1). Ainsi, si l'organisation est co-construite par et dans la communication entre les individus, on ne peut séparer les individus qui *s'organisent* du système d'actions organisées. Autrement dit, les membres d'une organisation *sont* l'organisation; ils communiquent entre eux et coordonnent leurs activités afin de réaliser, ultimement, le mandat de l'organisation. D'ailleurs, Weick, dans sa conception du processus de *sensemaking*, effectue un glissement de l'organisation à l'*organizing*. Ce glissement est fondé sur la prémisse que l'organisation est un résultat de la co-construction de sens, un produit des interactions qui sont fluides. Les individus en interaction représentent un ensemble de comportements interreliés, qui se conçoit aussi comme un système d'actions organisées.

Vu de cette façon, l'organisation est un ensemble de règles, définies dans les interactions, qui stabilisent une réalité constamment en changement. Elle est aussi le résultat, la

structure qui émerge des interactions et de la construction de sens. Cette vision de l'organisation est donc processuelle et circulaire, en ce qu'elle illustre l'organisation comme un enchevêtrement de la structure et des actions qui créent cette structure. Si nous voulions décrire ce processus en une phrase, nous dirions que l'organisation est une continuité d'(inter)actions qui façonnent un cadre à l'intérieur duquel s'effectue la co-construction de sens. L'organisation se construit, existe et change, tant et aussi longtemps que ce processus est mis en marche par ses membres.

De façon globale, Weick définit l'organisation comme « un processus organisant et une réalité co-construite à travers la communication » (Giroux et Demers, 1998 : 19). Cette définition illustre les deux dimensions de l'organisation, c'est-à-dire l'organisation comme processus organisant, et l'organisation comme structure organisée. Dans cette thèse, nous nous intéressons principalement à l'organisation en tant que processus organisant, celui que Weick a nommé l'*organizing*.

2.4 La problématique des organisations

2.4.1 L'équivocité et l'ambiguïté

Dans cette approche communicationnelle de l'organisation, le principal problème qui se pose aux membres de celle-ci est la réduction de l'équivocité et de l'ambiguïté (Giroux et Demers, 1998 : 25). La distinction entre équivocité et ambiguïté en est une légèrement difficile à faire à partir des travaux de Weick qui parfois semble utiliser les deux concepts

de façon interchangeable. Par exemple, en 1995, il propose que « *ambiguity* refers to an ongoing stream that supports several different interpretations at the same time » (p. 92). Puis, en 2001, il propose que « *equivocality* is the extent to which data are unclear and suggest multiple interpretations about the environment » (p. 251). Ainsi, il propose que l'ambiguïté et l'équivocité ont toutes les deux le même caractère : celui d'offrir plusieurs interprétations possibles pour une seule situation. Vandangeaon-Derumez et Autissier (2006) tentent de démêler les deux concepts en expliquant que l'équivocité signifie qu'il y a des interprétations multiples pour une même situation, et que la multiplicité des explications rend cette même situation ambiguë, dans la mesure où plusieurs schémas interprétatifs sont valables et participent à une difficulté de lisibilité de cette même situation (p. 171). Ainsi, selon Vandangeaon-Derumez et Autissier, le caractère d'offrir plusieurs interprétations possibles pour une seule situation est celui de l'équivocité, tandis que l'ambiguïté signifie une incapacité d'interpréter ou de comprendre le sens d'une situation. Cette distinction est d'ailleurs effectuée par un autre chercheur, Michael H. Zack, qui définit les deux concepts ainsi : « Ambiguity: not having a conceptual framework for interpreting information; Equivocality: having several competing or contradictory conceptual frameworks » (1999, p. 37). Ainsi, dans le cadre de notre étude, l'équivocité signifie qu'il y a plusieurs interprétations possibles pour une seule situation et l'ambiguïté marquent le caractère incompréhensible d'une situation. Nous pouvons poursuivre notre explication de ces deux concepts à l'aide d'un exemple concret.

Supposons qu'un vendredi après-midi, un gestionnaire dit à son employé, « La directrice attend ton rapport qui, je sais, est presque terminé, mais c'est le week-end, ne reste pas

tard au bureau.» L'employé en question peut se demander s'il doit terminer le rapport même si cela signifie rester au bureau un peu plus tard ou s'il doit quitter à l'heure peu importe si son rapport est terminé ou non. Les deux interprétations que l'employé peut faire de la consigne du gestionnaire sont valables. D'un côté, il est important pour le gestionnaire et pour l'employé de rencontrer les attentes de la haute gestion. Le rapport est attendu par la directrice qui est une personne d'autorité plus élevée que le gestionnaire dans la hiérarchie. En fait, si la directrice ne reçoit pas le rapport au moment où elle l'attend, elle communiquera avec le gestionnaire. Ainsi, l'employé n'aura pas à fournir d'explication directement à la directrice. Mais si l'employé a l'habitude d'effectuer du bon travail et que le gestionnaire sait qu'il recevra le rapport en temps opportun, peut-être avise-t-il l'employé de ne pas rester tard au bureau pour lui *donner l'impression* qu'il préconise l'équilibre vie-travail et qu'il veille à son bien-être. En réalité, le gestionnaire s'attend à obtenir le rapport en fin de journée. Les consignes de la directrice ont préséance sur celles du gestionnaire compte tenu de leurs niveaux respectifs dans la hiérarchie. Après tout, le rapport est presque terminé, donc l'employé n'aurait pas à rester au bureau très tard. De l'autre côté, il est important de gérer un équilibre vie-travail et de savoir distinguer l'urgent de l'important. Peut-être que le gestionnaire sait que le rapport n'est pas urgent et qu'il pourrait être rendu en début de semaine suivante. Peut-être compte-t-il gérer les attentes de la directrice face au rapport si son employé n'a pas terminé d'ici la fin de la journée. Après tout, le rapport est presque terminé, il pourrait être rendu lundi matin. Le délai n'est pas significatif. Voilà donc un exemple de situation équivoque, où un individu, dans ce cas, l'employé, fait face à une multiplicité des explications. Celle-ci rend cette même situation ambiguë.

Tel que définie plus haut, l'*ambiguïté* est une incompréhension, un manque de sens. Dans l'exemple précédant, l'équivocité amène l'ambiguïté : l'employé ne sait pas s'il doit ou non rester tard et finir le rapport. Cette incertitude génère un questionnement. Face à une situation ambiguë, un individu s'interroge : « Je ne me suis jamais trouvé ici, je n'ai aucune idée de l'endroit où je suis, et je n'ai aucune idée de qui pourrait m'aider » (Vidaillet, 2003 : 65). C'est alors qu'il tente de réduire l'ambiguïté en initiant des interactions. Les interactions permettent une construction de sens et un ajustement d'actions. Par exemple, quelques interactions entre l'employé et son gestionnaire pourraient permettre à l'employé de 1) clarifier si le gestionnaire s'attend à recevoir le rapport en fin de journée ou le lundi de la semaine suivante, et 2) ajuster ses actions selon s'il doit terminer le rapport ou quitter le bureau. L'ambiguïté porte ainsi l'individu à interagir afin de comprendre le sens d'une situation.

Ainsi, comme Weick l'a avancé en 1979, l'équivocité et l'ambiguïté sont « l'événement stimulant » du processus de construction de sens (Vandangeon-Derumez et Autissier, 2006 : 171). S'il n'y a pas d'ambiguïté, l'individu puise dans ses routines et habitudes pour traiter le problème auquel il fait face. C'est lorsqu'il ne dispose pas de solutions mémorisées qu'il est obligé de s'engager dans un processus d'explication et de recherche de solutions.

Comme nous venons de le voir, une situation équivoque cause de l'ambiguïté. Précisons, par contre, que l'ambiguïté ne provient pas toujours d'une situation équivoque.

L'ambiguïté peut aussi survenir de situations nouvelles, inhabituelles. C'est dans ces situations qu'une autre capacité organisationnelle entre en jeu dans la construction de sens : la capacité à improviser.

2.4.2 Les situations nouvelles

À l'intérieur d'une organisation, les individus font face à des situations nouvelles de façon régulière. Puisque l'organisation est une réalité émergente, les individus sont constamment confrontés à des contextes nouveaux, à des imprévus, et doivent ajuster leurs actions afin de s'adapter. Il ne s'agit pas seulement de situations nouvelles complexes nécessitant des adaptations complexes et progressives telles que l'ajustement de routines, d'habitudes ou de façons de penser. Il peut aussi s'agir d'un ajustement momentané dans les interactions. Les conversations entre les membres d'une équipe comportent toujours une part d'improvisation (Tsoukas et Chia, 2002). Les individus ne préparent pas leurs conversations mots pour mots à l'avance. D'ailleurs, dans le contexte de la construction de sens, les interactions *nécessitent* une capacité d'improvisation et de bricolage (Vidaillet, 2003 : 26). L'improvisation et le bricolage sont, pour Weick, les capacités à « détourner un objet, un instrument, une idée, une institution, etc. de leur système de référence et de leur finalité propre, pour les intégrer dans un système nouveau et leur donner une finalité nouvelle » (Koenig, 1996 cité par Vandangeaon-Derumez et Autissier, 2006 : 173 et Vidaillet, 2003 : 134). Ces capacités sont nécessaires car elles permettent à l'individu de « mobiliser de manière nouvelle ses ressources, de puiser dans des éléments connus et de les assembler différemment pour produire de nouvelles

réponses » (Vidaillet, 2003 : 135). En ce sens, les membres de l'organisation font preuve d'une certaine créativité dans les interactions.

Le propre du bricoleur est de développer une créativité propre, qui intègre les matériaux disponibles et les spécificités de la situation. Dans ce contexte, l'expérience et la mémoire de l'individu sont fondamentales car elles constituent un réservoir dans lequel il est capable de puiser pour alimenter sa propre créativité. (...) C'est bien également le propre du bricoleur que de ne jamais être dérouté par des situations inhabituelles, puisqu'il est capable de les lier à des expériences passées, sans les réduire non plus à celles-ci. (Vidaillet, 2003 : 136).

La créativité des individus contribue donc à la construction de sens en ce qu'elle permet d'improviser, c'est-à-dire de tisser des liens entre les connaissances acquises et les nouvelles idées qui émergent dans les interactions. Par exemple, ils réfléchissent à leur bagage d'expériences acquises et les réarrangent afin de générer de nouvelles significations (Tsoukas et Chia, 2002 : 575). Les membres d'une équipe peuvent aussi partager leurs expériences entre eux par le biais de la communication, et reconfigurer ensemble leurs systèmes de références de façon à construire un sens nouveau. À travers les interactions, les équipes de travail s'ajustent, ajustent leurs actions. La flexibilité c'est cette capacité des équipes de travail de s'ajuster dans le quotidien, d'évoluer, de progresser de façon continue.

Dans cette perspective, l'ambiguïté peut servir de tremplin au changement car elle force les équipes de travail à interagir, à bricoler des solutions et à construire du sens. Les situations d'ambiguïté sont des « expériences miniatures » concrètes qui produisent un résultat : elles permettent aux équipes de travail de découvrir, par l'action, « des

ressources et des freins invisibles auparavant », et, conjointement, d'utiliser par la suite les opportunités ainsi découvertes et de « déjouer les résistances mises à jour » (Vidaillet, 2003 : 46). La signification de leurs actions ne peut cependant être découverte qu'une fois l'ajustement effectué. En d'autres mots, les individus ne peuvent savoir ce qu'ils font qu'après l'avoir fait (Vidaillet 2003 : 20). En effet, selon Weick, les individus ne peuvent connaître l'environnement que par l'interprétation des effets des actions qu'ils posent. Il s'agit donc non pas d'un « environnement objectif » mais d'un environnement tel qu'il est connu par les individus agissant (Giroux et Demers, 1998 : 25). Ainsi, les individus (inter)agissent et, par la suite, peuvent comprendre le sens de leurs actions. Weick propose donc une approche intéressante :

Be willing to leap before you look. If you look before you leap, you may not see anything. Action generates outcomes that ultimately provide the raw material for seeing something. Before action takes place, the meaning of any situation is essentially limitless. The situation could become anything whatsoever and therefore it is everything and nothing (Weick, 2001 : 53).

Lorsqu'une équipe de travail fait face à une situation nouvelle, elle ne sait pas comment elle va réagir avant d'avoir réagi. Elle peut, dans les interactions, décider des actions à prendre et justifier, avec des arguments, les raisons pour lesquelles elle devrait agir ainsi. Mais l'action ou les actions posées génèrent d'autre sens qui ne peut être connu avant que ces actions ne soient posées. « *Sensemaking* is about sizing up a situation, about trying to discover what you have while you simultaneously act and have some effect on what you discover » (Weick, 2001 : 460). Tel que l'explique Weick, les individus qui sont en processus de construction de sens interagissent pour comprendre et donner du sens à une situation, mais ce faisant, ils ne font pas que découvrir la situation, ils la créent aussi par

le sens qu'ils lui accordent. Ainsi, la façon dont les organisations gèrent les situations ne peut être connue à l'avance car cette gestion se décide dans les interactions qui comportent une part d'improvisation. Tsoukas et Chia (2002) l'expliquent d'ailleurs, « how organizations respond is endogenously conditioned, and it cannot be fully anticipated » (p. 578). En d'autres mots, les individus doivent (inter)agir pour construire du sens. Le sens ne se crée que dans les (inter)actions. Rien ne se construit sans action. Weick explique que quand les individus s'engagent dans le processus de construction de sens, il est plus précis de dire qu'ils accomplissent la réalité que de dire qu'ils la découvrent (Weick, 2001 : 460). Il existe d'innombrables définitions du réel et « le réel est ce que les individus en situation conviennent de définir comme tel » (Vidaillet, 2003 : 26). Les individus définissent leur réalité dans les interactions. Chaque interaction est une occasion pour les membres de l'organisation de construire du sens, de créer une nouvelle réalité, d'innover, d'accomplir un changement.

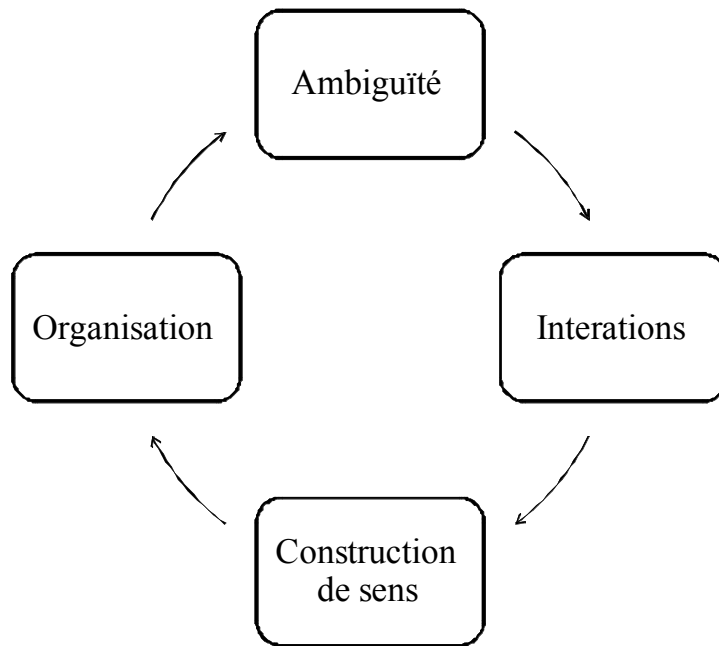
Le changement est lui-même « porteur d'incertitudes et parfois de confusion » (Giroux, 1998 : 4). Puisqu'il s'accompagne de remise en question et nouvelles façons de faire, il crée inévitablement une forme de désordre, d'instabilité. Par contre, cette instabilité peut servir d'occasion pour « explorer de nouvelles manières de faire et d'agir » (Thiétart, 2000). Ainsi, le changement est constant. Il émerge et génère des ajustements dans la façon d'agir, de penser et/ou de parler. Et les ajustements produisent de nouvelles réponses auxquels il faut s'adapter.

Dans ce tourbillon de changement constant, l'organisation résulte d'un processus de construction de sens, qui lui dépend des interactions et de la capacité d'improviser. Les situations d'ambiguïté sont des occasions pour les équipes de travail de communiquer, construire du sens, repenser les processus existants, créer des solutions, et redéfinir le cadre des interactions ou les rôles traditionnels. Les actions sont ce qui crée une nouvelle réalité, ce qui crée le changement. Et le changement peut créer de l'ambiguïté et de l'équivocité. Et ainsi se poursuivent les cycles d'interactions. Mais si les cycles d'interaction se poursuivent, et que l'organisation se construit dans les interactions, qu'est-ce qui cause la *désorganisation* ?

2.4.3 La désorganisation

Lorsqu'une organisation fait face à de l'ambiguïté, elle doit entamer des cycles d'interactions, afin de réduire l'ambiguïté et de construire du sens dans le but de s'organiser. Ce processus est continu, graduel et fluide. Il est illustré dans le schéma 1.

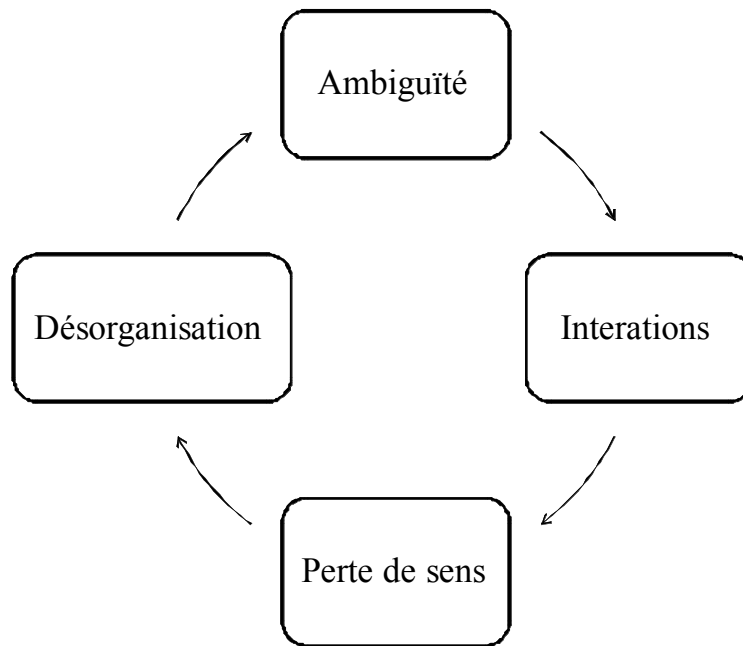
Schéma 1. L'organisation en mouvement : de l'ambiguïté à la construction de sens



Le schéma 1 peut se lire ainsi (en commençant par le terme « Organisation » et en suivant la direction des flèches) : Lorsqu'une *organisation* fait face à de l'*ambiguïté*, elle doit entamer des cycles d'*interactions*, afin de réduire l'ambiguïté et de *construire du sens* dans le but de s'organiser.

Si, à travers les interactions, l'organisation ne parvient pas à construire du sens, l'inverse se produit : il y a perte de sens et l'organisation se désintègre, se désorganise. Ceci est illustré dans le schéma 2.

Schéma 2. La désorganisation en mouvement



Le schéma 2 peut se lire ainsi (en commençant par le terme « Ambiguïté » et en suivant la direction des flèches) : Si, lorsque l'organisation fait face à de l'*ambiguïté*, elle ne parvient pas à construire du sens dans les *interactions*, il y a *perte de sens* et l'organisation se *désorganise*.

En d'autres mots, la désorganisation résulte d'un problème qui surgit dans les interactions. Un tel problème peut être une incapacité de se comprendre, un manque d'échanges ou une surcharge d'information causant d'autant plus d'ambiguïté. En voici des exemples.

Exemple 1 : Une incapacité de se comprendre

Supposons qu'une équipe de services corporatifs doit développer un rapport de planification intégrée que tous les cadres devront compléter et soumettre périodiquement au sous-ministre adjoint afin de rendre compte des activités clés de leur direction générale. Quatre experts sont rassemblés autour d'une table afin de développer le rapport qui servira ensuite de gabarit pour tous les cadres. Chacun détient sa propre expertise : l'un en finances, l'un en ressources humaine, l'un en planification stratégique et l'autre en gestion de projet. L'expert en finances explique qu'il doit y avoir six colonnes du tableau réservées pour la planification financière, question de rendre compte des prévisions et allocations budgétaires, des dépenses, des engagements, des salaires et des codes financiers. L'expert en ressources humaines dit vouloir intégrer deux colonnes près de la colonne des salaires afin d'y insérer le nombre d'employés et leurs niveaux hiérarchiques. L'expert en planification stratégique suggère d'organiser le tableau d'abord selon les priorités identifiées dans le plan d'activités intégré du ministère, ensuite selon les ententes de rendement des cadres, et finalement selon les activités clés de la direction générale. Mais voilà que l'expert en gestion de projet identifie un problème dans l'organisation de ce tableau : les employés ne sont pas restreints à travailler sur une seule activité clé de leur direction. De plus, certains d'entre eux ne travaillent pas sur des activités qui s'insèrent dans les priorités ministérielles, mais plutôt dans la gestion quotidienne et opérationnelle de leur direction générale. Les quatre experts poursuivent leurs discussions mais n'arrivent pas à s'entendre sur un format de rapport car ils n'ont pas les mêmes perspectives sur la façon logique d'organiser l'information. Ils

communiquent, mais ils ne se comprennent pas. Résultat : ils sont incapables de concevoir un rapport intelligible qui intègre les quatre logiques d'expertise.

Exemple 2 : Un manque d'échanges

Prenons par exemple deux membres d'une équipe gouvernementale pluridisciplinaire chargée de l'élaboration d'une campagne publicitaire. Ils qui doivent discuter afin d'établir un contrat avec une agence de conception graphique. L'un d'eux est un jeune stratège, nouveau à la fonction publique, et son rôle est de concevoir le plan créatif de la campagne publicitaire. L'autre est un spécialiste en finances et responsable de rédiger le contrat. Le stratège explique au spécialiste en finances qu'il veut obtenir les services spécifiques d'une agence de conception graphique particulière. Le spécialiste en finance lui répond qu'il ne peut embaucher une agence sans procéder à un appel d'offre, question de permettre à plusieurs agences de concurrencer pour fournir le service. Le stratège considère et insiste qu'il faut embaucher une agence en particulier car elle offre des solutions innovatrices d'animation. Le spécialiste insiste et dit que la règle formelle les oblige à procéder à un appel d'offre. Tous les deux ne parviennent pas à s'entendre car ils ne possèdent pas les mêmes connaissances et ne s'échangent pas les informations nécessaires pour identifier la solution. Ce que le spécialiste en finances omet de mentionner, c'est qu'il existe une exception à la règle si l'agence offre un service exclusif. En fait, le stratège sait que l'agence en question est la seule à produire ce type d'animation. Donc, le problème de communication pourrait se régler si 1) le spécialiste en finances précisait qu'il existe une exception à la règle si l'agence offre un service

exclusif, ou 2) si le stratégiste précisait que l'agence en question est la seule à produire ce type d'animation. Le problème ici est un manque d'échanges. Dans cet exemple, les deux individus qui discutent vont vite vers une interprétation sans la discuter, et ils ne parviennent pas à trouver une solution. En discutant davantage, ils pourraient faire émerger les points de vue et développer une interprétation plus solide de la situation.

Exemple 3 : Une surcharge d'information causant d'autant plus d'ambiguïté

Les technologies de l'information et des communications facilitent les échanges et entraînent par le fait même une production croissante d'information. L'augmentation de la charge informationnelle, que doivent assimiler les employés, amène des risques qui peuvent désorganiser les équipes de travail. En effet, la multiplication des courriels alourdi la charge de travail et exige une réorganisation constante du travail.

Au sein des organisations, on assiste à une production croissante d'informations (notes, mémos, flux de messages via le courrier électronique) et de nombreuses personnes se plaignent d'être « noyées » sous une masse imposante d'informations qu'elles jugent inutiles. Ainsi, les personnes se disent trop sollicitées et expriment leur manque de temps, les retards dans l'avancement de certaines tâches et ont le sentiment d'une perte de contrôle sur leur activité quotidienne (Bonneville et Grosjean, 2006 : 33)

Malgré les outils qui facilitent la gestion des courriels, comme le Blackberry, il demeure impossible de contrôler la quantité d'information qui est échangée dans une journée de travail. Un employé qui participe à plusieurs réunions dans une journée peut manquer de temps pour lire tous ses courriels au fur et à mesure qu'il les reçoit. Il doit par contre trouver le moyen de concilier la gestion de son travail et de ses courriels. Prenons le cas

d'un gestionnaire de projet qui doit faire une présentation au Bureau de son ministre à treize heures un mercredi sur un projet audacieux et innovateur qui nécessitent un montant élevé de ressources humaines et financières. La même journée, il doit participer à des réunions pendant quatre heures consécutives, de huit heures à midi. Pendant ce temps, il reçoit une vingtaine de courriels des membres de son équipe qui l'informent de nouveaux développements en lien avec le projet. Parmi ces courriels, il y a un nouveau rapport du spécialiste en planification qui identifie la façon dont les ressources seront allouées. Entre midi et treize heures, le gestionnaire tente de lire tous ses courriels en mangeant une bouchée. Il est interrompu par deux appels téléphoniques et un collègue qui passe à son bureau lui poser une question. Ainsi, lors de sa présentation au Bureau du ministre, il a de la difficulté à répondre à certaines questions et ne peut expliquer comment les ressources pour le projet seront allouées. Le gestionnaire n'a pas eu le temps de bien assimiler toute l'information nouvelle à propos du projet, ce qui pousse le Bureau du ministre à retirer son appui au projet. L'équipe projet est dissolue. Cet exemple démontre comment une surcharge d'information et un manque de temps peut résulter en un problème de communication, entraînant la perte de sens et la désorganisation.

C'est à travers la communication que les individus parviennent à clarifier les actions à prendre, les rôles et les responsabilités, ainsi que les attentes et les délais, et à ordonner les priorités afin d'assurer l'organisation. Ainsi, lorsque les individus sont incapables de se comprendre, lorsqu'ils ne communiquent pas suffisamment ou qu'ils doivent, au contraire, gérer trop d'informations, ils courent le risque de se désorganiser. Ce sont ces risques communicationnels, ceux qui surgissent au cœur des interactions, qui peuvent

entraîner la perte de sens et la désorganisation. Les trois exemples de problèmes communicationnels que nous venons d'illustrer n'entraînent pas de conséquences aussi tragiques que l'incendie de Mann Gulch, tel qu'analysé par Weick en 1993, un incident qui a déclenché l'effondrement d'une organisation causant la mort de treize pompier-parachutistes (Vidaillet, 2003 : 56). Cependant ils démontrent que la perte de sens et la désorganisation découlent de problèmes qui surgissent *dans les interactions*, tels que l'incapacité de se comprendre, le manque d'échanges ou la surcharge d'information. Et ces problèmes sont des risques pour les organisations. Ils entraînent des gaspillages de temps et de ressources. Ils nuisent à l'efficacité, à la performance et au rendement organisationnel.

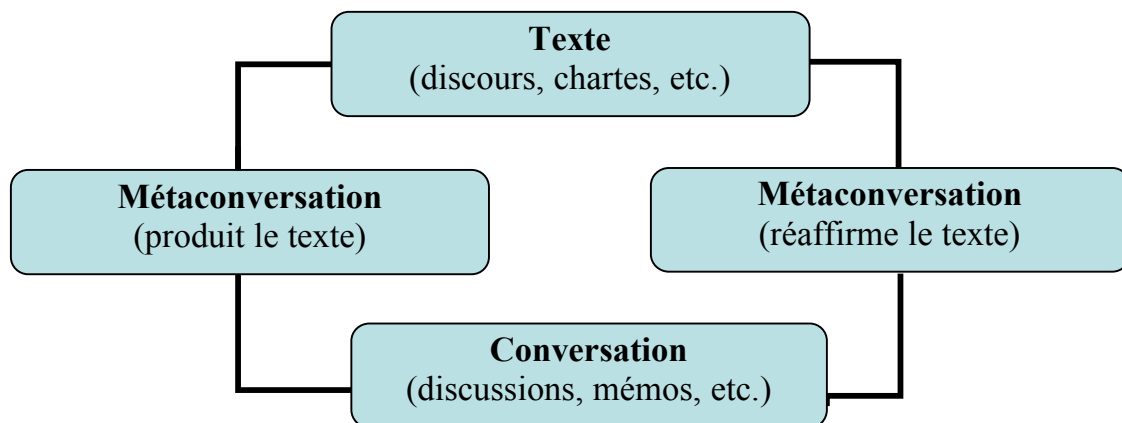
Notre intérêt n'est pas de comprendre la désorganisation, mais bien de comprendre comment les équipes de travail parviennent à *limiter* la désorganisation. Ainsi, ce qui nous intéresse est l'organisation dans le sens d'*organizing*. Nous voulons aller au cœur de la construction de sens, *dans les interactions*, voir comment l'organisation émerge, comment elle se construit et s'ajuste, au jour le jour, au fil du changement continu.

2.5 L'approche discursive de l'organisation de J.R. Taylor

Puisque l'objet de cette étude est de démontrer la construction de sens dans les interactions, il est primordial d'accorder notre attention aux interactions dans lesquelles le sens se construit. Pour plonger au cœur des interactions, là où le sens se construit, nous mobiliserons les travaux de James R. Taylor (1996, 2000). Taylor introduit un modèle

discursif qui complémente les travaux de Weick et qui démontre comment l'organisation est « co-construite à travers la communication » (Giroux et Demers, 1998 : 19). Le modèle de Taylor s'insère dans le paradigme socio-constructionniste selon lequel la réalité sociale est construite collectivement, dans les interactions (Giroux, 2010). Il s'appuie sur les théories en usage dans le champ des communications comme la théorie des actes de langage, la sémantique structurale, l'ethnométhodologie et l'herméneutique (Giroux et Demers, 1998 : 27). Le modèle de Taylor (voir Schéma 3) comporte trois dimensions de la communication essentielles à l'organisation : le texte, la conversation et la métaconversation.

Schéma 3. Modèle discursif de l'organisation selon Jame R. Taylor



La conversation c'est l'interaction verbale ou non. Elle est constituée d'échanges qui prennent la forme orale ou écrite (discussions, réunions, courriers électroniques) (Giroux et Demers, 1998 : 27). Il peut s'agir, par exemple, d'une conversation en face à face entre deux professeurs dans un couloir. Il peut s'agir d'interactions médiatisées par la technologie, comme l'échange de messages texte entre deux étudiants qui communiquent

par écrit avec leurs téléphones cellulaires. La conversation est toujours située, car elle est inséparable du contexte dans lequel elle se déroule (Vasquez et Marroquin, 2008 : 32). Tel que mentionné plus haut, la conversation comporte une part d'improvisation. Dans la conversation, les individus partagent des connaissances et des idées et parviennent à construire du sens. Le sens émerge de la conversation, mais il peut être conservé, formalisé par/dans le texte.

Le texte c'est la signification. Le texte prend la forme orale (discours) ou écrite (chartes, énoncé de mission, organigramme, plans stratégiques, rapports annuels). Le texte vise à fournir aux membres de l'organisation un sens unique et partagé. Taylor explique :

In a conversation, the text is what is said. It is the content of the conversations: ideas couched in language (syntactics/semantics) and realized through speech or an equivalent channel (pragmatics). For a text to be generated, there must be a physical support system by means of which the text can be inscribed (spoken or written), thus taking on material form and becoming accessible to others (Taylor *et al.*, 1996 : 7).

Dans le cadre d'une conversation, il s'agira plutôt d'un texte parlé, tel que la mention d'une procédure déjà établie. L'une des caractéristiques qui distinguent le texte de la conversation, c'est sa capacité de se délocaliser et d'exister au-delà de la situation ponctuelle de la conversation, au-delà de la situation dans laquelle il a été produit (Vasquez et Marroquin, 2008 : 33). Prenons l'exemple de trois collègues qui discutent et qui font référence à une conversation qu'ils ont tenue précédemment afin de choisir le public cible de leur campagne publicitaire. La conversation précédente devient un texte, en ce qu'elle se transporte dans le temps et fournit une signification partagée, une

interprétation collective et négociée de la raison pour laquelle ils ont choisi ce public cible.

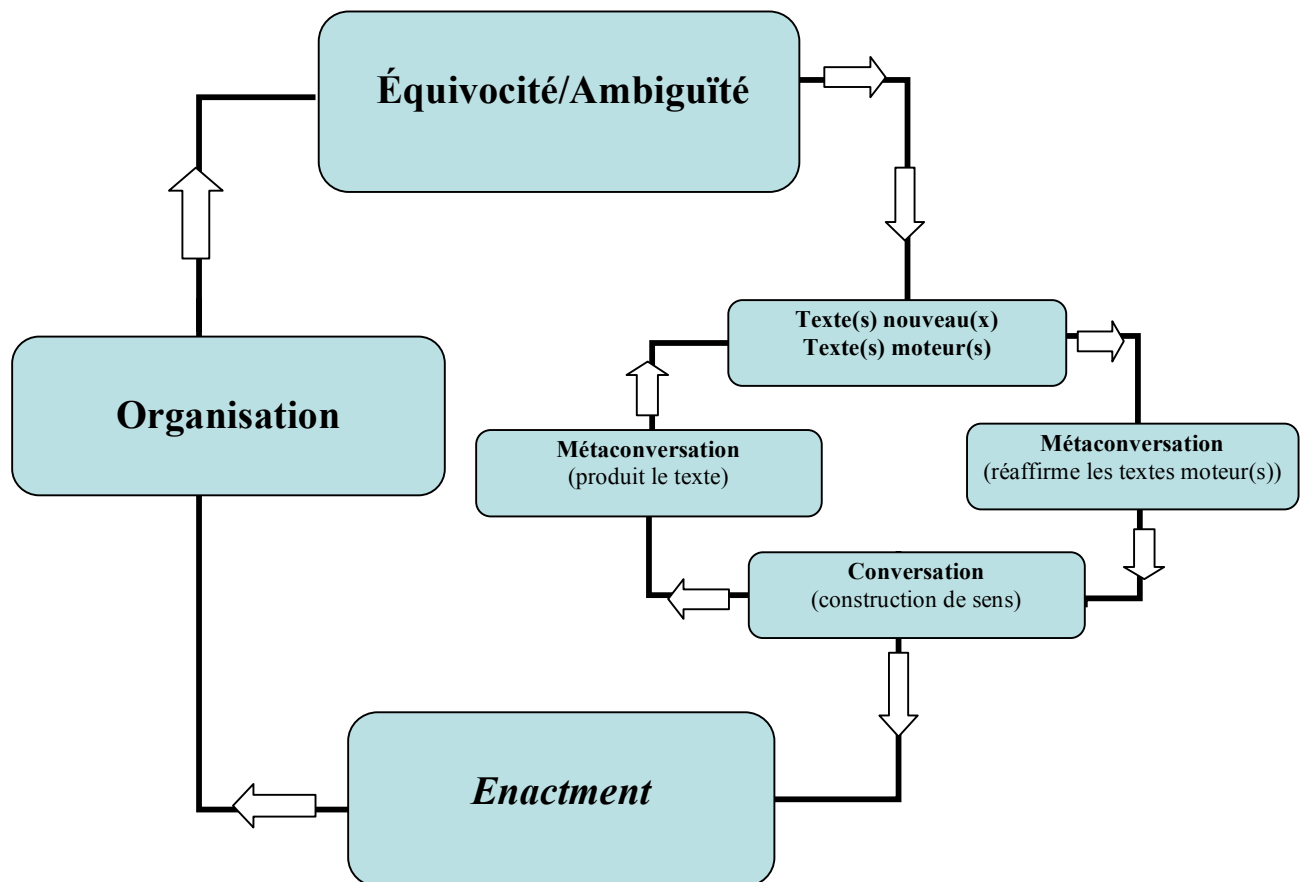
Si la conversation actualise et le texte formalise, il existe entre les deux une conversation réflexive dont l'objet est l'organisation : la métaconversation (Giroux, 1996 : 6). **La métaconversation** est une conversation qui joue deux rôles : elle produit le texte et le réaffirme. La métaconversation rend possible la dynamique entre le texte et la conversation. En effet, c'est par elle que le texte se produit (se développe, se rédige), et c'est par elle que le texte est traduit (verbalisé, expliqué, précisé, clarifié). Par exemple, une équipe de relations médias consulte les experts afin de rédiger une réponse officielle. Ce texte permet la représentation de l'organisation afin de lui donner une position dans le domaine public, position qui reflète son identité et sa finalité. Ce texte peut parfois sembler abstrait et général. Les membres de l'équipe conversent donc sur celui-ci dans le but de le traduire en langage simple. Cette deuxième métaconversation est une opérationnalisation du texte qui permet aux membres de l'organisation de s'entendre sur les changements à apporter au texte et de possiblement créer un autre texte. Autrement dit, une métaconversation est une conversation sur une conversation, permettant de clarifier le sens de ce qui est dit dans le texte ou la conversation de départ.

2.6 Notre modèle théorique de l'organizing

La théorie du *sensemaking* de Weick peut être mobilisée pour étudier le processus d'*organizing* à l'intérieur d'une organisation. Cependant, celle-ci n'offre pas de cadre

assez précis pour analyser la manière dont l'organisation émerge. Elle ne fournit pas de perspective assez claire sur le processus de construction de sens lui-même, c'est-à-dire sur les interactions. Pour comprendre comment les individus s'organisent, il faut étudier leurs communications. Car c'est au cœur des interactions qu'on lie les échanges qui permettent de co-construire du sens et de créer de l'organisé. C'est pourquoi nous proposons un modèle de l'*organizing* qui est en fait une combinaison entre la théorie du *sensemaking* de Weick et le modèle discursif de Taylor. Plus spécifiquement nous remplaçons la composante « interaction » de la théorie de Weick par le modèle discursif de Taylor, permettant ainsi d'illustrer plus en détail la dimension communicationnelle de la construction de sens.

Schéma 4 : Notre modèle théorique de l'*organizing*



Ce modèle illustre le processus circulaire et fluide par lequel une équipe de travail parvient à s'organiser, se construire, s'ajuster au fil du changement continu. Ce processus est (ré)initié lorsqu'un individu ou une équipe de travail fait face à de l'ambiguïté. L'individu ou l'équipe de travail va chercher le sens de la situation. Pour le trouver, il ou elle va entamer des cycles d'interactions, tels que décrits dans le modèle discursif de Taylor. Les textes moteurs sont les textes qui fournissent un sens unique et partagé aux interlocuteurs. Des exemples de ces textes seraient l'énoncé de mission de l'organisation, une politique organisationnelle, des procédures, un organigramme, etc. Ces textes peuvent servir de point de départ aux interactions en ce qu'ils fournissent aux interlocuteurs des points de repère, des matières premières pour la construction de sens. Les interlocuteurs discutent à propos de ces textes afin de réduire l'ambiguïté. Ce faisant, ils mobilisent le texte moteur en l'intégrant dans leur propre système de référence (connaissances passées et expériences), et improvisent un sens nouveau dans leur conversation. En d'autres mots, les interlocuteurs vont, à travers la communication, construire du sens en tissant des liens entre ce que le texte moteur leur dit, et ce qu'ils savent déjà. La construction de sens se trouve ici, au cœur de la dynamique interactionnelle, entre textes et conversations. Les interlocuteurs vont, dans une métaconversation, vérifier, réaffirmer et s'entendre sur le sens qu'ils viennent ensemble de créer. Ce nouveau sens, une fois unique et partagé, va devenir le texte nouveau, ce qui est maintenant convenu de dire, de faire ou de penser. L'équipe de travail pourra alors adopter le nouveau sens, par l'*enactment*, c'est-à-dire qu'elle concrétisera le sens dans l'action ou l'interaction tel qu'elle vient de le construire. L'organisation est donc un résultat de la construction de sens, un produit des interactions. Ce modèle sera mobilisé

dans notre analyse afin de décrire et comprendre le processus d'*organizing* à l'œuvre lors d'une réunion d'équipe.

Tenant compte de la définition du concept d'organisation établi plus haut, du contexte de changement continu dans lequel l'organisation évolue, et des théories de Weick et de Taylor, nous nous posons maintenant la question de recherche suivante : Au sein des organisations gouvernementales où le changement est continu, comment les équipes de travail s'organisent-elles? Nous tentons de répondre à cette question tout en mobilisant le modèle de l'*organizing* proposé plus haut.

2.6.1 Étudier la construction de sens et l'*organizing*

L'objet de cette étude est l'*organizing* en tant que processus de construction de sens, processus qui s'effectue par la communication. Comme l'argumente Boden (1994) et le traduisent Vasquez et Marroquin (2008) :

La conversation est au cœur de toutes les organisations. À travers celle-ci, le quotidien des organisations est accompli [...] Dans les réunions, au téléphone, dans les plate-formes de travail, dans les espaces de ventes, sur le seuil des portes, dans les couloirs, à la cafétéria, en parie, en groupe, de la salle de réunion au placard du concierge, la conversation fait tourner le monde de l'organisation. (Boden, 1994 : 1; traduit et cité par Vasquez et Marroquin, 2008 : 31).

C'est donc dans la conversation que l'organisation se construit. « Les réunions de travail demeurent le mécanisme essentiel par lequel les organisations créent et maintiennent le processus d'*organizing* » (Boden, 1994 : 81, notre traduction). De là résulte l'importance

fondamentale que l'on doit accorder aux interactions en réunions de travail car elles sont le lieu où se déploie le processus de construction de sens. Comme nous l'avons vu plus haut, c'est lorsqu'un individu fait face à une situation nouvelle, équivoque et/ou, ultimement, ambiguë, qu'il s'engage dans des interactions pour construire du sens.

Dans certains cas, l'ambiguïté prend la forme d'une question ou d'un problème. L'individu, face à l'ambiguïté, doit entrer en communication avec un ou plusieurs autres individus, que ce soit par courriel, par téléphone ou en personne, afin de construire du sens, c'est-à-dire de répondre à la question ou résoudre le problème. Ceci peut être effectué informellement, à l'improviste. Dans d'autres cas, une réunion s'impose. Par exemple, si un individu fait face à une situation ambiguë qui implique plusieurs domaines d'expertise, il devra convoquer les différents experts à une réunion afin d'aboutir à une solution concertée qui tient compte des connaissances et expertises de chacun.

Supposons qu'une employée dans la direction des ressources humaines d'une organisation obtient un nouveau poste de gestionnaire d'équipe. La nouvelle gestionnaire veut tenir une réunion hebdomadaire avec tous les membres de son équipe afin de partager des mises à jour régulières sur les dossiers importants. Elle pourrait rencontrer les membres de son équipe individuellement afin de connaître l'heure et la journée de la semaine qui leur conviendraient le mieux. Cependant, elle juge que certains employés seront plus flexibles que d'autres et que tous ensemble ils pourraient aboutir à une décision concertée. Ainsi, la nouvelle gestionnaire organise une réunion avec tous les membres de son équipes afin d'avoir une discussion autour de la question des réunions

hebdomadaires. Les discussions viseront à identifier le jour et l'heure des réunions hebdomadaires.

Comme le démontre cet exemple, les réunions s'imposent lorsque les membres d'une organisation doivent coordonner leurs actions, comme établir un plan d'action, orienter leurs activités, définir les rôles et les priorités, ou négocier une entente collective. Les réunions sont un lieu de convergence, où les conversations ne sont pas de « simples conversations » mais des interactions qui « prennent une forme spécifique et une direction » (Boden, 1994 : 82). Autrement dit, les conversations entre les participants d'une réunion se développent autour d'un sujet spécifique et visent à résoudre un problème, répondre à une question, ou diriger les actions des participants vers un but commun. En ce sens, les réunions sont le lieu de la co-construction de sens, c'est-à-dire le terrain où les individus interagissent, échangent leurs idées, les harmonisent, et en développent de nouvelles. Les réunions sont l'occasion de mettre en œuvre *le* processus qui nous intéresse : l'*organizing*.

Chapitre 3 : Méthodologie

Notre objet d'étude est avant tout l'*organizing* en tant que processus de construction de sens. Une réunion de travail, puisqu'elle est un lieu déterminé et convenu de construction de sens entre les membres d'une équipe, est un terrain propice à notre étude. Elle a d'ailleurs servi de terrain d'étude à d'autres chercheurs tels que Mondada (2005a). Celle-ci considère que « la description de son fonctionnement permet de comprendre les dynamiques par lesquelles le savoir est collectivement élaboré » (Mondada, 2005a : 35). Ainsi, tout comme Mondada, nous avons choisi d'étudier les interactions qui se produisent lors d'une réunion de travail.

Trois objectifs spécifiques découlent de notre question de recherche :

- a) Comprendre comment des connaissances passées, des savoirs et des expertises sont mobilisés (produits, reconstruits, partagés, traduits) par une équipe au cours de réunions de travail afin de construire du sens, comprendre une situation, créer de l'ordre, s'organiser, s'entendre sur les actions à entreprendre, etc.
- b) Identifier les moyens (technologiques, organisationnels, etc.), les méthodes (organisation du travail et autres) et les outils (documents, rapports et autres) mobilisés ou créés par les équipes de travail pour construire du sens, comprendre une situation, créer de l'ordre, s'organiser, etc.
- c) Comprendre quelles dynamiques communicationnelles s'accomplissant lors de réunions de travail peuvent soutenir (ou inhiber) la construction de sens et l'organisation.

Nous avons procédé à une recherche de type ethnographique réalisée sur une période d'une heure quarante au mois de septembre 2009, lors de laquelle nous avons observé et enregistré une réunion d'équipe.

L'organisation sélectionnée pour la recherche devait rencontrer trois critères essentiels :

- a) avoir un mode d'organisation du travail qui privilégie le travail collaboratif c'est-à-dire le travail en équipes projets ou en équipes pluridisciplinaires;
- b) tenir des réunions d'équipe (afin d'assurer un terrain d'étude); et
- c) avoir vécu un changement récent.

Notre collecte de données s'appuie sur :

- a) des observations (avec enregistrements audio et vidéo) d'une réunion de travail (en qualité d'observatrice non participante); et
- b) des analyses de documents et d'outils de travail créés et mobilisés par l'équipe pour soutenir la construction de sens et l'*organizing*.

Ce type de collecte de données a déjà été utilisé en contexte organisationnel par de nombreux chercheurs (Cooren *et al.*, 2007; Heath et Luff, 1992; Mondada, 2005) et se révèle avantageuse pour trois raisons :

- a) le chercheur a accès tant aux conversations qu'aux gestes et manipulations d'objets lors des interactions (ce qui n'est pas possible avec un seul enregistrement audio);

- b) ce type de collecte de données permet au chercheur de procéder à une analyse fine et détaillée des processus communicationnels s'accomplissant au sein de ces collectifs de travail; et
- c) comme le soulignent Cooren *et al.*, (2007), les enregistrements vidéo contribuent à une certaine forme de falsifiabilité (Popper, 1959) car ils restent à la disposition de ceux qui voudraient vérifier les analyses.

À partir de nos critères, nous avons sélectionné une équipe de marketing à l'intérieur d'une organisation fédérale canadienne. Nouvellement créé (en 2005), l'organisation fédérale à laquelle nous nous sommes intéressées compte plus de 20 000 employés. Cette organisation est complexe de par sa taille et sa structure de gouvernance. Et puisqu'elle est nouvelle, sa culture organisationnelle est en développement. À l'intérieur de cette organisation, nous nous intéressons à une direction en particulier, la Direction du marketing. Celle-ci a subi des changements majeurs suite à un réalignement des fonctions de communications et de marketing. En effet, lorsque l'organisation fédérale a été créée, la Direction du marketing ne formait qu'une avec la Direction des communications, et se chargeait des communications et du marketing de l'organisation. Deux ans avant le début de notre recherche, la Direction des communications et du marketing s'est vue divisée en deux, et chacune a été confiée à des sous-ministres adjoints différents. Certaines équipes de travail ont été rapatriées sous la Direction des communications, y compris les communications internes, les relations médias et l'équipe de gestion des événements. D'autres équipes comptant au total une cinquantaine d'employés se sont vues confiées de

nouvelles responsabilités de marketing, ce qui a considérablement modifié les activités quotidiennes, les rôles et les responsabilités des employés.

Devenant maintenant responsables de gérer des activités de marketing, la directrice générale et les deux directrices responsables de la Direction du marketing ont dû établir une nouvelle structure de fonctionnement et de nouvelles priorités pour leur direction. Ce faisant, les employés de la nouvelle direction du marketing ont dû s'adapter et redéfinir leur rôle au fur et à mesure qu'ils se voyaient confié de nouvelles responsabilités.

La Direction du marketing comprend deux équipes : l'équipe des Services de marketing, et celle des Opérations de marketing. Les Services de marketing se chargent de l'élaboration des stratégies de marketing pour l'organisation, et les Opérations de marketing, du support opérationnel appuyant la mise en œuvre des stratégies de marketing. Chacune des équipes est dirigée par une directrice, et les deux directrices se rapportent à une directrice générale. En tout, une cinquantaine d'employés travaillent à la Direction du marketing et sont répartis à nombre égal dans les deux directions.

La Direction du marketing est responsable d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de marketing visant à promouvoir l'organisation fédérale, ses politiques, programmes, services et initiatives. Son mode d'organisation du travail privilégié est le travail collaboratif, c'est-à-dire en équipes projets et pluridisciplinaires. Des réunions d'équipe ont donc lieu régulièrement afin de supporter le développement de stratégies de marketing et la planification de leur mise en œuvre. Ainsi, la Direction du marketing

répond aux trois critères de sélection de l'organisation : avoir un mode d'organisation du travail qui privilégie le travail collaboratif; tenir des réunions d'équipe; et avoir vécu un changement récent.

Lors d'une discussion avec l'un des membres de l'équipe des Services de marketing, nous avons su qu'une réunion aurait lieu le 24 septembre 2009 afin de discuter de l'orientation stratégique de cette équipe. Nous avons par la suite obtenu le consentement de la directrice de l'équipe ainsi que tous ses membres pour étudier et filmer cette réunion. Nous avons aussi obtenu l'approbation déontologique du Comité d'éthique en recherche en sciences sociales et humanités de l'Université d'Ottawa.

Nous avons participé à cette réunion de travail qui a eu lieu dans un local où travaillent les participants. Ainsi, nous avons eu un accès immédiat aux comportements et actions des sujets dans leur contexte réel de travail. Ce temps de rencontre et d'échange a été filmé et enregistré par une caméra vidéo numérique installée dans la salle de réunion, et deux enregistreuses audio positionnées aux extrémités de la table autour de laquelle s'assoient les participants de la réunion. L'idée était de suivre les activités normales de l'équipe, ainsi rien de particulier n'a été demandé aux participants, si non de procéder à leur activité de travail habituelle lors d'une réunion d'équipe.

Nous tenons à préciser que la durée de la recherche ainsi que son déroulement ont été discutées avec l'organisation afin de ne pas entraver ses activités. Le choix de l'équipe et du moment de réunion a été discuté avec des membres de la haute gestion de

l'organisation, ainsi qu'avec la directrice de l'équipe de marketing choisie, c'est-à-dire l'équipe des Services de marketing, et les membres de celle-ci. Tous les participants de la réunion ont signé un formulaire de consentement garantissant l'anonymat, et pour cette raison, tous les noms et références aux individus, aux programmes et à l'organisation en tant que telle sont remplacés par des pseudonymes dans ce document.

Au cours des observations de la réunion d'équipe, nous avons été amenés (avec l'autorisation des participants et de l'organisation) à procéder à une collecte de documents, d'outils de travail créés, produits et mobilisés par les membres de l'équipe. De plus, tel qu'entendu avec la directrice des Services de marketing, nous avons recueillis tous les courriels et documents en lien avec la réunion envoyés aux participants avant et après la réunion. Quatre exemples pertinents : Avant la réunion, nous avons reçu l'**ordre du jour** de la réunion, ainsi que le **courriel** envoyé de la part de la directrice des Services de marketing aux membres de son équipe afin d'expliquer le but de la réunion. Après la réunion, nous avons reçu le **plan d'action** développé au cours de la réunion ainsi que le **sommaire de la réunion** comprenant un résumé des décisions prises et des prochaines étapes. Ceux-ci sont des textes qui, nous allons le voir tout au long de l'analyse, soutiennent la construction de sens, en ce qu'ils fournissent des éléments de sens commun autour desquels les participants conversent, et orientent les discussions vers un sujet précis en réduisant la possibilité d'interactions non-pertinentes à l'atteinte de l'objectif visé par la réunion.

3.1 Les techniques d'analyse des données

Notre collecte de données nous a permis de constituer un corpus d'interactions et de rendre finement compte des interactions de toutes natures (langagières et non langagières) et de leurs enchevêtrements (Mondada, 2005; Brassac et Grégori, 2007). Parmi les interactions de forme non langagières, nous comptons les formes corporelles (pointage du doigt vers un tableau) et artefactuelles (la manipulation de documents et la prise de note). Évidemment, il est difficile de traduire avec exactitude toutes les communications verbales et non verbales qui ont pris place lors de la réunion. C'est pourquoi nous avons compilé tous les documents pertinents, retranscrit les notes prises pendant l'observation, et transcrit de façon détaillée les enregistrements audio et vidéo.

En effet, une fois les enregistrements effectués, ils ont été numérisés et transférés sur des supports informatiques. La transcription des enregistrements audio et vidéo était un exercice clé dans le contexte de notre thèse car il consiste en la construction d'une véritable base de données formatées et annotées pour l'analyse des interactions. Nous avons tout d'abord procédé à la transcription des interactions verbales ayant eu lieu lors de la réunion à partir de la bande sonore (ou enregistrement audio). Ensuite, nous avons visionné attentivement l'enregistrement vidéo afin d'ajouter à la transcription les gestes des participants, leur manipulation de documents et la prise de note au tableau. L'insertion de la prise de note au tableau dans les transcriptions est particulièrement pertinente dans le cadre de notre recherche car elle permet non seulement de prendre en compte et d'illustrer la contribution du texte dans les interactions et la documentation des idées des participants, mais aussi de préserver l'aspect graduel et méthodique de la

construction de sens et de l'émergence d'un nouveau texte (construction du plan d'action). En effet, la transcription de la documentation des idées des participants au tableau fait apparaître la pertinence de la prise de note au tableau par la directrice. En particulier, elle montre un détail temporellement intéressant, qui est le début d'une construction de sens (commun) chez les participants. Afin de refléter le plus possible les aspects verbal et non verbal des interactions, nous avons choisi la convention de transcription de Mondada (2007).

Convention de transcription (Mondada, 2007)

[chevauchements
 (.) micro-pause
 (2.1s) pauses en secondes
 /\ intonation montante/ descendante\
 extra segment accentué
 ((rire)) phénomènes non transcrits
 : allongement vocalique
 °bon° murmuré
 < > délimitation des phénomènes décrits entre (())
 par- troncation
 & continuation du tour de parole
 = enchaînement rapide
 ^ liaison
 .h aspiration
 xxx segment incompréhensible et/ou inaudible
 (il va) transcription incertaine

Conventions pour la notation des gestes :

* * INDICATION DU DÉBUT/DE LA FIN D'UN GESTE, OU D'UN REGARD DÉCRIT EN PETITES MAJUSCULES A LA LIGNE SUIVANTE (UN SYMBOLE PAR PARTICIPANT)

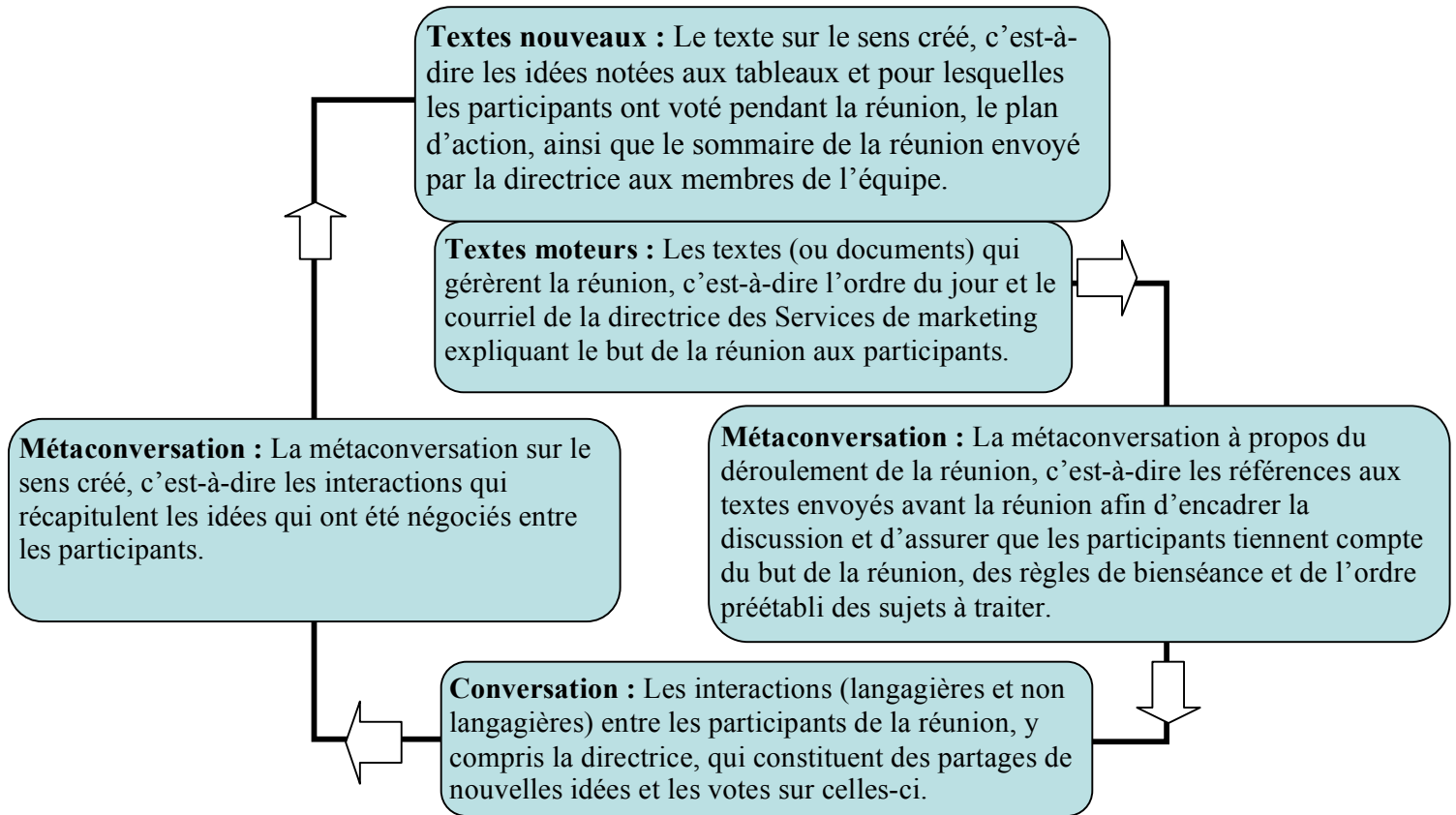
----> continuation du geste aux lignes suivantes

im3 situe exactement l'emplacement de l'image tirée de la bande vidéo par rapport à la parole transcrite (im = . image. est indiqué en marge)

3.2 *Pré-analyse du corpus*

Dans notre analyse, nous nous pencherons sur l'enchevêtrement des interactions langagières et non langagières, et examinerons comment le sens émerge de ces interactions pour contribuer à la reconstruction de l'organisation à un niveau micro. Pour choisir les extraits analysés, nous avons établi des paramètres à partir de notre modèle de l'*organizing* proposé plus haut. Premièrement, nous avons choisi de concentrer nos analyses sur les trois composantes du modèle théorique de Taylor qui représentent en fait les trois dimensions de la communication essentielles à la construction de sens : le texte, la conversation et la métaconversation. Nous avons donc étudié notre corpus de données (les documents recueillis et la transcription) afin de relever et différencier (à l'aide de codes de couleurs) ces trois composantes communicationnelles. Les textes que nous avons pris en considération sont les documents mobilisés et/ou créés avant, pendant et après la réunion. Ces documents incluent l'ordre du jour; le courriel de la directrice aux membres de son équipe afin d'expliquer le but de la réunion; les notes prises aux tableaux (tableau blanc et tableau de papier) pendant la réunion; le plan d'action; et le sommaire de la réunion. Il nous fallait bien maîtriser le corpus de données afin de discerner les métaconversations des conversations. Pour effectuer la distinction entre les deux, nous devions comprendre le sens et suivre le cours des conversations. De cette première analyse, nous avons identifié **cinq blocs de sens** qui s'imbriquent les uns dans les autres. Ceux-ci sont illustrés dans le schéma 5.

Schéma 5. Cycle d'interactions comportant cinq blocs de sens



En somme, ces cinq blocs présentent le déroulement d'une construction de sens et dresse la charpente sur laquelle nous avons fondé nos analyses. Nous les appelons les *blocs de sens* pour deux raisons :

- a) ce sont des composantes issues du modèle discursif de Taylor qui décortique les interactions en textes, métaconversations et conversations; et
- b) ces blocs s'imbriquent les uns dans les autres.

Nous avons analysé ces cinq blocs en profondeur afin d'en dégager les thèmes récurrents et de tisser un fil conducteur de sens entre le premier et le cinquième bloc.

Chapitre 4 : Analyse de la réunion

4.1 *L'objectif de la réunion étudiée*

La réunion étudiée n'est pas une réunion d'équipe projet, mais une réunion *formelle* organisée par la directrice des Services de marketing avec tous les employés sous sa responsabilité afin de mener un exercice d'évaluation et d'orientation des activités de son équipe avec les membres de celle-ci. Le caractère formel de cette réunion se justifie ici par quatre facteurs indicatifs :

- a) la réunion est planifiée, une invitation ayant été envoyée électroniquement aux membres de l'équipe des Services de marketing et ajoutée automatiquement à leur calendrier (qui est intégré au système de courriel centralisé utilisé dans l'organisation);
- b) l'organisatrice et présidente de la réunion est la directrice des Services de marketing, donc une personne en position d'autorité;
- c) l'objectif de la réunion est clairement énoncé dans un courriel envoyé par la directrice de l'équipe afin de permettre aux participants de se préparer pour la discussion; et
- d) un ordre du jour est envoyé aux participants avant la réunion et énonce point par point les sujets qui seront abordés lors de la réunion.

La raison pour laquelle la directrice organise cet exercice d'évaluation et d'orientation des activités de son équipe est fournie dans l'extrait 1 qui suit. Ce premier extrait est tiré de la transcription de la réunion. Nous n'en sommes pas à l'analyse de la réunion, mais il

nous paraît logique d'introduire ici le contexte dans lequel cette réunion a lieu, ainsi que la raison pour laquelle la directrice a tenu à organiser cette réunion. Tel que nous venons de l'expliquer, la Direction du marketing a connu plusieurs changements organisationnels deux ans avant notre étude, soit en 2007. Une année plus tard, la crise économique mondiale commençait. L'organisation fédérale dont il est ici question a un rôle à jouer dans le support des Canadiens en temps de crise économique, ce qui affecte conséquemment les activités de l'organisation, la Direction du marketing y compris. Comme nous allons le voir dans l'extrait 1, la Directrice de l'équipe des Services de marketing, c'est-à-dire l'équipe responsable de l'élaboration des stratégies de marketing pour l'organisation, reçoit des questions de l'une de ses gestionnaires, Annie, et s'en pose aussi quant aux activités de son équipe. Soulignons que les extraits sont dans la langue dans laquelle les participants s'expriment, tantôt en anglais, tantôt en français. Nous les avons laissés ainsi pour être plus près de ce qui s'est dit et comment.

Extrait 1 de la transcription	
01	So this is part of our thinking as a group as Marketing Services: What do we wanna do as a team? And...the reason we thought this would be a good idea is because we've been so caught up/ (1s) in the economic downturn, and focusing on humm ((tousse)) what that means in terms of our humm marketing activities and Initiative One and changes to the web site, and humm what else are we doing, advertising, all sorts ((ricanement)) of good stuff, but really focused on the economic downturn and there's a growing sense that we're forgetting about other stuff. And Annie keeps saying: 'But what about all the other products? Or all the other services and benefits?'
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	ANNIE: ((Annie rit.))
12	KIM: 'But you were saying that.' So let's not- Let's take this chance to sit down and think about it. What are we forgetting? What do we need to be doing? (3s) From that perspective. But also as we are busy on this economic downturn, are we forgetting anything? Are we missing something? Are we learning something and then forgetting to apply it? So doing that kinda reflection/, in a fun way, and then move forward.
13	
14	
15	
16	
17	

Cette explication de la directrice illustre clairement qu'il y a questionnement au sein de l'équipe. La directrice se demande : Que sommes-nous en train d'oublier ? (ligne 13) Que devrions-nous être en train de faire ? (lignes 13 et 14) Est-ce que quelque chose nous échappe ? (lignes 15 et 16), etc. Le questionnement de la directrice témoigne à la fois d'une prudence, d'un avant-gardisme, et d'une incertitude. Prudence et avant-gardisme étant donné le choix de mener cette réunion qui permettra aux membres de l'équipe de s'arrêter, de se réunir et de réfléchir aux dispositions à prendre pour éviter les oublis et/ou les erreurs. Il n'est pas ici question de réagir au changement, mais plutôt d'évaluer où en est l'équipe et de visualiser où elle devrait être, où elle devrait aller – ou ce qu'elle devrait être en train de faire, ce qu'elle devrait faire. En ce sens, l'équipe est à l'avant-garde du changement. Incertitude parce que l'équipe ne sait pas encore ce qu'elle fait, ni ce qu'elle devrait être en train de faire. En effet, l'équipe ne s'est jamais trouvée dans cette situation, elle ne sait pas où elle en est avec ses activités, et elle n'a aucune idée de ce qui pourrait l'aider. La directrice de l'équipe décide donc de rassembler les membres de son équipe pour une mise au point, c'est-à-dire pour un exercice d'évaluation et de réorientation des activités de l'équipe. La réunion permettra d'effectuer une rétrospection sur les activités de l'équipe et de réajuster ces activités selon l'analyse de la situation. Ainsi, nous pouvons dire que la réunion est organisée afin de réduire l'ambiguïté, d'élaborer un plan d'action, et de réorienter les prochaines activités de l'équipe des Services de marketing.

Nous présenterons notre analyse de la réunion en deux parties.

Partie I : Nous nous concentrerons tout d’abord sur les deux premiers blocs de sens tels que décrits plus haut. Ainsi, nous examinerons les textes qui ont structuré la réunion, c’est-à-dire le courriel et l’ordre du jour, ainsi que les références à ceux-ci (métacommunications sur ces textes), et décrirons comment ces métacommunications ont servi à cadrer la réunion.

Partie II : Dans la deuxième partie de l’analyse, nous nous pencherons sur les blocs 3, 4 et 5. Nous examinerons plus en profondeur les interactions entre les participants de la réunion (langagières et non langagières), y compris les métaconversations et les textes sur le sens créé.

4.2 *Partie I : Les textes, moteurs et outils de gestion de la construction de sens*

4.2.1 Le courriel, l’enquête appréciative et les règles de bienséance

Dans le courriel envoyé aux participants avant la réunion, la directrice explique ainsi l’objectif de la réunion : « We're working towards development of our marketing services directions for the future - our values, objectives and goals. To help us get there, we're going to follow an appreciative inquiry approach. » L’enquête appréciative, connue en anglais sous le nom d’«Appreciative Inquiry», est une démarche en quatre étapes développée par David Cooperrider, et utilisée pour guider des discussions autour de

thèmes qui visent une évaluation de la situation organisationnelle présente, ainsi qu'une réflexion sur ce qui pourrait être amélioré et mis en œuvre pour soutenir un développement organisationnel (Cooperrider et Whitney, 2005 : 15). La prémisse de base de l'approche de l'enquête appréciative, est qu'il est possible de bâtir l'avenir d'une organisation à partir des éléments organisationnels qui fonctionnent fondamentalement bien (Cooperrider et Whitney, 2005 : 8). La démarche de l'enquête appréciative amène les participants à raconter des accomplissements de l'organisation afin de partager des histoires, des savoirs (Cooperrider et Whitney, 2005 : 15). Cette approche est utilisée dans différents contextes organisationnels, tels que la planification stratégique et opérationnelle, la gestion de la performance et la consolidation d'équipe, pour mener des réunions. En effet, chacune des étapes de la démarche de l'enquête appréciative fournit une thématique autour de laquelle les participants sont invités à proposer des idées : la Découverte, le Rêve, le Design et la Destinée. La directrice précise dans son courriel ce que signifient ces quatre thématiques en termes de but pour la réunion :

Extrait du courriel à propos de l'enquête appréciative

For the purposes of our session that means:

1. Discovery (identifying things that are working well and not well
- that can be relationships, products, layout of offices,
information, etc.)
2. Dreaming (saying what we'd like to be doing)
3. Designing (discussing what is possible and probable)
4. Delivering (setting out realistic objectives, leads and
timeframes)

En nous appuyant sur l'ouvrage de Cooperrider et Whitney (2005), nous décrirons brièvement ces quatre étapes afin de clarifier ce que chacun de ces thèmes implique pour les participants. Notre objectif ici n'est pas de défendre ou de questionner la démarche de l'enquête appréciative, celle-ci n'étant pas l'objet de notre étude. Si nous nous penchons sur la démarche de l'enquête appréciative, c'est que, tel que convenu dans le courriel de la directrice, elle est appliquée durant la réunion et, comme nous le démontrerons, soutient la construction de sens tout au long de la réunion. Autrement dit, la démarche est un texte, au sens de Taylor (Taylor *et al.*, 1996 : 7), qui structure la discussion et va guider les interactions, les cadrer.

- 1) Le premier thème est celui de la Découverte (Discovery). Tel que l'explique la directrice dans son courriel, ce thème introduit une réflexion sur les forces et les faiblesses des différentes pratiques entourant les relations, le partage d'information, les produits et même la configuration des bureaux. La première étape de l'enquête appréciative consiste à amener les participants à se rendre compte des ressources à leur disposition et des capacités de leur équipe, et à identifier les forces et les qualités de leur équipe.
- 2) La deuxième étape est inspirée par le thème du Rêve (Dreaming), et incite les participants de la réunion à envisager la situation idéale future. Cette étape nécessite une pensée créative afin de proposer des projets, des actions ou des processus qui pourraient être adoptés par l'équipe si elle ne s'imposait pas de limites, et qui amélioreraient la situation actuelle.

- 3) Lors de la troisième étape, celle du Design, les participants sont invités à revisiter leur rêve avec un esprit critique afin de choisir parmi les projets, actions et processus proposés plus haut ceux qui sont prioritaires, concevables et probables.
- 4) La quatrième étape de l'enquête appréciative est celle de la Destinée (Destiny ou Deliver). Tout au long de cette étape, les participants doivent discuter des projets prioritaires, concevables et probables, se fixer des objectifs réalistes par rapport à ceux-ci, choisir les chefs de projets et établir des échéances. La rédaction d'un plan d'action peut compléter cette dernière étape de l'enquête appréciative.

Nous allons voir un peu plus loin, et à l'aide d'exemples, comment l'enquête appréciative fait autorité et est mobilisée par la directrice pendant la réunion pour soutenir et cadrer les échanges et, ultimement, la construction de sens.

Le courriel fournit aussi les règles de bienséance, c'est-à-dire les règles de conduite des participants pour le déroulement de la réunion :

Extrait du courriel à propos des règles de bienséance de la réunion

Our ground rules are simple, everybody's idea deserves being listened to with respect.

Everyone deserves to be heard and we keep the discussion professional.

Ces règles sont en quelque sorte les modalités d'intervention pour les participants. Elles ne requièrent pas que les participants lèvent la main pour obtenir le droit de parole. Par contre, elles signalent que chaque participant mérite d'être écouté avec respect, et que le

professionnalisme sera de mise pendant la discussion. Ces règles permettent de créer un climat favorable aux échanges et aux discussions.

Nous venons d'insister sur trois éléments fondamentaux du courriel envoyé par la directrice avant la réunion. Essentiellement :

1. l'objectif de la réunion est de proposer des projets pour l'équipe des Service de marketing;
2. la démarche en quatre étapes de l'enquête appréciative sera mobilisée durant la réunion afin de soutenir les échanges entre les participants et poursuivre l'objectif de la réunion; et
3. la discussion devra se dérouler selon les règles de bienséance, c'est-à-dire de façon professionnelle dans l'écoute et le respect des participants.

Ces éléments sont, nous le verrons, à la base d'une construction de sens et, plus généralement, du processus d'*organizing*, car ils introduisent aux participants le but de la réunion et établissent une structure à l'intérieur de laquelle vont s'accomplir les échanges. Ils font partie des textes qui sont le point de départ d'une conversation qui mènera à la construction de sens, donc du premier bloc de sens.

4.2.2 L'ordre du jour

À la suite du courriel de la directrice, une autre ressource est envoyée aux participants par courrier électronique : l'ordre du jour. Celui-ci précise l'heure à laquelle les quatre

thèmes de l'enquête appréciative seront abordés, ce qui appuie les sujets d'intérêt qui avaient été énoncés dans le courriel de la directrice. L'ordre du jour indique aussi qu'il y aura une activité brise-glace au début de la réunion.

Ordre du jour

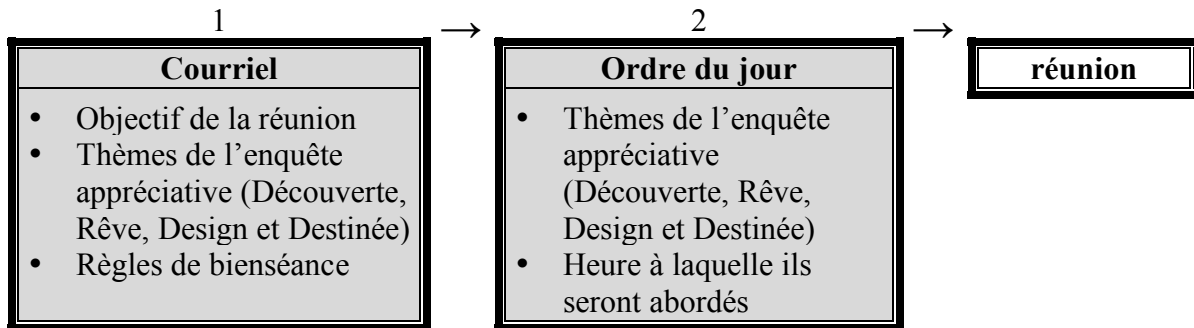
MARKETING SERVICES TEAM MEETING
AGENDA

Thursday, September 24, 2009
11th Floor - Boardroom 1
1:00-3:00pm

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1:00pm | Welcome and Ice Breaker |
| 1:15pm | Confirmation of agenda and ground rules |
| 1:20pm | Discovery
Identifying things that are working well and not well - that can be relationships, products, layout of offices, information, etc. |
| 1:35 | Dreaming
Describing what we'd like to be doing. |
| 1:50pm | Designing
Discussing what is possible and probable
- Fleshing out details of what's on the list
- Voting on your pick for the top 10 (2:15) |
| ----- BREAK 2:15 to 2:30 ----- | |
| 2:30pm | Delivering
- Ranking the top 10
- Setting priorities, identifying areas of interest (2:40)
- Next steps (2:55) |

Le courriel de la directrice et l'ordre du jour sont deux documents qui précèdent la réunion et qui fournissent aux participants des points de repère, des éléments de sens sur ce qui s'en vient, ce qui sera discuté à la réunion en question. En ce sens, ces textes sont des textes moteurs qui façonnent la réunion.

Schéma 6. Textes moteurs qui façonnent la réunion.



4.2.3 Métacommunication sur les textes moteurs : Raffermer le cadre de la réunion

La réunion débute lorsque la directrice prend la parole. Elle est debout à une extrémité de la pièce, entre un tableau blanc fixé au mur et le bout de la table autour de laquelle sont assis les 15 autres participants. Notons ici que nous comptons la directrice comme une participante à la réunion puisqu'elle joue un rôle actif tout au long de la réunion, se mêlant de temps à autres aux interactions et proposant même des idées (ce que nous verrons plus loin dans l'extrait 11). Cependant, elle ne participe pas au même titre que les autres participants : elle est l'animatrice de la réunion et directrice de l'équipe. Ainsi, elle peut contrôler les tours de parole de par son rôle et de par son statut dans la hiérarchie. Les autres participants incluent les deux gestionnaires de l'équipe des Services de marketing, l'adjointe administrative de la directrice -- laquelle avait été désignée secrétaire avant la réunion, -- un gestionnaire de l'équipe des Opérations de marketing (faisant donc partie de l'autre équipe de marketing), ainsi que les 11 conseiller(ère)s en marketing qui détiennent différents niveaux d'expérience et d'expertise.

Nous tenons à préciser que les gestionnaires, durant la réunion, sont assis parmi les conseillers et se mêlent aux interactions de la même façon qu'eux, en respectant l'animatrice qui contrôle les tours de parole. Nous avons remarqué, par contre, qu'ils participent plus que les autres, qu'ils prennent la parole plus souvent que les membres de leurs équipes. Ceci peut s'expliquer par leur rôle de gestionnaire, un rôle qui leur donne un peu plus d'autorité et de pouvoir décisionnel. La directrice, par contre, bien qu'elle se mêle de temps à autre dans les discussions sur les différents sujets, demeure dans une position privilégiée vu sa fonction d'animatrice, son titre et sa position dans la hiérarchie. Il n'y a donc pas de symétrie entre les participants de la réunion. « A manager is as much an agent of change as everybody else is, the only important difference being that a manager is endowed with “declarative powers”. » (Taylor and Van Every, 2000 : 143; Tsoukas et Chia, 2002 : 579). Le gestionnaire participe donc aux interactions qui créent le changement, mais il détient un pouvoir qui lui permet d'officialiser le changement. «The power to “declare” is to be institutionally empowered to bring about “a change in the world” by representing it as having been changed” » (Searle, 1998 : 150; Tsoukas et Chia, 2002 : 579). Dans ce cas-ci, la directrice a ce pouvoir. Par exemple, la directrice a le pouvoir de changer la façon dont son équipe travaille en déclarant, « Dès maintenant nous allons nous rencontrer dans mon bureau de 9h à 9h15 à chaque matin afin de discuter des suivis prioritaires à effectuer ce jour-là ». L'exercice d'évaluation et d'orientation des activités de l'équipe des Services de marketing est donc susceptible d'être privilégié dans le sens où la présence et la participation d'une personne d'autorité témoignent de l'importance de l'exercice et suscitent une attention particulière.

Being endowed with declarative powers, managers are *ex officio* in a privileged position to introduce a new discursive template that will make it possible for organizational members to notice new things, make fresh distinctions, see new connexions, and have novel experiences, which they will seek to accommodate by reweaving their webs of beliefs and desires (Weick et Quinn, 1999 : 380).

Ainsi, la directrice est dans une position privilégiée pour créer cette opportunité de changement, car elle bénéficie du pouvoir d'officialiser le changement. De plus, elle enrôle les employés dans la réalisation du changement leur permettant de se l'approprier, de prendre part à l'exercice d'évaluation et d'orientation des activités de l'équipe.

L'extrait qui suit (extrait 2) consiste en l'ouverture de la réunion. Comme le souligne Mondada, nous devons y accorder une importance car :

Les séquences d'ouverture sont le moment de l'interaction où prend forme le contact entre les participants, le contexte de la rencontre est défini, les participants s'accordent sur le type d'activités dans laquelle ils s'engagent. Son déroulement accomplit ainsi les conditions qui configurent la suite de l'interaction dans sa globalité (2005a : 37).

Ainsi, il faut examiner l'ouverture de la réunion afin de remarquer comment la directrice marque le début de la réunion, comment elle l'introduit, comment elle ouvre la conversation, comment elle mène les participants à reconnaître leur droit de parole pour qu'ils puissent ensuite prendre part aux interactions selon le mode de participation convenu. Du début de l'extrait 2, la directrice, Kim, tente de focaliser l'attention des participants vers elle afin de débiter la réunion. Par contre, il y a du bavardage entre les participants, des conversations informelles en petits groupes.

Extrait 2 de la transcription

01	KIM: Ok. Let's get started. We're: running a little late, my apologies for
02	that.
03	((conversation privée)) SAMUEL: I don't blame her.
04	KIM: I humm:
05	((conversation privée)) ANIK: Oh! That's a good one.
06	((conversation privée)) JONATHAN: Another one! You are addicted to
07	this.
08	KIM: I have this crazy breathing thing. (.) That sounds funny, heh? = I
09	have this crazy breathing thing.
10	<((France tire une chaise qui se trouve à l'écart de la table et se fait une
11	place un peu à l'écart du cercle.))>
12	((conversation privée)) SAMUEL: ((Samuel répond à Jonathan.)) Oh
13	yeah. You're not allowed to drink more than four in a day I think.
14	LUCAS: No? What is the effect?>
15	JENNIFER: <((Jennifer rit.))> I try to do it all the time.
16	KIM: I try to do it- <u>yeah</u> !
17	JENNIFER: Everyday. 24 hours.
18	KIM: Couple of times a day. In out. In out.
19	<((Rires.))>
20	SAMUEL: I don't know what would happen to you but-
22	JONATHAN: Ah, you just put water on it.
23	JENNIFER: It's so exhausting.
24	SAMUEL: Yeah this time I just put water on it.
25	KIM: Ok. I know everyone's busy so let, let's get started and hum: keep
26	keep it lively and dynamic and <((Kim ricane.))> huh hopefully we can
27	huh well I <u>know</u> we'll stay- track and on time but if we wrap up early all
28	about better. Hum but I want to spend the appropriate of time to make

29	sure we got what we need. Huh <((met sa main sur sa poitrine)): °I've
30	got this breathing thing.° I know I was just saying to Jen. I'm having a
31	hard time. It's not that I'm getting emotional you guys everything's
32	fine.> It's just [that
33	ANIK: [She is crying].
34	<((Rires.))>
35	KIM: I'm] obviously struggling. Hum: so what I wanted to do was first
36	of all welcome, I'm really glad you guys are here and I wanna do a little
37	fun [thing,
38	ANIK: [Hu-hum.]
39	KIM: and] then we'll confirm the agenda and get into business.
40	Ok? So a little bit of <((brasse un sac brun contenant deux
41	morceaux de papier violet, un sur lequel est écrit «Trick» et
42	l'autre sur lequel est écrit «Treat»)) an ice breaker.>

Comme nous venons de le voir dans cet extrait, la directrice tente tout d'abord d'avoir l'attention des participants en disant, « Ok. Let's get started. We're running a little late, my apologies for that. » Le bavardage se poursuit mais elle n'en fait pas de cas, poursuivant elle aussi une conversation informelle qu'elle tenait avec l'une des participantes qui se trouve près d'elle, Jennifer (lignes 08, 09, 15, 16, 17, 18, 23). Elle réussit à obtenir l'attention et l'écoute des participants après que les conversations informelles se soient dissipées (ligne 25). Elle débute la réunion en reconnaissant que tous les participants sont tous occupés (ligne 25) et dit que si tout se déroule comme prévu la réunion se terminera à l'heure ou même plus tôt que prévu (lignes 27 et 28). Ceci dit, elle vient de marquer le début de la réunion et rappeler que celle-ci se déroule à l'intérieur d'un cadre temporel. Du même coup, elle vient d'établir son rôle d'animatrice de la réunion, celle qui va guider la discussion et s'assurer que celle-ci se déroule selon un ordre particulier. Après avoir amené les participants à l'ordre, elle tente de détendre

l'atmosphère en revenant sur la conversation informelle qu'elle avait avec Jennifer avant la réunion (lignes 29 à 32). L'une des participantes, Anik, en profite pour faire blague, les participants rient et la directrice poursuit l'animation de la réunion. Elle souhaite la bienvenue aux participants (ligne 36) et dit vouloir faire une activité amusante (lignes 36 et 37) avant de confirmer l'ordre du jour et débiter la réunion. Le mot de bienvenue et l'activité brise-glace sont deux points inscrits à l'ordre du jour :

Extrait de l'ordre du jour

1:00pm Welcome and Ice Breaker

La directrice suit donc ce qui avait été préétabli dans l'ordre du jour. Elle poursuit l'introduction en réaffirmant un autre point sur l'ordre du jour :

Extrait de l'ordre du jour

1:15pm Confirmation of agenda and ground rules

Comme nous le verrons dans le prochain extrait (extrait 3), la directrice réaffirme verbalement l'ordre du jour de la réunion ainsi que les règles qui avaient été préétablis dans l'ordre du jour et dans le courriel.

Extrait 3 de la transcription

01	KIM: (...) But that's the most talk I hope I'm going to do
02	for this afternoon. I'm just going to set this up. As you
03	know, my intention is to talk a little bit about... We've
04	described this in the email, it's an appreciative inquiry.
05	Which means we all work on this together. Everybody's
06	ideas deserve we show respect, there are ground rules,
07	<((Caroline prend une pomme.)) everybody gets a chance
08	to talk/>, we stop/ and we listen to whomever is talking.
09	Try not to snicker until out of the boardroom.

Dans l'extrait 3, la directrice déclare qu'elle n'a pas l'intention de monopoliser la parole tout au long de la réunion, «that's the most talk I hope I'm going to do for this afternoon» (lignes 01 et 02). Nous avons remarqué dans l'extrait 1 et l'extrait 2 présentés plus haut que la directrice mène la discussion et qu'elle parle davantage que les autres participants. Cela s'explique par le fait qu'elle est l'organisatrice et l'animatrice de la réunion, et en position d'autorité. Ainsi, lorsqu'elle dit «that's the most talk I hope I'm going to do for this afternoon», nous comprenons qu'elle espère écouter davantage que parler. Cette phrase est importante car elle lui permet de se distancer un peu du rôle de directrice afin d'exercer le rôle d'animatrice de la réunion. En effet, par ce qu'elle dit, elle établit une relation avec les participants dans laquelle *ils* ont le droit de parole. Elle fait référence au courriel qu'elle avait envoyé aux participants (lignes 03 et 04). Nous voyons qu'elle ne lit pas le courriel. Plutôt, elle le justifie : Elle le fait en rappelant aux participants que son intention est de mener une enquête appréciative (ligne 04) et en réaffirmant les règles de bienséance de la réunion qui avaient été établies dans le courriel (lignes 05 à 08, voir extrait du courriel pages 134). Elle explique que cet exercice nécessite l'apport de chacun, que tous les participants ont la chance de parler, qu'il faut écouter la personne qui parle avec respect, etc. Ces règles de bienséance offrent une garantie d'échanges de bonne foi entre les membres de l'équipe ayant par ailleurs des statuts hiérarchiques différents (Giroux, 1998 : 8). Dans ce contexte de discussion sur les orientations et les activités d'une équipe de travail, il peut s'avérer difficile de générer des interactions entre les participants qui sont possiblement peu habitués à ce type de communication en présence de et avec la directrice, étant donnée la culture organisationnelle ancrée dans une structure hiérarchique et des processus traditionnels.

En effet, les organisations gouvernementales sont structurées de manière hiérarchique. Chaque membre de celles-ci est subordonné à un autre. Le pouvoir appartient officiellement à ceux qui occupent des postes de ministre, de sous-ministre, de sous-ministre adjoint, de directeur et de gestionnaire. Les gestionnaires ont le pouvoir d'autorité sur les membres de leur équipe, cependant ils sont subordonnés à leur directeur. Les directeurs ont le pouvoir d'autorité sur les gestionnaires et les membres de leur équipe, cependant ils sont subordonnés à leur sous-ministre adjoint. Les individus qui détiennent des postes d'autorité ont le pouvoir d'édicter des règles ou de donner des ordres, obligeant leurs subordonnés à obéir à celles-ci. Ces règles et ces ordres sont le cadre à l'intérieur duquel s'opèrent les activités des membres de l'organisation. Ainsi, l'organisation repose en partie sur une structure constituée de règles, d'ordres et de rôles d'autorité.

Comme nous le voyons, la hiérarchie au niveau des rôles introduit aussi des relations de pouvoir au sein des organisations gouvernementales. Ces relations de pouvoir sont formelles, en ce qu'elles sont clairement établies et légitimées par les textes officiels comme les énoncés de missions, les règles, les chartes, etc. Par exemple, un organigramme illustre clairement la structure d'une organisation et les liens fonctionnels entre les membres de celle-ci. Ainsi, les relations de pouvoir au sein des organisations gouvernementales sont des relations réciproques, mais nécessairement déséquilibrées. Certaines personnes ont plus de pouvoir que d'autres. Celles qui en ont plus sont en position d'autorité et peuvent prendre des décisions qui affectent leurs subordonnés.

Celles qui en ont moins doivent se soumettre aux règles établies par leurs supérieurs hiérarchiques. Ces relations entre les individus créent une asymétrie dans les interactions, c'est-à-dire que les rapports de pouvoir, de dominance s'expriment et s'observent dans les interactions. Par exemple, comme nous l'avons remarqué et noté plus haut, les gestionnaires participent plus que les autres; ils prennent la parole plus souvent que les autres membres de leurs équipes.

Ainsi, il peut s'avérer difficile pour la directrice de générer des interactions entre ses subordonnés à propos de ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien dans leur équipe. La participation est en soi une réalité complexe et il ne suffit pas de vouloir instaurer un dialogue pour qu'automatiquement les participants maîtrisent les « savoir dire » requis pour l'échange d'informations et d'idées (Giroux, 1998 : 8). C'est ici que nous soulignons la volonté de la directrice de faire participer les membres de son équipe. Nous l'avons constaté sur le terrain, la directrice a mis des efforts dans la préparation de cette réunion (par exemple, la rédaction du courriel et de l'ordre du jour, la préparation d'une activité brise-glace). Elle a aussi animé et facilité la réunion en s'assurant de clairement énoncer l'objectif de la réunion, de suivre l'ordre du jour préétabli et d'encourager les participants à partager leurs idées. Ces efforts sont susceptibles d'être privilégiés dans les contextes où la participation et le dialogue présentent « un avantage particulier justifiant l'investissement en temps et en ressources » (Giroux, 1998 : 9). Nous pouvons supposer qu'en impliquant les membres de son équipe dans cet exercice d'orientation de leurs activités, la directrice favorise du même coup leur engagement dans la mise en œuvre de ces mêmes activités. La vérification de cette affirmation pourrait

nous mener loin de notre objet d'étude, mais demeure une piste à explorer. Ce que nous voulons souligner ici, c'est que la structure est bel et bien présente dans le processus d'*organizing*. La directrice, par exemple, est dans une position qui lui permet de formaliser ce qui est entendu, officialiser le changement, et encadrer les actions futures pour que l'organisation (structure organisée) prenne forme. Notre intention n'est pas ici de tourner notre attention sur la structure plutôt que le processus, mais bien de montrer que la structure et le processus s'entremêlent dans le processus d'*organizing*, comme le font d'ailleurs les textes et les conversations.

Nous observons que la directrice traduit le courriel et l'ordre du jour, c'est-à-dire qu'elle reprend les idées qui sont annoncées dans le courriel et l'ordre du jour et élabore sur ces idées pour aider les participants à comprendre la situation et se préparer à la discussion qui s'apprête à avoir lieu. Ce faisant, elle crée un lien entre les textes et les participants. Autrement dit, elle parle des textes comme s'ils étaient des ressources pour les participants, des ressources qui donnent un sens à la réunion. Enfin, elle explique le contenu du courriel et de l'ordre du jour afin de donner un sens à ces textes.

Tel que Taylor le spécifie dans sa définition de texte (1996 : 7), le texte confère un sens aux interactions. Dans ce cas-ci, les textes annoncent les sujets qui seront discutés lors de la réunion. Les participants ont reçu ces deux documents au préalable. Ainsi, la directrice articule, traduit dans le langage verbal, des éléments textuels qui avaient été rendu accessibles aux participants avant la réunion dans le courriel et l'ordre du jour. Elle

s'appuie sur et *appuie* ces deux textes pour présenter les sujets qui seront discutés et l'ordre dans lequel ils seront discutés.

La directrice explique tout d'abord la démarche qui sera utilisée pendant la réunion afin de mener l'exercice prévu. La démarche de l'enquête appréciative avait été annoncée dans le courriel et dans l'ordre du jour.

Extrait 4 de la transcription	
01	KIM: Humm, but the idea is to try to
02	collect everybody's ideas and thoughts down on paper and
03	then individually, like as you know
04	you're throwing down your own ideas but like a brainstorming, collect
05	them on a board/ ((Kim montre le tableau derrière elle avec sa main.)),
06	and then we talk about them a little bit, examine what they are all
07	saying, try to rank them and then we'll look at what's what's possible,
08	what's probable, and the action to move forward, and make some more
09	concrete positions so we have a little bit of an action plan. We can
10	actually put to work. So we wanted to take a brainstorming session and
11	actually walk away with something that tells us what we're gonna do
12	next.

Comme nous venons de le voir dans l'extrait 4, la directrice effectue une métacommunication de l'enquête appréciative, c'est-à-dire qu'elle traduit dans un langage compréhensible ce que signifie cette démarche. Les idées des participants seront écrites sur une feuille (ligne 02) et sur un tableau (lignes 04 et 05). Elle montre le tableau derrière elle avec sa main (ligne 05), indiquant aux participants où les idées seront recueillies. La directrice compare l'exercice à un remue-méninge, «like a brainstorming» (ligne 04). Déjà, nous entrevoyons une discussion où les participants émettent des idées qui sont ensuite inscrites sur un tableau. Ensuite, la directrice révèle que le but de la réunion est de concevoir un plan d'action (ligne 09) qui pourra par la suite être mis en œuvre (ligne 10) et guider les prochaines actions de l'équipe (lignes 11 et 12). Ici, la

réunion prend son sens, c'est-à-dire que son objectif est expliqué par la directrice. La réunion est non seulement un exercice de remue-méninge, où les participants penseront à des idées, mais elle servira aussi à développer un plan d'action qui supportera la mise en œuvre de ces idées. Nous faisons ici un parallèle entre le développement d'un plan d'action et la construction de sens ainsi que l'*organizing* : si le plan d'action est le résultat visé par la réunion, le sens de la réunion est donc la construction de ce plan d'action et l'organisation du travail à accomplir.

4.2.4 Co-construire... un plan d'action

Nous savons, en tant qu'observateur ayant été sur les lieux de la réunion, que le plan d'action est le résultat des échanges ayant eu lieu au cours de cette rencontre. Autrement dit, il est la trace écrite du processus de construction de sens et d'*organizing* mis en œuvre au cours de cette réunion. Nous avons découpé ce processus en trois étapes. Premièrement, les participants échangent des idées et celles-ci sont notées au tableau par la directrice. Deuxièmement, les participants votent pour les idées qui, selon eux, devraient être mises en œuvre. Troisièmement, les idées qui obtiennent le plus de votes deviennent le fondement du plan d'action.

Afin d'illustrer, étape par étape, le processus de construction de sens tel qu'il s'est produit lors de la réunion, nous avons retiré de notre corpus les éléments de sens construits, en commençant par ceux qui ont été conservés dans le plan d'action. Autrement dit, nous avons identifié, de manière rétroactive, les idées qui ont été suggérées par les

participants, discutées entre eux, notées au tableau et articulées dans le plan d'action. Ces idées tissent un fil conducteur qui donne sens aux interactions. Ces idées sont aussi les chaînons du processus de développement d'un plan d'action. Ainsi, en rétroaction, les éléments de sens construits lors de la réunion sont :

- 1) les idées qui ont reçues le plus de votes et sur lesquelles est fondé le **plan d'action**;
- 2) les idées **notées au tableau** par la directrice et pour lesquelles les participants ont voté pour qu'elles deviennent les prochaines activités de l'équipe; et
- 3) les **échanges** entre les participants au sujet de ces idées.

Nous avons extrait ces éléments de sens de trois documents :

- 1) le plan d'action envoyé aux participants après la réunion;
- 2) les notes prises au tableau par la directrice (que nous avons retranscrites); et
- 3) la transcription des échanges ayant eu lieu lors de la réunion.

Schéma 7. Déroulement de la réunion

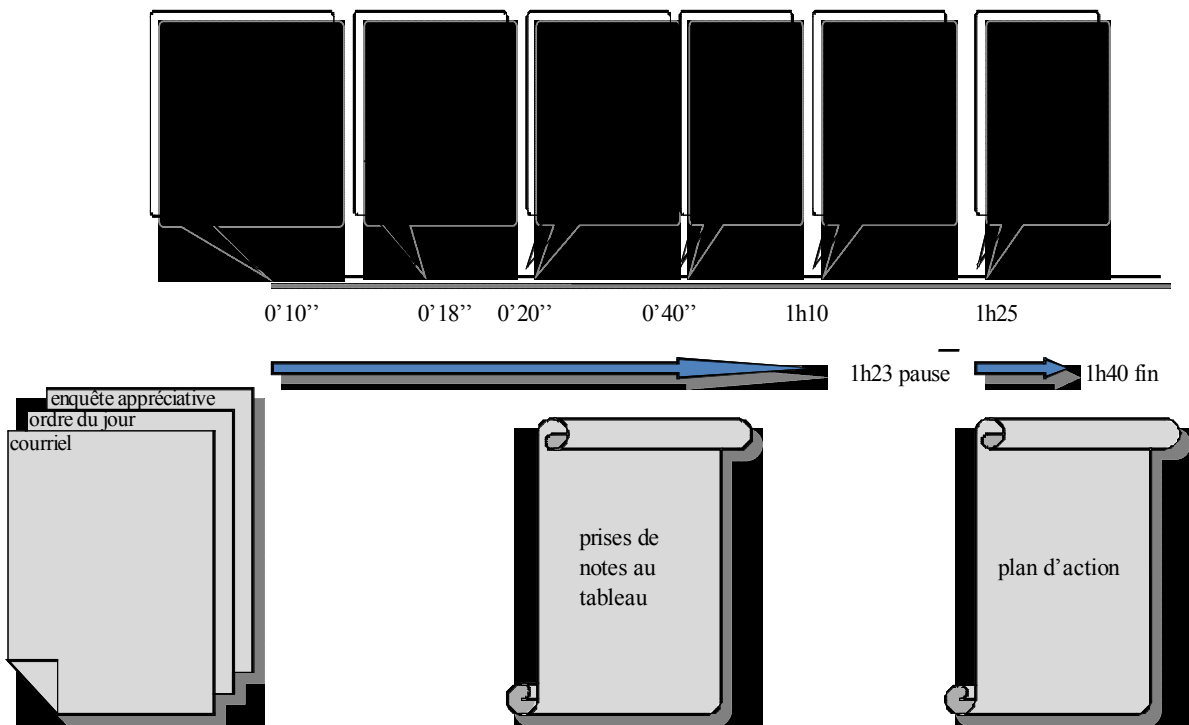
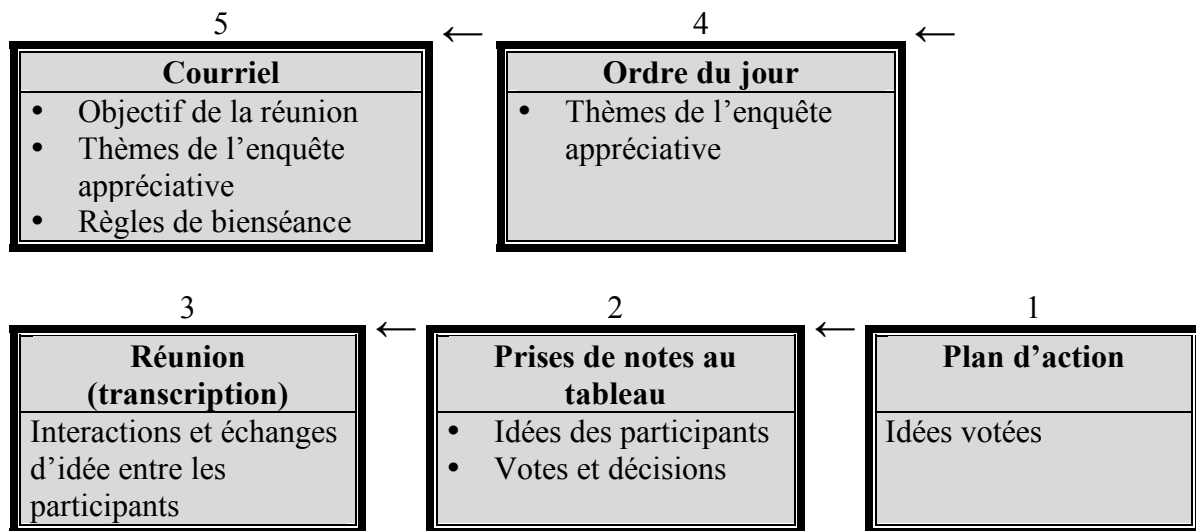


Schéma 8. Ordre dans lequel nous avons tracé le fil conducteur de sens.



Nous voyons tout de suite un lien avec le modèle de Taylor en ce sens que les deux textes envoyés avant la réunion, le courriel et l'ordre du jour, sont le point de départ d'une conversation qui aura lieu dans le but de créer un autre texte, le plan d'action mentionné ici. Nous allons maintenant voir comment, dans les interactions, le sens s'est construit, entre le début de la réunion et l'envoi du plan d'action.

4.2.5 Le début des échanges entre les participants

Le prochain point à l'ordre du jour, «Discovery», est en fait le premier thème de l'enquête appréciative. La première étape de l'enquête appréciative, telle que décrite dans le courriel (pages 134) et l'ordre du jour (pages 70 et 71), consiste à identifier les forces et les faiblesses de l'équipe en question. Dans l'extrait 5 qui suit, la directrice explique cette première étape et ouvre la discussion.

Extrait 5 de la transcription	
01	KIM: First step: Discovery. ((Julien regarde une photocopie de l'ordre du jour qui se trouve sur la table.)) So this is our chance to talk about things that we think we are doing well and not well <((Samuel se lève pour jeter un papier.))> and it can be anything that comes to mind from relationships, products, humm something that you have seen in the work environment, how we work as a team, our offices, doesn't really matter, we just wanna to capture everything in terms of what we think we're doing really well in Marketing Services. ((Kim retire le bouchon d'un crayon-feutre.)) Now I know a few of you must have sat down and and humm thought about this. So maybe some people want to jump up right away and suggest some things that I can capture?
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	JONATHAN: Sam.
16	SAMUEL: Pourquoi tout le monde me r'garde?

17	KIM: <((Kim écrit sur le tableau blanc avec un crayon-
18	feutre permanent.))> Oh! Why didn't someone yell at me?
19	Oh!! <((Kim rit et tente d'effacer la marque de crayon-
20	feutre avec la brosse, ce qui laisse un petit nuage noir dans
21	le coin gauche supérieur du tableau blanc.))>
22	ANIK: Oh boy.
23	KIM: See how I immediately made this someone else's
24	mistake not mine?
25	ANIK: Ooh. Boy.
26	SAMUEL: Oh oh.
27	KIM: <((Kim s'appuie sur le tableau en utilisant sa main
28	gauche pour cacher la marque.))> So... and then humm:
29	ANIK: Don't worry Kim, it's not on camera...
30	KIM: Yeah...Ooh no! So with thee correct white board
31	marker, who <((Kim rit.)) would like to start in terms of>
32	what's working well. Let's start with something positive.
33	LUCAS: Well-
34	ANNIE: Well-
35	KIM: Woah oh.
36	LUCAS: Well. Please go ahead.
37	ANNIE: Ok.
38	KIM: Maybe you'll say the same thing.
39	ANNIE: Well, <((Kim écrit « Discovery » au tableau)) I
40	think that we have good relationships going on amongst
41	colleagues. I think there's pretty good camaraderie.
42	KIM: In in our group, would you say/?
43	ANNIE: In in our group. <((Kim écrit «Good relationships
44	in MS » au tableau.))

Comme nous voyons dans l'extrait 5, la directrice fait référence au troisième point sur l'ordre du jour, «Discovery» (ligne 01). Elle positionne ce thème comme la première étape de l'exercice en disant, « First step: Discovery.» Nous observons que des copies imprimées de l'ordre du jour sont sur la table et les participants peuvent s'y référer comme le fait Julien, un des participants, dans cet extrait (extrait 5, lignes 01 et 02). L'ordre du jour est une ressource pour la directrice et les participants, en ce qu'il «ancore» la discussion sur un thème en particulier (Boden, 1994 : 98), et « ménage la possibilité de propositions alternatives » (Mondada, 2005a : 40). Il oriente donc la directrice et les participants vers un sujet commun, dans ce cas-ci, la Découverte. Comme l'explique la directrice, cette étape de l'enquête appréciative est une opportunité de parler de ce qui va bien dans l'équipe et de ce qui va moins bien, que ce soit au niveau des relations, des produits, de l'environnement de travail, etc. (lignes 3 à 10). La directrice retraduit donc ce qui est écrit à l'ordre du jour. Elle le fait pour parvenir à faire interagir les participants sur ce sujet. Ce moment-ci de la réunion est important car la directrice doit trouver le moyen de passer du rôle d'animatrice au rôle de modératrice. Elle doit essayer de générer des échanges d'idées entre les participants. Son comportement non-verbal contribue aussi à faire la transition entre son rôle d'animatrice et son rôle de modératrice. En effet, nous observons (lignes 10 et 11) que Kim retire le bouchon d'un crayon-feutre pour signaler qu'elle est prête à noter les idées qui seront proposées par les participants. Elle confirme ceci verbalement (lignes 12 à 14) en invitant les gens à suggérer des choses qu'elle pourra noter au tableau qui se trouve derrière elle. Puis, elle se tait. Ainsi, elle passe du rôle d'animatrice (engagée dans une explication de l'activité) au rôle de modératrice (silencieuse, crayon-feutre en main, en posture d'écoute).

Toute suite, nous remarquons un malaise chez les participants. Jonathan, l'un des participants, interpelle Sam, comme s'il avait quelque chose à dire. Ce dernier demande, « Pourquoi tout le monde me r'garde? ». Les participants ont donc compris qu'ils doivent maintenant prendre la parole et suggérer des idées. Par contre, personne n'ose s'avancer. Jonathan, qui est gestionnaire, tente de générer une réaction de Sam, et se faisant, tourne l'attention des participants vers Sam. En regardant Sam, les participants indiquent qu'ils s'attendent à ce que celui-ci parle. Cependant, en disant « Pourquoi tout le monde me r'garde? », Sam laisse sous-entendre qu'il n'avait pas l'intention de parler. Malgré l'activité brise-glace qui a eu lieu au début de la réunion, personne n'ose vraiment « briser la glace ». L'activité du début était ludique. Celle-ci est sérieuse. Il y a donc un changement de ton; on passe de l'informel au formel. Les participants ont possiblement des idées, mais personne ne démontre le courage de parler en premier.

C'est alors que se produit un fait cocasse : la directrice commence à écrire sur le tableau blanc (elle veut écrire « Discovery ») mais se rend compte qu'elle écrit avec un crayon-feutre permanent. De façon intentionnelle ou non, elle attire l'attention des participants vers son erreur en s'exclamant : « Oh! Why didn't someone yell at me? Oh!! ». Elle n'est pas sérieuse, elle rit. Puis, elle tente d'effacer la marque de crayon-feutre avec la brosse du tableau blanc, ce qui laisse un petit nuage noir dans le coin gauche supérieur du tableau blanc. L'une des participante, Anik, remarque la gaffe et s'étonne en disant « Oh boy. » Kim tourne l'incident à la blague en disant « See how I immediately made this someone else's mistake not mine? » et en appuyant sa main directement sur la marque au

tableau pour la cacher. Anik fait alors une remarque intéressante, «Don't worry Kim, it's not on camera...». Elle est sarcastique, bien entendu, car notre caméra est bien en vue. La directrice, ne voulant pas attirer l'attention des participants vers notre caméra revient alors sur le sujet (lignes 30 à 32). Cette fois-ci, elle demande aux participants de suggérer quelque chose de positif (ligne 32). Ceci facilite la discussion et deux participants, Lucas et Annie, parlent en même temps (lignes 33 et 34). Kim doit donc modérer la discussion, ce qu'elle fait en disant «Woah oh.» Elle n'a pas besoin, cependant, de décider qui prend la parole car Lucas la cède à Annie (ligne 36).

Il se produit deux choses intéressantes ici. Premièrement, les participants qui n'osaient pas parler au début de l'exercice sont maintenant à l'aise de parler. Ce changement peut avoir été amené par l'atmosphère plus décontractée suite à la gaffe de la directrice et/ou par l'invitation de la directrice à proposer quelque chose de positif. Comme nous l'avons vu plus haut, les participants sont parmi leurs supérieurs hiérarchiques (leurs gestionnaires et leur directrice) et sont dans une relation de pouvoir qui les met dans position de subordonnés. Ainsi, ils ne se sentent probablement pas à l'aise de dire ce qu'ils pensent par rapport aux problèmes, aux faiblesses, aux aspects négatifs de leur travail. La directrice parvient à faciliter la discussion en proposant aux participants de commencer avec quelque chose de positif. Les participants sont alors plus à l'aise de prendre la parole, ce qui est évident car deux participants tentent de proposer une idée en même temps. Il est aussi possible que la gaffe de la directrice ainsi que sa réaction humoristique ait détendu l'atmosphère et démontré aux participants que le ton de la discussion se veut un peu plus informel.

La deuxième chose intéressante qui se produit ici, c'est que Lucas cède la parole à Annie, sans que la directrice n'ait besoin de dire ou faire quoi que ce soit. Il est important de préciser qu'Annie est la gestionnaire de Lucas. Ainsi, Lucas et Annie sont dans une relation asymétrique : Annie a plus d'autorité. C'est peut-être pourquoi Lucas cède la parole à Annie. Cependant, nous pourrions aussi supposer qu'il lui laisse la parole pour d'autres raisons : Peut-être le fait-il par galanterie, par courtoisie parce qu'Annie est une femme. Peut-être est-il incertain de son idée mais se proposait de briser la glace, question de démontrer de l'initiative. Peu importe quelle est la raison qui pousse Lucas à céder la parole à Annie, cette réaction est suivie d'une intervention de Kim qui dit, «Maybe you'll say the same thing». Cet énoncé n'est sûrement pas anodin. Peut-être que la directrice tente d'établir une symétrie dans les interactions entre ses participants. Elle veut peut-être que tous les participants soient sur le même pied d'égalité, autant les gestionnaires que leurs subordonnés. Elle tente peut-être de démontrer que les bonnes idées peuvent venir autant des uns que des autres. Elle laisse sous-entendre que Lucas et Annie auront tous les deux la chance de parler et qu'ils diront peut-être la même chose.

Annie suggère son idée, selon laquelle les relations entre collègues sont bonnes. Elle pense qu'il y a une bonne camaraderie. Kim demande à Annie de préciser si elle veut dire à l'intérieur de leur équipe de Services de marketing. Annie confirme que oui. Kim écrit «Good relationships in MS» au tableau. L'exercice est donc entamé; la directrice commence à noter des idées au tableau. Les participants de la réunion ont donc focalisé leur attention sur un seul objet commun, l'enquête appréciative.

Nous venons de montrer la manière dont la directrice focalise l'attention des participants sur le premier point à l'ordre du jour, les fait parler et recueille leurs idées. Attardons-nous quelques instants sur l'ordre du jour et le courriel. Ils sont des ressources qui jouent un rôle dans le déroulement de la réunion. Ils offrent aux participants des points de repère pour se situer dans la réunion. Nous analyserons maintenant ce rôle de plus près.

4.2.6 Le double rôle des textes (le courriel et l'ordre du jour)

Les extraits de courriel, d'ordre du jour et de transcription que nous venons d'examiner s'insèrent dans les deux premiers blocs de sens, c'est-à-dire les textes moteurs qui ont structuré la réunion et les métacommunications sur ces textes. Ces extraits nous permettent de constater que les textes envoyés aux participants avant la réunion (le courriel et l'ordre du jour) ont deux fonctions : premièrement, ils fournissent des informations-clés aux participants, et deuxièmement, ils configurent la façon dont les participants communiquent. Autrement dit, ces textes ne sont pas seulement des objets manipulés, ils sont aussi des « acteurs » qui jouent un rôle dans la dynamique des interactions (Callon, 1986). Pour mieux saisir ce rôle d'acteur, il faut nous référer à la sociologie de la traduction, aussi connue sous le nom de théorie de l'acteur-réseau, développée par les sociologues Michel Callon et Bruno Latour (Callon, 1986).

La théorie de l'acteur-réseau tient compte non seulement des humains, mais aussi des objets (ou non-humains). Elle peut nous aider à observer le rapport objet-humain, dans le

cas présent, le rapport texte-humain, ainsi que « toute action des artefacts et des textes qui entrent en jeu dès lors qu'ils sont en rapport à des activités et des interactions humaines » (Cooren et Robichaud, 2010 : 33). Nous la mobilisons ici afin d'observer comment le courriel et l'ordre du jour fournissent aux participants des précisions quant au but de la réunion et aux sujets qui seront discutés.

Il est évident que le courriel et l'ordre du jour sont des textes qui informent les participants de la marche à suivre pour le déroulement de la réunion et des thèmes qu'il est pertinent d'aborder.

L'ordre du jour est (...) présenté à la fois comme un texte conçu et envoyé avant la réunion, censé en définir le programme et dont, néanmoins, le respect et la réalisation dépendent de la façon dont la réunion va effectivement se dérouler et s'organiser localement (Mondada, 2005a : 40).

Lorsque nous plongeons dans les interactions qui ont lieu au début de la réunion, nous voyons que le courriel et l'ordre du jour déclenchent des actions en ce sens qu'ils façonnent un cadre dans lequel la directrice peut amener les discussions. En effet, nous avons vu plus haut que la directrice respecte l'ordre du jour et soutient les points qui avaient été introduits dans le courriel. Et, comme nous le verrons un peu plus loin dans l'extrait 6, lorsque les participants proposent des idées qui sortent du cadre ou qui risquent de causer une tangente impertinente dans la conversation, la directrice ramène la discussion sur le sujet.

Comme le démontre François Cooren, les textes ont une contribution active (*active contribution*) aux processus organisationnels; ils performant quelque chose (*perform something*) dans la production quotidienne de la vie organisationnelle (Cooren, 2004 : 374). Il reprend l'exemple de Bazerman (1997) en faisant ressortir (en italique) les contributions actives de la liste de vérification d'un pilote d'avion :

The airline pilot's checklist before takeoff *structures* talk with the copilot, navigator, and ground crew; *enacts* directives from the legal and regulating bodies overseeing flight; *establishes* a record of actions taken by the flight crew; and *provides* a task-oriented frame for interpreting other recordings of conversation and instrument readings. Further, the checklist *regularizes* and *structures* the procedures of the takeoff, the perception and inspection of instruments and the physical environment, and the manipulation of the aircraft and its control (Bazerman, 1997 : 296 cité par Cooren, 2004 : 375)

Cooren (2004) et Bazerman (1997) établissent tous les deux des liens entre les textes et les actions. Comme l'explique Cooren, « checklists structure talk, enact directives, establish records, provide task-oriented frames, as well as regularize procedures, perceptions, and manipulations » (Cooren, 2004 : 375). De façon similaire, l'ordre du jour et le courriel contribuent activement à la réunion car ils informent les participants de la date, du lieu et de l'heure de la réunion; ils annoncent les sujets qui seront discutés à la réunion; et ils indiquent l'ordre dans lequel les sujets seront discutés.

4.2.7 Le premier sujet de discussion : la Découverte.

L'extrait suivant (extrait 6) est tiré des discussions portant sur la thématique de la Découverte. Cette première partie de l'enquête appréciative consiste, pour les participants, à identifier ce qui fonctionne bien au sein de leur équipe et ce qui fonctionne moins bien. La directrice a déjà noté quelques idées des participants au tableau, y compris celle des bonnes relations au sein de l'équipe de Services de marketing (*Good relationships in MS*) que nous avons vu plus haut.

Nous allons maintenant voir une discussion qui fait intervenir six participants : Annie, Anik, Kim (la directrice), Lucas, Samuel et Jonathan. Soulignons qu'Annie et Jonathan sont les deux gestionnaires de l'équipe des Services de marketing. Anik, Lucas et Samuel sont des conseillers en marketing et se rapportent à l'un ou l'autre des deux gestionnaires.

Dans l'extrait 6, Annie raconte qu'il y a eu beaucoup de roulement à l'intérieur de l'équipe des Services de marketing et que, par conséquent, il y a eu différent «propriétaires de projets» (*owners of projects*), et plusieurs personnes ont travaillé sur des petites composantes de projets. Annie dit qu'elle entrevoit qu'à l'avenir, les membres de l'équipe auront la chance de s'approprier davantage leurs projets (*have more ownership of our projects*), du début à la fin. Elle suggère que cela les aidera peut-être à exercer plus de contrôle sur les projets. Cette idée, comme nous le verrons dans l'extrait 6, suscite l'intérêt et l'appui de différentes personnes. Au fil des interventions de ces personnes,

nous voyons qu'un sens se construit, que les idées des uns appuient les idées des autres.

Nous examinerons cette construction de sens en profondeur.

Extrait 6 de la transcription	
01	ANNIE: And you've also have to like you know because our > teams 02 have changed so much over the last few months, <((Anik hoche la tête 03 en signe d'acquiescement.)) > you know- there been different owners of 04 projects, of of-projects have been, you know, they went from James 05 who left to you know to to our side of the team and so on- and a lot of 06 different people working on little components of a project that you 07 know- maybe looking forward we'll have a chance to have more 08 ownership of our projects from beginning to end and maybe that'll help 09 us have more control over projects. But you should also be able to drop 10 a project in anybody's lap <((Kim écrit « Need to have full ownership 11 of a project » au tableau.)) when you have to go. So, you know.
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	KIM: Oh are you gonna use my mane... my mane? ((Kim rit.))
23	LUCAS: I'll put that disclaimer.
24	LUCAS: What?
25	KIM: Are you?? My name in vain...I think I was trying to say.
26	LUCAS: No no no not at all.
27	KIM: No we absolutely you guys this is this stays within this room. You 28 feel very comfortable. That's why I'm trying not to do too much talking 29 and take notes. I really want you to to say what you're feeling and 30 thinking. Cause it's it- We need that. We need that kinda honesty and I-
28	
29	
30	

31	To be able to move forward together as a team, we need to trust each
32	other, we need to understand each other better and we need to figure out
33	what we should be doing together so. Absolutely.
34	LUCAS: I... I lost my train of thought.
35	KIM: You lost your thought.
36	LUCAS: I did.
37	KIM: Ok. See that was my strategy
38	SAMUEL: Ownership of a project. We need it...the ownership.
39	KIM: & if I <((Kim rit.)) if I deflect...>
40	JONATHAN: Here's the question I have on the ownership of a project.
41	Hummm to have ownership of a projects do you see that hummm we need
42	generalists or we need specialists? So in order to have ownership on a
43	project would you be like, let's say, the specialist in this particular file
44	making you the owner of that file? Whenever something comes in it's
45	you or you see to have ownership that you are able to feed in in every
46	aspect of the work?
47	LUCAS: Well I think that we should treat this- If we're going to be a
48	marketing services bureau huh we should treat this organization-
49	KIM: I don't want to be a bureau.
50	LUCAS: Well, whatever.
51	KIM: <((Kim ricane.)) Maybe a bureau. No I'm just kidding.> <((Kim
52	rit fort.))
53	LUCAS: Was that necessary?>
54	KIM: You know within thirty seconds before I'd actually open my
55	mouth xxx meaningful.
56	LUCAS: I'll take that as a compliment. Huh, we should treat it more
57	like an agency, like an actual
58	ANIK: huh humm
59	LUCAS: & marketing agency, and as such, huh, I...

60	KIM: Ok.<((Kim écrit « (agency structure) » au tableau, à côté de «
61	Need to have full ownership of a project»..))
62	LUCAS: & I I personally have always been a fan of the account
63	executive idea some of the sort of the...
64	ANIK: A project manager.
65	LUCAS: Yeah.
66	ANIK: Yeah.
67	LUCAS: & to to to bring sort of (.) a group around them > to to take
68	care of huh these huh whatever projects are are going on.
69	KIM: So the expertise is in the team but
70	LUCAS: Yes.
71	KIM: & but then you bring
72	ANIK: hmm hmm
73	KIM: & you bring them together. You don't need to have all the
74	expertise yourself but you know who to pull in so that you have
75	ownership of the project 'cause that's really important. You don't have
76	to do everything yourself. Right?
77	LUCAS: Exactly.
78	ANNIE: Maybe we should you know discuss all of our projects in a
79	forum, a big team forum. It's like here's your new assignment and
80	you're the lead but-
81	KIM: Who does what?
82	ANIK: Who wants to join in?
83	ANNIE: <((Kim écrit «Need to discuss projects + discuss tasks» au
84	tableau.)) I don't think that we need to be humm, ...
85	ANIK: A team of three or a team of- Yeah.
86	ANNIE: Yeah always- I think the teams have to be dynamic and you
87	know-

88	SAMUEL: But can you get real ownership if you're not driving
89	projects? If you're being I mean > we don't own a lot of projects. We
90	support a lot of programs, we support a lot of initiatives, we support
91	services but will people still get a sense of ownership frommm taking
92	the ball from the Radar Program and saying well I'm taking this and I'm
93	going this far but <((Kim hoche la tête en signe d'acquiescement.)) the
94	start came from the Radar Program and Ops and it finishes there as well.
95	So will people be happy, will you guys could still > consider that
96	private ownership. That piece in the middle?
97	KIM: What do you guys think?
98	LUCAS: As long as there is actual ownership of what we're doing and
99	it's not just lip service, you know?
100	SAMUEL: Yeah.
101	KIM: Ok. And I think sometimes, and you guys tell me if I'm wrong,
102	but I think sometimes it's absolutely right where clients [are
103	SAMUEL: [They drive us, right?]
104	KIM: & driving] something but sometimes we're and I hope this is
105	happening more and more frequently we're driving stuff, right? I mean,
106	we're supposed to know our clients and our products, so that we then
107	initiate some marketing activity. We're working with the client to make
108	sure that it's consistent with the business lines, we don't want to do
109	something that doesn't make sense for the organization, but but we
110	should be <((Lucas tousse.))> shaping that a little bit more. Don't you
111	think?
112	ANNIE: Well yeah, I mean when you get to like dreaming stage <
113	((Kim écrit « ability to influence » au tableau.)) sure that's what I-
114	KIM: Dreaming? Ok. <((Kim écrit « Honest awareness of our » au
115	tableau, devant « ability to influence ».))
116	ANNIE: Well dreaming, like what we wanna do is we wanna, you
117	know, look at where are the problems in the organization and and look
118	at huh coming up with marketing solutions, but (.) right now humm for
119	a lot of our projects it's pretty much being dictated to us
120	SAMUEL: [hmm hmm
121	ANNIE:& what] we have to

122	LUCAS: [Absolutely.
123	ANNIE: & work on.] You know?
124	KIM: Ok. Well that's, that's a really good point.
125	SAMUEL: It's a > huge influence.
126	ANNIE: Yeah. I mean it's you know it's where it's...some ADMs who
127	come to us with very specific tasks, and we are expected to deliver on
128	them.
129	JONATHAN: I think a good example of ownership well that's my
130	opinion huh would be the pilots versus all the rapid response stuff that
131	we're doing.
132	KIM: Oh good point.
133	JONATHAN: To me the rapid response stuff we're pretty much, we
134	don't have an ownership at all <((Kim écrit « Pilots vs Rapid Response
135	» au tableau.)) but the pi the pilots were ours. We came up with the
136	approaches and again we still had to work with our colleagues in the
137	regions and colleagues huh throughout the department but I think in my
138	opinion (.) > I feel ownership of the pilots.
139	SAMUEL: I agree.
140	JONATHAN: 'cause we created, well Jen did a great job cr creating all
141	those collateral material. Samuel and company and Soph Sophie huh for
142	the employers side for BAT and I think we really have an ownership for
143	the pilots. And I think we can build on that. Humm there's some
144	improvements that could be made but that was that to me > is a good
145	example of ownership versus rapid response that it's totally not.
146	KIM: 'Cause we we're kinda told the products to develop with rapid
147	response. With the pilots we we decided what the products should be.
148	Right? What the what, based on the research we said well this is what
149	the client the citizen actually needs and and here's how we can help
150	them get what they need. The vehicle.
151	ANNIE: Well did we really do that much research to know what?
152	KIM: More than any other time I've ever seen.
153	KIM: The whole, the whole profiles on <((Lucas tousse.))> huh who is
154	the worker we're, we're actually after, remember all that that work

155	ANNIE: [Yeah the profile but...
156	KIM: & about Matt] and and where are they? And do we need to worry
157	about a national
158	ANNIE: [But I would-
159	KIM: & coverage?]
160	ANNIE: I would argue that we didn't necessarily produce products you
161	know in consultation with, with the end user.
162	KIM: No.
163	ANNIE: Like-
164	KIM: No. <((Le téléphone de Jonathan sonne.))> I didn't say
165	collaborative. <((Jonathan se lève pour prendre l'appel à l'extérieur de
166	la pièce.))>
167	ANNIE: Yeah. Ok.
168	KIM: But. But..]There
169	ANNIE: Alright.]
170	KIM: & there was research in terms of what the clients need. I I think
171	but but that's a really good point. But that that gets back after your point
172	Annie about that Dreaming stage, heh? In a perfect world that or the
173	world that we are working towards, not a perfect world but the world
174	that we're working towards we want to see that. Is there anything else
175	you guys wanna capture <((Kim montre le tableau avec sa main.)) on
176	the huh what we're doing well or not so well> right now?

Au début de l'extrait 6 (lignes 01 à 11), Annie, une gestionnaire, propose l'idée selon laquelle les membres de l'équipe devraient s'approprier davantage les projets de marketing. Nous voyons que Kim prend cette idée en note au tableau (lignes 10 et 11), rédigeant spécifiquement « Need to have full ownership of a project ». Lucas intervient pour appuyer l'idée d'Annie (ligne 12). Son appui est d'ailleurs explicite; il dit, « I totally

second that. I think ownership is huh is key here.» La directrice dit simplement «Ok», et Lucas décide d'élaborer pour expliquer que l'appropriation d'un projet permet d'avoir un certain attachement au travail effectué, et que ceci favorise la qualité du produit (ligne 17). Ce point de vue ressemble au point de vue d'Annie, cependant Lucas et Annie ne disent pas tout à fait la même chose. L'appropriation d'un projet permet, selon Annie, un plus grand contrôle sur le projet, et selon Lucas, un certain attachement au travail. Les deux bénéfices ne sont pas mutuellement exclusifs; ils se complètent. Voilà donc deux bonnes raisons pour l'équipe de s'approprier davantage les projets de marketing.

La prochaine séquence d'interactions est intéressante (lignes 18 à 38). La directrice demande à Lucas s'il pense que l'idée de s'approprier les projets est concevable. Rappelons que Lucas est un conseiller en marketing et il interagit avec la directrice qui lui demande, en d'autres mots, s'il pense que les membres de l'équipe de marketing peuvent s'approprier les projets. On remarque alors que Lucas fait attention à ce qu'il dit : il tousse – peut-être pour se donner le temps de réfléchir à comment il va formuler sa réponse – et commence à répondre en disant «I think .h... I think and I say anything that I say with all due respect». On voit qu'il veut répondre avec prudence et respect. La directrice se permet donc une petite blague pour le détendre un peu, mais elle trébuche sur ses mots (lignes 22 à 25). Son intention devient plus évidente lorsqu'elle encourage explicitement les participants à dire ce qu'ils pensent, à être honnête, à se faire confiance, etc. (lignes 27 à 33). Donc, on comprend que la directrice est consciente du malaise qui peut s'installer dans un contexte d'interactions impliquant des personnes de différents niveaux hiérarchiques. On voit qu'elle veut détendre l'atmosphère avec des blagues et

des rires. Elle dit même clairement qu'elle veut que les participants se sentent confortables (ligne 28), qu'elle essaie de ne pas trop parler (ligne 28), qu'elle prend des notes (ligne 29). Elle explique que l'honnêteté des participants est nécessaire pour l'exercice (ligne 30) et pour avancer en tant qu'équipe (ligne 31). Elle profite de cette occasion pour rappeler le but de la réunion, «we need to understand each other better and we need to figure out what we should be doing together» (lignes 32 et 33). En effet, Lucas s'apprête à dire, on le sent, quelque chose de délicat, quelque chose qui nécessite un certain courage. La directrice tente de l'encourager et se sert de cet exemple de courage pour réaffirmer que cet exercice se déroule dans le respect mutuel, tel qu'établi au début de la réunion. Malheureusement, l'interruption de la directrice déconcentre Lucas qui perd le fil de ses idées (ligne 34). La directrice s'empresse de faire une autre blague en disant que c'était sa stratégie de lui faire perdre son idée (ligne 37). Cependant, Samuel n'a pas perdu le fil de cette discussion, et n'hésite pas à ramener la conversation sur le sujet de l'appropriation des projets de marketing (*ownership of a project*) (ligne 38).

Samuel se fait bref et clair, «Ownership of a project. We need it...the ownership.» (ligne 38). Du coup, il ramène la conversation sur l'idée principale et manifeste son appui au besoin d'appropriation des projets. Jonathan se saisit du concept « ownership » proposé par Samuel et formule une question avec ce mot. Il semble s'être posée cette question antérieurement car il utilise le déterminant « the » avant le mot : « Here's the question I have on the ownership of a project » (ligne 03). Ainsi, lorsque Samuel propose l'idée de l'appropriation d'un projet, Jonathan en profite pour demander ce que cela signifie. En

premier, il demande si l'appropriation d'un projet nécessite des généralistes ou des spécialistes (lignes 04 et 05). Puis il réduit les choix de réponses à deux options :

l'appropriation d'un projet signifie :

- a) qu'il y a des spécialistes et que ceux-ci deviennent propriétaires des dossiers qui relèvent de leur spécialisation (lignes 05 à 08); ou
- b) que les conseillers en marketing sont des généralistes qui peuvent s'impliquer dans tous les aspects d'un projet (lignes 08 et 09).

Sa question n'est pas directement posée à Samuel. Il affirme que c'est une question qu'il se pose, « the question I have »; par contre, il ne spécifie pas à qui il la pose. Sa question est en fait importante et opportune car elle cherche à définir la signification du concept discuté. Annie, Lucas et Samuel défendent l'idée de « l'appropriation des projets de marketing ». Mais que cela signifie-t-il? Quel est le sens qu'ils attribuent à ce concept?

En ne spécifiant pas à qui ils posent la question, Jonathan permet à tous les participants de répondre ou de fournir leur point de vue sur la question. C'est Lucas qui répond. Ce dernier propose l'idée que l'équipe des Services de marketing devrait fonctionner comme une agence de marketing (du secteur privé). La directrice inscrit « (agency structure) » au tableau à côté de « Need to have full ownership of a project ». Lucas dit avoir toujours été un « fan » de l'idée des « chargés de projet » (*account executive idea*). Lorsqu'il tente d'expliquer ce qu'il entend par « chargé de projet », Anik vient compléter la phrase de Lucas en décrivant ce rôle comme « un gestionnaire de projet » (*project manager*) (ligne 64). Lucas confirme que c'est ce qu'il veut dire (ligne 65), et Anik appuie ce qu'il dit

(ligne 66). Soulignons ici que c'est la première intervention verbale d'Anik depuis le début de la conversation sur ce sujet. Cependant, nous voyons qu'elle hoche la tête pendant qu'Annie soulève le problème du roulement des employés (lignes 02 et 03), ce qui démontre qu'elle écoute et qu'elle est d'accord avec ce que dit Annie. En complétant la phrase de Lucas avec un exemple de ce qu'est un chargé de projet, Anik appuie Lucas dans l'explication de ce modèle de l'agence de marketing. Elle aide à illustrer une idée qu'elle partage avec Lucas. À travers la communication, Lucas et Anik co-construisent du sens, et ce sens se traduit sous forme de mots que la directrice écrit au tableau.

Lucas poursuit son idée en expliquant que ce chargé de projet rassemble un groupe qui s'occupe du projet en question (lignes 67 et 68). La directrice intervient alors pour clarifier que l'expertise est au sein de ce groupe (ligne 69), ce que Lucas confirme (ligne 70). La directrice poursuit son explication pour spécifier que, dans ce cas, l'expertise n'appartient pas à une seule personne, mais que le chargé de projet regroupe les experts nécessaire à la gestion du projet. Elle demande à Lucas de confirmer ce qu'elle dit en demandant «Right?». Lucas répond «Exactly», confirmant ce qu'elle vient d'expliquer. Ainsi, la directrice se mêle aux interactions afin de préciser ce que dit Lucas pour que tous les participants puissent comprendre le concept d'un chargé de projet. Ce n'est pas son idée à elle, mais bien celle de Lucas. Elle comprend l'idée et si elle l'explique aux participants, c'est possiblement parce qu'elle la supporte aussi.

Annie intervient à ce moment-ci pour suggérer une façon de procéder qui pourrait être adoptée dans leur équipe (lignes 78 à 80). Le processus consisterait à discuter de tous les

projets de l'équipe des Services de marketing dans un forum, en précisant la tâche à accomplir, le leader du projet... A ce moment, la directrice interrompt Annie pour compléter sa phrase en disant, « Who does what? ». Anik poursuit la même idée en ajoutant « Who wants to join in? ». Ainsi, ensemble, elles construisent un processus de gestion de projet. Elles suggèrent, l'une après l'autre, des blocs de sens qui forment un tout, des idées qui s'entremêlent et qui se complètent pour former un ensemble d'idées. Cet ensemble d'idée est donc co-construit entre différentes personnes à travers la communication. Chaque idée verbalisée devient un sens partagé entre les participants de la réunion. Qu'ils soient d'accord ou non avec le processus qui vient d'être discuté, ils en ont maintenant connaissance car ils sont témoins des interactions qui le construisent. Ils peuvent, s'ils le veulent, intervenir pour faire connaître leur désaccord. Personne ne le fait. La directrice note donc l'idée du processus qui vient d'être discuté au tableau : « Need to discuss projects + discuss tasks » (lignes 83 et 84). Nous remarquons aussi que la directrice laisse les participants intervenir sans gérer les tours de parole. En effet, ceux qui veulent parler le font, et les prises de parole se gèrent entre ceux qui interviennent. Mondada (2005a) nomme ce mode d'alternance de la parole « l'auto-sélection des intervenants » (Mondada, 2005a : 47) et précise que celle-ci « favorise des formats collaboratifs où plusieurs intervenants ajoutent des fragments à une unité en train d'émerger, dès lors attribuable à une voix collective davantage qu'à un énonciateur particulier » (Mondada, 2005a : 50). C'est exactement ce qu'on observe ici lorsqu'Annie, Kim et Anik suggèrent l'une après l'autre des étapes d'un processus qui pourrait être développé.

Annie continue à préciser son idée de processus qui pourrait être adoptée dans leur équipe mais hésite (lignes 83 et 84). Anik intervient pour terminer la phrase d'Annie (ligne 85). Annie reprend la parole et continue sur la même idée (lignes 86 et 97). On dirait presque qu'elles ont une voix. À ce moment-ci, elles ne développent plus le processus de gestion de projet. Plutôt, elles précisent que les équipes projets n'ont pas besoin de compter sur un certain nombre de personne, mais qu'elles doivent être dynamiques (ligne 86).

À ce moment, Samuel intervient avec une question. Il demande – à personne en particulier mais à tous les participants – s'il est concevable pour l'équipe de réellement s'approprier un projet si elle n'en est pas l'instigatrice, si elle ne «conduit» pas les projets (*driving projects*). Il constate que l'équipe supporte d'autres groupes à l'intérieur de l'organisation – les groupes qui élaborent et administrent les programmes, les initiatives et les services – et que ce sont eux qui initient et terminent les projets. Samuel demande si l'équipe aura ce « sentiment d'appartenance » (*sense of ownership*) (ligne 91), cette impression de « propriété » (*private ownership*) (96) du projet malgré le fait qu'elle ne contribue qu'à la partie intermédiaire du projet.

La directrice montre qu'elle comprend la question de Samuel en hochant la tête en signe d'acquiescement (ligne 93). Lucas répond par l'affirmative au questionnement de Samuel (et de Kim) en supposant une condition, « As long as there is actual ownership of what we're doing and it's not just lip service, you know? ». Il affirme qu'il est concevable pour l'équipe de se sentir propriétaire d'un projet si elle ne fait pas que promouvoir les intérêts et supporter les idées des autres. En terminant sa phrase par « you know? », il cherche à

savoir si Samuel a compris ce qu'il vient de dire, si son message a bien passé. Samuel répond par l'affirmative. La conversation au sujet de l'appropriation des projets de l'équipe de marketing se poursuit donc toujours. Les participants en sont rendus à la définition de ce que signifie le sens du concept « appropriation d'un projet ». En définissant ce concept, ils circonscrivent le sens de ce qu'ils discutent. Ils réduisent les possibilités d'incompréhension ou d'ambiguïté face au concept.

La directrice intervient ici, non pas pour contribuer à la définition du concept d'appropriation des projets, mais pour faire entendre aux participants qu'il arrive parfois, et elle espère de plus en plus, ce sont eux qui conduisent les projets (lignes 104 et 105). Elle présente sa perspective sous forme de question afin d'aider les participants à réaliser d'eux-mêmes que c'est bel et bien le cas, que certains projets sont des initiatives de leur équipe. Elle rappelle aux participants qu'ils sont supposés connaître leurs clients et leurs produits de sortes qu'ils soient capables d'initier des activités de marketing (lignes 106 et 107). Elle justifie que cette façon de procéder sert à s'aligner aux activités de l'organisation et à éviter de faire des choses qui ne s'insèrent pas dans les priorités de l'organisation (lignes 108 et 109). À ce moment-ci, la directrice se fait la porte-parole de l'organisation et soulève un argument qui démontre son rôle au sein de la direction du marketing, c'est-à-dire qu'elle fait part à ses employés des considérations organisationnelles liées à leur travail. En d'autres mots, elle parle au nom de l'organisation. Ce qu'elle avance est une information qui vient *imposer une certaine limite au degré d'initiative* que peut se permettre son équipe lorsqu'elle développe un projet. Ceci montre que la directrice se fait « la voix » de l'organisation. En effet, elle fait

remarquer à ses employés que leur collaboration avec les clients assure des projets en ligne avec les activités de l'organisation. Autrement dit, elle rappelle à ses employés que leurs projets doivent contribuer aux objectifs et priorités de l'organisation. Ainsi, ils ne peuvent pas simplement pondre de nouveaux projets sans consulter les clients et sans tenir compte des besoins organisationnels. Nous comprenons ce que dit la directrice. Mais ici, le plus important est de remarquer que son rôle transparaît dans ce qu'elle dit, et que ce qu'elle dit fournit des éléments de sens qui non seulement contribuent à l'enrichissement de la discussion entre les participants, mais rappellent la structure à l'intérieur de laquelle opèrent les employés. La directrice renforce la structure par la communication. Elle est d'ailleurs dans un rôle qui lui donne le privilège de le faire. En fait, elle-même occupe une position de cadre dans la structure hiérarchique. Nous revenons à l'idée de Weick selon laquelle l'organisation est à la fois structure et processus (Weick, 2003 : 64). Par ses interactions, la directrice participe à la construction de sens et structure les échanges entre les participants. Elle opère le processus d'*organizing*, le motive, le conduit.

Si l'on retourne à ce que dit la directrice, on voit qu'elle ne contredit pas l'idée des participants selon laquelle leur équipe devrait s'approprier davantage les projets de marketing. Elle dit, en parlant de l'équipe, « we should be shaping that (marketing activity) a little bit more » (lignes 109 et 110). Afin de relancer la discussion, elle termine son affirmation avec une question, « Don't you think? ». Donc une fois qu'elle a passé son message, elle redonne la parole aux participants.

Il se produit alors quelque chose d'intéressant : Annie, l'une des gestionnaires, répond à la question de la directrice en disant, «Well yeah, I mean when you get to like dreaming stage sure » (ligne 112). Annie se saisit du concept « Rêve », et donc se saisit de l'enquête appréciative pour appuyer ce qu'elle dit. Elle est d'avis que l'équipe « rêve » de s'approprier davantage les projets de marketing, laissant sous-entendre que ce n'est pas la situation actuelle. Rappelons que la réunion est organisée selon un ordre du jour basé sur les quatre étapes de l'enquête appréciative : la Découverte, le Rêve, le Design et la Destinée. À ce point-ci dans la réunion, les discussions portent sur le sujet de la Découverte qui consiste à faire une évaluation de la situation actuelle de l'équipe. Les participants doivent suggérer des exemples de ce qui fonctionne bien à l'intérieur de l'équipe et ce qui fonctionne moins bien. En ce sens, l'appropriation des projets de marketing est un exemple de ce qui fonctionne moins bien. C'est pourquoi, lorsque la directrice affirme que l'équipe devrait façonner davantage les activités de marketing, Annie répond que ceci devrait être relégué à l'étape du Rêve.

Cette réaction étonne la directrice qui répète le mot « rêve » de façon interrogative, «Dreaming? » (ligne 114). Annie explique donc, qu'en ce moment, plusieurs projets de marketing sont dictés (ligne 119) à l'équipe. Samuel et Lucas expriment leur accord en ajoutant simplement « hmm hmm » (lignes 120) et « Absolutely » (ligne 122). Annie poursuit avec un exemple pour appuyer son idée. Elle soutient que souvent, ce sont les sous-ministres adjoints qui assignent des tâches spécifiques à l'équipe de marketing et qu'ils s'attendent à ce qu'elle les accomplisse (lignes 126 à 128). Cet exemple illustre un peu plus concrètement ce qu'elle dit. La communication se fait de manière descendante,

des sous-ministres adjoints à l'équipe de marketing. À partir de ce point-là dans la discussion, Jonathan, Samuel et Annie se lancent dans des échanges d'exemples visant à faire la distinction entre un projet qui est dicté à l'équipe et un projet que l'équipe initie elle-même. Leur but est de défendre le point de vue selon lequel la plupart des projets de marketing sont dictés par des clients et non par l'équipe de marketing. La directrice vient appuyer l'exemple fourni par Jonathan (lignes 129 à 131) d'un projet que l'équipe de marketing avait initié après avoir fait de la recherche (lignes 146 à 150). Annie vient ajouter un bémol en disant que l'équipe n'avait pas effectué beaucoup de recherche (ligne 151). La directrice renchérit en disant que l'équipe avait effectué plus de recherche qu'elle ne l'avait jamais vu (ligne 152). Le débat sur ce point s'effectue entre Annie et Kim pendant environ deux minutes avant que Kim ne ramène la discussion sur le thème de la Découverte (ligne 131). Ainsi, pendant environ deux minutes, Kim prend part à la discussion et fournit son point de vue sur les exemples de projets initiés par l'équipe. Cependant, elle reprend son rôle d'animatrice ou de modératrice de la réunion lorsqu'elle ramène la discussion sur le sujet de la Découverte.

Pour ce faire, elle utilise l'argument d'Annie selon lequel l'appropriation des projets de marketing est un rêve (lignes 171 à 174), et que ce sujet sera discuté lors de la prochaine étape de l'enquête appréciative. Elle n'élimine pas l'idée d'Annie; elle la repositionne plutôt dans le contexte de la prochaine discussion au sujet de la situation souhaitée. Cette entrée dans le sujet lui permet de revenir sur le thème discuté, « Découverte », et de redemander aux participants s'ils ont d'autres exemples de choses qui fonctionnent bien et d'autres qui ne fonctionnent pas aussi bien. Cet exemple démontre que la directrice

prend le contrôle de la discussion, en utilisant les trois textes du départ (courriel, ordre du jour et enquête appréciative) comme références pour ramener les interactions vers les sujets pertinents dans le contexte de l'enquête appréciative. Ces métacommunications permettent à la directrice de renforcer le sens préétabli afin de supporter les interactions présentes, gardant les échanges centrés sur les points à l'ordre du jour et les sujets pertinents. Par contre, ce faisant, elle privilégie les interventions qui ont un lien de continuité fort avec la question initiale posé au détriment des interventions qui, même si elles contribuent à l'enquête appréciative, ne sont pas tout à fait cohérentes avec le premier sujet discuté (celui de la Découverte).

4.2.8 Le rôle des textes

Ce que nous avons tenu à démontrer dans la première partie de l'analyse, à l'aide des exemples vu précédemment, c'est que les textes se mêlent aux interactions. Ils y participent en ce qu'ils structurent les échanges et fournissent un point de repère commun pour les échanges d'idées. La théorie de l'acteur-réseau démontre que les humains et les non-humains sont inséparables; « ce qu'ils visent, ils ne peuvent l'atteindre par eux-mêmes » (Callon, 1986 : 183). Les deux (humains et non-humains) « se soutiennent mutuellement » dans les « systèmes d'action organisés » (Amblard, 2005 : 148 et 171). La directrice se sert du courriel et de l'ordre du jour comme ressource pour animer la réunion, en y faisant référence pour amener les sujets dans l'ordre significatif préétabli et pour parfois recadrer les discussions. Ainsi, le texte performe une autorité en termes de points à discuter. Il agit comme un acteur au sein des interactions, *soutient la directrice*,

lui fournit des points de repères, des éléments de sens à introduire, un cadre d'animation. Inversement, la directrice *soutient le texte* lorsqu'elle y fait référence pour *ramener* les discussions sur les sujets. Les textes ne sont pas que des objets présents au tout début de la réunion, avant même que celle-ci ne débute, ils sont des acteurs qui fournissent les premiers éléments de sens commun aux participants. Et c'est ce sens auquel la directrice fait référence à travers la métacommunication lorsqu'elle relit ou redit les éléments de sens qui se trouvent dans le courriel et l'ordre du jour, et qu'elle rappelle les points à discuter et les règles à suivre pour le déroulement de la réunion.

Nous nous sommes référé au courriel et à l'ordre du jour mais nous introduisons un troisième texte qui sera mobilisé tout au long de la réunion : la démarche de l'enquête appréciative. Dans le contexte de notre étude, nous considérons que cette approche est, au sens de la théorie de l'acteur-réseau, un non-humain, un objet, un outil, un artefact, utilisé par la directrice comme un texte pour mener des discussions. Par exemple, dans l'extrait 6, Annie se saisit du concept « Rêve » pour laisser sous-entendre que l'appropriation des projets de marketing n'est pas la situation actuelle mais plutôt la situation rêvée, elle mobilise le texte à sa disposition : l'enquête appréciative. L'enquête appréciative lui fournit une ressource, dans ce cas-ci un concept, qui lui permet de resituer la discussion dans son contexte. En ce moment on parle de la situation actuelle. Tantôt, nous parlerons de la situation rêvée.

4.3 *Partie II : Construire du sens dans les interactions*

Dans la première partie, nous avons démontré que le texte peut à la fois être moteur de la construction de sens et outil de gestion de la construction de sens. Nous allons continuer de montrer, à l'aide d'exemples, comment la directrice utilise la démarche de l'enquête appréciative, le texte dont il est ici question, afin de gérer les interactions entre les participants. Notre objectif cette fois est de mettre en valeur la façon dont la directrice gère les interactions selon le sens du texte qui fait autorité. Autrement dit, nous voulons faire ressortir comment la directrice structure les conversations en suivant la démarche de l'enquête appréciative. Nous voulons démontrer que cette gestion des interactions est essentielle à la construction de sens et l'*organizing* dans le contexte de cette réunion.

Dans cette deuxième partie de l'analyse, nous voulons examiner en profondeur les interactions entre les participants de la réunion menant à l'évaluation et à la réorientation de leurs activités. Nous voulons démontrer comment à travers la communication (et la métacommunication), les participants proposent de nouvelles idées, les négocient, les transforment en un nouveau texte commun : le plan d'action.

4.3.1 Début des interactions et du partage d'idées entre les participants

Revenons à la réunion. Comme nous l'avons vu à la fin de l'extrait 6 montré un peu plus haut, la directrice demande aux participants s'il y a des choses qu'ils veulent noter au sujet de ce que l'équipe fait bien et moins bien. Les participants en sont à la première

étape de la démarche de l'enquête appréciative : l'analyse de la situation organisationnelle. Annie, l'une des gestionnaires, est la première à prendre la parole pour partager ce qu'elle pense des relations entre collègues.

Extrait 7 de la transcription	
01	ANNIE: Well, <((Kim écrit « Discovery » au tableau)) I think that
02	
03	
04	KIM: In in our group, would you say/?
05	ANNIE: In in our group. <((Kim écrit « Good relationships in MS » au tableau.)) But which makes me think about the other side of this.
06	
07	
08	
09	KIM: What would you mean by good? Can you define what you
10	
11	
12	ANNIE: Humm: I don't think that we interact often enough with
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	ANNIE: So-
20	KIM: That's great. I've seen some nodding as your talking so. Does
21	

La directrice inscrit le premier thème de l'enquête appréciative au tableau, «Discovery», car c'est le thème de la discussion (ligne 01). Cette inscription permet de situer les participants par rapport à l'ordre du jour. Ils peuvent donc voir qu'ils en sont à la première partie de la discussion, celle à propos des forces et des faiblesses de l'organisation. Une participante, Annie, propose l'idée selon laquelle les relations entre

les membres du groupe sont bonnes (lignes 02 et 03). La directrice demande à Annie de préciser si elle fait référence au groupe des Services de marketing (ligne 04). Annie répond par l'affirmative (ligne 05). La directrice inscrit la première idée au tableau : « Good relationships in MS ». Pendant qu'elle note l'idée au tableau, Annie poursuit son intervention en commençant sa phrase avec un contre-argument, « But » (ligne 06). Celui-ci vient mitiger la première partie de sa phrase dans laquelle elle proposait que les relations entre les membres du groupe sont bonnes (lignes 02 et 03). Son contre-argument est le suivant : « But which makes me think about the other side of this. That we don't have good enough relations with our colleagues on the other side of marketing » (lignes 06 à 08). Annie propose donc que les relations avec les membres du groupe des Opérations de marketing ne sont pas assez bonnes (lignes 06 à 08). La directrice lui demande alors de définir ce qu'elle entend par 'bonne'. La directrice inscrit la deuxième idée au tableau (lignes 09 à 11) : « Not as good/interaction w/ Mrktng Ops ». Annie répond à la question de la directrice, précisant qu'elle ne pense pas que l'équipe interagit assez souvent avec l'équipe des Opérations de marketing (ligne 12 et 13); que certains membres de l'équipe des Services de marketing ne connaissent pas vraiment leurs collègues dans l'équipe des Opérations de marketing (lignes 13 et 14); et qu'il y a un certain manque de clarté au niveau des rôles (lignes 14 à 17). La directrice note « - lack of clarity ☹ » au tableau, et fait la remarque qu'elle voit des participants acquiescer d'un signe de tête. Nous soulignons ce geste des participants car il joue un rôle ici. Le signe de tête est un comportement non verbal qui communique un message à la directrice. En effet, ce signe de tête démontre que les participants sont d'accord avec ce que dit Annie.

Ainsi, ils appuient l'idée d'Annie et le communique, sans toutefois intervenir verbalement dans la conversation.

L'extrait 7 est tiré de la transcription et des notes prises pendant les observations. Il contient les deux premières idées qui sont proposées par l'une des participantes et notées au tableau par la directrice. Ces idées émergent de la réflexion au sujet des forces et des faiblesses de l'équipe. L'une des participantes, Annie, et la directrice interagissent devant les autres participants, amènent des idées et en précisent le sens. Lorsque les participants semblent d'accord avec le sens proposé, la directrice reformule les idées et les inscrit au tableau. Ainsi, lorsque ces interactions sont terminées, les participants peuvent lire le texte suivant au tableau.

Extrait des notes prises au tableau pendant la réunion

Discovery

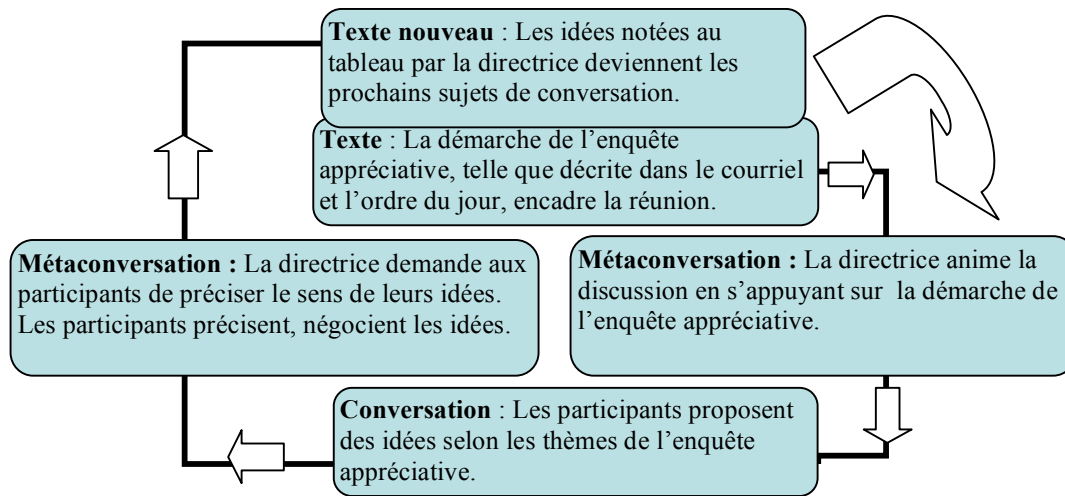
Good relationships in MS

Not as good/interaction w/ Mrktng Ops

-lack of clarity ☹

Ces interactions verbales et écrites se reproduisent tout au long de la discussion autour de la thématique de la découverte. Les participants partagent entre eux les forces et les faiblesses qu'ils ont remarquées dans leur équipe. La directrice reformule leurs idées et les inscrit au tableau. Nous illustrons, dans le schéma qui suit, le cycle d'interactions tel qu'il se reproduit tout au long de la discussion au sujet du thème de la Découverte.

Schéma 9. Cycle d'interactions autour des thèmes de l'enquête appréciative



Expliquons ce schéma. Premièrement, le courriel envoyé aux participants avant la réunion, l'ordre du jour et la démarche de l'enquête appréciative fournissent aux participants l'ordre des sujets de conversation à aborder. Deuxièmement, la directrice traduit en parole ce que ces textes proposent, c'est-à-dire qu'elle oriente et facilite les conversations entre les participants selon l'ordre des sujets de conversation à aborder. Troisièmement, les participants conversent entre eux, proposent des idées selon le thème discuté et en précisent le sens. Quatrièmement, la directrice s'assure de bien comprendre le sens des idées proposées et les reformule en quelques mots. Cinquièmement, la directrice résume les idées des participants en quelques mots et les inscrit au tableau. Puis, les étapes de 1 à 5 se répètent.

Les notes prises au tableau par la directrice deviennent un texte nouveau. Celui-ci consiste en quelque sorte en une transcription, ce que Giroux a déjà décrit comme une « transcription, synthétique, épurée, sanctionnée de la multiplicité des conversations » qui ont lieu au cours de la réunion (Giroux, 1996 : 5). Le texte est affiché sur un mur, ce qui

permet à tous les participants d'y avoir accès et de s'y référer au besoin. Les mots qui sont inscrits par la directrice sont des éléments de sens commun pour les participants. En effet, les participants sont tous présents lorsque les idées sont proposées et discutées, ce qui leur permet d'entendre les idées telles qu'elles sont présentées ainsi que les précisions quant au sens de celles-ci. De plus, les participants voient comment la directrice textualise ces idées, c'est-à-dire comment elle effectue un raccourci sémantique pour regrouper sous un ou quelques mots les interactions au sujet d'une idée.

Ce que nous tenons à démontrer ici, c'est que la directrice anime la réunion en structurant les échanges selon les étapes de l'enquête appréciative. En d'autres mots, les interactions entre les participants sont gérées par la directrice selon la structure fournie dans le courriel et l'ordre du jour, dans lesquels la démarche de l'enquête appréciative est retraduite.

Après avoir recueilli une dizaine de forces et faiblesses au tableau, la directrice redirige la conversation vers le deuxième thème de l'enquête appréciative : « Dreaming », la thématique du rêve. Cette conversation vise à générer des idées sur la situation idéale future, sur les activités souhaitées pour l'organisation. La directrice, traduit les textes à travers la métaconversation, et réoriente la discussion vers ce deuxième thème. Le prochain extrait (extrait 8), tiré de la transcription, montre comment la directrice demande aux participants de suggérer des idées d'activités que l'équipe devrait effectuer.

Extrait 8 de la transcription	
01	KIM: Oh that's great. That's great. ((Kim rit.)) Now let's stop there.
02	And do something fun. No I'm just kidding. <((Kim colle la feuille de
03	papier qu'elle vient de déchirer du tableau de papier sur le mur.)) I'm

04	gonna try not to cover it too much, but I do want to humm go on to the
05	next step > on the whole idea about humm dreaming so we can all be
06	Dr. Dreamy. What we'd like to be doing that we're not doing. <((Kim
07	écrit le mot « Dreaming » au tableau et le souligne.))

Comme nous l'avons expliqué plus haut, la prochaine étape de l'enquête appréciative consiste à proposer des projets, des solutions, qui pourraient être réalisés par l'équipe si elle ne s'imposait pas de limites, et qui amélioreraient la situation actuelle. La directrice résume cette étape ainsi : « Ce que nous aimerions faire que nous ne faisons pas » (ligne 06). Elle inscrit ensuite le thème de discussion au tableau, comme elle l'avait fait pour le premier thème (ligne 07).

L'une des idées suggérées par les participants est la recherche psychographique. Ce type de recherche, utilisé surtout en marketing, sert à définir une population ciblée de consommateurs selon leurs styles de vies, leurs croyances, leurs valeurs, et leurs personnalités. C'est un type de recherche parfois difficile à mettre en œuvre car il nécessite la réalisation d'études complexes. L'idée d'effectuer de la recherche psychographique est proposée par Jonathan, l'un des gestionnaires, et elle génère des interactions entre Jonathan, la directrice, Lucas, Éric et Annie. Voici l'extrait en question (extrait 9) tiré de la transcription :

Extrait 9 de la transcription	
01	JONATHAN: And on the research side I think the psychographic huh
02	side is ultra important <((Kim écrit « Psych » sur la feuille.)) especially
03	when huh preparing our our trying to implement-
04	KIM: <u>Psy</u> cha or <u>psy</u> cho?
05	LUCAS: <u>Pshy</u> cho
06	ÉRIC: <u>Psy</u> cho.

07	JONATHAN: What'd you call me?
08	<((Rires.))>
09	KIM: Sounds funny with <u>psychograph</u> .
10	JONATHAN: Humm 'Cause I I I think again humm quantitative stats >
11	can give you a lot of information but I think it's the qualitative statistics
12	<((Kim écrit « o-graphic research » la feuille pour terminer «Psych ».))
13	or or research findings that really give you the humm > marketing edge
14	on what are your message should be 'cause you have to on again it
15	comes back to Lucas's point of understanding your client humm it's the
16	psychographics that are gonna help you understand the client it's not
17	that eighty per cent uptake on huh a Links Plus application, an on-line
18	application that's the understanding-
19	KIM: The why behind it you mean?
20	JONATHAN: Yeah the why.
21	LUCAS: It's not always the why.
22	JONATHAN: Why do you use the Internet? Where do you use the
23	Internet? Humm Again it's the whole understanding, the the
24	psychology or or the the reason being behind every individual. Humm
25	and it would again helps us tailor, helps us target, it helps us segment, it
26	helps us understand our client.
27	ÉRIC: And it the psychographics are so much more particular > than
28	the demographics because they apply to very particular client segments
29	so you can't what what other people have done for their research will
30	not apply to you. Like huh for the project I'm working on right now if I
31	try and go find psychographic profiles, Health Canada's are based
32	specifically around you know six different profiles of interests on why
33	people would do drugs, you know? It doesn't help me at all.
34	KIM: Yeah.
35	ANNIE: Yeah.
36	ÉRIC: So, psychographics depending on what you're doing you <u>have</u> to
37	be specific at it. Because you can't really get psychographics of youth.
38	Like it's very particular to location and the type of person, their
39	background and and so forth and so forth.

40	KIM: Right. Right. Good. Good. °Really helpful to tailor.° What else
41	should we be doing (inaudible) research, public opinion research,
42	psychographics, ...

Dans l'extrait 9, Jonathan soulève l'importance de la recherche psychographique (lignes 01 à 03). La directrice, notant le mot « Psychographic » au tableau (ligne 02) l'interrompt afin de vérifier l'épellation du mot (ligne 04). Lucas et Éric précise l'épellation (ligne 05 et 06), se joignant ainsi à la conversation. Jonathan fait une blague (ligne 07) qui génère des rires (ligne 08) – ce qui prouve que certains écoutent -- et poursuit sa justification de l'importance des recherches psychographiques (lignes 10 à 18). Pendant ce temps, la directrice termine sa prise de note au tableau en ajoutant «o-graphic research » pour terminer le « Psych » qu'elle avait inscrit au départ. Elle continue d'écouter Jonathan et l'interrompt encore une fois (ligne 19) afin de clarifier si les recherches psychographiques fournissent la raison, le pourquoi du comportement des consommateurs. Jonathan répond par l'affirmative (ligne 20), ce qui pousse Lucas à intervenir pour préciser que ce n'est pas toujours le cas (ligne 21). Sans s'objecter au désaccord de Lucas, Jonathan explique son idée de façon un peu plus détaillée et concrète. En effet, on voit qu'il fournit des exemples de questions qui seraient posées à une clientèle cible dans le cadre de recherches psychographiques : Pourquoi utilisez-vous l'internet? (ligne 22) Où utilisez-vous l'internet? (lignes 22 et 23). Il en vient à élargir le sens qu'il accordait aux recherches psychographique; il va au-delà du pourquoi, en incluant le où (ligne 22) ainsi que la compréhension de la psychologie et du raisonnement des individus (lignes 23 à 26) qui peuvent aider les conseillers(ères) en marketing à comprendre les clients et à mieux les cibler.

Ainsi, le désaccord de Lucas génère un échange d'idée et une précision de ce qu'est la recherche psychographique. Jonathan est finalement d'accord avec Lucas pour dire que les recherches psychographiques ne fournissent pas seulement que la raison du comportement des clients. Pourtant, il avait répondu à la directrice que les recherches psychographiques fournissaient la raison du comportement des clients. Nous voyons donc que l'idée de Lucas, selon laquelle ce type de recherche ne fournit pas toujours la raison, vient pousser Jonathan à renégocier le sens de ce qu'il affirme. Ainsi, parce qu'il est d'accord avec Lucas, Jonathan élargit le sens des recherches psychographiques afin d'inclure la raison du comportement des clients, l'endroit où le comportement a lieu ainsi que la psychologie des individus en question. Nous pouvons donc dire que Jonathan, Lucas et la directrice co-construisent du sens dans ces interactions. Plus précisément, ils co-définissent ensemble ce que l'on peut entendre par « recherche psychographique ». Ils négocient des significations et s'entendent sur des idées. Celles-ci sont notées au tableau, donc elles émergent de la conversation et deviennent un texte.

Jonathan termine son explication sur la recherche psychographique en soulignant que ce type de recherche pourrait aider l'équipe à mesurer, discerner, segmenter et comprendre sa clientèle cible. Cette idée est ensuite supportée par un autre participant, Éric, qui affirme que la recherche psychographique est beaucoup plus spécifique que la recherche démographique (lignes 27 et 28). Éric est un étudiant universitaire qui effectue un stage avec l'équipe des Services de marketing. Il pourrait paraître étonnant qu'il n'hésite pas à prendre la parole. Par contre, soulignons qu'Éric possède une certaine expertise en recherche psychographique, ayant déjà acquis beaucoup d'expérience dans ce domaine

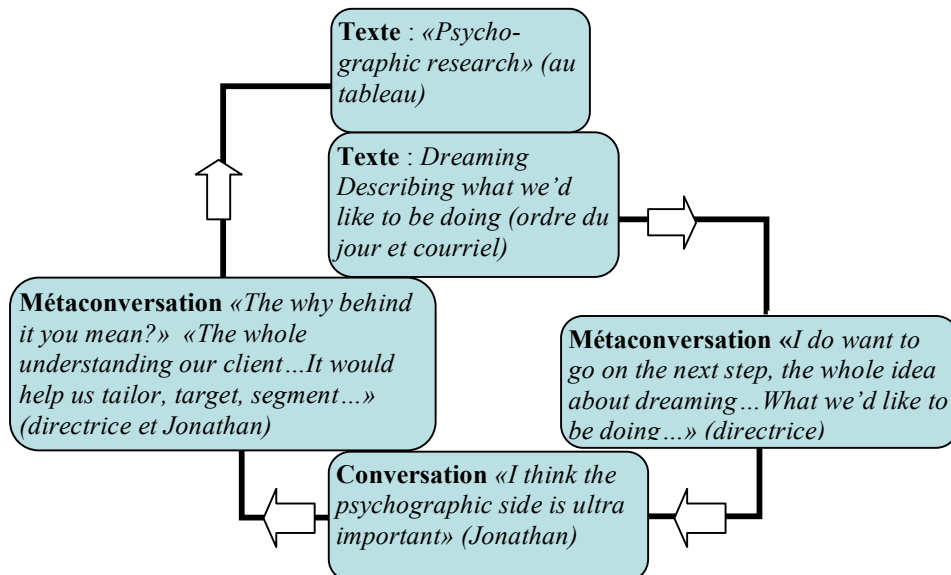
grâce à ses études ainsi qu'un stage antérieur. Il prend donc la parole afin de faire connaître la différence entre les recherches démographiques et psychographiques, ainsi que la spécificité de ces dernières. Il poursuit donc la co-définition du concept de « recherche psychographique ». Kim et Annie manifestent leur accord verbalement (lignes 34 et 35). Il est intéressant de voir que l'idée est proposée par un étudiant et appuyée par la directrice et une gestionnaire. Ainsi, la circulation de la parole ne s'organise pas seulement selon les niveaux hiérarchiques, mais aussi selon les expertises. Nous pouvons faire un lien entre ces expertises à l'intérieur de l'équipe de marketing et leur « système de rôles » tel que défini par Weick (Weick dans Vidaillet, 2003 : 68). En effet, à l'intérieur de l'équipe de marketing, chaque individu assure un certain rôle et possède donc une expertise et des compétences liées à ce rôle. Ce système de rôle permet aux participants d'avoir une certaine confiance en leur expertise et de prendre la parole lorsqu'ils ressentent le besoin ou le désir de fournir des éléments de sens dans la conversation. Nous avons vu plus haut Lucas et Annie parler en même temps. C'est Lucas qui a cédé la parole à Annie, possiblement parce qu'elle est de niveau hiérarchique supérieur. Ici, on voit qu'Éric n'hésite pas à prolonger une idée qui venait d'être présentée par un gestionnaire. Il le fait possiblement parce qu'il reconnaît sa propre expertise en la matière. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la directrice ne gère pas les tours de parole. Les participants ne lèvent pas la main pour parler; ils se donnent eux-mêmes le droit de parole. Mondada dirait qu'ils « s'auto-sélectionnent » (Mondada, 2005a : 47). Ce que nous remarquons, c'est que les participants qui prennent le plus souvent la parole sont ceux qui occupent des postes plus élevés dans la hiérarchie et ceux

qui détiennent une certaine expertise dans les sujets qui sont discutés. Ainsi, les points à l'ordre du jour et les sujets discutés ont un effet sur la distribution de la parole.

Éric poursuit son explication de la recherche psychographique et en fournit un exemple (lignes 36 à 39). Lorsqu'il termine sa phrase, la directrice met fin à la conversation en montrant qu'elle comprend (ligne 40) et en reposant la question de départ au sujet de la thématique du rêve : « What else should we be doing ». Elle a noté l'idée de la recherche psychographique au tableau et relance la discussion afin d'avoir d'autres idées.

Nous pouvons illustrer l'extrait 9 à l'aide du schéma suivant qui illustre le cycle d'interactions autour du thème du Rêve, plus spécifiquement au sujet de la recherche psychographique.

Schéma 10. Cycle d'interactions autour du thème du Rêve : recherche psychographique



Expliquons ce schéma. Premièrement, la deuxième étape de la démarche de l'enquête appréciative nécessite un partage d'idées sur la situation idéale de l'organisation. Deuxièmement, la directrice soutient la démarche en invitant les participants à suggérer des activités qu'ils aimeraient faire mais qu'ils ne font pas. Troisièmement, les participants proposent des idées d'activités que l'organisation ferait dans la situation idéale. Quatrièmement, la directrice reformule les idées et, cinquièmement, les inscrit au tableau. Et, ce cycle interactionnel recommence avec une autre idée. Nous en présentons un exemple.

Comme nous l'avons vu un peu plus haut, lorsque les participants sont d'accord sur une idée, celle de faire de la recherche psychographique par exemple, la directrice re-pose la question : « What else should we be doing ? ». Une autre idée est émise cette fois par deux participants, Lucas et Anik, qui répondent en chœur (lignes 05 et 06 de l'extrait 10).

Voici l'extrait en question :

Extrait 10 de la transcription	
01	KIM: Right. Right. Good. Good. °Really helpful to tailor.° What else should we be doing (inaudible) research, public opinion research, psychographics, ...
02	
03	
04	JONATHAN: I-
05	LUCAS: [Social media.
06	ANIK: Social media.]
07	ANIK: Jinx. <((Kim rit.))>
08	KIM: That was like a <u>chorus</u> , you guys. <((Kim écrit « Social Media Marketing » sur la feuille.))
09	
10	JENNIFER: <((Jennifer rit.)) Yeah.>

11	LUCAS: Someone else take it.
12	KIM: What do you mean by that? Who said it first? I think you said it
13	first.
14	JENNIFER: Lucas said it first.
15	ANIK: Oh it was Lucas. Yeah. <((Jennifer rit.))>
16	LUCAS: Well-
17	KIM: Somebody tell me what they mean by that. Tell tell us all what
18	you mean by social media, and social media marketing. What do you
19	mean? What would you like to be doing? >
20	LUCAS: Not just <u>marketing</u> .
21	ANIK: No. Huh yeah.
22	KIM: You don't want to be doing social media marketing?
23	LUCAS: <u>No no I absolutely do</u> for the <u>right</u> audience at the <u>right</u> time
24	and the <u>right</u> way but huh-
25	KIM: Wow. <((Kim regarde son crayon-feutre.)) What the heck was
26	that?> Yeah.
27	LUCAS: Social media <u>monitoring</u> <((Kim écrit « Monitoring » sur la
28	feuille.)) so we know what people are saying about <u>us</u> .
29	KIM: Ok.
30	LUCAS: So we know what people are are saying about government.
31	ANIK: We are doing that.
32	LUCAS (étonné): Heh? >
33	ANIK: But at a very low key, like it's-
34	KIM: Everybody's idea is valuable.
35	LUCAS: How many social media products are out there right now, I
36	mean how how-
37	KIM: Oh ok, so to get a better understanding of what's going on.

38	<((Kim écrit «what's going on» sur la feuille à côté de «Monitoring»))
39	ANIK: I totally agree.
40	LUCAS: & to know what's going on.

Dans l'extrait 10, la conversation débute lorsque Lucas et Anik proposent l'idée des médias sociaux (lignes 05 et 06). La directrice écrit « Social Media Marketing » sur la feuille affichée sur le tableau et demande aux participants de clarifier le sens de ce qu'ils disent, c'est-à-dire d'expliquer ce qu'ils entendent par « médias sociaux » et le marketing dans les médias sociaux (lignes 17 à 19). Lucas s'empresse de préciser qu'il ne suggère pas seulement du marketing dans les médias sociaux (ligne 20), ce qui semble déconcerter Anik qui répond par un non suivi d'un « ouais » (ligne 21). La directrice pose alors directement la question à Lucas « You don't want to be doing social media marketing? » (ligne 22). Lucas explique alors qu'il veut faire du marketing dans les médias sociaux pour le bon public, au bon moment et de la bonne façon (lignes 23 et 24), mais qu'il veut aussi faire de la surveillance dans les médias sociaux -- il utilise le terme « Monitoring » -- afin de savoir ce que les gens disent de l'organisation (lignes 27 et 28). La directrice écrit «Monitoring» sur la feuille. Lucas poursuit avec son idée de surveiller les médias sociaux de façon à savoir ce que les gens pensent de l'organisation (lignes 27 et 28) et du gouvernement (ligne 30). Anik intervient en disant que l'équipe effectue déjà ce type de surveillance (ligne 31). Lucas émet un son qui marque l'étonnement et le questionnement (ligne 32). Il n'est pas en désaccord, mais simplement surpris d'apprendre que l'équipe effectue de la surveillance des médias sociaux. Lucas n'est peut-être pas au courant de ces activités car il est spécialisé en recherche au sein de

l'équipe; Anik, de son côté, est spécialiste en publicité et met sur pied des campagnes publicitaires, notamment sur le Web. Ainsi, puisqu'ils ont chacun leur expertise, ils ne partagent pas les mêmes connaissances et ne sont pas aussi familiers avec les projets qui ne relèvent pas de leurs fonctions. C'est à travers des interactions qu'ils parviennent à se comprendre. Anik remarque l'étonnement de Lucas et y réagit en précisant alors que la surveillance se fait de façon modérée (ligne 33). Elle introduit cette précision avec un «mais», de façon à mettre un bémol sur sa première affirmation : «We are doing that/But at a very low key (...)» (lignes 31 et 33). La directrice intervient dans les interactions entre Lucas et Anik afin de réaffirmer les règles de bienséance de la réunion (ligne 34), en disant que les idées de chacun sont valables. En ce sens, elle laisse les points de vue s'exprimer, sans toutefois laisser souligner qu'il y a une différence entre les deux points de vue. Cela n'empêche pas Lucas d'exprimer son opinion selon laquelle l'équipe n'effectue pas suffisamment de surveillance des médias sociaux. Il poursuit son échange avec Anik en soulevant le fait qu'il existe maintenant plusieurs produits de médias sociaux. Il tente de défendre son point de vue afin de faire valoir le fait que l'équipe devrait investir davantage d'efforts dans la surveillance des médias sociaux. La directrice démontre alors qu'elle considère l'idée de Lucas puisqu'elle paraphrase ce qu'il vient de dire, «Oh ok, so to get a better understanding of what's going on». Elle écrit ensuite au tableau « what's going on » à la suite de l'idée précédente « Monitoring ». À ce point-ci, Anik est d'accord avec le point de vue de Lucas et l'exprime clairement en disant qu'elle est complètement d'accord (ligne 39). Il y a donc un accord sur le sens, un accord sur la même idée : celle d'effectuer la surveillance des médias sociaux. La fin de l'extrait 10 marque donc la fin d'un autre cycle interactionnel tel qu'illustré dans le schéma 11 plus

haut. Les participants s'entendent sur le sens de l'idée de surveiller les médias sociaux, dans le cadre de leurs activités de marketing, afin de savoir ce que les gens disent de l'organisation. Et, l'idée est prise en note au tableau, à côté de la première idée suggérée, le marketing dans les médias sociaux.

Nous disions plus haut que nous considérons la directrice comme l'une des participantes car elle aussi propose des idées. Voici un exemple à l'appui. Le prochain extrait (extrait 11) est tiré de la discussion précédente au sujet des médias sociaux. Les participants viennent de proposer l'idée des médias sociaux. La directrice intervient et demande aux participants ce qu'ils pensent de faire réellement du marketing dans les médias sociaux. Ceci génère une précision de la part d'Anik, comme nous le voyons dans l'extrait 11 de la transcription.

Extrait 11 de la transcription	
01	KIM : And then what do you think about the next step of actually doing marketing on social media? Cause I...That's interesting?
02	
03	ANIK: I don't think it's marketing about social media-
04	KIM: Through.
05	ANIK: & it's actually [getting
06	KIM: Through.]
07	ANIK: & out there. Yeah. I think we really need to huh start thinking about developing these pages, making sure that they're effective, and then throwing ourselves out there. Like in terms of pilots <((Kim écrit « Pilot » sur la feuille.)) like for the Next Generation program, instead of saying "Call, click, visit", I mean this is our call to action obviously, > but like within the actual content, why not say "Visit us on <u>Twitter</u> ", "Visit us on <u>Facebook</u> ". You know if it's for that youth audience. But I think we should kinda <((Kim écrit « Next Generation » sur la feuille à côté de « Pilot ».)) think about you know products development that actually are humm focused more on on the actual client that you're
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	

17	trying to reach...
18	KIM: Ok.
19	ANIK: & through these sites.
20	KIM: Ok.
21	ANIK: Does that make sense, guys?
22	SAMUEL: Yeah. Absolutely. >
23	KIM: Great.
24	ANIK: Lots to do there anyway.
25	KIM: Yeah.
26	ANIK: That's for sure.

Cet extrait (extrait 11) est tiré de la transcription car il démontre que la directrice participe à l'échange d'idées, mais il est aussi intéressant car il présente une troisième idée liée aux médias sociaux et à l'idée de s'en servir, mettre en œuvre un projet pilote de marketing dans les médias sociaux. Ce projet pilote est proposé par Anik (lignes 09 à 13), qui appuie en même temps l'idée de la directrice de se servir des médias sociaux pour effectuer du marketing. La directrice ajoute cette idée au tableau (lignes 09 et 10). Samuel est d'accord (ligne 22).

Au tableau, à ce moment-ci dans la réunion, nous pouvons lire, entre autres, les lignes suivantes.

Extrait des notes prises au tableau pendant la réunion

Psycho-graphic research

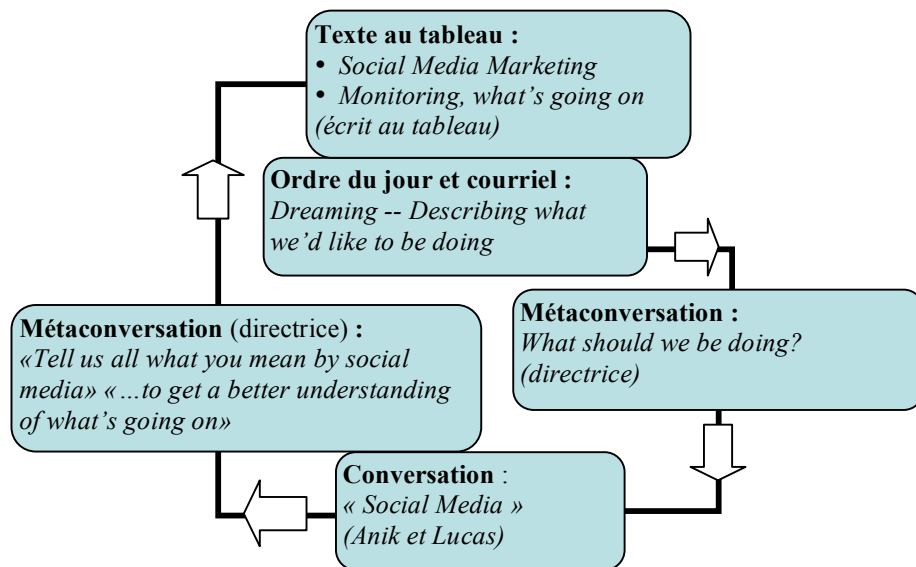
Social Media Marketing

Monitoring, what's going on

Pilot Next Generation

L'extrait 10 pourrait aussi être illustré à l'aide d'un schéma d'interactions (schéma 11).

Schéma 11. Cycle d'interactions autour du thème du Rêve : médias sociaux



Ces cycles d'interaction autour du thème du rêve se poursuivent. Les participants continuent de proposer des idées de projets. La directrice les note au tableau. Ces notes constituent une base pour le processus de construction de sens qui se poursuit et dont nous allons maintenant voir la suite.

En effet, les rêves qui sont notés au tableau sont en fait la fondation sur laquelle seront construites les prochaines idées. Les rêves notés au tableau sont maintenant sous forme de texte. Ils fournissent un cadre de discussion et de réflexion. Nous avons vu que

l'enquête appréciative, telle que décrite dans le courriel et l'ordre du jour, fournit une structure, laquelle est respectée et soutenue par la directrice. Nous verrons maintenant comment se poursuivent les discussions à propos du Design (le troisième thème de l'enquête appréciative) à partir des notes prises au tableau par la directrice. Ce qui nous importe maintenant, c'est de démontrer que les conversations qui ont lieu au début de la réunion sont à l'origine du sens qui va se construire au fil de la réunion. Ce fil conducteur dont nous parlions plus haut se tisse peu à peu. Les idées de recherches psychographiques et de médias sociaux vont réapparaître dans les prochains cycles d'interaction et être un peu plus développées par les participants.

4.3.2 Le développement du plan d'action

La première partie de la réunion étudiée est consacrée à la première étape de l'enquête appréciative et consiste en une discussion entre les participants à propos des forces et des faiblesses de leur équipe. Trois textes sont à la base de cet exercice : le courriel de la directrice, l'ordre du jour et la démarche de l'enquête appréciative en tant que telle. La directrice anime la discussion en s'appuyant sur ces trois textes pour amener les participants à réfléchir à ce qu'ils considèrent comme étant les forces et faiblesses de leur équipe, et à exprimer leur point de vue. Afin de guider la discussion vers la construction de sens, la directrice reformule les idées des participants afin de les recadrer dans le contexte de l'enquête appréciative, et les inscrit sur un tableau à la vue de tous les participants.

Une fois les forces et faiblesses notées au tableau, les participants peuvent s’y référer lors de la deuxième étape de l’enquête appréciative : le rêve. À cette étape, les participants sont amenés à proposer des solutions qui pourraient être apportées de façon à atteindre la situation idéale pour l’équipe. C’est à ce moment que les participants proposent des idées de projets qui pourraient être mis en œuvre afin de créer la situation idéale. La directrice facilite la discussion entre les participants, paraphrase leurs idées et les résume en quelques mots sur le tableau.

Ces idées, notées au tableau, deviennent ensuite le point de départ de la troisième étape, celle du Design, où les participants sont invités à revisiter leurs idées et à négocier collectivement si les projets sont concevables et probables. Nous voyons au fil des discussions que, par concevable, les participants entendent « réalisable », dans le sens qu’ils évaluent la faisabilité des projets. Par probable, ils entendent « admissible », dans le sens qu’ils évaluent les chances que la haute direction approuve ces projets (compte-tenu le budget, les priorités organisationnelles, etc.). Un projet pourrait, par exemple, être concevable, en ce qu’il pourrait être mis sur pied, mais ne pas être approuvé par la haute direction. L’exercice amène donc les participants à évaluer leurs idées en prenant différents facteurs en considération. Rappelons ici que l’objectif poursuivi par la directrice et les participants est l’élaboration d’un plan d’action. Nous n’avons pas encore examiné le plan d’action, mais celui-ci se construit un peu plus dans les deux prochaines étapes de l’enquête appréciative : le Design et la Destinée. Dans le prochain extrait (extrait 12), la directrice explique la troisième étape aux participants, celle du Design.

Extrait 12 de la transcription	
01	KIM: It's interesting, heh? It's an interesting, huh... Ok. So up here
02	we've got I think a ((Kim cesse d'étendre les autocollants devant
03	elle.))> <((Kim regarde la feuille.)) good long list of Dreaming things
04	> and what we had talked about doing next after we described what
05	we'd like to be doing is to think about what's possible and what's
06	probable, and then to humm, vote on what we think are the top things
07	that we should be focusing on. And I <((Kim regarde la feuille.)) I said
08	top ten but I think we've only got around ten things here. > Humm so
09	maybe we can do the top three. Sorry? Did you put your hand up? No.
10	Dreaming . Humm so...As we're going <((Kim montre la feuille avec
11	sa main.)) I wanna do a quick walk-through through this this list and
12	you tell me what you think is possible or probable, for uh moving on.

Nous soulignons ici que la directrice réaffirme, encore une fois, les trois textes du départ en rappelant que la discussion qu'ils s'appêtent à entamer portera sur les idées proposées dans l'étape du Rêve (lignes 01 à 03) de l'enquête appréciative, et consistera à identifier ce qui est concevable et ce qui est probable (lignes 05 et 06). La directrice réutilise la même formulation que celle qui avait été employée dans son courriel et dans l'ordre du jour, c'est-à-dire « what is possible and probable ».

Extrait du courriel

For the purposes of our session that means:

1. Discovery (identifying things that are working well and not well - that can be relationships, products, layout of offices, information, etc.)
2. Dreaming (saying what we'd like to be doing)
3. Designing (discussing **what is possible and probable**)
4. Delivering (setting out realistic objectives, leads and timeframes)

Extrait de l'ordre du jour

1:50pm Designing

Discussing **what is possible and probable**

- Fleshing out details of what's on the list

Ces extraits sont pertinents car ils nous permettent de démontrer que les trois textes du départ (courriel, ordre du jour et enquête appréciative) sont mobilisés tout au long de la réunion. Le sens évolue, mais le texte qui structure la réunion demeure la référence de la directrice pour revenir sur les sujets pertinents.

Voyons maintenant comment, lors de l'étape du Design (troisième étape), les participants procèdent au tri des idées proposées lors de l'étape du Rêve (deuxième étape), afin d'identifier les idées qui sont concevables et probables, et celles qui ne le sont pas. L'extrait suivant est tiré des notes prises au tableau. C'est à partir de ces notes que nous choisissons les prochains extraits de transcriptions, qui sont en fait, les discussions à propos de la possibilité et de la probabilité de la mise en œuvre de ces activités.

Extrait des notes prises au tableau pendant la réunion

Psycho-graphic research

Social Media Marketing

Monitoring, what's going on

Pilot Next Generation

À ce point-ci dans la réunion, les notes prises au tableau deviennent un nouveau texte de référence. Au début de la réunion, les premiers textes de références étaient le courriel, l'ordre du jour et l'enquête appréciative. Nous avons vu que les conversations ont tourné autour des sujets de l'enquête appréciative. Nous avons vu que les conversations ont produit et réaffirmé du nouveau sens, des nouvelles idées, un nouveau texte. Ce nouveau texte vient à son tour contraindre et rendre possible la conversation. En effet, le texte est à la fois *contrainte* (encadre la conversation) et *opportunité* (ressource mobilisée par les participants) (Giroux, 1996 : 5). La conversation a pour but de sélectionner les idées du texte qui semblent les plus pertinentes pour l'équipe et, finalement, de retenir celles qui peuvent être mises en œuvre ultérieurement.

Nous poursuivons la démonstration du fil conducteur de sens avec l'une des idées que nous avons présentées plus haut, celle de la recherche psychographique. L'extrait suivant (extrait 13) illustre comment l'idée qui avait été proposée par des participants à la deuxième étape de l'enquête appréciative est maintenant reprise à la troisième étape de la démarche et évaluée par les participants.

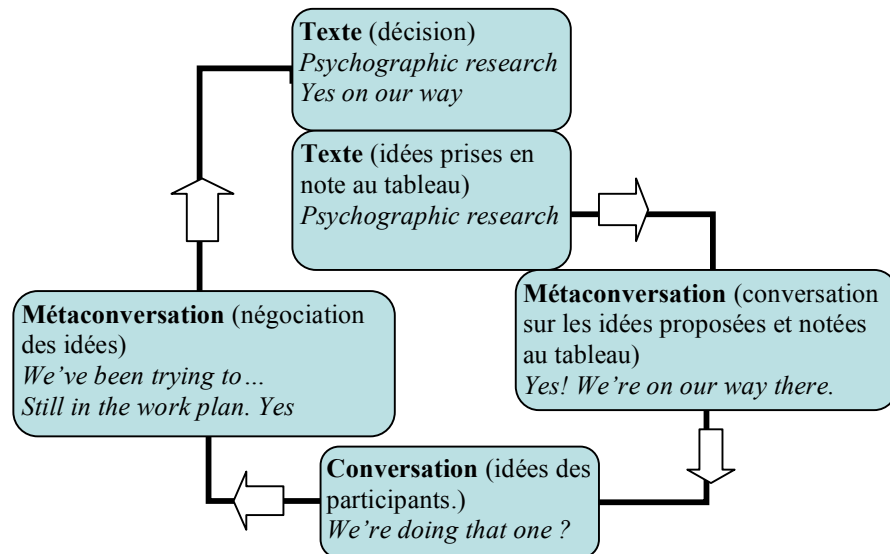
Extrait 13 de la transcription	
01	KIM: So this is item is on hold. <((Kim écrit « HOLD » sur la feuille à côté de « POR for products with clients » .)) For future > consideration. <((Kim lit la feuille.)) Psychographic research. >
02	
03	
04	JONATHAN: °Yes!°
05	ANNIE: We're on our way there.
06	KIM: We're on our way. Ok. <((Kim écrit « YES on our way » sur la

07	feuille à côté de « Psycho-graphic research ».)
08	ANIK: Huh.
09	LUCAS: We're doing that one?
10	ANNIE: We've been trying to buy a product that huh > will give us
11	access to data.
12	KIM: Still in the work plan.
13	ANNIE: Yes.

Tout d'abord, nous remarquons que la feuille collée au tableau joue un rôle dans l'exercice car elle *rappelle* à la directrice les activités qui ont été suggérées par les participants à l'étape du Rêve. La feuille est donc une forme de mémoire des idées qui y sont inscrites. Elle donne de la permanence aux idées qui sont suggérées dans le feu de l'action. Dans l'extrait 13, les interactions portent sur la recherche psychographique. La directrice lit à voix haute « Psychographic research » qui est écrit sur la feuille (ligne 03). D'ailleurs, nous avons noté, « Kim lit la feuille » dans les transcriptions. L'un des gestionnaires répond à la question de Kim par un oui, signifiant qu'il pense que l'idée d'effectuer de la recherche psychographique est concevable et probable (ligne 04). Annie, l'autre gestionnaire, dit que l'équipe est sur la bonne voie pour y arriver (ligne 05). La directrice répète ce qu'Annie vient de dire et écrit « YES on our way » sur la feuille (ligne 06). Une autre participante, Anik, ne semble pas être au courant que la recherche psychographique est une activité sur laquelle l'équipe travaille et fait un son (ligne 08). Lucas, un autre participant, pose la question à savoir si l'équipe effectue cette activité (ligne 09). Annie, la gestionnaire, lui répond qu'elles (la gestionnaire et la directrice) essaient d'acheter un produit qui leur donnerait accès à des données. Étant donné le sujet

de discussion, nous comprenons que le produit qu'elles tentent de se procurer permettrait à l'équipe des Services de marketing d'effectuer des analyses de données de type psychographique. Nous comprenons qu'il sera probable et concevable pour l'équipe d'effectuer de la recherche psychographique si la directrice et la gestionnaire parviennent à se procurer le produit en question.

Schéma 12. Cycle d'interaction : La recherche psychographique devient concevable et probable



Ce schéma est la suite du schéma 10. Il illustre comment une idée souhaitée et proposée à l'étape du Rêve devient, à travers les interactions, une activité concevable et probable pour l'équipe. Le schéma 10 démontre que l'idée de la recherche psychographique proposée par Jonathan à l'extrait 9 pendant l'étape du Rêve est notée au tableau. Pendant l'exercice du Design, les participants sont invités à revisiter leurs idées et à négocier collectivement si les projets sont concevables et probables. Comme l'illustre le schéma

12, la recherche psychographique passe d'une idée de projet rêvé ou souhaitable à un projet jugé concevable et probable, et ceci, grâce à des interactions.

Il faut souligner que la discussion est brève. En fait, le but de l'exercice est d'identifier si les activités de marketing suggérées sont concevables et probables ou non. La directrice mène un processus de sélection (ou d'élimination) des idées qui ont été proposées à la deuxième étape de l'enquête appréciative et notées sur des feuilles collées au tableau. Elle lit les activités notées au tableau à haute voix, et laisse les participants répondre par oui (l'activité est concevable et probable) ou par non (l'activité n'est pas concevable ni probable). Pour cet exercice, la directrice emploie un style d'animation directif, dans le sens qu'elle pose une question fermée par laquelle les participants ne peuvent répondre que par oui ou par non (voir extrait 14, lignes 01, 05, 06 et 09). Ce faisant, elle facilite le traitement des réponses. Cependant, elle limite les possibilités de discussion, et donc accélère l'exercice. Peut-être le fait-elle pour économiser du temps; en tant qu'animatrice, elle doit gérer la durée de la réunion. Supposons que la directrice demandait si telle activité est probable ou non, les participants auraient la possibilité d'analyser l'activité et soulever des facteurs, tels que les ressources et les procédures, qui influencent la capacité de réaliser l'activité. Ceci deviendrait une conversation plus qu'une sélection (ou une élimination) des activités suggérées plus tôt.

Le prochain extrait (extrait 14), est un autre exemple qui illustre comment l'idée de surveiller les médias sociaux et celle de faire du marketing dans les médias sociaux –

idées qui avaient aussi été proposées par des participants à la deuxième étape de l'enquête appréciative – sont reprises et évaluées par les participants.

Extrait 14 de la transcription	
01	KIM: Huh, social media marketing.
02	ANIK: Yes. <((Kim écrit « YES » sur la feuille à côté de « Social Media Marketing ».))
03	
04	ANNIE: Yes.
05	KIM: Can we do the <((Kim montre le mot « Monitoring » sur la feuille avec sa main.)) monitoring? >
06	
07	ANIK: Yes. <((Kim écrit « YES » sur la feuille à côté de « Monitoring, what's going on ».))
08	
09	KIM: Can we do a pilot?
10	ANIK: Yes.>
11	<((Kim écrit « YES » sur la feuille à côté de « Pilot Next Generation or specific to key client ».))
12	

La directrice ré-initie un échange au sujet des médias sociaux en utilisant le texte qui a été rédigé sur la feuille lors de la deuxième étape de l'enquête appréciative. Elle lit à haute voix l'idée qui est écrite sur la feuille, « social media marketing », s'attendant à une réponse des participants à savoir si les médias sociaux sont une activité concevable et probable pour l'équipe de marketing, ceci étant le but de l'étape présente (ligne 01). Deux participantes, Anik et Annie, prennent part aux interactions et répondent par l'affirmative (lignes 02 et 04). La directrice, observant qu'aucun autre participant ne conteste, écrit oui sur la feuille à côté de « Social Media Marketing » (lignes 02 et 03), ce qui signifie que cette activité est jugée concevable et probable. La directrice, suivant le texte sur la feuille, propose l'idée d'effectuer la surveillance des médias sociaux (lignes

05 et 06). Anik, interagit avec la directrice et répond par l'affirmative (ligne 07). Personne ne conteste. La directrice écrit « oui » sur le tableau à côté du mot « Monitoring, what's going on », pour signifier que cette activité est jugée concevable et probable. Elle reprend finalement la prochaine idée sur la feuille, celle du projet-pilote, et demande aux participants s'ils peuvent faire un projet-pilote (ligne 09). Anik, encore une fois, répond par l'affirmative (ligne 10) et la directrice, voyant que personne ne conteste, écrit oui sur la feuille à côté de « Pilot Next Generation or specific to key client ».

Voici un résumé de ce que nous avons observé à l'étape du Design (troisième thème de l'enquête appréciative). Tout d'abord, la directrice prend le contrôle de la discussion en prononçant de vive voix les idées notées au tableau et en posant des questions fermées, auxquelles les participants ne peuvent répondre que par oui ou par non. Afin de diriger la conversation, la directrice s'appuie sur les notes prises au tableau ou sur les feuilles. Ces notes consistent en un texte qui a été développé par les participants au cours des deux étapes précédentes. Elles consistent aussi en un acteur avec lequel interagissent les participants durant la réunion. En effet, ce texte *rappelle* aux participants les idées qui ont été suggérées et discutées, et *contribue*, grâce à sa nature informative, au prochain exercice mené par la directrice.

L'extrait suivant est tiré de la prise de notes sur la feuille collée au tableau. Il illustre la façon dont la directrice inscrit sur la feuille si les activités sont jugées concevables et probables ou non par les participants.

Extrait des notes prises sur la feuille collée au tableau pendant la réunion

Psycho-graphic research	YES on our way
Social Media Marketing	YES
Monitoring, what's going on	YES
Pilot Next Generation or specific to key client	YES

Comme nous le voyons dans cet extrait, la directrice écrit tout simplement un « YES » à côté des activités qui sont jugées concevables et probables par les participants. La prochaine étape de la réunion consiste en un vote sur les activités qui sont prioritaires. Pour ce faire, la directrice remet aux participants des autocollants rouges et leur demande d'aller les coller sur le tableau, à côté du nom des activités qu'ils jugent prioritaires. Ce vote est effectué juste avant la pause. Certains participants collent trois autocollants à côté d'une seule activité, question de mettre toutes leurs chances sur une activité en particulier. D'autres participants collent leurs autocollants à côté de trois activités différentes. Après la pause, la directrice compte le nombre d'autocollants pour chaque activité et identifie les activités prioritaires qui seront mis en œuvre prochainement.

Lors de la dernière étape de la réunion, celle de la Destinée (*Delivering*), le plan d'action se concrétise encore plus. En effet, la directrice demande aux participants de lever la main s'ils veulent faire partie de l'équipe-projet responsable de mettre en œuvre les activités qui ont été convenues. L'extrait 15 démontre comment les interactions se déroulent pour permettre aux participants de choisir les projets sur lesquels ils veulent travailler.

Extrait 15 de la transcription

01	KIM: Don't play cards with <((Kim pointe Annie.)) her.> Ok. So. I'd
02	like a <((Kim montre la ligne avec sa main gauche.)) show of hands of
03	people who would be, and pick one thing, don't-'cause there's just too
04	much. <((Kim pointe Jonathan avec sa main droite.)) And Jonathan
05	you usually say I'll do everything. ((Kim cesse de pointer Jonathan.))>
06	Don't do everything. Who wants to work on the psychographic
07	research project? ((Kim retire sa main du tableau.))>
08	
09	JONATHAN: h. I do want to do everything.
10	KIM: I know you do!
11	ANNIE: But we're already working on it.
12	KIM: Ok. But but it's just good to know, Annie. <((Kim écrit les noms
13	de Julien et Annie sur la feuille à côté de « Psycho-graphic research
14	YES on our way 11 ».))
15	ANNIE: Ok.
16	KIM: So you've got Annie, Julien. Who else? Lucas. France. <((Kim
17	écrit les noms de Lucas et France sur la feuille à côté de « Julien et
18	Annie » pour la catégorie « Psycho-graphic research ».))
19	LUCAS: Are we still allowed to use it though? Once we have it?>
20	KIM: You're still allowed to use it.
21	JENNIFER: Can we change our minds after?
22	JONATHAN: Yes!
23	KIM: You can change your mind. I'm not writing in blood.
24	ANIK: Ah! That's so funny.
25	KIM: <((Kim met sa main sur la ligne.)) Anybody else? > Ok. <((Kim
26	montre la ligne avec sa main.)) What about social media mon... huh
27	marketing and I'm gonna break it up into two. One is the monitoring,
28	and one is the pilot. Who wants to work on the monitoring?
29	LUCAS: Me.
30	KIM: Ok. Lucas you've got two.

31	LUCAS: That's not allowed?
32	ANNIE: Oh you only have one.
33	ANIK: Ben là, voyons.
34	KIM: Well don't you think? Like will you have enough time to do
35	two? Plus your regular stuff?
36	LUCAS: Then I'll take the social media.
37	ANIK: Ben ça depend. 'Cause the work that he would be doing is
38	mostly like research-ish. Right? So it would fit for Lucas.
39	LUCAS: Well you can take me off psychographic.

Lors de cette réunion, les participants ont non seulement l'opportunité de proposer de nouvelles activités, ils peuvent aussi choisir les activités auxquelles ils aimeraient participer, les activités pour lesquelles ils veulent être responsables. La directrice se réfère au texte construit par les participants pendant la réunion, texte qui se trouve sur les feuilles de notes prises pendant la réunion. Elle lit chacune des activités qui a été identifiée comme concevable et probable par les participants et demande à ceux-ci de choisir une activité sur laquelle ils veulent travailler. Les participants lèvent la main pour signifier qu'ils veulent travailler sur l'activité lue par la directrice. La directrice inscrit au tableau les noms des membres de l'équipe qui se portent volontaire. Ainsi, voici la liste des membres de l'équipe qui veulent travailler sur la recherche psychographique et sur les projets de médias sociaux. Le chiffre à côté de chaque activité représente le nombre de votes obtenus pour ces activités. Ici, nous voyons l'*organizing* en action, c'est-à-dire comment le plan organise maintenant les équipes de travail. Chacun s'attribue et se distribue une tâche.

Extrait des notes prises au tableau pendant la réunion

Psycho-graphic research YES on our way 11 Lucas, Julien, Annie, France, Éric

Social Media Marketing YES 6

Monitoring, what's going on YES Lucas, Janie

Pilot Next Generation or specific to key client YES Anik, Janie

YES to pilot Caroline, Jonathan Sophie, Samuel, France, Françoise

La réunion se termine peu après, lorsque les rôles et les responsabilités ont été établis, c'est-à-dire lorsque tous les participants sont associés, par l'entremise du plan d'action, à une activité sur laquelle ils vont maintenant travailler. L'*organizing* est accompli, c'est-à-dire que les participants ont créé une forme d'organisation du travail.

À la suite de la réunion, l'adjointe administrative de la directrice fait parvenir aux participants le plan d'action qui a été élaboré au cours de la réunion. Le prochain extrait représente la section du plan d'action ayant trait aux projets de recherche psychographique et aux médias sociaux.

Extrait du plan d'action

2	Psycho-graphic research Why/where understanding reasons behind actions	YES	Julien Annie Éric
3	Social Media Marketing		
	A) Monitoring - what's going on?	YES	Lucas Janie
	B) Pilot (Next Generation) or specific to key clients	YES	Anik Janie Caroline

			Samuel Sophie Jonathan France Françoise
--	--	--	---

Comme nous pouvons le constater, les participants ont maintenant un nouveau texte de référence, le plan d'action qu'ils ont développé ensemble. Ils en comprennent le sens, car ils ont participé à l'exercice d'évaluation et de réorientation des activités de leur équipe. Le processus d'*organizing* accompli, ils peuvent maintenant mettre en œuvre leur projet.

Le plan d'action est, dans le contexte de notre étude de cas, le dernier texte produit par les participants de la réunion. Ce texte *rappelle* aux membres de l'équipe des Services de marketing les projets qu'ils ont convenu de mettre en œuvre, et leur *indique* ceux sur lesquels ils se sont engagés à travailler. Ainsi, comme l'exemple de la liste de vérification d'un pilote d'avion fournit par Bazerman (1997) et repris par Cooren (2004), le plan d'action a une contribution active aux processus organisationnels; il lie les membres de l'équipe à un projet. Comme l'explique Cooren, le plan d'action « is a text that binds them to specific actions » (2004 : 383). Si l'on regarde l'extrait du plan d'action plus haut, on voit par exemple que Julien, Annie et Éric sont liés au projet sur la recherche psychographique. Ce n'est pas le plan d'action qui s'est engagé à travailler sur ces projets; ce sont les membres de l'équipe qui l'ont fait dans les discussions lors de la dernière étape de la réunion. Le plan d'action sert de « preuve » que les participants se sont engagés à travailler sur ces projets (Cooren, 2004 : 385). Le plan d'action « *tells or confirms* to the employee what tasks have to be done and the manager can use it to check what work has or had not been completed » (Cooren, 2004 : 384-385). Ainsi, le plan

d'action développé lors de la réunion devient un nouveau texte qui contribuera aux prochaines actions et interactions des membres de l'équipe des Services de marketing.

L'adjointe administrative de la directrice fait parvenir le plan d'action aux participants le lendemain de la réunion, dans un format révisé. Par la suite, la directrice l'évoque dans un courriel qu'elle envoie aux membres de son équipe. L'extrait qui suit provient de ce courriel et démontre que le plan d'action est bel et bien un nouveau texte de référence ainsi qu'une liste d'activités à accomplir, à mettre en œuvre.

Extrait du courriel de la directrice envoyé après la réunion

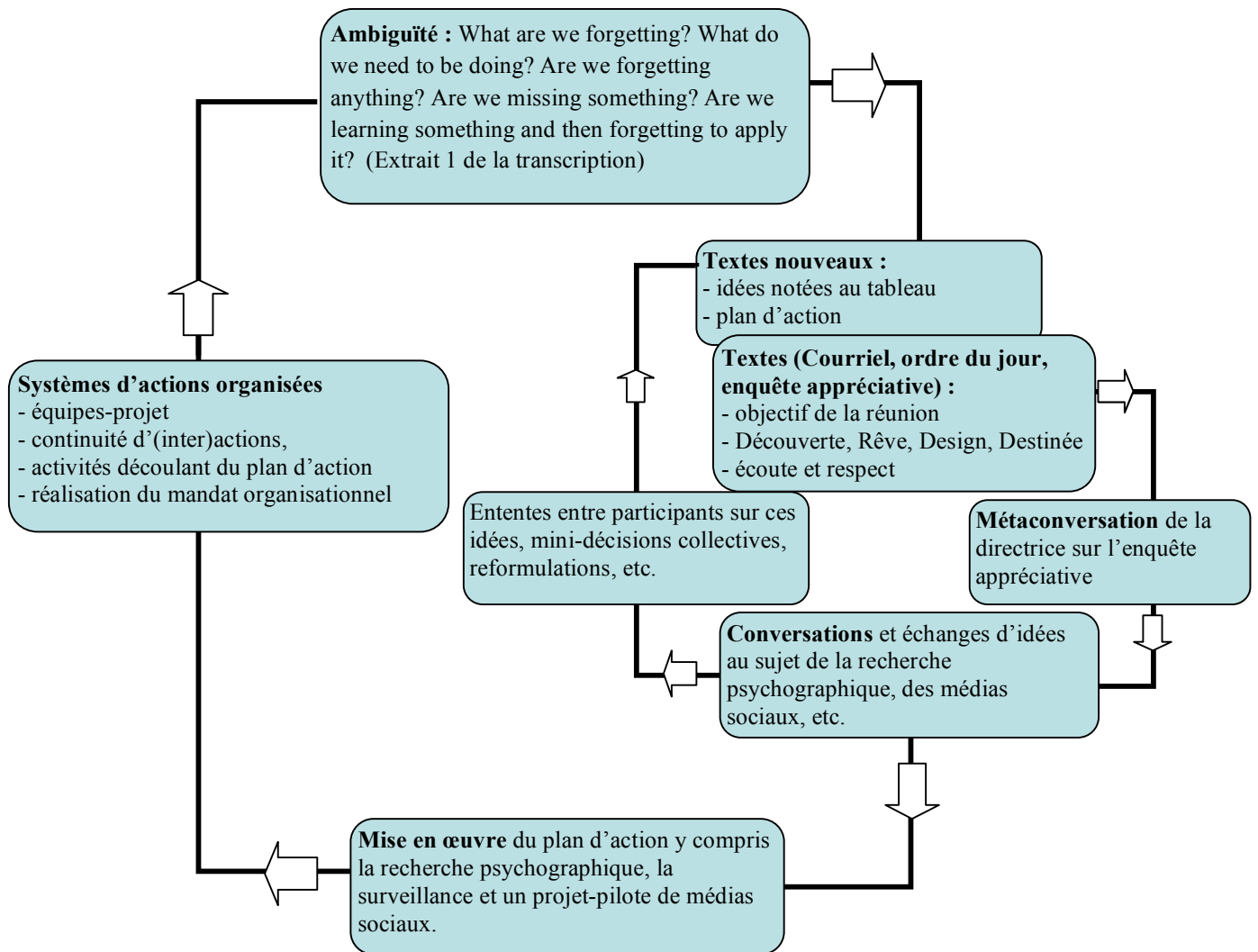
Thank you again for participating in our team meeting on September 24. You received a copy of the notes with action items listed on September 25 for your reference.

Comme nous le voyons dans ce texte, les activités identifiées dans le plan d'action (par exemple, la recherche psychographique, ainsi que la surveillance et le projet pilote de médias sociaux) sont passées d'idées, à notes au tableau, à projets votés, et sont maintenant devenues des « *action items* » (terme utilisé dans l'extrait du courriel de la directrice plus haut). En effet, le plan d'action, élaboré lors de la réunion, est en fait devenu « une sorte de canevas de travail, une vision à élaborer » à travers d'autres dialogues (Giroux, 1998 : 7). Lors de la dernière étape de l'enquête appréciative les membres de l'équipe des Services de marketing ont choisi les projets sur lesquels ils allaient travailler. Ainsi, à la suite de la réunion, ils poursuivront des dialogues au sujet du plan d'action afin de raffiner le sens de chaque projet.

Par exemple, lors de la mise en œuvre d'une des activités identifiées dans le plan d'action, il se peut qu'un employé ne soit pas familier avec une tâche à accomplir. Il tentera donc de réduire l'ambiguïté en consultant soit des documents organisationnels sur le sujet ou des collègues ayant possiblement effectué des tâches semblables auparavant. Dans les interactions, il co-construira du sens à l'aide des informations fournies et de ses propres connaissances, ce qui lui permettra d'accomplir la tâche en question. Ainsi, cet employé deviendra l'instigateur du processus de construction de sens et devra lui-même identifier les ressources (textes ou individus) qui pourront lui fournir des connaissances, des moyens ou des outils de construction de sens, et devra générer lui-même les interactions nécessaires pour s'organiser.

Nous récapitulons l'ordre dans lequel s'est organisée cette équipe dans le schéma suivant.

Schéma 13. *Organizing* de l'équipe des Services de marketing (illustrant le cas étudié)



Nous pourrions poursuivre notre étude en nous penchant sur les micro-dialogues, les métaconversations qui ont lieu aux sujets des projets individuels suggérés dans le plan d'action. Nous pouvons anticiper que ces dialogues formeront le tissu des équipes-projets et soutiendront les activités et, ultimement, la rencontre des objectifs fixés dans le plan d'action. Les membres de l'équipe, responsables de différents projets, se serviraient du plan d'action afin de discuter des prochaines actions à entreprendre. Nous faisons l'hypothèse que le plan d'action qui émerge de la réunion étudiée a été mis en œuvre au cours des mois subséquents. Les participants seraient parvenus à s'entendre sur les actions à entreprendre par le biais de la communication. Ils auraient mis en œuvre les projets proposés dans le plan. Ceci reste toutefois à vérifier, et demeure une limite à notre étude.

Chapitre 5 : Mise en perspective des analyses

5.1 *Retour sur la question de recherche et sur la problématique de départ*

Tel que nous l'avons introduit au début de cette thèse, la fonction publique du Canada est en renouvellement constant, ce qui signifie qu'elle doit continuellement améliorer son rendement et sa performance. Elle doit le faire pour répondre aux attentes de la population canadienne face à l'accessibilité et la qualité des programmes et des services gouvernementaux. Elle doit le faire en prenant avantage des nouvelles technologies de l'information et des communications qui facilitent l'accès à l'information, la rapidité des échanges, et l'efficacité du travail. Elle doit aussi le faire en innovant dans ses pratiques, en instaurant de nouvelles façons de faire, ainsi qu'en réévaluant et en réajustant ses structures et ses processus. Enfin, elle ne peut le faire sans continuellement changer. C'est pourquoi, dans cette thèse, nous avons cherché à répondre à la question suivante : Au sein des organisations gouvernementales où le changement est continu, comment les équipes de travail s'organisent-elles?

Le changement continu implique de l'incertitude, des questionnements, de l'ambiguïté et des situations nouvelles. La façon de gérer ces implications se trouve dans les interactions. L'organisation, selon Weick, « est un processus de construction continue (« *an ongoing process* ») d'actions (ré)accomplies par des acteurs en interaction » (Giordano, 2006 : 154). Elle consiste, toujours selon Weick, en :

« des individus en interaction qui tentent ensemble, au moyen d'un processus « organisant », de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement [...] Le processus « organisant » est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication » (Weick cité et traduit par Giroux, 1997 : 375).

En effet, c'est lorsqu'on plonge au cœur des interactions que l'on découvre les processus de construction de sens et d'*organizing*. C'est *par* et *dans* la communication que les équipes de travail construisent du sens et *changent*. Les individus, en interactions, partagent des connaissances et mobilisent des règles, des principes, des normes, des procédures qui leur permettent de co-construire du sens. C'est à travers ce processus de construction de sens que les individus réussissent à s'ajuster, à comprendre une situation, à créer de l'ordre, à s'entendre sur les actions à entreprendre, à s'organiser.

5.2 Notre contribution

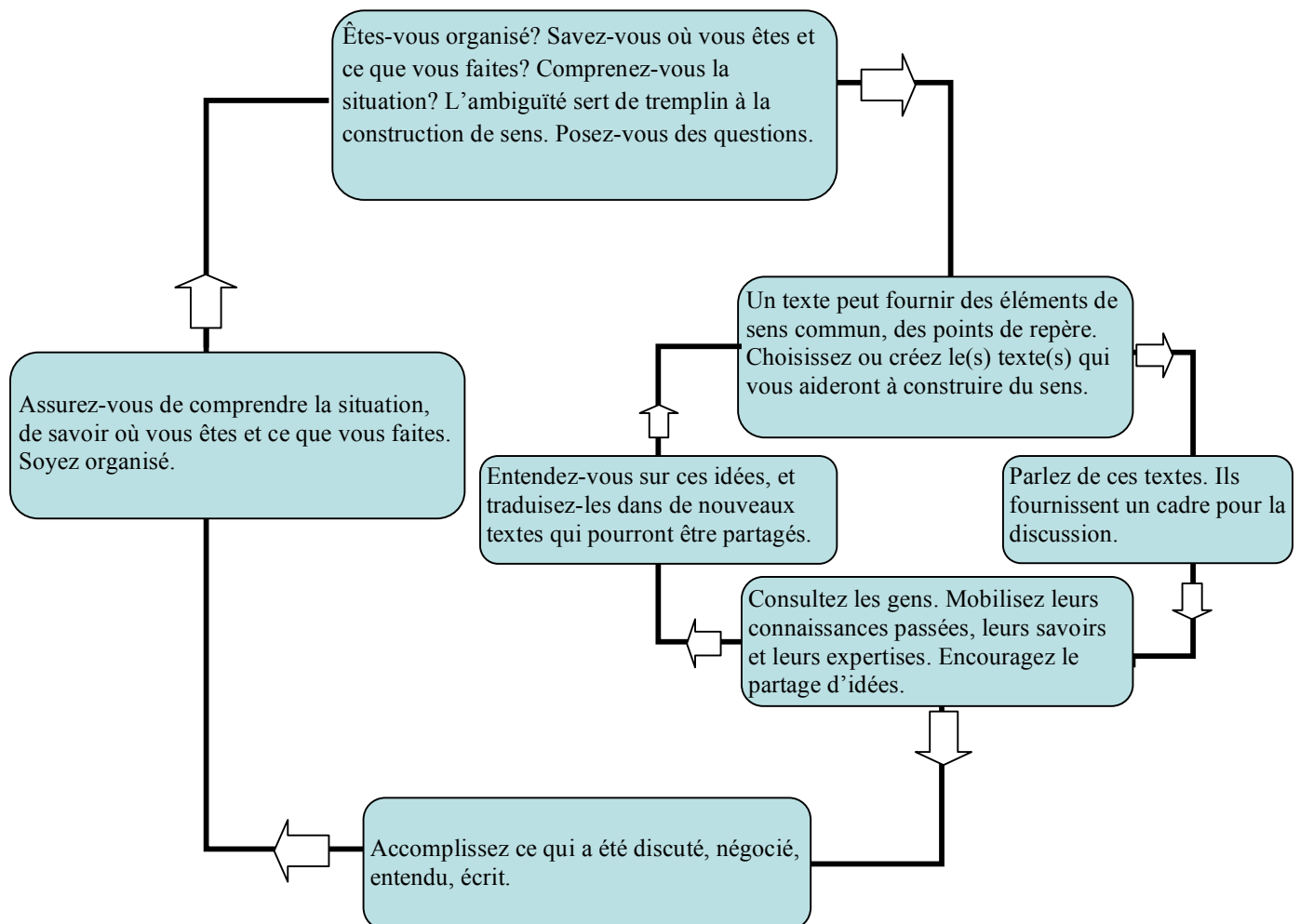
5.2.1 Les réunions : le lieu privilégié de l'*organizing*

Dans son ouvrage intitulé « *The Business of Talk: Organizations in Action* », Boden écrit :

Meetings are where organizations come together. They may be preceded, arranged, complemented, augmented and cancelled by other forms of organizational communication such as telephone calls, memoranda and reports, but meetings remain the essential mechanism through which organisations create and maintain the practical activity of organizing (1997: 81).

Notre étude de cas nous a permis de montrer que les réunions permettent la facilitation de dynamiques communicationnelles comme, par exemple, le partage de connaissances et d'expertises (comme le montre l'extrait 9), ainsi que la mobilisation de moyens, de méthodes et d'outils qui soutiennent la construction de sens et l'*organizing*. Nous avons appuyé notre analyse sur un modèle théorique de l'*organizing* proposé à la page 50 de cette thèse. Ce modèle théorique mobilisé pour l'analyse de nos données, nous pouvons maintenant en proposer une version pratique, appliquée, pour la gestion de l'*organizing* des équipes de travail.

Schéma 13 : Notre modèle pratique de l'*organizing*



Ce que nous apportons ici est un modèle pratique de l'*organizing* qui démontre que le développement organisationnel s'effectue continuellement dans le quotidien à travers le questionnement et les interactions qui sont des occasions d'action collective de construction de sens. Le lieu privilégié de cette construction de sens, comme nous l'avons vu, se trouve dans les réunions d'équipe, car celles-ci permettent à la fois le partage de connaissances et d'expertises; la facilitation de dynamiques interactionnelles; ainsi que la mobilisation d'outils ou de textes qui fournissent un sens commun et qui encadrent les interactions. Les textes peuvent soutenir un dialogue et la construction de sens en ce qu'ils fournissent des points de repère, des éléments de sens commun autour desquels les interlocuteurs peuvent construire du sens *nouveau*. Ainsi, les réunions sont aussi des occasions de construire le changement, de le négocier, d'en organiser la mise en œuvre, cela, bien entendu, si l'on se réfère à la définition du changement de Tsoukas et Chia (2002) tel que fournie plus haut (page 21). Le changement peut être vu comme un processus de construction de sens et d'*organizing* par lequel les individus adaptent leurs façons de penser et leurs routines selon leurs nouvelles connaissances et nouveaux besoins.

Au sein des organisations gouvernementales, les équipes de travail peuvent donc créer le changement dans les réunions en mettant en branle le processus de construction de sens et d'*organizing*, et/ou en s'appuyant sur le modèle pratique de l'*organizing* que nous proposons plus haut. Il ne s'agit alors plus pour les équipes de travail d'être *soumises* au changement, mais bien de le construire ou d'en construire le sens, collectivement, à travers les interactions, avec les outils nécessaires et dans un contexte propice aux

conversations, tel que les réunions. Par exemple, la documentation des idées et des votes des participants au tableau fait apparaître la pertinence des outils qui permettent la prise de note au tableau par la directrice ainsi que les votes des participants. Ces outils incluent les feuilles de papier, le tableau, le crayon-feutre, et les autocollants. Ces outils rendent possible la documentation du sens construit au fur et à mesure que celui-ci se construit.

La réunion permet aussi aux membres de l'équipe de se rassembler physiquement dans un espace où il est possible de communiquer de façon verbale et non verbale. Afin de générer des discussions au début de la réunion, la directrice introduit le sujet verbalement, puis se sert de son non-verbal en retirant le bouchon d'un crayon-feutre pour signaler qu'elle est prête à noter les idées qui seront proposées par les participants (voir l'extrait 5). Lors de la dernière étape, celle de la Destinée, les participants choisissent à main levée sur quels projets ils veulent travailler. Ces exemples démontrent que la communication non verbale contribue aussi à faire sens d'une situation.

5.2.2 La construction du changement dans les interactions

Cette étude ethnographique nous a permis de voir la construction de sens à travers les interactions entre tous les membres d'une équipe, niveaux hiérarchiques confondus. Plusieurs chercheurs sur le changement planifié s'intéressent davantage à développer des modèles d'intervention qui expliquent aux dirigeants pourquoi et comment le changement organisationnel «devrait» se faire (Demers, 1999 : 132), comment le changement devrait être géré. Cependant, comme nous l'avons souligné au départ, le changement est continu

et consiste en l'ajustement de nombreux micro-processus à l'intérieur de l'organisation. Ainsi, le changement ne doit plus uniquement être planifié et géré par le dirigeant, mais par les membres de l'organisation concernés. Si le changement est constant, et que les organisations sont construites dans les interactions, il n'est pas question de « gérer le changement », mais plutôt de gérer les interactions à propos du changement ou de créer le changement dans les interactions. En ce sens, les réunions d'équipe peuvent servir de terrain propice à la construction de sens et devraient être vues, par les directeurs et les gestionnaires, comme des opportunités de créer le changement, de créer un nouveau sens au sein de l'équipe et d'orienter les actions quotidiennes de chacun des membres – et ce, *avec* les membres de l'équipe à travers la communication.

En impliquant les membres de son équipe dans l'exercice d'évaluation et d'orientation de ses activités, la directrice *mobilise les connaissances, les savoirs et les expertises de ses employées*. Comme nous le montrons dans l'analyse de la réunion, nous assistons à une forme de distribution et de circulation des expertises. Ce point est important car, en les invitant à participer à la réunion en question et en encourageant l'échange d'idées dans les conversations, la directrice leur donne *la possibilité de contribuer au projet de changement* (plan d'action). Les participants peuvent donc choisir d'intervenir dans les conversations lorsqu'ils sentent que leurs connaissances, savoirs et expertises pourraient aider à comprendre une situation ou soutenir la construction de sens. Comme dans l'extrait 10, où Lucas et Anik discutent de la surveillance des médias sociaux. Anik, spécialiste en publicité, dit que l'équipe effectue de la surveillance des médias sociaux, tandis que Lucas, spécialiste en recherche, dit qu'il aimerait voir l'équipe en effectuer

davantage afin de connaître ce que les gens disent à propos de l'organisation. Les deux parviennent à s'entendre sur l'idée d'effectuer davantage de surveillance des médias sociaux, et puisque cette idée fait sens (elle est concevable et probable), les autres participants autour de la table l'appuient aussi. On voit donc que les expertises sont mobilisées dans les conversations afin de comprendre une situation et construire du sens nouveau.

Dans le même sens d'idées, il faut permettre aux employés de réaliser le changement en leur permettant de se l'approprier (Giroux, 1996 : 10). En participant à la réunion du 24 septembre, les membres de l'équipe des Service de marketing ont contribué à l'*organizing* de leur équipe. En prenant part aux discussions, les participants ont contribué au changement en proposant de nouvelles activités pour leur équipe. À travers la communication, les participants sont parvenus à proposer des idées et de nouvelles activités pour l'équipe, évaluer la probabilité et la possibilité de les mettre en œuvre, ordonner les activités en ordre de priorité, clarifier les rôles et les responsabilités de chacun, et orienter les prochaines actions des membres de l'équipe avec un plan d'action.

5.2.3 La relation dynamique entre le texte et la conversation

Notre analyse fait aussi ressortir la relation dynamique entre le texte et la conversation, relation qui contribue à la construction de sens. En effet, la réunion étudiée est le lieu où s'est conçu collectivement un plan d'action, à travers la communication écrite et verbale. Nous avons pu observer que les membres de l'équipe interagissent entre eux et avec des

outils de travail, afin de co-construire du sens, de co-construire un plan d'action. Tout comme la réunion en tant que telle, le dialogue entre les participants de la réunion n'est pas complètement improvisé. En effet, il est construit autour de textes qui fournissent du sens au préalable, et qui sont mobilisés par la directrice tout au long de la réunion afin de soutenir la co-construction de *nouveau* sens. Le courriel de la directrice fournit l'objectif de la réunion, la démarche qui sera suivie tout au long de la réunion, ainsi que les règles de conduite des participants pour le déroulement de la réunion. L'ordre du jour précise l'heure à laquelle les quatre thèmes de l'enquête appréciative seront abordés, ce qui appuie les sujets d'intérêt qui avaient été énoncés dans courriel de la directrice. L'enquête appréciative est un autre texte qui structure la discussion et qui guide les interactions, qui les cadre. Par exemple, lors de la discussion autour du premier thème de l'enquête, c'est-à-dire la Découverte, les participants discutent des forces et des faiblesses de leur équipe, comme par exemple les relations entre les membres de l'équipe des Services de marketing et celles avec les membres de l'autre équipe. Lors de la deuxième étape, les participants discutent à propos des projets qu'ils « rêvent » de réaliser au sein de l'équipe, tel que la recherche psychographique et la surveillance des médias sociaux. Le courriel, l'ordre du jour et l'enquête appréciative sont trois textes qui précèdent la réunion et qui fournissent aux participants des points de repère, des éléments de sens sur ce qui est discuté durant la réunion.

Ainsi, les textes sont des moteurs qui déclenchent des actions. Comme nous l'avions vu dans le cadre théorique, Taylor démontre que les textes sont l'une des dimensions essentielles de la communication. Dans l'analyse de la réunion, nous voyons que c'est bel

et bien le cas, c'est-à-dire que les textes fournissent aux participants un sens unique et partagé, contribuant donc à l'efficacité de la communication. Les textes (courriel, ordre du jour, enquête appréciative) permettent aux participants de mieux coopérer, en ce qu'ils réduisent les possibilités d'interprétations différentes de l'objectif de la réunion et des discussions. En effet, lors de la réunion, les textes jouent un rôle dynamique dans la construction de sens en ce sens qu'ils façonnent un cadre dans lequel la directrice peut amener les discussions. La directrice *s'appuie sur et appuie* ces deux textes, comme dans l'extrait 3 par exemple, pour présenter les sujets qui seront discutés et l'ordre dans lequel ils seront discutés. Puisqu'elles sont des ressources tangibles, les participants peuvent s'y référer, comme le fait l'un de participants dans l'extrait 5. Ces textes orientent les discussions des participants vers un sujet commun et réduit la possibilité d'interactions non-pertinentes à l'atteinte de l'objectif visé par la réunion : celui d'élaborer un plan d'action pour l'équipe des Services de marketing. Et, comme nous l'avons vu dans l'extrait 6, lorsque les participants proposent des idées qui sortent du cadre ou qui risquent de causer une tangente impertinente dans la conversation, la directrice ramène la discussion sur le sujet.

5.2.4 L'auto-sélection des intervenants et l'effet des rôles sur les tours de parole

Notre analyse nous amène à constater l'importance de la gestion, ou plutôt de l'auto-gestion des tours de parole dans le processus de construction de sens. Comme nous l'avons vu plus haut, la directrice laisse les participants intervenir dans les discussions sans gérer les tours de parole (voir référence à la page 105). Elle ne demande pas aux

participants de lever la main pour obtenir le droit de parole. Plutôt, elle réintroduit, au début de la réunion, les règles de bienséance établies dans le courriel qui signalent que chaque participant mérite d'être écouté avec respect, et que le professionnalisme sera de mise pendant les discussions. Ceci crée un climat favorable aux discussions, et permet aux participants de parler lorsqu'ils ont quelque chose à dire. Comme Mondada (2005a) l'explique :

[S]elon la façon dont s'organise l'interaction dès l'ouverture de la réunion, des formats de discussion sont privilégiés, autorisant ou bloquant certains enchaînements d'un tour à l'autre, certaines manières d'introduire un thème ou de continuer le thème précédent, certaines opportunités de contredire ou d'appuyer le locuteur précédent, de contrôler ou non ses prises de parole (Mondada, 2005a : 58).

Ainsi, les interactions entre les participants s'organisent naturellement au cours de la réunion; les intervenants s'auto-sélectionnent lorsqu'ils veulent parler. Lorsque deux personnes interviennent en même temps, comme c'est le cas dans l'extrait dans l'extrait 5 (lignes 33 et 34), un cède la parole à l'autre. Nous avons vu dans l'extrait 6 (lignes 62 à 87), que l'auto-sélection des intervenants dans l'enchaînement des tours de parole favorise la multiplication des contributions à la construction de sens. En d'autres mots, plus les participants ont la liberté de parler, plus il y a de possibilités d'enrichir les idées qui sont partagées. Le partage d'idées dans les conversations permet aux participants de découvrir du nouveau sens et de tisser des liens entre le connu et les nouvelles connaissances. Dans les métaconversations sur ces nouvelles idées, les participants s'entendent sur le sens nouveau. Dans le contexte de la réunion étudiée, le nouveau sens est transformé en texte (plan d'action) et ce même texte devient le début d'une autre discussion.

Deux points ressortent de nos analyses des tours de parole. Premièrement, la prise de parole par auto-sélection permet un travail collaboratif de construction de sens (ou une co-construction de sens) qui favorise le développement d'un projet nouveau, dans ce cas-ci, le plan d'action. Deuxièmement, les rôles des participants de la réunion ont un effet sur les dynamiques communicationnelles, en ce qu'ils structurent naturellement ou non l'enchaînement des tours de parole et rendent les interventions de chaque participant plus ou moins fréquentes selon leur expertise et niveau hiérarchique.

Nous avons remarqué que la directrice joue un rôle structurant tout au long de la réunion. Tout d'abord, elle est l'animatrice de la réunion ce qui lui donne le privilège de commencer la réunion lorsque bon lui semble, comme elle le fait dans l'extrait 2. Elle a le privilège de solliciter des interactions sur les sujets à l'ordre du jour lorsqu'elle le juge opportun, ce qu'elle fait entre autres dans l'extrait 5 (lignes 01 à 14); à la toute fin de l'extrait 6 (lignes 174 à 176); dans l'extrait 9 (lignes 40 et 41); et au début de l'extrait 10 (lignes 01 et 02). Elle a aussi le pouvoir de gérer le temps des discussions et de passer d'un point à l'autre sur l'ordre du jour, ce qu'elle fait, par exemple, dans l'extrait 8.

Elle a aussi la responsabilité, en tant qu'animatrice, de ramener les discussions sur le sujet lorsqu'elle juge que les participants proposent des idées qui sortent du cadre de discussion ou qui risquent de causer une tangente impertinente dans la conversation. Elle le fait d'ailleurs dans l'extrait 6 (lignes 170 à 176). En ce sens, la directrice facilite la convergence des points de vue vers un objectif commun. Enfin, la directrice joue un autre

rôle important : celui de traduire les textes qui sont pertinents à la réunion afin de guider les conversations vers la construction de sens. Nous le voyons lorsque la directrice mobilise le courriel, l'ordre du jour, l'enquête appréciative ainsi que les notes prises aux tableaux afin de solliciter des interactions. Pour ce faire, elle traduit des éléments textuels en questions auxquelles les participants doivent répondre. Elle le fait, par exemple, dans l'extrait 6 lorsqu'elle sollicite des interactions sur la thématique de la Découverte en posant la question suivante, «Is there anything else you guys wanna capture on the huh what we're doing well or not so well right now?» (lignes 174 à 176). Elle le fait semblablement dans l'extrait 5 (lignes 01 à 14); l'extrait 8; l'extrait 9 (lignes 40 et 41); l'extrait 10 (lignes 01 et 02); l'extrait 14 (lignes 05, 06 et 09); et l'extrait 15 (lignes 06, 07, 25, 26, 27 et 28).

Nos analyses des tours de parole nous amène à convenir que les cadres et les gestionnaires peuvent soutenir la co-construction de sens en encadrant, à l'aide de textes organisationnelles, les interactions pour qu'elles soient bien à propos, tout en laissant les individus interagir et proposer des idées selon leurs points de vue, leurs connaissances et leurs expertises. En poussant cette idée un peu plus loin, nous supposons qu'en soutenant ainsi la co-construction de sens, les cadres et les gestionnaires peuvent favoriser l'innovation et le *renouvellement* de leurs pratiques. D'ailleurs, Chanal (2000) propose que :

Mettre en place une organisation plus innovante suppose de prévoir des structures et des règles pour cadrer l'action collective (...) tout en laissant aux acteurs des espaces d'autonomie leur permettant le cas échéant de rompre avec les routines et les règles établies (Chanal, 2000 : 31).

Dans le cadre de la réunion étudiée, un nouveau texte s'est construit (le plan d'action). Tel était l'objectif de cette réunion en particulier. Le nouveau texte en question va permettre à l'équipe des Services de marketing de rompre avec leurs activités précédentes et mettre en œuvre le nouveau plan d'action. Ce plan d'action a été construit dans les interactions au cours de la réunion. Les interactions étaient à la fois encadrées par des textes et par la directrice, et auto-gérées par les participants qui avaient la possibilité d'intervenir librement. Cette liberté d'intervention fait apparaître le caractère spontané des interactions au cours de la réunion. La réunion était bel et bien formelle, mais les interactions entre les participants se sont organisées naturellement au cours de la réunion. Les participants intervenaient lorsqu'ils avaient des idées ou des connaissances à partager. Ceci nous amène à proposer, un peu comme Boden (1994), que le caractère informel des interactions au cours d'une réunion permet une flexibilité, c'est-à-dire la capacité de s'ajuster, de s'adapter sur le champ, et de s'entendre sur les nouvelles actions à entreprendre. Boden suggère que :

The ability to innovate and thereby change will, at an ever brisker pace, depend on good communication and quick integration of information. Given the momentary attention spans of modern management and workers, successful organizations will be those that recognize and facilitate high levels of interaction and ready opportunities for quick contact. Local, on-the-spot decision-making and planning will require physical environments that facilitate the informality that is central to flexibility (Boden, 1994 : 213).

La capacité des équipes de travail à changer et à innover ne dépend donc pas simplement de la capacité à communiquer point; elle dépend de la capacité à communiquer dans des lieux (les réunions) qui permettent la facilitation de dynamiques communicationnelles; le

partage de connaissances et d'expertises; ainsi que la mobilisation de moyens, de méthodes et d'outils qui soutiennent la construction de sens et l'*organizing*.

Conclusion

Dans cette thèse, nous avons procédé à une recherche de type ethnographique qui consistait essentiellement à observer, enregistrer, transcrire et analyser une réunion d'équipe, y compris tous les documents distribués aux participants avant, pendant et après la réunion. Notre collecte de données nous a permis de constituer un corpus d'interactions et de rendre finement compte des interactions de toutes natures (langagières et non langagières) et de leurs enchevêtrements (Brassac *et al.*, 2007). Ce corpus nous a permis de procéder à une analyse fine et détaillée des processus communicationnels s'accomplissant au cours de la réunion.

Notre recherche s'appuie sur un cadre théorique élaboré à partir d'une démarche socio-constructionniste et des travaux de Weick, Taylor et autres chercheurs qui appuient l'approche constitutive de la communication organisationnelle, notamment François Cooren (1996, 2007, 2010), Christiane Demers (1999, 1998), Nicole Giroux (1995, 1996, 1998), Daniel Robichaud (1996, 2010), et Elizabeth Van Every (2000). Nous avons ensuite assemblé des composantes de ce cadre théorique, afin d'illustrer le processus de l'*organizing* tel que nous le concevons (voir schéma 13 à la page 149).

Notre perspective de départ se situe dans une approche communicationnelle de l'organisation. Autrement dit, nous choisissons d'aborder l'étude de l'organisation *par et dans* la communication. Nous avons entrepris notre étude avec pour objectif d'aller au

cœur de la construction de sens, *dans* les interactions, voir comment l'organisation émerge, comment elle se construit, au jour le jour, au fil du changement continu.

Une telle perspective implique une définition de l'organisation fondée sur la dichotomie entre processus et structure. L'organisation est un processus, un flux d'actions et d'interactions entre individus en relations. En ce sens, il devient propice d'appeler ce processus «l'*organizing*», et de dire que les individus *créent* l'*organizing* à travers les processus fluides des interactions et de la construction de sens. L'organisation est donc aussi une structure, un état d'être organisé, l'effet du processus organisant qu'est l'*organizing*.

Notre étude nous a donc permis d'aller au cœur de l'*organizing* (processus organisant) et de voir comment émerge l'organisation (structure organisée). Dans nos analyses, nous avons soulevé que la construction de sens et l'*organizing* sont des processus qui se gèrent, se génèrent et s'encadrent par des individus, des moyens et des outils, à travers des dynamiques communicationnelles s'accomplissant lors de réunions de travail. En effet, tel que décrit dans nos analyses, la directrice et les textes qu'elle mobilise (courriel, ordre du jour et enquête appréciative) appuient les processus de construction de sens et d'*organizing*. Par exemple, les textes mobilisés au cours de la réunion étudiée fournissent des informations-clés aux participants et configurent la façon dont les participants communiquent. Plus précisément, ils informent les participants de la date, du lieu et de l'heure de la réunion; ils annoncent les sujets qui seront discutés à la réunion; et ils indiquent l'ordre dans lequel les sujets seront discutés. La directrice sollicite des

interactions sur les sujets à l'ordre du jour lorsqu'elle le juge opportun; gère le temps des discussions et choisit quand passer d'un point à l'autre sur l'ordre du jour ; et ramène les discussions sur le sujet lorsqu'elle juge que les participants proposent des idées qui sortent du cadre de discussion ou qui risquent de causer une tangente impertinente dans la conversation. De plus, elle formalise le plan d'action une fois l'élaboration de celui-ci terminé. Ainsi, nous pouvons dire de façon plus générale, que les structures et systèmes formels de l'organisation (hiérarchie, rôles d'autorité, procédures, protocoles, règles, ordres, etc.) peuvent générer, appuyer et cadrer les processus de construction de sens et d'*organizing*.

Inversement, le processus de construction de sens et d'*organizing* génère la structure et les systèmes d'actions organisées. Lorsque les membres d'une équipe discutent de la façon dont ils vont travailler ensemble, ils se structurent, ils se construisent un cadre d'opération à travers la communication. C'est ce que Boden appelle la structure-en-action (*structure-in-action*) (Boden, 2003 : 1). En quittant la réunion, l'équipe des Services de marketing n'a plus seulement des équipes sous la supervision de deux gestionnaires, elle a des systèmes d'actions organisées selon les projets identifiés dans le plan d'action. Chaque groupe responsable d'une activité est maintenant formé. Autrement dit, l'équipe des Services de marketing a construit des nouvelles mini-structures à l'intérieur d'elle-même, qui lui permettent de réaliser les nouvelles activités identifiées dans le plan d'action. Donc, nous voyons que la réunion a permis aux membres de l'équipe des Services de marketing de non seulement s'organiser au niveau des actions à prendre mais aussi au niveau de sa structure, de sa forme.

Une fois la réunion terminée, le plan d'action devient le texte de référence et nous prévoyons qu'il jouera à son tour le rôle d'acteur, c'est-à-dire qu'il structurera les prochaines interactions. Le plan d'action est compris par les membres de l'équipe car il s'appuie sur leurs préoccupations actuelles et est formulé avec leur langage commun, avec des mots compréhensibles par eux (Chanal, 2000 : 32). Puisque les employés ont participé à la construction de sens, le plan d'action fait sens pour eux et ils peuvent donc le comprendre et le réaliser. Ainsi, la réunion était *nécessaire* à l'*organizing*. Autrement dit, le plan d'action n'aurait pas pu se construire sans les expertises rassemblées autour de la table lors de la réunion. Comme le suggère Cooren et Robichaud (2010) :

(...) Toute organisation doit se reconstruire pour une première fois à chaque instant. Alors que l'existence de programmes, de procédures, de protocoles, de règles, de routines, etc. laisse à penser que l'organisation est complètement « écrite à l'avance » (c'est l'étymologie du mot « programme »), cette écriture n'est en fait que partielle et ne peut se réaliser qui si elles animent effectivement les dirigeants, gestionnaires et employés qui sont censés les appliquer (Cooren et Robichaud, 2010 : 50).

Ainsi, nous disons que les réunions sont le lieu où se co-construit l'organisation. S'absenter d'une réunion c'est aussi manquer l'opportunité de participer à la construction de sens et à l'*organizing*, ou en termes plus concrets, rater une chance de comprendre ce qui se passe dans l'organisation, d'avoir un mot à dire dans la prise de décision, de pouvoir clarifier son rôle et ses responsabilités par rapport aux nouveaux projets, etc.

C'est ici que nous pouvons tisser des liens entre la pertinence des résultats de notre recherche et la gestion du changement. En perspective, notre étude ethnographique nous a

permis non seulement d'observer le processus de co-construction de sens et d'*organizing*, mais aussi de démontrer l'action collective du changement. Notre étude se concentre sur une équipe de travail qui se réunit pour un exercice d'évaluation et d'orientation de ses activités tel que demandé et animé par la directrice. Cet exercice est un effort de conceptualisation et de concrétisation du changement. Les membres de l'équipe sont appelés, par la directrice, à proposer de nouvelles activités pour leur équipe et à développer un plan d'action qui supportera la mise en œuvre de ces activités.

L'analyse des interactions qui se sont déroulées pendant la réunion a permis de mettre en évidence le processus de construction de sens et de développement du plan d'action. Le sens créé et traduit en plan d'action constitue le changement dont il est question dans cette étude. Le plan d'action est en fait un projet de changement en ce qu'il réoriente les activités de l'équipe. Le changement constitue une série d'ajustements *micro-organisationnels* en ce qu'il affecte directement les activités de seize personnes, au sein d'une direction d'une cinquantaine de personnes et d'une organisation de 20 000 personnes. Ce changement se construit peu à peu au cours de la communication entre les individus concernés (Chanal, 2000 : 30). En effet, le plan d'action de l'équipe est façonné dans la communication par les membres de l'équipe. La participation des membres de l'équipe des Services de marketing à l'exercice d'orientation de leurs activités est révélatrice du rôle des employés à l'intérieur de cette équipe. Cela signifie que les employés ont un rôle à jouer dans la construction de sens entourant les activités de leur équipe. Puisque les membres de l'équipe ont participé aux discussions à propos des activités de leur équipe ainsi qu'à l'élaboration du plan d'action lors de la réunion, ils ont

fait partie intégrante du processus qui les organise. Cela signifie qu'ils ont co-construit le changement dans leur équipe, contribuant ainsi au développement organisationnel. En illustrant ce processus à l'aide d'un modèle pratique de l'*organizing* (page 153), nous démontrons que le développement organisationnel s'effectue continuellement dans le quotidien à travers le questionnement et les interactions qui sont des occasions d'action collective de construction de sens.

Nous terminons en revenant sur notre question de départ : Au sein des organisations gouvernementales où le changement est continu, comment les équipes de travail s'organisent-elles? Nous avons démontré que c'est un processus de co-construction de sens que les individus réussissent à s'ajuster, à comprendre une situation, à créer de l'ordre, à s'entendre sur les actions à entreprendre, à s'organiser. Trois objectifs spécifiques découlaient de notre question de recherche :

1. Premièrement, nous voulions comprendre comment des connaissances passées, des savoirs et des expertises sont mobilisés (produits, reconstruits, partagés, traduits) par une équipe au cours de réunions de travail afin de construire du sens, comprendre une situation, créer de l'ordre, s'organiser, s'entendre sur les actions à entreprendre, etc.
2. Deuxièmement, nous voulions identifier les moyens (technologiques, organisationnels, etc.), les méthodes (organisation du travail et autres) et les outils (documents, rapports et autres) mobilisés ou créés par les équipes de travail pour construire du sens, comprendre une situation, créer de l'ordre, s'organiser, etc.

3. Troisièmement, nous voulions comprendre quelles dynamiques communicationnelles s'accomplissant lors de réunions de travail peuvent soutenir (ou inhiber) la construction de sens et l'organisation.

Dans les organisations gouvernementales, les cadres et les gestionnaires mobilisent les connaissances passées et les savoirs en mobilisant les textes organisationnels (politiques, procédures, organigrammes, lignes directrices, etc.), pour soutenir la construction de sens et l'*organizing* dans leurs équipes (par exemple pour leurs activités de gestion, de direction, de coordination, de planning). Ce que notre recherche nous apprend de plus, c'est que la construction de sens et l'*organizing* ne peuvent s'effectuer sans un dialogue avec les membres de leurs équipes, et que les réunions sont un lieu privilégié pour le faire. Les cadres et les gestionnaires, en mobilisant les textes organisationnels dans les réunions, peuvent supporter la construction de sens et l'organisation à travers des dialogues avec les membres de leurs équipes. Ils doivent surtout « initier, encadrer et de susciter la participation » à ces dialogues, dont ils sont aussi partie prenante (Giroux, 1998 : 7), question de mobiliser *aussi* les connaissances, les savoirs et les expertises des membres de leur équipe. « Whether local changes are amplified and become institutionalized depends on the “structural context,” created to a large extent, as Burgelman (1983) has convincingly demonstrated, by senior managers » (Tsoukas et Chia, 2002 : 579). Les gestionnaires détiennent donc le pouvoir de créer les temps d'échanges, d'encourager l'innovation et d'officialiser le changement.

Comme nous l'avons suggéré, il est tout aussi important de gérer les interactions essentielles à la construction de sens, qu'il est important de gérer ces interactions selon le sens du texte. Les textes envoyés aux participants avant la réunion (tel un courriel ou un ordre du jour) ont deux fonctions. Premièrement, ils fournissent des informations aux participants au sujet de la réunion, notamment le but de celle-ci, l'ordre des sujets qui seront discutés, les règles de bienséance, etc. Deuxièmement, ils configurent la façon dont les participants vont communiquer pendant la réunion, c'est-à-dire qu'ils indiquent les points à discuter ainsi que l'ordre dans lequel ils seront discutés. Ces textes ne sont pas seulement des objets manipulés, ils sont aussi des «acteurs» qui jouent un rôle dans la dynamique des interactions. Ils sont à la base d'une construction de sens, car ils introduisent aux participants le but de la réunion et établissent une structure à l'intérieur de laquelle vont se concentrer les échanges. Lorsque nous plongeons dans les interactions qui ont lieu au début de la réunion, nous voyons que le courriel et l'ordre du jour déclenchent des actions en ce sens qu'ils fournissent à la directrice un cadre dans lequel elle peut amener les discussions. La même chose est vraie de l'enquête appréciative, dans le sens qu'elle soutient la directrice, lui fournit des points de repères, des éléments de sens à introduire. Inversement, la directrice soutient ces textes (courriel, ordre du jour et enquête appréciative) lorsqu'elle y fait référence pour ramener les discussions sur les sujets. Le texte qui est développé et mobilisé au cours de la réunion, c'est-à-dire l'ensemble des notes prises au tableau, est un outil de construction de sens en ce qu'il fait converger les différents points de vues des participants en une signification unique et partagée, et laisse subsister les surplus de sens. Tous ces textes ne sont donc pas seulement des ressources qui sont mobilisées par la directrice et les participants, ils sont

aussi des acteurs avec lesquels interagissent les participants durant la réunion, et ils contribuent, grâce à leur nature informative, à la construction de sens qui s'effectue durant la réunion. Plus important, ils facilitent la convergence des discussions vers un objectif commun.

Nous avons vu que la construction de sens dépend aussi de certaines dynamiques communicationnelles, notamment le mode de participation aux interactions qui se produisent lors de la réunion, ainsi que les catégories d'appartenance des participants de la réunion qui rendent leurs interventions identifiables et légitimes. En effet, les participants qui occupent des postes à des niveaux hiérarchiques plus élevé (comme les gestionnaires) hésitent moins à prendre la parole; leurs interventions sont plus fréquentes et donc ils contribuent davantage à la construction de sens. Les autres participants qui n'occupent pas de postes de gestion et qui ne détiennent pas d'autorité quelconque participent aux échanges en amenant surtout des perspectives liées à leur domaine d'expertise. La directrice et animatrice de la réunion a un effet structurant sur les interactions puisqu'elle contrôle les tours de parole; elle peut allonger ou restreindre les interactions selon qu'elle les juge pertinentes ou non. Du même coup, elle structure le processus de construction de sens en balisant les conversations à l'intérieur de points d'intérêt indiqués sur l'ordre du jour. Ce faisant, elle a l'opportunité de modeler, de configurer le sens construit pour que celui-ci prennent une forme, une direction ou une tournure quelconque. Elle a aussi le pouvoir de générer ou de stopper l'innovation. En effet, la manière dont la parole est distribuée au cours de la réunion offre des occasions diverses de participation, ce qui affecte autant, la construction de sens, le développement

d'idées innovatrices, « la production du savoir » (Mondada, 2005a : 36). Il faut accorder une importance à la façon dont sont gérés les tours de parole dans les réunions, car ceux-ci ont un impact sur la co-construction de sens. L'auto-sélection des intervenants dans les interactions permet aux participants de partager leurs connaissances, leurs savoirs et leurs expertises lorsque celles-ci peuvent contribuer à la construction de sens. Dans les contextes de réunion où la participation aux interactions s'organise par auto-sélection, il ne faut pas non plus nier ou ignorer l'effet des rôles sur l'enchaînement des tours de parole et la fréquence des interventions.

Limites et pistes

Notre étude ethnographique s'est terminée après la réunion. Conséquemment, nous n'avons pu observer et démontrer la mise en œuvre du changement, c'est-à-dire des projets proposés dans le plan d'action. En effet, le plan d'action est un texte qui va au-delà de l'ici et du maintenant de la réunion. Il est formalisé par la directrice et envoyé par courriel aux participants le lendemain de la réunion, dans un format révisé. Il offre une vision collective et négociée des prochaines activités de l'équipe des Services de marketing et servira possiblement d'outil de référence pour des discussions futures.

La volonté et l'engagement des participants à la réunion est un facteur important qui n'a toutefois pas été examiné en profondeur, notre attention étant plutôt portée sur les connaissances, les expertises, les moyens, les méthodes, les outils et les dynamiques communicationnelles mobilisés par l'équipe pour construire du sens et s'organiser. Il

serait par contre intéressant d'approfondir l'élément de volonté et d'engagement dans l'étude de la construction de sens. Dans la même ligne d'idées, nous n'avons pas examiné les techniques d'animation utilisées par la directrice afin d'encourager la participation.

Nous aurions pu aussi aborder les processus décisionnels, question d'élaborer sur la façon dont les participants de la réunion parviennent à décider des actions à prendre, c'est-à-dire celles qui se retrouvent dans le plan d'action. Cette tangente aurait pu nous mener un peu plus loin dans nos analyses, mais notre intention était plutôt de mettre l'accent sur la façon dont les interactions constituent les processus de construction de sens et d'*organizing*.

Nous n'avons pas non plus abordé la question de la multiplicité des points de vue et des idées qui peut devenir un problème dans les réunions. En effet, lorsqu'il y a trop d'avenues de sens, trop de possibilités de significations, trop d'idées qui empruntent des chemins différents, etc., il peut devenir difficile de rassembler les voies divergentes en une seule voix collective. Nous avons souligné, dans cette thèse, l'avantage de rassembler tous les membres d'une équipe et différentes expertises autour d'une table. Nous n'avons cependant pas examiné comment la variété peut être une source d'équivocité, d'ambiguïté et de perte de sens. Ceci reste une limite dont il faut tenir compte dans la compréhension du processus de construction de sens.

De plus, nous aurions pu pousser nos analyses pour les transposer dans une problématique de gestion du changement. Là n'était pas non plus notre objectif principal.

Par contre, nous pouvons tisser des liens étroits entre la construction de sens et la création du changement. La capacité des équipes de travail à changer dépend de la capacité à communiquer dans des réunions qui permettent la facilitation de dynamiques communicationnelles; le partage de connaissances et d'expertises; ainsi que la mobilisation de moyens, de méthodes et d'outils qui soutiennent la construction de sens (la création du changement) et l'*organizing* (l'organisation du changement). L'analyse de la communication par et dans l'organisation permet donc à la fois d'observer l'*organizing* ET le changement.

L'*organizing* s'effectue aussi dans des contextes de réunions plus informelles au sein des organisations. Il serait intéressant de procéder à une étude semblable, c'est-à-dire l'analyse des échanges ayant lieu lors d'une réunion de travail, mais cette fois sans qu'il n'y ait de textes à l'appui. Autrement dit, étudier une réunion pour laquelle il n'y a pas d'ordre du jour, de courriel explicatif ou d'outils tels que la démarche de l'enquête appréciative. À ce moment-là, est-ce que la personne qui organise la réunion s'occupe de guider la construction de sens? Ou est-ce que le participant ou la participante qui détient le plus d'autorité selon la hiérarchie prend les rênes et anime la discussion afin de rencontrer l'objectif visé? Et qu'arrive-t-il lorsque l'objectif de la réunion n'est pas clair? Il peut survenir des cas où un individu, face à de l'ambiguïté, fixe une réunion sans nécessairement identifier le but ultime de la discussion. Dans ce cas, peut-être que l'un des participants de la réunion a plus d'expérience ou de connaissances dans le domaine discuté et fournit les éléments de sens qui cadrent la discussion et l'amène à la solution nécessaire. Que ce serait-il passé si la même réunion avait été organisée et animée par un

conseiller en marketing au lieu de la directrice? Est-ce que les tours de parole se seraient organisés de la même façon? Est-ce que la directrice jouerait un rôle aussi structurant tout au long de la réunion? Voici donc une série de questions et d'hypothèses, toutes liées à notre sujet d'étude, et qu'il pourrait être intéressant d'étudier en profondeur.

De même, nous pourrions approfondir notre étude en accordant une attention particulière aux textes et en identifiant les caractéristiques des textes qu'il importe de mobiliser et la façon de les mobiliser. Dans la même perspective, il pourrait être intéressant pour les chercheurs qui étudient la mémoire organisationnelle de s'intéresser aux textes qui devraient être traduits et discutés entre les membres d'une organisation ou d'une équipe de travail afin d'assurer le transfert de connaissances et le développement organisationnel. Une hypothèse : Il se pourrait bien que les textes, s'ils ne sont pas traduits dans les interactions, courent le risque de ne pas être mobilisés dans le développement organisationnel. Ainsi, la connaissance enregistrée dans ces textes se perd. Comment les organisations peuvent-elles faciliter la mobilisation de ces textes dans le processus d'*organizing*? Ceci reste toutefois une piste à explorer.

Nous avons choisi d'appliquer ce modèle de l'*organizing* dans le contexte des organisations fédérales et des équipes de travail. Cependant, la construction de sens et l'*organizing* sont des phénomènes sociaux qui s'observent en dehors de la sphère des organisations formelles privées, publiques et gouvernementales. Ce modèle pourrait, par exemple, illustrer comment un groupe d'amis planifie un voyage, ou comment des auteurs rédigent ensemble un livre.

Nous avons examiné comment une équipe de travail, à travers la communication peut s'arrêter, mobiliser ses membres, faire une mise au point, un état de sa situation, de sa performance, de son efficacité, et réajuster son tir, ses processus, ses façons de faire, ses objectifs, ses priorités. Les réunions ont donc le potentiel d'être des processus organisants. Dans le cas de notre étude, la réunion a permis une construction de sens et une réorientation de ses activités futures. La communication a permis d'établir un plan d'action, d'orienter les actions des membres de l'organisation, d'établir les rôles, enfin...d'organiser. Le rôle de la communication dans la constitution de l'organisation serait-il celui de la construction de sens? À voir ainsi le rôle de la communication impliquerait donc de considérer que tous les membres d'une organisation sont en partie responsables de la constitution de celle-ci. Voilà un point de départ intéressant pour une recherche sur l'engagement dans le processus d'*organizing*.

Références

- Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada. (2006). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux*. Ottawa : Conseil du Trésor du Canada. Récupéré le 1 septembre du site de Bibliothèque et Archives Canada : http://www.collectionscanada.gc.ca/webarchives/20071116105042/http://www.psagency-agencefp.gc.ca/survey-sondage/2005/r-publications/survey_f.asp
- Amblard, H. *et al.* (2005). Une sociologie de la traduction, dans H. Amblard *et al.*, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, p. 127-178.
- Aubert, N. (2006). L'Urgence, symptôme de l'hypermodernité : de la quête de sens à la recherche de sensations. *Revue Communication & Organisation*, GRE/CO, N°29, Bordeaux, France, p. 6-16.
- Aubert, N. (2004). Les entreprises face à l'urgence : Y-a-t-il encore place pour l'anticipation ? *Information sur les sciences sociales*. 43(3), 309-402.
- Bazerman, C. (1997). Discursively Structured Activities. *Mind, Culture and Activity*. 4(4), p. 296-308.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk: Organizations in Action*. Londres : Polity Press.
- Bonneville, L. et Grosjean S. (2007). À la recherche du temps réel ou l'homme confronté au désir et au devoir de vitesse. Dans Claire Brossaud et Bernard Reber (sous la direction de), *Sciences humaines et sociales et Technologies de l'Information et de la Communication*, Vol. 1. Paris : Hermès, Chapitre 2, p. 51-66.
- Bonneville, L. et Grosjean S. (2006). L'Homo-Urgentus dans les organisations : entre expressions et confrontation de logiques d'urgence. *Revue Communication & Organisation*, GRE/CO, N°29, Bordeaux, France, p. 18-42.
- Bouillon, J-L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2008). *Approches communicationnelles des organisations*. Sciences de la Société, n° 74, Presses universitaires Mirail, Toulouse, France, p. 3-9.
- Brassac, C. et Grégori, N. (2007). Inscription et cognition : Éléments théoriques et méthodologiques. ARCo'07, *Cognition, Complexité, Collectif*, Nancy : France, p. 45-59.
- Brassac, C., Fixmer, P., Mondada, L., et Vinck, D. (2007). Interweaving Objects, Gestures, and Talk in Context. *Mind, Culture and Activity: An International Journal*, Vol. 15, n°3, p. 208-233.
- Bureau du Conseil privé. (2010). *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Ottawa : Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet.

Récupéré le 1 septembre 2010 du site du Bureau du Conseil privé :
<http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?featureId=19&pageId=231>

Bureau du Conseil privé. (2008). *Quinzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*. Ottawa : Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet. Récupéré le 1 septembre 2010 du site du Bureau du Conseil privé :
<http://www.pco.gc.ca/index.asp?doc=ar-ra/15-2008/table-fra.htm&lang=fra&page=information&sub=publications>

Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*. 28, p. 223-244.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, n°36, p. 169-208.

Chanal, V. (2000). Langage, changement organisationnel et gestion de l'innovation. *Management International*, 4(2), p. 29-45.

Collerette, P. et Schneider, R. (1996). *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Comité consultatif sur la fonction publique. (2008) *Deuxième rapport annuel sur le renouvellement et le développement futur de la fonction publique du Canada*. Récupéré le 1 septembre du site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ren/cpmc/cpmc2-fra.asp>

Commission de la fonction publique du Canada. (2008). *Rapports sur les plans et priorités 2008-2009*. Ottawa : Conseil du Trésor du Canada. Récupéré le 1 septembre du site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2009-2010/inst/psc/psc00-fra.asp>

Cooperrider, D. L. et Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*. San Francisco : Berrett-Koehler.

Cooren, F. (2004). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11(3), p. 373-393.

Cooren, F., Matte, F., Taylor, J. et Vasquez, C. (2007). A Humanitarian Organization in Action: Organizational Discourse as an Immutable Mobile. *Discourse & Communication*, 1(2), p. 153-190.

Cooren, F. et Robichaud, D. (2010). Les approches constitutives, dans Grosjean, S. et Bonneville, L. *Communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière Éditions.

Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion*, 24(3), p. 131-139.

Eccles, R. G., Nohria, N. et Berkley, J. D. (1992). *Beyond the Hype*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Edosomwan, J. A. (1996). *Organizational transformation and process reengineering*. Fairfax. Quality Observer. Floride : St. Lucie Press.

Fau, S. (2005). Contenir les méfaits de l'urgence dans les organisations par la création de nouveaux espaces de communication coopératifs. Dans Carayol, V. (2005). *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris : L'Harmattan, p. 107-119.

Giordano, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer : Le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez K. Weick, dans Autissier, D. et Bensebaa, F. *Les défis du sensemaking en entreprise*. Economica, Chapitre 8, p.153-164.

Giroux, N. (2010). La communication du changement en organisation, dans Grosjean, S. et Bonneville, L. *Communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière Éditions.

Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement, *Management International*, 3(1), p. 1-15.

Giroux, N. (1997). La construction discursive de l'organisation, *Colloque constructivisme(s) et Sciences de gestion*, IAE de Lille, 23 octobre, p. 373-386.

Giroux, N. (1996). La mise en œuvre discursive du changement. Actes de la 4^{ème} Conférence de l'Association internationale de management stratégique [AIMS], Paris, France. Récupéré le 26 avril 2010 du site de l'AIMS : <http://www.strategie-aims.com>

Giroux, N. et Demers, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie. *Management International*, 2(2), p. 17-32.

Giroux, N. et Taylor, J. R. (1995). Le changement par la conversation stratégique. *Perspective en Management Stratégique*, Paris Economica.

Heath, C. et Luff, P. (1992). Media Space and Communicative Asymmetries: Preliminary Observations of Video-Mediated Interaction. *Human-Computer Interaction*, 7(3), p. 315-346.

Mesnil, C. (2005). Quelques impacts de l'accélération temporelle sur la communication. Dans Carayol, V. (2005). *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris : L'Harmattan, p. 81-94.

Mondada, L. (2007). Enjeux des corpus d'oral en interaction : re-temporaliser et re-situer le langage. *Langage et société*. 3(4), n° 121-122. p. 143-160.

Mondada, L. (2005a). *Chercheurs en interaction : Comment émergent les savoirs*. Lausanne, Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes, p. 35-59.

Mondada, L. (2005b). L'analyse de corpus en linguistique interactionnelle : de l'étude de cas singuliers à l'étude de collections. Dans Condamine, A. (dir.), *Sémantique et corpus*, Paris, Hermès. p. 76-108.

Morgan, G. (1989). Le règne de la mécanisation : l'organisation vue comme une machine. Dans *Images de l'organisation*. Québec : Presses de l'Université Laval. p. 9-32.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Sage. Thousand Oaks, California.

Putnam, L. et Nicoreta, A.M. (2008). *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. Oxford, UK: Sage. p. 1-15.

Rioux, P. (2004). *Analyse qualitative et diachronique des préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel*. Thèse, Département de psychologie. Montréal : Université de Montréal.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (mise à jour 2009, 12 mai). *Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2008*. Récupéré le 6 septembre 2010 du site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/psessaff/2008/index-fra.asp>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (mise à jour 2008, 26 février). *Mandat du Comité consultatif sur la fonction publique*. Récupéré le 1 septembre 2010 du site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ren/cpmc/man-fra.asp>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2006). *Politique de communication du gouvernement du Canada*. Ottawa : Conseil du Trésor du Canada. Récupéré le 1 septembre 2010 du site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=12316>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (mise à jour 2005, 23 septembre). *Cadre de responsabilisation de gestion du SCT*. Récupéré le 5 septembre 2010 du site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/booklet-livret/booklet-livret-fra.asp>

Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N. et Robichaud, D. (1996). The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text, *Communication Theory*, 6, p. 1-39.

Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization: Communication As Its Site and Surface*. Mahwah, N.J. Lawrence Erlbaum Associates.

Thiétart, R.A. (2000). Gérer entre l'ordre et le chaos. *Les Échos : l'Art de la stratégie*, 12(12).

Thorion, G. et Massard, G. (2005). Le processus de l'urgence. Dans Carayol, V. (2005). *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris : L'Harmattan, p. 43-54.

Tsoukas, H. et Chia R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), p. 567-582.

Vandangeon-Derumez, I. et Autissier, D. (2006). Construire du sens pour réussir les projets de changement, dans Autissier, D. et Bensebaa, F. *Les défis du sensemaking en entreprise*. Économica, Chapitre 9, p. 169-192.

Vasquez C. et Marroquin, L. (2008). À l'intersection du texte et de la conversation : Comment jongler avec l'effet et le processus? *Sciences et Société*, 14 (mai), p. 27- 41.

Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action : Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Paris : Vuibert.

Virgili, S. (2002). Repenser le rôle des acteurs et des outils dans la dynamique de changement : une perspective communicationnelle. Actes de la 11^{ème} Conférence de l'Association internationale de management stratégique [AIMS], Paris, France. Récupéré le 26 avril 2010 du site de l'AIMS : <http://www.strategie-aims.com>

Weick, K.E. (1991). The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), p. 116-124.

Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Blackwell Publishing. Chapitres 2, 5 et 21.

Weick, K. E. (2003). Organizational Design and the Gehry Experience. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), p. 93-97.

Weick, K. E. (2004). Normal Accident Theory As Frame, Link, and Provocation. *Organization & Environment*, 17(1), p. 27-31.

Weick, K. E. et Putnam, T. (2006). Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), September, p. 275-287.

Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science*, 17(4), July-August, p. 514-524.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. et Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), July-August, p. 409-421.

Weick, K. E. et Quinn, R. E. (1999). *Organizational Change and Development*, Annual Review of Psychology, p. 361-386.

Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Westley, F. R. (1990). Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), p. 337-351.

Zach, M. H. (1999). Managing Organizational Ignorance. *Knowledge Directions*. 1(printemps), p. 36-49.