

Université de Montréal

**REPRÉSENTATION ET IDENTITÉ COLLECTIVE DANS LA  
COLLABORATION INTERORGANISATIONNELLE :  
LE CAS DE LA TABLE QUÉBÉCOISE DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE**

par

**Valérie Boudreau**

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de Ph.D.  
en Sciences humaines appliquées

Décembre, 2014

© Valérie Boudreau, 2014

Université de Montréal  
Faculté des arts et des sciences

Cette thèse intitulée :

**Représentation et identité collective dans la collaboration interorganisationnelle :  
Le cas de la Table québécoise de la sécurité routière**

présentée par  
**Valérie Boudreau**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Chantal Benoit-Barné, présidente-rapporteuse

Daniel Robichaud, directeur de recherche

André-A. Lafrance, membre du jury

Luc Bonneville, examinateur externe

Étienne Blais, représentant du doyen

## RÉSUMÉ

Les collaborations interorganisationnelles apparaissent de plus en plus incontournables pour s'attaquer concrètement, et avec quelques chances de résultats, à nos problèmes et défis collectifs les plus importants, que ce soit dans les domaines de l'environnement, de la santé ou de la sécurité publique. Ces initiatives de gouvernance collaborative surpassent chacune des organisations individuelles pour décider et intervenir collectivement. Dans cette visée, cette recherche contribue à mieux comprendre le processus de concertation et les interactions entre les acteurs et les organisations qui participent à des initiatives de collaboration interorganisationnelle où de nombreuses parties prenantes sont interpellées. Plus précisément, cette étude porte sur la problématique des réseaux d'acteurs et de la gouvernance en sécurité routière au Québec. Nous nous sommes penchés sur l'expérience de la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR) afin de comprendre les enjeux actuels de représentation et de concertation en matière d'action gouvernementale. Cette recherche examine le rôle de l'identité des acteurs et de leurs interactions dans les processus de construction de consensus et de prise de décision, de même que les divers enjeux de communication inhérents à ce genre d'exercice collectif. Nous démontrons également qu'un facteur de succès d'une collaboration interorganisationnelle repose sur la capacité des acteurs à construire une identité collective malgré leurs intérêts divergents et parfois opposés. Cette thèse améliore donc notre compréhension des mécanismes et des processus à la base des collaborations interorganisationnelles comme pratique de gouvernance collaborative, un mode de gestion de plus en plus utilisé dans l'administration de nos sociétés contemporaines. Cette thèse contribue également à montrer la manière dont les

organisations se construisent et se maintiennent localement par l'entremise de la communication et de ses modalités.

Mots clés : collaboration interorganisationnelle, gouvernance collaborative, communication organisationnelle, concertation, négociation, enjeux de représentation, construction de consensus, identité collective, sécurité routière.

## **ABSTRACT**

Successfully dealing with organizational problems and challenges, regardless of sector, increasingly involves inter-organizational collaboration. Collective governance is involved the whole of the collective's capacity to intervene and make decisions far exceeds that of any one organization. In this vein, this research contributes to a better understanding of the collaboration processes and the interactions among the actors participating in multi-stakeholder inter-organizational collaborative initiatives. More specifically, this study deals with the issue of actor networks and road safety governance in Quebec. We focused on the work of the Table québécoise de la sécurité routière (TQSR) in order to explore the ongoing issues of representation and communication with regard to public policy. This research looks at the role of actors' identities and their interactions in the negotiation and decision-making processes as well as the multiple communication issues inherent to this sort of collective work. We also demonstrate that inter-organizational collaborative success rests on the actors' capacities to build a collective identity, despite divergent and sometimes even opposing interests. This thesis thus improves our understanding of the mechanisms and processes that lie at the root of inter-organizational collaborations as collaborative governance practices increasingly common in modern public management. This study also advances our understanding of how organizations construct and maintain themselves via communication in its multiple modalities.

Key words: inter-organizational collaboration, collaborative governance, organizational communication, negotiation, enacting roles, consensus building, collective identity, road safety.

## Table des matières

|                      |            |
|----------------------|------------|
| <b>RÉSUMÉ</b>        | <b>III</b> |
| <b>ABSTRACT</b>      | <b>V</b>   |
| <b>REMERCIEMENTS</b> | <b>IX</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b>  | <b>1</b>   |

### Chapitre 1

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>LA COLLABORATION INTERORGANISATIONNELLE COMME PRATIQUE DE GOUVERNANCE</b> | <b>9</b>  |
| <b>1. Notion de gouvernance</b>                                              | <b>9</b>  |
| <b>2. Collaboration interorganisationnelle</b>                               | <b>16</b> |
| 2.1 Composition des collaborations interorganisationnelles                   | 19        |
| 2.2 Rôle des coordonnateurs                                                  | 22        |
| 2.3 Résultats attendus                                                       | 25        |
| <b>3. Gouvernance collaborative</b>                                          | <b>29</b> |
| 3.1 Défis de complexité                                                      | 32        |
| 3.2 Défis de diversité                                                       | 38        |
| 3.3 Construction de consensus                                                | 44        |
| <b>4. Problématisation de la gouvernance en sécurité routière</b>            | <b>53</b> |
| 4.1 Objectifs de recherche                                                   | 59        |

### Chapitre 2

|                                                     |           |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| <b>CONSTITUTION COMMUNICATIVE DES ORGANISATIONS</b> | <b>62</b> |
| <b>1. Approches discursives</b>                     | <b>66</b> |
| 1.1 Perspective constitutive                        | 70        |
| <b>2. Propriétés de la communication</b>            | <b>82</b> |
| 2.1 Collective et accessible                        | 82        |
| 2.2 Réursive et rétrospective                       | 87        |
| 2.3 Organisationnelle et identitaire                | 91        |
| 2.4 Représentative et innovante                     | 96        |

## Chapitre 3

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>LA TABLE QUÉBÉCOISE DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE</b>                            | <b>103</b> |
| <b>1. Origine de cette initiative de collaboration interorganisationnelle</b> | <b>103</b> |
| <b>2. Contribution du MTQ et de la SAAQ</b>                                   | <b>106</b> |
| <b>3. Présidence</b>                                                          | <b>108</b> |
| <b>4. Mandat</b>                                                              | <b>109</b> |
| <b>5. Cycles d'activité et fonctionnement</b>                                 | <b>111</b> |
| 5.1 Premier rapport de recommandations                                        | 113        |
| 5.2 Deuxième rapport de recommandations                                       | 117        |
| <b>6. Apport du politique</b>                                                 | <b>122</b> |
| <b>7. Processus de relance du 3<sup>e</sup> cycle des travaux</b>             | <b>123</b> |
| 7.1 Troisième rapport de recommandations                                      | 127        |
| 7.2 Quatrième cycle des travaux                                               | 128        |

## Chapitre 4

|                                              |            |
|----------------------------------------------|------------|
| <b>DÉMARCHE DE RECHERCHE</b>                 | <b>129</b> |
| <b>1. L'étude de cas</b>                     | <b>130</b> |
| <b>2. L'entrevue</b>                         | <b>132</b> |
| 2.1 Nos données d'entrevue                   | 137        |
| <b>3. Méthodologie d'analyse des données</b> | <b>142</b> |

## Chapitre 5

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| <b>PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES</b> | <b>145</b> |
| <b>1. Composition de la TQSR</b>           | <b>145</b> |
| 1.1 Enjeux de représentation               | 146        |
| 1.1.1 Représentants d'associations         | 147        |
| 1.1.2 Représentants du gouvernement        | 155        |
| 1.1.3 Représentants des milieux policiers  | 158        |
| 1.1.4 Représentants de la recherche        | 161        |
| 1.2 Nature des voix                        | 166        |
| 1.2.1 Voix de l'expertise                  | 168        |
| 1.2.2 Voix de la route                     | 171        |
| 1.2.3 Voix communautaire                   | 174        |
| 1.2.4 Voix politique                       | 177        |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Pratiques de production de consensus</b>                           | <b>182</b> |
| 2.1 Caractère équivoque du consensus                                     | 184        |
| 2.1.1 Nécessité des compromis                                            | 185        |
| 2.1.2 Composition avec les oppositions fermes                            | 189        |
| 2.1.3 Choix de conserver le silence                                      | 191        |
| 2.2 Discussions formelles                                                | 194        |
| 2.3 Discussions informelles                                              | 197        |
| 2.4 Discussions en sous-groupes de travail                               | 202        |
| 2.5 Apport des coordonnateurs                                            | 209        |
| 2.6 Apport du politique                                                  | 219        |
| 2.7 Connaissance et relation entre les participants                      | 222        |
| 2.8 Apprentissage collectif                                              | 224        |
| 2.9 Moralité du mandat                                                   | 227        |
| <br>                                                                     |            |
| <b>3. Construction d'une identité collective</b>                         | <b>229</b> |
| 3.1 Des résultats rapides ou « Travailler sur quelque chose qui avance » | 232        |
| 3.2 Les rapports de recommandations ou « Être lié par ce qui est émis »  | 238        |
| 3.3 Le rôle constitutif du porte-parole                                  | 242        |
| <br>                                                                     |            |
| <b>CONCLUSION</b>                                                        | <b>251</b> |
| Limites de l'étude                                                       | 258        |
| Implications pour la théorie et la recherche                             | 259        |
| <br>                                                                     |            |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>                                                     | <b>261</b> |
| <br>                                                                     |            |
| <b>ANNEXE 1 : CANEVAS D'ENTREVUE</b>                                     | <b>XII</b> |
| <b>ANNEXE 2 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE</b>                                   | <b>XIV</b> |



## REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit d'une heureuse collaboration : une collaboration interpersonnelle, organisationnelle et institutionnelle. Plusieurs « acteurs », chacun à leur façon, ont rendu possible l'aboutissement de ce projet. Je tiens d'abord à exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur de recherche, Daniel Robichaud. Dès le début, il a cru en moi, il m'a encouragée, appuyée et offert un soutien indéfectible pendant toute cette démarche, peu importe les circonstances. Sa patience, son enthousiasme, sa passion pour la recherche et notre complicité m'ont donné le courage de persévérer malgré les épreuves. Merci Daniel pour ton aide précieuse, tes judicieux commentaires, ta compréhension et ta disponibilité.

Dans le même ordre d'idées, je remercie les membres de la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR). À chacun des participants qui ont accepté de consacrer du temps à une entrevue en dépit de leur horaire souvent très chargé, je vous remercie pour votre confiance, votre ouverture et votre investissement dans cette recherche. Je témoigne aussi ma gratitude à la Direction de la sécurité en transport du ministère des Transports du Québec et à son directeur, monsieur Claude Morin, qui a accordé son appui au projet.

Je remercie également les institutions qui m'ont soutenue financièrement pendant mon cheminement doctoral : le Fonds de recherche du Québec sur la société et la culture (FRQSC), la Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal (FESP), le Réseau de recherche en sécurité routière (RRSR), de même que le

programme de doctorat en Sciences humaines appliquées de l'Université de Montréal (SHA).

Cette thèse a en outre bénéficié de brillantes et d'enrichissantes discussions et réflexions tenues avec des professeur(e)s, des collègues et des ami(e)s du groupe de recherche Langage, Organisation et Gouvernance (LOG). Un merci particulier à Nili Berner qui a gentiment assuré la parfaite traduction du résumé de cette étude. Je souhaite aussi souligner le cordial accueil que j'ai reçu au Département de communication. En tant que programme interdisciplinaire, le doctorat en Sciences humaines appliquées relève directement de la Faculté des arts et des sciences, donc sans être rattaché à une unité académique. Littéralement, j'ai eu le privilège d'être chaleureusement « adoptée » par le Département de communication, par ses professeur(e)s, ses étudiant(e)s et son personnel, sans égard à mon parcours un peu différent. Je tiens ensuite à remercier les membres du jury qui se sont engagés dans la lecture et l'évaluation de cette thèse.

Enfin, je dois mon éternelle reconnaissance et ma plus grande admiration à mes parents, Huguette et Jean-François. J'ai profité, je profite et je profiterai encore de leur confiance et de leur générosité sans borne. Tout au long de ma formation, comme dans la vie en général, mes parents m'ont toujours offert inconditionnellement leur aide et leur soutien, que ce soit d'un point de vue moral, logistique, pécuniaire et bien d'autres ! Ma précieuse amie, ma *best*, Joëlle-Audrey, je lève mon verre à ton honneur, que dire de plus ! Ma sœur Marie-Gabrielle, mon frère David, mes copines et copains, et même mes voisins, je vous remercie pour toutes les occasions où vous avez donné congé à ma vie studieuse de doctorante, pour tous vos bons mots et pour tous vos sourires.

*« Eh ! qu'on s'aime ! »*

*Fernand, 1928 – 2014*

## INTRODUCTION

Force est d'admettre que depuis une trentaine d'années, le monde contemporain subit d'importantes métamorphoses. Nombre d'analystes soulignent d'ailleurs la profondeur de ces modifications, ne seraient-ce que la croissance de la mondialisation et de la décentralisation, l'individualisation et la segmentation de la société civile, la difficulté de développer des normes communes et des objectifs partagés. Confronté à ces multiples bouleversements, notre monde se complexifie et ses modes de gouvernance évoluent. Idéalement, nous devrions comprendre et cohabiter avec cette hétérogénéité, avec cette société qui, par sa pluralité, ne cesse d'accroître la difficulté de son appréhension. Une tâche, loin d'être simple, qui nécessite encore beaucoup d'effort d'analyse et d'intervention dans les domaines d'intérêt public. Comme le mentionne Genelot (2002) : « Il faut avoir le courage, en même temps que le plaisir, de se lancer ensemble dans un chemin dont on ne connaît pas le point d'arrivée, mais en mettant en œuvre des processus de travail en commun [...] qui vont nous permettre de délibérer constamment ensemble de l'orientation du chemin que nous empruntons » (p. 118).

Dans de nombreux secteurs d'intervention publics, la stabilité des pratiques, en raison de leur standardisation, rend toutefois difficile la réforme des orientations et des modalités de l'action publique. Pourtant, déjà il y a plus de 30 ans des théoriciens des organisations soutenaient que l'environnement turbulent et le pluralisme grandissant des sociétés industrielles avancées placeraient de plus en plus les organisations et les autorités publiques face à des problèmes complexes et intersectoriels aux frontières mal définies, qui interpelleraient de nombreux acteurs et nécessiteraient des interventions dépassant

les ressources, les capacités et les expertises de toute organisation singulière (Trist, 1983). Déjà à cette époque, nos modes traditionnels d'organisation et de prise de décision semblaient inadéquats pour faire face à ces réalités émergentes. Pour les affronter, les collaborations interorganisationnelles, conçues comme des « organismes de référence » capables de mobiliser et de concerter plusieurs acteurs, apparaissaient incontournables dans la recherche de consensus pour s'attaquer concrètement, et avec quelques chances de résultat, à nos problèmes et défis collectifs les plus importants.

Cette recomposition du collectif social concerne directement les fondements même du concept de gouvernance. Puisqu'elle se caractérise par une décentralisation de l'autorité de l'État et par un renforcement du rôle des intervenants sociaux dans la mise en œuvre d'action et la prise de décision publique, la portée idéologique de la notion de gouvernance s'apparente à une conception plutôt collaborative de la politique et de la société. Les interventions entreprises sont alors largement influencées par les interactions entre les autorités publiques et les acteurs sociaux. Plusieurs intervenants jouent ainsi un rôle essentiel dans la construction de l'ordre du jour public en faisant valoir leurs réalités à la fois solidaires et conflictuelles.

Dans ce contexte, cette étude décrit et analyse une expérience innovante en matière de gouvernance en sécurité routière afin de parvenir à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du rôle des acteurs et de la nature des liens qui les unit. Plus concrètement, cette recherche contribue à mieux comprendre le processus de concertation et les interactions entre les acteurs et les organisations qui participent à des initiatives de collaboration interorganisationnelle où de nombreuses parties prenantes

hétérogènes sont interpellées. Pour ce faire, nous avons analysé l'exercice de collaboration interorganisationnelle de la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR), une intervention qualifiée de réussite par la plupart des participants et des observateurs. Les connaissances et les expériences apportées par les intervenants ont permis à cette table de concertation de formuler des recommandations consensuelles qui ont aidé à améliorer la sécurité sur les routes. En effet, plusieurs des recommandations formulées par la TQSR ont été retenues par le ministre des Transports du Québec qui les a traduites en projets de loi éventuellement adoptés par l'Assemblée nationale du Québec. Grâce aux travaux de la TQSR, des mesures et des politiques ont été mises en œuvre afin de lutter contre un bilan routier qui se détériorait au début des années 2000. Ainsi, pour ne donner que quelques exemples, la TQSR est à l'origine de l'interdiction d'utiliser le combiné d'un téléphone cellulaire tout en conduisant un véhicule, de l'implantation de radars photographiques sur les routes québécoises ou encore, de l'imposition d'une alcoolémie de zéro pendant les premières années de conduite.

Dans une approche interdisciplinaire, cet espace de concertation où la richesse de la diversité est exploitée a permis à plusieurs intervenants de s'organiser ensemble pour lutter contre ce problème de société. Depuis l'État jusqu'aux usagers de la route, en passant par les forces de l'ordre, les systèmes d'assurance publique et privée, les défenseurs des droits des victimes, les associations d'automobilistes et de transporteurs, les chercheurs, voire les promoteurs de technologies nouvelles, les négociations et les interactions entre ces divers intervenants ont participé au succès des interventions en sécurité routière au Québec. Intervenir en sécurité routière suppose alors de faire des choix parmi des considérations politiques, juridiques, techniques, sociales et

scientifiques afin de chercher des solutions pour rendre les déplacements sur les routes de plus en plus sécuritaires. Tel que le souligne Nélisse (1997) : « En intervention, il y a plus qu'une relation duelle : tout se joue à plusieurs et donc dans des cadres normatifs mixtes et instables » (p. 42).

Cette initiative de collaboration interorganisationnelle, constituée d'une cinquantaine d'acteurs aux intérêts diversifiés et parfois opposés, représente un contexte empirique riche et pertinent pour documenter et pour comprendre les enjeux de la gouvernance tels qu'ils sont vécus dans la réalité québécoise. La TQSR, avec ses réussites et ses échecs, ses retombées tangibles et intangibles, représente un exemple typique de collaboration interorganisationnelle telle qu'on les décrit dans la littérature (Innes et Booher, 1999). Qui plus est, alors que la majorité des exercices de collaboration interorganisationnelle éprouve de la difficulté à élaborer des solutions innovatrices, à concilier les intérêts des acteurs ou même, à engendrer des actions collectives (Hardy, Lawrence, Grant, 2005; Lawrence, Hardy, Phillips, 2002), la TQSR est arrivée à tous ces résultats. Notre étude de cas met ainsi à jour les modalités et les processus par lesquels cette collaboration interorganisationnelle a atteint ces retombées positives. Cette recherche vise à tirer des leçons de cette expérience en matière d'organisation et de gouvernance, à identifier des défis qu'ont dû relever les participants pour construire les consensus auxquels ils sont arrivés et à relever des éléments qui ont contribué aux succès obtenus.

En tant que champ d'activité évolutif et adaptatif où diversité et unicité sont désormais appelées à coexister, l'étude de la gouvernance collaborative exige de réinterroger les cadres et les références jusqu'ici mis à profit. L'interaction et la coopération entre

recherche fondamentale et recherche appliquée, mais également entre savoir scientifique et savoir pratique des acteurs, se présentent comme une approche interdisciplinaire indispensable à l'avancement de plusieurs domaines publics, non seulement celui de la sécurité routière. En favorisant la conjonction dans la construction des connaissances, cette interdisciplinarité exprime « cette aptitude à faire attention à la complexité du monde dans lequel nous vivons, à ne pas d'abord chercher à la découper en morceaux, à la ramener au modèle précédent, mais à tenter de l'appréhender pour donner sens à la capacité d'étonnement qui est en elle » (Le Moigne, 2002, p. 30). Cette attitude qui réunit ce que nous séparions jusque-là permet de « faire sens » collectivement (*sensemaking*, Weick, 1995) sur la base d'un effort réflexif, itératif et créatif. Il s'agit alors de considérer comme fondement les interrelations construites entre, d'une part, les acteurs avec leurs réalités hétérogènes et, d'autre part, le développement et l'enrichissement des connaissances auxquelles ces interrelations donnent lieu dans la recherche de solutions innovantes (Origgi et Darbellay, 2010). C'est donc à la croisée de l'interdisciplinarité qu'émergent les consensus pour innover des pratiques et des politiques qui se traduiront, dans ce cas-ci, par une amélioration de la sécurité sur les routes, en plus de positionner cette problématique sociale comme un enjeu prioritaire pour tous les acteurs concernés et, plus largement, pour toute la population québécoise.

Considérant que le succès d'une collaboration interorganisationnelle dépend largement des rapports et des relations que les participants négocient et renégocient entre eux constamment tout au long de l'exercice collectif, les pratiques et les processus communicationnels se situent à la base de toute activité de collaboration. C'est pourquoi le cadre théorique de cette étude porte sur la manière dont les organisations ou tout autre



type d'entité collective se construisent et se maintiennent localement par l'entremise de la communication et de ses modalités. Les pratiques communicationnelles renvoient à des activités de représentation, de description, de narration, de délibération ou de négociation, alors que les modalités utilisées peuvent être textuelles ou orales.

Cette approche repose sur un important courant de recherche développé ces quinze dernières années en théorie de la communication organisationnelle (Brummans, Cooren, Robichaud, Taylor, 2014; Putnam et Nicotera, 2010; Robichaud, Giroux, Taylor, 2004; Mumby et Sthol, 1996). Cette théorie décrit le rôle de la communication dans la production et la reproduction des organisations et est connue sous le nom de « *communicative constitution of organizations* » (CCO). Cette conception se distingue en théorisant et en analysant les organisations en tant que configuration discursive et matérielle continuellement reproduite et coproduite par les interactions des acteurs. En mettant en lumière les différentes ressources et les différentes productions discursives, de même que les différentes pratiques communicationnelles qui émergent des activités de la TQSR, nous approfondissons la compréhension de la manière dont les acteurs contribuent, intentionnellement ou non, à l'émergence et à la définition des problèmes et des enjeux sociaux, des contraintes et des opportunités auxquels ils sont collectivement confrontés, des interventions et des solutions à envisager, ainsi que de la cohésion et de l'appartenance qu'ils partagent.

En considérant la communication comme constitutive des organisations et des entités collectives, nous examinons comment les pratiques communicationnelles, en tant que processus « organisant », ont participé à l'élaboration et au fonctionnement de

l'initiative de collaboration interorganisationnelle de la TQSR. L'étude de ces processus communicationnels permet de décrire les tensions que vivent les participants de la Table et de montrer comment ils sont tout de même parvenus à créer des consensus et à construire un « nous » collectif, une entité singulière en mesure d'agir dont l'identité se distingue de l'ensemble des acteurs engagés.

Dans les faits, nous connaissons peu de chose sur les interactions et sur les rapports d'interdépendance qu'entretiennent les intervenants en sécurité routière au Québec, comme dans plusieurs autres secteurs d'intervention publics. Nous ignorons en particulier comment ces relations entrent en jeu dans le contexte d'implantation d'innovations sociales, réglementaires ou technologiques. Nous savons encore moins de quelle manière promouvoir des modes d'organisation et de collaboration susceptibles de favoriser la cohérence et la synergie des initiatives entreprises par les différents participants, et ce, autant sur le plan de la conception, de la diffusion que de la mise en application. Pourtant, il est indéniable que la réussite des actions publiques dépend très largement de tels facteurs. Une compréhension plus fine des modalités et des processus qui favorisent ou entravent la concertation et la collaboration des intervenants participe à une meilleure gestion et à une meilleure coordination des politiques, des actions et des acteurs engagés, en plus de permettre l'amélioration de leur efficacité. Une telle intelligibilité des mutations que traversent les modalités de gouvernance afin d'élaborer des actions collectives pertinentes répond donc à un besoin réel, tant sur le plan de l'avancement des connaissances que des politiques publiques. Par une collecte de données qualitatives reposant sur la technique de l'entrevue semi-dirigée, nous

présentons un retour analytique sur l'expérience récente de collaboration interorganisationnelle de la TQSR.

Cette thèse débute par la définition et l'explication des notions et des principes qui permettent de bien poser la problématique de la gouvernance collaborative. C'est pourquoi dans un premier temps, nous présentons une revue de la littérature concernant les concepts de gouvernance, de collaboration interorganisationnelle et de gouvernance collaborative. Après quoi, nous problématisons la gouvernance du domaine de la sécurité routière au Québec en regard des différents éléments évoqués et nous ciblons nos objectifs de recherche. Nous exposons ensuite la perspective théorique que nous mettons à contribution dans cette recherche, à savoir l'approche selon laquelle la communication est constitutive des organisations. Par la suite, nous présentons plus en détail le cas étudié et la démarche méthodologique suivie. Dans la seconde partie de cette thèse, nous décrivons et analysons nos résultats.

# Chapitre 1

## **LA COLLABORATION INTERORGANISATIONNELLE COMME PRATIQUE DE GOUVERNANCE**

### ***1. Notion de gouvernance***

Depuis une trentaine d'années, les notions de gouvernance, de concertation et de collaboration ont grandement gagné en popularité. Face au développement social, économique et technologique, les autorités publiques doivent désormais s'entourer de divers acteurs afin de satisfaire les nouvelles exigences de la société. À cet égard, les auteurs Tremblay et Rolland (1996) soulignent que « la nécessité de négocier à l'échelle sociale les transitions, virages et adaptations apparaît de plus en plus importante » (p. 28). Cette ouverture à la participation s'est considérablement intensifiée ces dernières décennies. Pour différents motifs, des acteurs issus de la société civile de même que d'organisations publiques et privées, tous spécialisés dans un domaine particulier, s'engagent activement dans divers processus de collaboration et de concertation aux fins d'informer et d'influencer les décisions et les politiques publiques. Une multitude d'acteurs se retrouvent ainsi dans des espaces publics pour revendiquer leurs intérêts et leurs préoccupations sur la base de leurs connaissances et de leurs logiques d'action respectives.

Bien que la notion de gouvernance suscite l'intérêt et l'engouement tant dans le milieu de la recherche scientifique que dans les communautés professionnelles, elle demeure un concept polysémique. Cette notion réfère autant aux pratiques de gestion de l'État, à

l'évolution du management public, à la gestion de l'entreprise privée ou des réseaux interorganisationnels, pour ne nommer que quelques utilisations. Que la gouvernance réfère à des modes d'administration et d'organisation, témoignant de sa valeur descriptive, ou à des programmes de recherche exprimant alors sa valeur analytique, elle soulève néanmoins une importante problématique contemporaine : l'interaction entre la politique, l'économie et la société transformant un système de gestion non plus centré sur l'État, mais bien sur la collaboration. En rendant accessibles les régimes décisionnels, la question de la gouvernance suppose une reconfiguration des processus de formulation des politiques publiques et de la participation des acteurs. L'État ne régule désormais plus à lui seul la société civile et les normes collectives destinées à représenter l'intérêt général. Sur la question de la gouvernance, Gaudin s'exprime ainsi (2002) :

La gouvernance serait le symptôme d'une coordination profondément souhaitée, mais jamais véritablement accomplie, entre des mondes en forte spécialisation, notamment l'économique, la politique, le social. La fragmentation des univers sociaux définirait des unités qui trouvent des principes d'action en eux-mêmes, comme en autoréférence. Leurs autonomies croissantes appelleraient alors des coordinations. (p. 132)

À tous les égards, la gouvernance désigne l'évolution des modèles de gestion des sociétés. Elle exprime, en quelque sorte, l'évolution des anciennes politiques publiques qui ont atteint leurs limites. Cette notion s'intéresse à la recomposition des États modernes suivant les interactions entre les représentants de l'autorité publique et la société civile. Il s'agit, à la base, d'une réflexion sur la manière dont pourrait être améliorée l'organisation de l'administration publique dans des contextes où les besoins et les impératifs collectifs deviennent de plus en plus complexes. En légitimant les

formes plus collaboratives et délibératives de la démocratie et de l'espace public, la gouvernance peut être envisagée « comme un réseau complexe de relations horizontales et verticales, mais aussi comme un concept normatif visant à améliorer le fonctionnement, de plus en plus contesté, de la démocratie dans les pays occidentaux » (Lachapelle et Paquin, 2004, p. 95). En décloisonnant les champs d'études de prise de décision, la gouvernance contribue ainsi à définir des pratiques collectives et des formes d'action adaptées aux exigences de l'époque.

La polysémie de la notion de gouvernance découle, en grande partie, de son historique. Selon l'époque, le recours à ce terme s'intensifie ou s'estompe, si bien qu'on lui attribue trois principales étapes, à savoir classique, contemporaine et moderne. Pour sa part, l'auteur Simoulin (2003) qualifie la première période de la gouvernance comme étant celle de la gestation, la deuxième de spécification et d'extension, puis la dernière période comme étant celle de la diffusion :

On peut donc distinguer chronologiquement une période de gestation (1976 – 1983) durant laquelle un terme relativement banal est repris dans quelques rapports et articles isolés, une période de spécification et d'extension de ce terme (1984 – 1993), et une période de diffusion exponentielle (1994 – 2001) durant laquelle il a conquis l'ensemble du domaine de l'action publique. (p. 313)

La notion de gouvernance apparaît pour la première fois en 1920 dans des travaux menés par Ronald Coase (Hamel et Jouve, 2006). À cette époque, elle présentait une perspective principalement industrielle et renvoyait à des modèles de coordination entre les entreprises. Elle disparaît pour ensuite renaître dans les années 1990 alors que la gouvernance connaît un regain de popularité. Elle devient une notion clé dans plusieurs

programmes de recherche scientifique et son emploi se popularise, en particulier dans les domaines de la gestion financière et des politiques publiques. Bien qu'au départ elle faisait toujours référence à la formalisation des changements au sein de la gestion publique, son acception évolue suivant la réalité politique contemporaine alors que les rapports entre le pouvoir public et la société civile sont redéfinis au profit d'une participation et d'une collaboration entre différents acteurs politiques, sociaux et économiques. « Le thème de la nouvelle gestion publique s'est ainsi diffusé très largement avec pour principaux objectifs de modifier la répartition du pouvoir et de l'autorité au sein de la fonction publique et de transformer la culture organisationnelle des administrations. » (Hamel et Jouve, 2006, p. 34)

Dans leur livre *Rediscovering institutions*, paru aux États-Unis en 1989, James March et Johan Olsen remettent la notion de gouvernance à l'ordre des préoccupations contemporaines. À la suite de l'analyse de nombreuses recherches réalisées entre les années 1950 et 1990 sur diverses structures administratives, ces chercheurs soutiennent que la gouvernance s'avère indispensable à la modernisation des organisations. Plus précisément, ils affirment que la gestion des réseaux interorganisationnels influe sur les résultats des politiques publiques. Ces auteurs mentionnent que l'adaptation à l'évolution du contexte politique passe nécessairement par une mise à jour des processus de prise de décision et d'action collective.

En 1990, dans un ouvrage collectif intitulé *Generalized political exchange*, Bernd Marin reprend l'approche développée par March et Olsen. Selon Marin, la gouvernance suppose aussi une dimension fondamentale à la fois de coopération et de concurrence

dans les interactions entre les acteurs politiques et sociaux. Ces relations, engendrées par la complexité des décisions contemporaines, s'amalgament pour former des réseaux intersectoriels qui s'intègrent dans d'autres structures institutionnelles plus vastes. Cet auteur allemand expose une grille d'analyse permettant d'interpréter ces liens d'interdépendance et de négociation, auxquels il ajoute la notion de rétroaction. Marin fait ainsi un parallèle entre la gouvernance et la théorie de l'information, une conception propre aux sciences des communications.

Un troisième volume pivot publié en 1993, *Modern gouvernance*, aborde cette notion dans des termes légèrement différents des deux précédents. Pour le Hollandais Jan Kooiman, la gouvernance concerne la variété et la pluralité des contextes d'interaction entre l'État et la société civile. Ces contextes résultent de la décentralisation des pouvoirs politiques et du décloisonnement entre les intervenants administratifs de l'action publique et ceux de l'entreprise privée.

Enfin, en 1996, le Britannique Rod Rhodes propose une analyse des réseaux de la politique publique qui donne une importante avancée à la notion de gouvernance. En partant du fait que le gouvernement s'apparente désormais à une myriade de réseaux interorganisationnels composés d'intervenants politiques et sociaux, Rhodes accorde à l'action publique une dimension plus interactionnelle et collaborative. Selon Gaudin (2002) la gouvernance serait donc :

De l'action publique en réseaux, une pratique relationnelle de coopérations non prédéfinies et toujours à réinventer, à distance des armatures hiérarchiques du passé et des procédures routinisées. Au principe de cette nouvelle action publique, s'il y a moins de commandement central et de hiérarchie que de procédures de négociation,



l'ajustement entre acteurs n'en reste pas moins nécessaire. La négociation en réseaux apparaît comme un mode de coordination entre actions, impliquant des objectifs et moyens, systèmes de valeurs et logiques d'intérêts. Et cela par des procédures d'interaction et de négociation systématiques. (p. 43)

Dans un contexte où l'administration publique nécessitait de nouvelles logiques d'action et de nouvelles stratégies de planification, ainsi que des instruments appropriés, la gouvernance est apparue comme un nouveau mode de gouvernement face à cette problématique (Simoulin, 2003). En misant sur la coordination, la gouvernance a contribué à élaborer diverses stratégies visant à initier des pratiques novatrices en terme de collaboration et de participation, de même qu'à légitimer leur pertinence dans la gestion publique. La gouvernance évoque des processus de coordination, des procédures de négociation et des activités de collaboration entre une diversité d'acteurs afin de rendre la politique plus efficace et la société civile mieux gérable. La gouvernance entraîne ainsi des modifications quant aux responsabilités des acteurs qui composent l'administration publique. Dans ce contexte, le rôle de la gouvernance en tant que mode de gouvernement suppose « la coopération entre acteurs, publics et privés; le déploiement d'interactions continues dans la définition et la conduite des politiques; l'adoption de règles du jeu négociées et collectivement élaborées, sans se limiter aux rapports préétablis de dépendance ou de hiérarchie » (Gaudin, 2002, p. 45).

En témoignant des procédures et des mécanismes propres à l'administration contemporaine, la gouvernance légitime des pratiques de coordination et de collaboration plutôt que la hiérarchie et les asymétries. À ce titre, François Ascher (1995) rapproche la définition de la gouvernance à celle de la démocratie libérale. Cet

auteur considère la gouvernance comme « un système de gouvernement qui articule et associe des institutions politiques, des acteurs sociaux et des organisations privées dans des processus d'élaboration et de mise en œuvre des choix collectifs capables de provoquer une adhésion active des citoyens » (p. 11). Dans ces conditions, la gouvernance suppose nécessairement des épisodes de délibération et de négociation afin de définir collectivement le bien commun et les modalités concrètes pour y parvenir (Hamel et Jouve, 2006). Tel que le mentionnent les auteurs Muller et Surel (2000), la gouvernance repose principalement et fondamentalement sur des pratiques de coordination à la fois collectives et collaboratives :

La gouvernance apparaît bien comme un mode de gouvernement dans lequel la mise en cohérence de l'action publique ne passe plus par l'action d'une élite politico-administrative relativement homogène et centralisée, mais par la mise en place de formes de coordination multi-niveaux et multi-acteurs dont le résultat, toujours incertain, dépend de la capacité des acteurs publics à définir un sens commun, à mobiliser des expertises d'origines diverses et à mettre en place des formes de responsabilisation et de légitimation des décisions. (p. 123)

Les interactions entre les autorités publiques et les acteurs sociaux influencent donc largement les actions entreprises. Toutefois, ces relations de coopération ne sont jamais prédéfinies et rarement stabilisées, mais plutôt constamment réinventées en fonction des différents contextes, qu'ils soient politique, juridique, économique, social ou technique. En reposant sur la coopération, l'interaction et la négociation entre les intervenants, la gouvernance exprime en quelque sorte l'art de gérer les relations dans un esprit d'unicité et de diversité, de cohésion et d'autonomie, de justice et de liberté. Dans cet exercice de collaboration, la gouvernance acquiert une dimension morale en ce sens qu'elle appelle à

une responsabilisation des acteurs dans l'efficacité du fonctionnement de l'administration publique.

## ***2. Collaboration interorganisationnelle***

Depuis le tournant des années 2000, les collaborations interorganisationnelles connaissent une effervescence, particulièrement dans les domaines de la santé et de l'environnement où l'engagement d'acteurs variés aux expertises et aux points de vue parfois divergents paraît incontournable. Selon certains chercheurs, le repositionnement de l'État dans des processus de délibération et de coopération représente le changement le plus important dans le fonctionnement des administrations publiques (McGuire, 2006; Hamel et Jouve 2006; Gaudin 2002; Chabanet 2002). L'État fait appel à la collaboration interorganisationnelle pour entreprendre ou pour légitimer des changements, pour faire face aux mouvements sociaux et à leurs revendications, pour avoir accès à de nouvelles compétences ou pour éviter des conflits. Cette réorientation stratégique découle en outre de pression de la part de la population afin que le gouvernement engage davantage d'actions et de mesures sans toutefois être le seul acteur à décider de l'orientation à donner à la société (McGuire, 2006).

La collaboration représente autant un processus qu'une structure par lesquels différents acteurs, que ce soit des individus ou des organisations, interagissent et négocient ensemble la finalité d'une problématique particulière trop complexe et trop vaste pour être prise en charge par une seule organisation. Selon McGuire (2006), les collaborations interorganisationnelles « are organizations composed of other organizations that perform

a variety of more traditional functions by institutionalizing rules, procedures, and processes into a coordinative organizational structure » (p. 37). Les auteurs Hardy, Phillips et Lawrence (2003) explicitent cette notion en décrivant la collaboration interorganisationnelle comme :

A cooperative, interorganizational relationship that is negotiated in an ongoing communicative process, and which relies on neither market nor hierarchical mechanisms of control (Heide, 1994; Lawrence et al., 1999; Milne et al., 1996; Phillips et al., 2002). This definition of collaboration is inclusive enough to encompass a wide range of collaborative arrangements (e.g., consortium, alliances, joint ventures, roundtables, networks, associations), and yet provides a set of critical characteristics that distinguishes it from other forms of interorganizational activity. (p. 323)

Les contextes dans lesquels les collaborations interorganisationnelles sont mises à profit se distinguent généralement par quelques caractéristiques (Innes, 2004; Pasquero, 1991). D'abord, le caractère multidimensionnel et interdisciplinaire des problématiques sociales contemporaines requiert l'expertise et la contribution de plusieurs intervenants. Les organisations constatent en effet que, de plus en plus, la complexité des problèmes auxquels elles font face fait en sorte qu'ils sont corrélés les uns aux autres nécessitant alors des mécanismes plus flexibles et des actions stratégiquement coordonnées. Qui plus est, ni l'administration publique ni aucune organisation ne disposent des compétences et des ressources à elle seule pour répondre efficacement à ces problématiques contemporaines. À ce sujet, Prins (2010a) souligne : « multiparty collaboration is an organizational strategy to develop sustainable solutions for societal and environmental 'meta-problems' (e.g., poverty, climate change, biodiversity) that require multidisciplinary and multiorganizational involvement » (p. 282).

Divers acteurs reconnaissent ainsi leur interdépendance dans la gestion pratique de situations complexes. Ces participants aux origines différentes présentent des intérêts pas nécessairement d'emblée compatibles, un pouvoir et des ressources inégales et une interprétation de la problématique teintée de leur propre connaissance, expertise et expérience (Nathan et Mitroff, 1991). En outre, les intérêts qui les incitent à collaborer ne sont pas toujours clairement définis et évoluent tout au long du processus de collaboration. Par l'entremise de négociation et de délibération, plusieurs acteurs mettent alors en commun leur vision respective afin d'explorer leurs différences et tenter de rechercher une solution commune qui va au-delà de leurs propres points de vue (Westley et Vredenburg, 1991). En ce sens, la collaboration s'apparente à un processus de gestion constructive des divergences entre les acteurs afin de construire une interprétation partagée du problème à résoudre. Les auteurs Lotia et Hardy (2008) précisent ce processus inhérent à la collaboration :

Collaboration – as a particular form of inter-organizational relationship – is thus social insofar as it requires the negotiation of relationships and tensions (Huxham and Beech 2003); political in that it involves individuals playing a dual role as members of both collaboration and organization (Hardy et coll. 2006); and dynamic in that 'roles in collaborations emerge, evolve and change over time' (Hibbert and Huxham 2005: 60). (p. 367)

Bien que cette stratégie collective permette un partage d'information, de connaissance, de compétence et de ressource entre les organisations, mais aussi de difficulté et de contrainte, en plus de favoriser l'apprentissage, il n'en demeure pas moins que les interactions entre les acteurs issus des secteurs public, privé et social nécessitent des structures et des processus novateurs. Les collaborations interorganisationnelles

requièrent la création et la gestion de mécanismes et de différentes démarches à divers degrés de formalisation qu'ils soient permanents ou évolutifs, que ce soit des tables de concertation, des forums, des groupes ou des comités de consultation. Envisagée comme une organisation en elle-même, la performance de ce genre d'initiative collective outrepassa de simples échanges entre les acteurs engagés afin d'innover et d'améliorer une situation ou certaines pratiques, tout en sous-entendant des consensus entre les acteurs. La recherche insiste d'ailleurs de plus en plus sur l'importance des relations, de la coopération et de la négociation entre une large variété d'intervenants où la frontière qui les sépare devient perméable et leurs liens plus souples tout en étant moins bien définis (McGuire, 2006).

### **2.1 Composition des collaborations interorganisationnelles**

Une caractéristique centrale des collaborations interorganisationnelles est la diversité des acteurs engagés dans le processus. Chacun vient enrichir la démarche en y partageant ses propres ressources, connaissances et expertises. Le niveau d'engagement varie toutefois d'un acteur à l'autre. Certains, moins intéressés envers l'objectif et la mission de la collaboration, s'avèrent peu enclins à participer aux activités qui exigent des contributions plus significatives. D'autres peuvent se sentir forcés de s'impliquer à la suite de pression de toutes sortes. Alors que pour des acteurs, il peut s'agir d'une opportunité pour satisfaire et pour défendre leurs intérêts.

Bien que la connaissance des participants de la collaboration, autant leur identité que leurs intérêts, est considérée comme un atout important des processus de collaboration,

la réalité s'avère souvent bien différente. La variété d'acteurs en terme de rôle, de statut et d'organisation représentée rend la tâche difficile et, la plupart du temps, tout simplement irréaliste. Les individus eux-mêmes éprouvent parfois de la difficulté à se positionner en tant que représentant de leur organisation, à définir leur contribution et leur pouvoir d'action. Pour ajouter à ces défis, selon l'évolution de la collaboration, de nouveaux acteurs peuvent s'y joindre alors que d'autres quittent l'exercice. Des coordonnateurs qui décident de promouvoir de nouvelles initiatives, de modifier l'orientation de la mission, l'atteinte des objectifs fixés ou certains événements contextuels, et même, un changement dans l'organisation elle-même et son représentant, sont autant de facteurs susceptibles de jouer sur la composition de la collaboration.

Les différences de pouvoir entre les acteurs, qu'elles soient réelles ou perçues, compliquent également le processus collectif. Rares sont les collaborations où les organisations se ressemblent toutes en ce qui concerne leur taille et leur ressource. De plus petites organisations peuvent ainsi se sentir vulnérables et impuissantes face à de plus grosses organisations bénéficiant d'importantes ressources, autant d'expertise, de connaissance, d'employés disponibles que de financement et de pouvoir d'influence. Inversement, de plus imposantes organisations peuvent être inconfortables et incommodées avec le fait que l'engagement de plus modestes organisations totalement indépendantes soit indispensable à l'atteinte des objectifs.

Le degré d'autonomie des représentants d'organisation diffère aussi d'un acteur à l'autre. Les collaborations regroupent généralement des représentants d'un niveau hiérarchique intermédiaire ou professionnel pour les grandes organisations et des

directeurs ou des présidents dans le cas de plus petites organisations (Huxham, 2000). Le pouvoir et la liberté d'agir et de prendre position n'étant pas les mêmes pour l'ensemble des participants, les processus de décision peuvent alors s'étirer sur de longues périodes et nécessiter de nombreuses délibérations et plusieurs reprises.

Quelques recherches ont toutefois démontré qu'en privilégiant certains comportements et certaines procédures, les participants peuvent favoriser l'atteinte de meilleurs résultats (Huxham, 2000). La reconnaissance et la compréhension des enjeux de complexité et de diversité qui sous-tendent le processus collaboratif y contribuent. Il importe également que les acteurs conviennent, dès le départ, que l'exercice de collaboration n'est pas obligatoirement garant de solutions, mais qu'il offre une plateforme permettant aux participants concernés de réfléchir et d'élaborer ensemble des pistes de réponses innovatrices et sophistiquées quant aux particularités de la problématique.

Certaines études ont en outre identifié et clarifié quelques comportements particulièrement aidants et soutenant dans ce genre d'effort collectif. Par exemple, Huxham (2000) mentionne que des qualités telles que « patient, empathetic and compromising behaviors, which support development of mutual aims, understanding and trust, are important » (p. 353). Néanmoins, tous les acteurs ne font pas nécessairement de bons partenaires au sein d'une collaboration. Certains peuvent manquer de réflexivité ou d'ouverture, d'expérience ou de connaissance pour comprendre la nature des enjeux ou encore, démontrer une préférence pour agir de manière individuelle plutôt que collective. Ces acteurs nuisent évidemment aux résultats de la collaboration, mais également au développement d'une confiance réciproque entre les participants. Malgré



leur influence néfaste, il peut être impossible ou délicat de refuser leur participation, surtout lorsqu'il s'agit d'acteurs détenant une importante position ou jouant un rôle déterminant dans le problème à résoudre. À cet égard, Huxham (2000) souligne que « part of the challenge to individuals in making collaborative governance work, is working around those who are less able as collaborators » (p. 354).

## **2.2 Rôle des coordonnateurs**

Les initiateurs et les coordonnateurs d'une collaboration interorganisationnelle jouent un rôle fondamental dans la mise en œuvre et le fonctionnement de cet exercice collectif. Il peut s'agir d'une seule personne ou d'un groupe d'individus, de l'un ou l'autre des paliers du gouvernement, de l'une ou l'autre de ses instances ou représentants, d'une organisation privée ou sans but lucratif, d'un regroupement de chercheurs ou de parties prenantes. Peu importe leur genre, les coordonnateurs de collaboration ne bénéficient pas tous de la même force d'influence et ne recourent pas nécessairement aux mêmes stratégies pour mener l'exercice collectif. Ils peuvent, par exemple, disposer d'une influence formelle, comme celle du gouvernement, ou d'une influence informelle basée sur leur connaissance, leur expertise et leur crédibilité au sein d'un réseau d'acteurs ou d'un domaine en particulier.

Dans des situations où les coordonnateurs procèdent de manière proactive dans la mise sur pied d'une collaboration interorganisationnelle et qu'ils disposent d'une influence formelle, ils peuvent recourir à leur autorité et à leur contrôle des ressources pour convaincre les acteurs de participer à l'exercice collectif dont ils sont les maîtres

d'orchestre. Dans ce contexte, la participation des acteurs est généralement motivée par le fait qu'ils craignent d'être désavantagés s'ils ne s'engagent pas et préfèrent alors essayer de tirer profit de leur participation. Nous verrons que ce fut en partie le cas de la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR) à ses débuts.

The central attribute of the convener is power and control over resources, because a mandated collaboration is held together (at first) by participants' fear of what they will lose if they do not participate and possibly by their expectations of gaining something from a bilateral relationship with the convener. (Gray et Wood, 1991, p. 152)

La connaissance du domaine d'activité et des acteurs qui le composent permet aux coordonnateurs d'inviter ceux qui sont pertinents et légitimes, ou ceux qui souhaitent être entendus, en regard de l'objectif de la collaboration et de leur habileté à participer à ce genre d'activité collective. À ce sujet, Gray (1989) soutient que le rôle des coordonnateurs d'une collaboration « is to identify and bring all the legitimate stakeholders to the table » (p. 71). Cette même auteure souligne toutefois qu'il n'est pas nécessaire que les coordonnateurs regroupent l'ensemble des parties prenantes d'un domaine d'activité pour atteindre les objectifs escomptés. Par exemple, les coordonnateurs peuvent décider de limiter la participation des acteurs à ceux qui souhaitent véritablement travailler collectivement sur la problématique identifiée. Ils peuvent également associer ceux qui détiennent le plus grand pouvoir d'influence et la plus grande autorité dans le domaine avec ceux susceptibles de proposer des idées et des solutions novatrices. Les coordonnateurs peuvent aussi simplement inviter la très grande majorité des acteurs touchés de près ou de loin par la situation. Dans un tel cas, l'effet créé par ce regroupement collectif peut susciter l'intérêt et la conscientisation d'acteurs qui, au départ, ne se sentaient pas concernés par le sujet de la collaboration et même,

plus largement, la population en général. Ce type d'effet a joué un rôle majeur dans le cas de la TQSR comme nous le verrons plus loin.

Autant la participation de l'ensemble des acteurs ne garantit pas le succès de la collaboration, autant le refus de participer de certains ne conduit pas obligatoirement à des préjudices. Néanmoins, les interactions et les processus qui sous-tendent la collaboration sont influencés par la présence ou l'absence de certains acteurs. En effet, les auteurs Gray et Wood (1991) mentionnent que « stakeholders who are excluded can possibly interfere with the adoption of agreed-upon outcomes by introducing damaging information or by calling into question the legitimacy of the process » (p. 155). Dans une collaboration interorganisationnelle, ce n'est donc pas le nombre d'acteurs qui importe, mais plutôt leur pertinence et leur coordination (McGuire, 2006).

C'est pourquoi les coordonnateurs d'une collaboration représentent des éléments importants d'efficacité en favorisant et en pilotant stratégiquement les processus de délibération et de négociation à la base de l'adoption et de la mise en œuvre de politiques et d'actions novatrices. En raison de leur aptitude et de leur habileté de leaders et d'administrateurs, ils établissent des procédures de fonctionnement, stimulent et encadrent les interactions au sein des activités de la collaboration. Leurs attitudes mobilisatrices peuvent favoriser la création de liens entre les divers acteurs. Ces relations passent autant par des canaux formels et informels de communication, par la technologie que par les interactions directes entre les personnes (Innes et Booher, 1999). Ces liens contribuent à coordonner les actions et à créer les relations nécessaires au partage de connaissance et d'une confiance mutuelle entre les participants. À cet égard,

McGuire (2006) affirme que : « The more points of contact among network members, it is argued, the better the communication and the greater the trust » (p. 38). Tout en faisant preuve d'impartialité et de neutralité, les coordonnateurs de la collaboration interorganisationnelle jouent ainsi un rôle essentiel dans la construction d'une confiance réciproque et d'un sentiment d'appartenance.

Le style de leadership adopté par les coordonnateurs participe également aux succès d'une collaboration interorganisationnelle. Étant donné la diversité d'intérêts et de préoccupations qui entrent en jeu dans un tel exercice collectif, les processus de délibération et de négociation requièrent la présence de leaders capables de guider et d'animer des discussions constructives. Par exemple, avec une direction centralisée et dominante, les participants risquent de se sentir exclus du processus de délibération. Avec un leadership sous l'influence des autorités politiques, les discussions peuvent demeurer à un niveau normatif sans aucune réelle volonté de changement d'opinion ou d'action. Dans un cas comme dans l'autre, le succès et les résultats de la collaboration sont compromis. À l'inverse, avec un ascendant participatif les interactions et les délibérations favorisent la communication et le partage de perspectives et d'orientations productives (Mohammed, 2001).

### **2.3 Résultats attendus**

De manière générale, le principal résultat des collaborations interorganisationnelles consiste en sa capacité à réunir et à faire converger plusieurs acteurs interdépendants dans la résolution satisfaisante d'une problématique complexe (Logdson, 1991). Par

l'entremise de différents processus, la collaboration leur permet de coordonner leurs perspectives, leurs intérêts et leurs actions. Ce qu'explicitent davantage Sharfman, Gray et Yan (1991) en soutenant que bien qu'une collaboration permette de résoudre un problème à court terme, elle doit aussi être en mesure de le gérer à plus long terme pour parvenir à y mettre fin de manière définitive. La collaboration doit ainsi pouvoir s'adapter et évoluer au rythme des influences et des forces nouvelles auxquelles la confronte son environnement. D'autres auteurs soutiennent plutôt que, la majorité du temps, les collaborations se situent dans une catégorie intermédiaire où leur contribution n'a pas permis de résoudre complètement le problème, mais où elle a tout de même amélioré la situation (Turcotte et Pasquero, 2001).

Outre la résolution d'un problème, comme résultats des collaborations interorganisationnelles, certains auteurs vont chercher à savoir si la question initiale a été tirée au clair, si le développement d'une expertise, d'une compréhension commune du problème et la manière de le gérer se sont manifestés, si des normes collectives en terme de responsabilité ont été adoptées ou si la collaboration est en mesure de poursuivre ses activités (Pasquero, 1991; Nathan et Mitroff, 1991). D'autres chercheurs ont plutôt étudié des thématiques telles que le partage des coûts, des responsabilités et des bénéfices entre les organisations, la quantité et le genre d'information partagé, la production d'un capital social, politique et intellectuel, l'augmentation du pouvoir, de l'influence et de la légitimité de certains acteurs, l'identité et la solidarité collective, les changements observés à l'intérieur de chacune des organisations, l'accès à de nouvelle technologie ou la contribution à de nouvelle institution (Lotia et Hardy, 2008; Lawrence, Hardy, Phillips, 2002).

En terme d'apprentissage, la participation et l'intégration des participants contribuent en outre à créer des nouvelles connaissances. Non seulement la collaboration facilite le transfert de savoir déjà acquis par les acteurs, mais elle favorise également la création et le partage de connaissances inédites qu'aucune des organisations ne détenait auparavant (Nahapiet, 2008). Les collaborations représentent un espace interactionnel où les acteurs partagent, développent et réalisent des apprentissages. Les participants agissent ainsi à la fois comme des transmetteurs et des récepteurs d'information. En provenant de secteurs d'activité différents, ce partage permet de développer une perspective beaucoup plus complète des problématiques étudiées. Il ne s'agit pas de « mettre en œuvre une pédagogie pour faire passer ses idées... c'est plutôt solliciter ses partenaires pour faire émerger une idée » (Beuret, 2012, p. 82). Puisque ces savoirs émergent d'un réseau de participants, leur propriété n'est plus individuelle ou exclusive, mais bien collective. La collaboration ne sert alors pas uniquement à combler un manque ou une lacune en matière de ressource ou d'expertise, pas plus qu'à permettre une série d'actions ponctuelles, mais aussi à engendrer un mouvement continu et évolutif qui conduit à la production de compétences et de connaissances nouvelles, ce que précisent les auteurs Hardy, Phillips et Lawrence (2003) :

Both involvement and embeddedness are important for knowledge creation: high involvement facilitates the interorganizational learning necessary to create new knowledge, while embeddedness facilitates the transmission of this knowledge beyond the boundaries of the collaborative relationship to distribute learning more widely in the community. (p. 340)

En plus d'apprendre sur le domaine d'activité, la problématique étudiée et les membres engagés, en participant à des collaborations les acteurs développent leur habileté à

interagir et à coopérer dans un contexte interorganisationnel. Cette expérience et cette connaissance acquises au fil des activités collectives les rendent plus efficaces en regard des processus de négociation et de délibération. Ces apprentissages prennent la forme d'un bagage cognitif leur servant de référence lors d'interactions subséquentes. Les acteurs deviennent ainsi en mesure de tirer parti du maximum d'avantages que l'exercice de collaboration peut leur apporter :

Learning about the social structure of the domain itself (that is, the people, the organizations, and the networks involved in the issue), as well as learning how to collaborate, were cited by most participants as an important outcome of the roundtable. Learning also occurred in problem diagnosis: Participants learned how to fragment complex problems. (Turcotte et Pasquero, 2001, p. 460)

En favorisant l'apprentissage, les collaborations interorganisationnelles participent de plus au développement d'innovation. Qu'elle se rapporte à une mesure ou à une politique publique, l'innovation représente une nouveauté à caractère unique qui suppose une modification dans les procédures et les connaissances habituelles propres à un certain contexte ou à un domaine d'activité. Selon le degré de changement, l'innovation peut être soit progressive, soit radicale (Roberts et Bradley, 1991). Une innovation progressive engage des ajustements et des améliorations mineures que les acteurs peuvent aisément interpréter puisqu'elle se rapporte à leur cadre normatif. Inversement, une innovation radicale crée une rupture dans les manières traditionnelles de penser et d'agir. Les acteurs ne peuvent alors l'appréhender en fonction des connaissances dont ils disposent. Dans ce contexte, les organisations doivent être prêtes à accepter et à s'adapter aux impacts et aux effets suscités par la mise en œuvre de cette innovation.

Dans le contexte d'une innovation progressive ou d'une innovation radicale, les auteurs Roberts et Bradley (1991) apportent une précision :

Incremental innovation involves novel ideas representing a refinement or modification of a given social context; it is a change in degree. In contrast, radical innovation is a change in kind involving new ideas representing discontinuity in a social context; it is a qualitative departure from existing practice. (p. 220)

Les relations qu'entretiennent les acteurs peuvent toutefois compromettre ou favoriser ce potentiel à innover. Une collaboration où les acteurs partagent des liens étroits entre eux peut nuire au développement de l'innovation. Ils se retrouvent confinés dans un système fermé où les acteurs et leur connaissance demeurent les mêmes et où l'ouverture et l'accès à la nouveauté sont limités : « network closure typically decreases variation in a group, reinforcing the status quo » (Nahapiet, 2008, p. 586). À l'opposé, les nouvelles associations stimulent et accroissent l'apprentissage et les compétences des participants. Autrement dit, bien que la flexibilité et la variété s'avèrent essentielles à l'innovation et à la créativité, la densité et la force des relations se retrouvent néanmoins à l'origine des mécanismes de construction de confiance mutuelle, de complicité et de sentiment d'appartenance; des aspects bénéfiques aux succès des collaborations (Nahapiet, 2008).

### ***3. Gouvernance collaborative***

Qu'ils réfèrent à des appellations telles que « nouvelle gouvernance », « gouvernance collaborative », « gouvernance interactive » ou « métagouvernance », plusieurs travaux s'efforcent de tracer les contours des formes émergentes de gouvernance auxquelles donnent lieu les initiatives de collaboration interorganisationnelle. À l'intersection du



management, de la communication, de l'administration publique et de la science politique, cette littérature, qui est à la fois l'œuvre de chercheurs et de praticiens, cherche à améliorer notre compréhension des conditions et des processus par lesquels les exercices de collaboration interorganisationnelle parviennent à des consensus entre des parties prenantes aux visions et aux intérêts divergents, et souvent conflictuels. À ce sujet, les auteurs Torfing, Peters, Pierre et Sorensen (2012) soutiennent que la notion de gouvernance, peu importe son appellation, suppose la problématisation du rôle et de la nature d'un mode de gouvernement centralisé. Ces auteurs proposent la notion de « gouvernance interactive » afin d'étudier les processus complexes « through which a plurality of social and political actors with diverging interests interact in order to formulate, promote, and achieve common objectives by means of mobilizing, exchanging, and deploying a range of ideas, rules, and resources » (p. 14). Pour sa part, l'auteur Bingham (2011) recourt à la notion de « gouvernance collaborative » afin de définir « the process through which actors achieve policy goals in partnership with the public and stakeholders » (p. 387). Nous avons retenu l'appellation « gouvernance collaborative » pour désigner un régime de collaboration interorganisationnelle et de prise de décision de ce type.

Les collaborations interorganisationnelles, comme mise en œuvre d'une gouvernance collaborative, supposent un mode de coordination d'un ensemble d'activités collectives basé sur la coopération, l'interaction et la négociation entre une variété d'acteurs. Plus précisément, elles réfèrent à des processus de concertation et de recherche de consensus entre des parties prenantes aux intérêts divergents. Ce mode de gouvernement pose le problème de la gouvernance et de la collaboration dans un contexte où l'on retrouve

généralement quelques caractéristiques récurrentes. D'abord, il s'agit d'un domaine de réalité qui soulève des problèmes complexes aux multiples facettes et qui comporte souvent un certain degré de complexité et d'incertitude technique et scientifique, comme c'est le cas pour le domaine de la sécurité routière. Ce domaine traverse également plusieurs secteurs d'activité, par exemple politique, juridique, social et économique. Ce contexte affecte en outre plusieurs parties prenantes en relation d'interdépendance, mais dont les intérêts sont divergents, le pouvoir d'influence et le degré d'expertise inégaux, et qui par surcroît définissent et vivent de manières très variées ce domaine problématique. Qui plus est, il n'est pas rare que même l'identification des parties prenantes n'aille pas de soi d'entrée de jeu, mais se précise plutôt à mesure que l'initiative de collaboration se développe. Enfin, aucune organisation ou institution ne peut apprécier pleinement, corriger et réguler à elle seule le domaine de réalité en cause.

Cette gouvernance collaborative en composant avec de telles conditions met habituellement en œuvre certaines prémisses de base. Tout d'abord, les parties prenantes s'entendent pour investir le temps et les efforts requis pour explorer leurs divergences, pour s'efforcer d'améliorer leur compréhension mutuelle et pour rechercher des points de consensus. Ils entreprennent ce travail sur la base de règles de discussion et de collaboration équitables qu'ils se donnent et acceptent conjointement, souvent sous l'égide d'un organisme public. Ensuite, ils acceptent un certain niveau de partage du pouvoir et surtout, de responsabilité à l'égard de la direction et du fonctionnement de la collaboration. Enfin, les décisions éventuellement prises sont assumées collectivement par tous les participants, non seulement en évitant d'exclure l'une des parties prenantes

d'une décision, mais aussi en assurant activement l'assentiment de tous au fil de l'avancement des travaux.

Ces attributs et ces mécanismes propres aux pratiques de gouvernance collaborative soulèvent toutefois des défis en terme de complexité et de diversité pour atteindre les consensus souhaités. À plusieurs égards, les processus et les mécanismes qui rendent effective une collaboration reposent sur des considérations et des impératifs qui peuvent atteindre, dans certains cas, un haut niveau de complexité, que ce soit le rôle des acteurs et leur interaction, le fonctionnement même de l'exercice collectif ou les influences de toutes sortes susceptibles de se manifester. De la même manière, la diversité des participants donne lieu à des enjeux d'inégalité de ressource et de pouvoir, ainsi que la présence de différents discours qui se côtoient tout au long des délibérations.

### **3.1 Défis de complexité**

En s'attardant plus spécifiquement aux interactions à la base des pratiques de gouvernance collaborative, des chercheurs ont mis en lumière le rôle fondamental des processus communicationnels dans l'initiation et le fonctionnement des collaborations interorganisationnelles. Puisqu'elle se manifeste, implicitement ou explicitement, à divers niveaux et sous différentes modalités, la communication devient l'essence même des collaborations et non seulement une de ses composantes (Huxham et Vangen, 2005). Les collaborations résultent alors de l'engagement des acteurs dans des pratiques communicationnelles, que ce soit oralement lors de discussion face à face, mais aussi textuellement lors de la lecture et de la rédaction de différents documents, de comptes

rendus de réunions ou de rapports d'activité (Hardy, Lawrence, Grant, 2005). Autant dans les phases de production, d'émission et de réception, l'interaction entre divers contenus oraux et textuels produit les processus communicationnels indispensables à l'émergence, au maintien et à la réification des structures et des activités de collaboration (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998-2002; Hardy et Phillips, 1998; Keyton, Ford, Smith, 2008; Robichaud, Giroux, Taylor, 2004; Arnaud et Mills, 2012; Cooren, 2006; Grant, Keenoy, Oswick, 1998; Koschmann, Khun, Pfarrer, 2012).

Ainsi, une caractéristique fondamentale des collaborations interorganisationnelles renvoie à la pluralité d'acteurs interreliés dans cette pratique de gouvernance collaborative. Tous autonomes, aux visions, aux intérêts et aux préoccupations distinctes, ils s'exposent à l'influence des interactions auxquelles ils prennent part. Ces interactions représentent des espaces de délibération et de négociation où se confrontent leurs différences. En participant aux interactions, les acteurs mettent alors à jour leurs motivations et leurs intérêts, témoignant des motifs stratégiques encourageant leur engagement dans la collaboration. Subtilement ou au contraire expressément, chacun des participants impose son bagage identitaire et d'acquis. Malgré des relations conviviales et respectueuses, tout exercice de gouvernance collaborative soulève donc des conflits d'intérêts et des oppositions quant aux politiques à appliquer et aux actions à entreprendre (Lotia et Hardy, 2008).

Plus concrètement, il va de soi que la taille du groupe et les règles de prise de décision jouent sur le degré de complexité d'une pratique de gouvernance collaborative (Mohammed, 2001). Plus les participants sont nombreux, plus la quantité de points de

vue, d'intérêts et de préoccupations à partager et à concilier devient compliquée à gérer. Ces multiples orientations rendent en outre propice la formation de coalition entre certains acteurs. En effet, dans un environnement fortement compétitif, la collaboration peut être envisagée comme une stratégie pour renforcer son influence et son pouvoir concurrentiel. Par ailleurs, au sein d'un grand groupe, les acteurs disposent de plus rares prises de parole pour s'exprimer et pour participer aux délibérations que dans une collaboration de moindre envergure. Cette dernière suppose généralement des interactions fréquentes entre chacun des représentants des organisations participantes. Ces interactions se manifestent habituellement lors des réunions officielles, alors que dans des cas plus complexes elles peuvent également avoir lieu à l'extérieur de celles-ci, soit en personne, par téléphone ou par courriel. Dans de telles situations, les interactions entre les participants dépassent largement les frontières officielles établies par la collaboration.

Dans ces exercices plus complexes, chacune des organisations peut être représentée par plus d'une personne qui est néanmoins amenée à interagir dans le cadre des activités collectives. Ou encore, au cours d'une même période, des acteurs peuvent participer à plusieurs collaborations. Soit ces acteurs représentent la même organisation dans différents exercices collectifs, soit ils représentent un autre processus collaboratif, soit ils représentent un tout autre organisme. Ces divers engagements créent un contexte complexe et ambigu où les activités d'une collaboration peuvent influencer sur celles d'un autre exercice de gouvernance collaborative. Le rôle de ces acteurs peut ainsi devenir incertain et confus autant pour eux-mêmes que pour l'ensemble des participants.

La participation et l'engagement varient aussi d'une organisation et d'un représentant à l'autre. Par exemple, des organisations peuvent s'investir plus activement dans la collaboration afin de fournir les ressources humaines et matérielles nécessaires à la mission et à l'atteinte des objectifs, alors que d'autres ne se manifesteront que pour exprimer un point de vue sectoriel ou organisationnel lorsqu'une question concerne plus particulièrement leurs intérêts et leurs préoccupations. Nous verrons plus loin que ce genre de situation s'est manifesté au cours des activités de la TQSR. La théorie micro-économique (*Microeconomics theory*) prétend par ailleurs que certains acteurs participent aux collaborations dans le but de développer des relations utiles et stratégiques avec d'autres organisations également engagées dans l'exercice collectif.

De même, la manière d'agir et d'interagir des représentants diffère selon leur rôle et leur fonction au sein de l'organisation qu'il représente. D'ordinaire, les représentants d'un niveau professionnel au gouvernement présentent une assiduité et une participation plus constante, alors que les décideurs et les administrateurs de niveaux hiérarchiques supérieurs s'assurent d'être présents lors des réunions importantes ou des moments décisifs. En plus, cette différence de statut entre les participants entraîne une inégalité dans leur pouvoir représentatif et décisionnel au sein de la collaboration.

Le degré de conviction et de ferveur des acteurs en regard de leur propre point de vue et interprétation de la situation influe aussi sur les interactions. Entre autres, l'inflexibilité et l'intensité de certains face à leur orientation peuvent rendre difficiles toutes tentatives de négociation ou de changement. À cet égard, l'auteur Innami (1994) distingue les participants qui adoptent une position réfléchie de ceux dont la position est ancrée. Avec

une position réfléchie, les acteurs échangent sur les circonstances et les raisons qui sous-tendent leur point de vue. Les interactions sont alors caractérisées par l'écoute et l'ouverture aux différentes orientations afin d'accommoder l'ensemble des participants. À l'inverse, les acteurs dont la position est ancrée s'engagent dans des négociations défensives afin de militer en faveur de leur propre point de vue. Ces acteurs, très investis envers les buts et les intérêts de leur organisation, cherchent à les défendre à tout prix, même aux dépens de la collaboration. Ces acteurs engagés sont généralement peu enclins à considérer des orientations différentes des leurs afin de trouver des compromis satisfaisants pour l'ensemble des participants.

Ces interactions, parfois cordiales, parfois conflictuelles, mobilisent les acteurs dans la construction itérative et évolutive de leurs relations, contribuant à leur caractère réformateur. En effet, les interactions peuvent transformer autant les acteurs engagés et les organisations qu'ils représentent, les relations entre les participants que le contexte social, politique et économique dans lequel se déroule la collaboration. Les interactions peuvent alors être vues comme des processus de construction d'une identité collective et d'une confiance réciproque qui favorisent l'apprentissage et le développement de politiques et d'actions publiques auxquels donne lieu la collaboration interorganisationnelle comme pratique de gouvernance collaborative. D'une manière plus fondamentale, à long terme, les interactions peuvent même entraîner des changements de point de vue et de pratique dans le processus de collaboration lui-même, dans la mesure où les acteurs y apprennent à gérer et à participer aux délibérations et aux négociations que suppose l'exercice collectif. C'est pourquoi de plus en plus d'auteurs parlent « d'intelligence collective » pour décrire les capacités des acteurs à interagir et à

résoudre conjointement des problèmes dans des contextes concrets de prise de décision (Damart, David, Roy, 2001; René et Gervais, 2001; Tremblay et Rolland, 1996; Kervarec, Philippe, Queffelec, 2008). Plus largement, ces interactions propres à la gouvernance collaborative peuvent aussi contribuer à redéfinir les frontières, la gestion et les activités d'un domaine particulier : « Contextual elements are as much endogenous as they are exogenous factors. They not only shape the collaboration processes at work, they also are shaped by them » (Pasquero, 1991, p. 55).

Les initiatives de gouvernance collaborative les plus complexes, en plus des réunions officielles, incluent habituellement d'autres mécanismes de concertation, décuplant les possibilités d'interaction entre les participants. Souvent des sous-groupes de travail font partie du fonctionnement de la collaboration. Ces comités regroupent à la fois des représentants d'organisation présents lors des réunions officielles que d'autres acteurs ne participant qu'aux réunions des sous-groupes de travail. Leur expertise et leur connaissance justifient principalement leur présence à ces groupes de travail. En outre, ces comités sont rarement représentatifs de l'ensemble des points de vue et des intérêts regroupés par l'exercice collectif puisque certaines organisations ne participent qu'aux réunions officielles, généralement jugées plus importantes étant donné leur caractère décisionnel. Nous verrons que cet état de fait a influencé le processus de concertation et de délibération à la TQSR. Pour ajouter à ces préoccupations, le rôle et l'apport des sous-groupes restent parfois confus pour les participants et le suivi de leurs travaux lors des réunions officielles n'est pas toujours garanti. Concernant la structure des collaborations interorganisationnelles, l'auteur Huxham (2000) précise que « reporting structures between the various elements of a collaborative structure are not always clear



and working groups operate with varying degrees of autonomy relative to the collaboration » (p. 343).

Dans un autre ordre de complexité, l'initiative de gouvernance collaborative peut subir l'influence du gouvernement ou de tout autre organisme engagé dans sa mise en œuvre et les ressources qui lui sont allouées. Par exemple, leur influence peut porter sur les participants à inviter à collaborer, sur les personnes ou les organismes qui devraient assurer la gestion et la coordination des activités, sur l'agenda à couvrir et le rythme donné aux travaux ou sur la structure à mettre en place. Cependant, quant au fonctionnement effectif de l'exercice de collaboration, il s'impose généralement au fur et à mesure de l'avancement du processus de concertation tout en demeurant évolutif selon les contextes politique, social et économique (Huxham, 2000).

### **3.2 Défis de diversité**

Les discours associés aux collaborations interorganisationnelles, la plupart du temps favorables et élogieux, réfèrent à des concepts tels que la confiance mutuelle, le partage de ressource, la réciprocité des intérêts ou l'efficacité des résultats (Keyton, Ford, Smith, 2008). Néanmoins, la possibilité pour les acteurs de satisfaire leurs propres intérêts, des intérêts qui convergent rarement et même s'opposent souvent, demeure une importante source de motivation pour participer aux exercices de collaboration interorganisationnelle. La théorie de la dépendance aux ressources (*Resource dependence theory*) soutient d'ailleurs que pour inciter des acteurs à participer à une collaboration, ils doivent considérer cette participation comme une opportunité pour

satisfaire un intérêt particulièrement important pour leur organisation (Logsdon, 1991). Étant donné la nature de plus en plus complexe et incertaine des enjeux auxquels est confronté chaque domaine d'activité, les organisations reconnaissent qu'elles doivent dorénavant s'associer pour obtenir les ressources nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. La majorité des interactions reposent alors sur un échange de bénéfice, qu'il soit de nature économique, culturelle, sociale ou matérielle. Selon cette théorie, les acteurs cherchent toutefois à minimiser leur dépendance envers la collaboration afin de préserver une certaine autonomie, mais tout en admettant que les interactions sont à la base de l'acquisition de nouvelle ressource et de la satisfaction de leurs intérêts. La recherche et la transmission de ressource représentent ainsi un moyen et un résultat de la collaboration (Nahapiet, 2008). La théorie de l'ordre négocié (*Negotiated order theory*) abonde également en ce sens puisqu'en prenant conscience et en reconnaissant leur interdépendance, les acteurs apprécient et exploitent plus favorablement les possibilités et les avantages que leur offre leur engagement dans une pratique de gouvernance collaborative. « Negotiated order theories use approaches that involve processes of interactions, through which stakeholders gradually come to shared definitions of the situations they collectively face. » (Pasquero, 1991, p. 40)

Certains acteurs s'opposent cependant à cette idée d'interdépendance, soit parce qu'ils la jugent inutile étant donné les ressources dont ils profitent, soit parce qu'ils refusent tout simplement d'admettre cette interdépendance même s'ils reconnaissent la pertinence des efforts collectifs (Logsdon, 1991). L'inégalité entre les acteurs et l'asymétrie de leurs relations profitent alors à ceux qui détiennent le plus grand pouvoir pour influencer les activités de la collaboration en fonction de leurs propres intérêts et non des objectifs

collectifs. Le pouvoir correspond à une ressource mobilisée par l'entremise de la collaboration et qui concourt à influencer les interactions entre les acteurs. Certains décident ainsi de participer à des exercices collectifs pour protéger leurs propres intérêts dans le partage de ressource face à des participants plus influents qui pourraient envisager de leur soustraire (Lotia et Hardy, 2008).

Compte tenu de la diversité et de l'hétérogénéité qu'associe un exercice de gouvernance collaborative, elle donne inévitablement lieu à des luttes politiques, à des stratégies d'influence et de domination ou à un contrôle d'information et de ressource (Lotia et Hardy, 2008). Les participants s'engagent dans des processus de délibération et de négociation afin de parvenir à des compromis relativement acceptables pour tous. Par conséquent, la collaboration « require more effort and time when groups are composed of members who represent different constituencies, have conflicting individual frames, and / or motives to compete as well as cooperate » (Mohammed, 2001, p. 415).

Selon Lax et Sebenius (1986), il existe trois principaux types d'intérêts (dans Gray et Wood, 1991). D'abord, ceux partagés, c'est-à-dire des intérêts communs à tous les participants. Généralement, ce type d'intérêt est peu fréquent. Les intérêts différents renvoient aux intérêts propres à chaque acteur, mais qui n'interfèrent habituellement pas avec ceux des autres participants. Quant aux intérêts opposés, ils concernent des intérêts individuels qui entrent directement en conflit avec un ou plusieurs intérêts que défendent les autres acteurs de la collaboration. Le défi pour les participants consiste alors à défendre leurs intérêts conflictuels (Gray et Wood, 1991).

Pour sa part, Oliver (1990) précise ces trois différents types d'intérêts en soutenant que la plupart des acteurs qui participent à des collaborations souhaitent également améliorer l'efficacité et la performance de l'organisation qu'il représente (dans Logsdon, 1991). Chacun désire maximiser l'usage et l'accessibilité aux ressources disponibles, tout en cherchant à profiter de bénéfice potentiel. Les acteurs s'intéressent donc à résoudre des problèmes collectifs susceptibles d'affecter et d'influencer les activités et le rendement de leur organisation. Dans une perspective stratégique à plus long terme, leur participation aux exercices de gouvernance collaborative peut en outre contribuer à stabiliser et à réguler l'environnement dans lequel intervient leur organisation puisqu'ils deviennent plus aptes à évaluer les conséquences et les effets de certaines décisions publiques (Logsdon, 1991). La légitimité que ces acteurs et l'organisation qu'ils représentent ont acquise et consolidée au fil du temps dans le domaine d'activité au sein duquel ils œuvrent leur permet d'écarter des possibilités de changement, par exemple en s'opposant à la venue de nouveaux acteurs potentiellement menaçants (Lotia et Hardy, 2008). Inversement, les participants plus influents, toujours dans l'intention de satisfaire leurs intérêts, peuvent contraindre certains acteurs à participer à la collaboration afin d'exercer leur pouvoir sur eux. Les collaborations « are seen as instruments of power and influence and a means for protecting individual organizational interests. [...] In other words, collaborations represent political moves by organizations to protect privileged positions » (Lotia et Hardy, 2008, p. 374).

La théorie du management stratégique (*Strategic management theory*) soutient que les acteurs participent aux collaborations afin d'accroître leur propre contrôle sur l'environnement et les ressources dont ils disposent (Gray et Wood, 1991). Les

collaborations apparaissent comme un moyen pour mieux gérer l'accès aux ressources sans perdre de vue les bénéfices qui peuvent y être obtenus. Cette théorie repose sur la possibilité d'obtenir des gains compétitifs et des avantages stratégiques en misant sur la réduction des menaces et en tirant profit des opportunités se présentant dans l'environnement. Pour ces acteurs, les collaborations représentent un moyen pour rentabiliser leur ressource, soit en faisant diminuer les coûts des produits et des services, soit en investissant dans la recherche et le développement, dans des actions politiques, ou dans d'autres secteurs aidant l'accès et le contrôle à d'éventuelles ressources, ou soit en renforçant des politiques publiques en leur faveur. Il paraît donc inexact de croire que les acteurs s'investissent dans des collaborations avec neutralité et objectivité pour profiter uniquement des bienfaits procurés à l'ensemble des participants et à la société (Lotia et Hardy, 2008).

Dans le même ordre d'idées, les auteurs Sharfman, Gray et Yan (1991) affirment que les deux principales motivations qui incitent les acteurs à collaborer proviennent de deux forces environnementales, la force compétitive et la force institutionnelle. Les forces compétitives découlent de l'évolution du marché et de l'économie, alors que les forces institutionnelles résultent de pression publique et sociale issue d'un ensemble de règles et de normes que doivent respecter les organisations sous peine de perdre leur légitimité. Pour survivre à la compétition et en retirer des profits, les organisations ont alors avantage à collaborer et à s'engager dans un processus d'échange de ressource afin de minimiser et de rentabiliser leurs coûts. Les forces compétitives peuvent également entraîner les organisations à vouloir réduire l'incertitude et les turbulences de leur environnement.

Les inégalités entre les participants sur le plan du pouvoir d'influence et du contrôle de ressource peuvent également être mises à profit afin de contrôler la prise de décision. Les acteurs influents s'assurent que les décisions prises respectent leurs intérêts et n'interfèrent pas avec les activités de leur organisation. Dans les faits, l'autonomie d'une organisation quant à la disponibilité et à l'accessibilité aux ressources, qu'elles soient de nature financière, informationnelle ou technique, témoigne du pouvoir de certains acteurs. En effet, Klijn (2008) précise que « the more the various actors are mutually dependent on each other's resources the more equal the power division in the network » (p. 131).

Ce contrôle de ressource peut également se manifester symboliquement, c'est-à-dire qu'en fonction de ses propres intérêts, un acteur gère et exploite les informations de manière à formuler la définition du problème et les solutions envisagées afin que les participants reconnaissent leur légitimité et leur pertinence comparativement aux autres possibilités (Rodriguez, Langley, Béland, Denis, 2007). Ce pouvoir symbolique permet de contrôler autant l'agenda des thèmes et des intérêts à considérer, des décisions à prendre que des actions à entreprendre et des acteurs à engager (Lawrence, Hardy, Phillips, 2002). Par leurs discours, ces acteurs usent de leur pouvoir pour convaincre de la justesse et du bien-fondé de leur interprétation (Lotia et Hardy, 2008).

De la même manière, les différents langages et les diverses réalités propres au domaine d'activités de chacun des participants s'ajoutent aux défis de diversité des collaborations interorganisationnelles comme pratique de gouvernance collaborative. En fonction de leur statut et de leur profession, les acteurs emploient un langage spécifique et technique

qui peut s'avérer inaccessible pour ceux qui ne sont pas familiers avec le milieu, les préoccupations ou la manière de procéder. Ce qui peut sembler tout à fait naturel et compréhensible pour certains acteurs peut contribuer à exclure des discussions certains participants moins à l'aise avec ce genre de réalités.

### **3.3 Construction de consensus**

Ultimement, tout exercice de gouvernance collaborative recherche une compréhension consensuelle quant aux décisions et aux actions à entreprendre. La construction de consensus représente, en quelque sorte, l'aboutissement des délibérations et des négociations. De manière générale, le consensus se définit comme un processus de négociation qui vise la prise d'une décision collective satisfaisante pour les participants de la collaboration (Van de Kerkhof, 2006). Le degré de satisfaction à l'égard de la décision peut varier d'un acteur à l'autre, mais sans profondément contrarier aucun des participants. Pour les auteurs Innes et Bohrer (1999), le consensus représente :

Although many kinds of activities fall under the rubric of consensus building, we refer to an array of practices in which stakeholders, selected to represent different interests, come together for face-to-face, long-term dialogue to address a policy issue of common concern. Typically they have a facilitator and they build on the experience of mediated dispute resolution. (p. 412)

Bien que le processus recherche idéalement l'unanimité, le consensus est atteint lorsque l'ensemble des acteurs s'accorde sur le fait qu'ils peuvent tous vivre avec la décision et les conséquences qui en découlent. Ils s'accordent également pour dire qu'un véritable effort a été fait afin de rencontrer et de satisfaire les intérêts de chacun. En effet, lorsqu'un acteur a le sentiment d'avoir été entendu et écouté, mais dont la décision ne

rencontre pas tout à fait ses objectifs et ses intérêts, il peut tout de même appuyer et soutenir le consensus, ce qu'affirme d'ailleurs l'auteur Gray (1989) : « that consensus is achieved when each participant acknowledges that a given solution is acceptable, even if this solution does not correspond to that participant's preferred option » (dans Turcotte et Pasquero, 2001, p. 448). Ainsi, un acteur convaincu que ses considérations et ses préoccupations ont été prises en compte tout au long du processus se montre plus enclin à donner son aval au consensus.

Le processus de construction de consensus et les retombées qui en découlent sont étroitement liés l'un et l'autre : « consensus building stands or falls instead on the acceptability of its process. It needs to produce good answers through good processes » (Innes et Booher, 1999, p. 415). Un processus où la transparence, l'honnêteté, l'ouverture et le respect font défaut obtiendra difficilement l'engagement et l'appui des acteurs. De la même manière, un processus au sein duquel les préoccupations de second plan et les intérêts plus controversés ou encore, les acteurs avec un pouvoir moindre sont écartés des négociations, risque d'omettre certains faits et certaines informations, de même que de ne pas considérer toutes les contraintes. En plus de manquer de crédibilité, il en découlera des solutions et des décisions inadéquates et inappropriées. Au sujet de l'importance du processus menant au consensus, les auteurs Innes et Booher (1999) s'expriment ainsi :

It needs to produce good answers through good processes. [...] Process is also important because much of what consensus building accomplishes, such as new levels of trust, shared knowledge, alliances, personal networks, and working relationships, depends on collaboration and a mutually respectful process. (p. 415-416)



Dans ce contexte, même si le consensus n'est pas atteint, le processus de collaboration demeure néanmoins bénéfique puisqu'il contribue à faire évoluer les acteurs et leur compréhension de la problématique en permettant une mise en commun des préoccupations, des connaissances et des intérêts de chacun, ainsi qu'à identifier des actions et des solutions envisageables. Le consensus ne vise pas que la production d'un accord et d'un projet commun parmi les participants, mais aussi l'expérimentation, l'apprentissage, l'échange et la construction de significations partagées. En effet, selon les auteurs Innes et Booher (1999), « even a process without any agreement may be a success if participants have learned about the problem, about each others' interests, and about what may be possible » (p. 415).

Par l'entremise de leur interaction, les acteurs se retrouvent confrontés à différentes, et parfois divergentes, visions et interprétations qu'ils cherchent à réconcilier. Le consensus ne concerne pas seulement la prise d'une décision collective, mais aussi la négociation d'une définition et d'une conceptualisation commune du problème à gérer (Mohammed, 2001). Une part importante du travail de négociation consiste donc à faire converger les désaccords quant à la manière dont les acteurs décrivent et envisagent la situation, ainsi que leurs modes et règles de fonctionnement. À ce sujet, Pasquero (1991) soutient que le consensus est possible seulement une fois que les acteurs ont intégré les points de vue des autres participants à leur propre conception de la situation :

Although various organizational devices can be used to develop common domain definitions or shared values, these often result only in a compromise by stakeholders on their initial positions, rather than in a thorough understanding of the issues and their roles with respect to them. As long as conflicting stakeholders cannot integrate the

perspectives of their adversaries into their own rationales, progress in reaching consensus through a collaborative effort will be difficult. (p. 56)

Le consensus suppose un processus complexe de partage, de négociation et d'adoption des perspectives et des interprétations de l'ensemble des participants. Comme le mentionnent les auteurs Innes et Booher (1999) : « people can trade self-defeating patterns of conflict for ones that empower them to engage in adaptive and rewarding actions » (p. 421). Idéalement, la première étape dans la construction d'un consensus consiste alors à reconnaître les divergences d'opinions et de visions au sein de la collaboration. Il ne suffit pas d'accorder les désaccords en regard de la prise de décision, mais également concernant les motifs et les justifications qui soutiennent les préférences et les points de vue des acteurs. Une fois que les participants ont reconnu et compris ces différences, ils tendent généralement à légitimer plus facilement les autres positions. Au fur et à mesure des négociations, les orientations des acteurs évoluent selon la contribution de chacun des participants. La perspective individuelle de chaque acteur progresse afin d'incorporer celle des autres participants (Donnellon, Gray, Bougon, 1986). Le processus de construction de consensus concourt alors à instruire et à renseigner les acteurs sur divers enjeux sans se limiter exclusivement à la prise de décision et d'action. Mohammed (2001) souligne que tout au long des interactions « cognitive frames may become more similar, and collective interpretations of key events move from unformed and tentative to well-constructed, well-processed viewpoints » (p. 418).

Vertzberger (1990) précise que dans le cas d'un consensus opérationnel, les acteurs peuvent s'accorder sur les décisions et les actions à entreprendre sans toutefois partager une interprétation commune de la situation (dans Mohammed, 2001). Inversement, un consensus perceptuel se caractérise par une représentation collective de la problématique, mais sans que les acteurs parviennent à s'entendre sur les actions et les décisions à prendre. Le consensus peut alors être vu comme un continuum allant d'un ensemble d'interprétations incompatibles à une parfaite convergence où les participants disposent d'un cadre de référence identique. L'une et l'autre de ces extrémités sont toutefois jugées dysfonctionnelles. L'auteure Mohammed (2001) précise que l'idéal est de parvenir à une position centrale équilibrée où les différentes perspectives sont exprimées et intégrées dans la construction d'une solution :

Because idiosyncratic frames hinder the ability of the group to operate as a unified structure, and identical frames destroy the diversity of perspectives that contribute to creative problem solving, cognitive consensus covers the space between these two endpoints and encompasses both consensus and diversity. (p. 414)

Les acteurs d'une collaboration peuvent donc prendre des décisions partagées et mettre sur pied des actions collectives sans obligatoirement avoir construit un consensus quant à leur vision et à leur interprétation de la situation (Donnellon, Gray, Bougon, 1986). Selon ces auteurs, par l'entremise de leurs conversations, les acteurs peuvent développer et maintenir une définition suffisamment commune pour permettre la coordination d'actions collectives. Malgré une interprétation *a priori* différente, signification et action peuvent alors répondre à la fois à des intérêts individuels et à des objectifs collectifs. Dans un tel cas, le consensus émerge souvent après les interactions ayant conduit aux décisions et aux actions (Weick, 1995). Les acteurs s'engagent dans un processus de

création de sens afin d'interpréter *a posteriori* la situation en fonction des informations et des nouvelles connaissances dont ils disposent. En regard de l'élaboration d'actions collectives sans nécessairement une construction préalable de consensus, les auteurs Donnellon, Gray et Bougon (1986) mentionnent :

In the absence of shared meaning, organized action is made possible by the shared repertoire of communication behaviors group members use while in the process of developing equifinal meanings for their joint experience. That is, organized action does not require that the meanings held individually by organization members be coincident; equifinal meanings are sufficient. (p. 44)

Pour sa part, Coglianese (1997) réfère plutôt à des consensus prématuré ou véridique. Alors que le consensus prématuré esquivé des contrastes importants en terme d'intérêts et ignore certains faits ou éléments essentiels, le consensus véridique repose sur l'élaboration collective d'une solution qui supprime l'idée ou la conception originale que les acteurs défendaient au début de la collaboration. Autrement dit, le consensus suppose la négociation de différents degrés d'acceptation. En ce sens, lors de la construction d'un consensus, une influence informationnelle ou normative peut se manifester. L'influence normative conduit les acteurs à adapter leurs comportements en fonction des résultats du consensus, sans toutefois changer leur attitude à l'égard de la situation ou du problème étudié. Lors d'une influence informationnelle, les acteurs en viennent à modifier leur propre croyance. La construction d'un consensus est donc tout à fait envisageable sans que les acteurs modifient leur conviction personnelle, mais qu'ils se comportent en respectant la décision collective et en acceptant l'interprétation commune de la situation. L'auteure Mohammed (2001) résume ainsi le processus de construction de consensus : « Therefore, cognitive diversity at the beginning of decision

making, integrated with cognitive consensus by the end of the task, is one way for teams to foster both equivocality and mutual understanding » (p. 413).

La diversité d'acteurs au sein d'un exercice de collaboration s'avère en outre un facteur non négligeable dans la construction de consensus. Bien qu'elle puisse conduire à d'intéressantes innovations, elle peut en contrepartie engendrer une impasse où les participants n'arrivent aucunement à se mettre d'accord, soit en raison d'intérêts incompatibles et d'une incapacité de conciliation, soit parce que des participants tentent d'imposer leurs propres visions de la situation. Conserver une part d'ambiguïté, autant quant aux intérêts, aux objectifs de la collaboration qu'à l'interprétation de la situation, s'avère une pratique couramment observée pour négocier avec la diversité des acteurs. Selon les auteurs Turcotte et Pasquero (2001), « the key is to preserve some amount of ambiguity in the definitions and the solutions so that consensus can emerge, even under various interpretations » (p. 461).

Certains auteurs précisent cependant que cette ambiguïté stratégique mène à des consensus généraux évoquant des principes évasifs, en plus de proposer des mesures et des politiques banales plutôt que concrètes et opérationnelles (Van de Kerkhof, 2006). Ces consensus généraux accordent également la priorité aux problématiques faciles à résoudre au lieu de s'attaquer aux questions qui font véritablement problème. De même, ce genre de consensus tend à privilégier les solutions les plus accommodantes pour l'ensemble des acteurs (Corglianesi, 1997). Autrement dit, ces consensus généraux représentent le plus bas dénominateur commun sur lequel les acteurs peuvent s'entendre. Avec un tel consensus, l'objectif ultime de parvenir à une décision de qualité se

transforme en la recherche d'une décision minimalement satisfaisante pour tous. En effet, selon les auteurs Turcotte et Pasquero (2001) : « Some degree of ambiguity was necessary for the roundtable to be operational. Unfortunately, if ambiguity did facilitate functioning, it also limited the outcomes the roundtable could achieve; indeed, the table ultimately failed to produce what it had been designed for » (p. 459).

Néanmoins, qu'il soit défini de manière ambiguë ou précise, qu'il soit général ou détaillé, la construction de consensus représente une source importante de motivation et d'engagement pour les acteurs de la collaboration. Même si le consensus est empreint d'ambiguïté, il peut éventuellement servir de principe de base pour orienter de futures prises de décision et d'action, comme le soulignent les auteurs Innes et Booher (1999) : « Such agreements can be of higher quality than decisions made through voting, litigation, or even ordinary multiparty negotiation, in that they can produce mutual-gain solutions » (p. 414).

Parmi les autres retombées du consensus, certaines s'avèrent plus concrètes et d'autres plus abstraites. Les résultats concrets se reconnaissent et s'identifient facilement. Il peut s'agir, par exemple, d'un accord formel entre les acteurs de la collaboration. Celui-ci peut prendre la forme d'une nouvelle politique, législation ou orientation, de l'implantation d'action ou de stratégie, d'une entente sur l'analyse de la situation ou de la problématique, ou encore de l'adoption d'idée nouvelle ou d'innovation. Le consensus aide également à réduire les conflits, à prévenir les litiges et à promouvoir la participation collective. En général, ces résultats deviennent accessibles dès la fin du processus de délibération, c'est pourquoi on parle de retombées de premier ordre.

Certains résultats peuvent aussi se manifester quelque temps après la fin du processus et à l'extérieur du cadre formel délimité par les activités de la collaboration. Dans ce cas, on réfère à des résultats de deuxième et de troisième ordre. Ceux-ci représentent, par exemple, un nouveau partenariat ou une nouvelle collaboration, un changement de pratique ou de comportement, une nouvelle norme ou institution.

Pour leur part, les résultats abstraits correspondent à la construction d'un capital social, intellectuel ou politique, d'une confiance mutuelle et de relation personnelle ou professionnelle, d'une compréhension commune des intérêts et des préoccupations des acteurs, d'une définition partagée de la situation ou de pistes de solution à adopter. Concernant ces résultats abstraits, les auteurs Innes et Booher (1999) précisent que « Once participants internalize such knowledge, it influences them even more powerfully, helps to coordinate action, and reduces areas of conflict » (p. 415). Ces mêmes auteurs s'entendent aussi pour dire que les résultats abstraits s'avèrent souvent plus importants et bénéfiques à long terme que ceux concrets au sein de la collaboration. Non seulement ils permettent un apprentissage mutuel et l'identification de solution, mais ils peuvent également engendrer la remise en question des acteurs eux-mêmes concernant leurs propres intérêts et préoccupations. Tout au long des interactions, les participants prennent conscience de la possibilité de satisfaire les intérêts des autres acteurs sans pour autant nuire ou brimer les leurs : « They may learn how all participants' interests are interconnected and come to see the problem as a joint one in which each has a stake » (Innes et Booher, 1999, p. 415). Ils peuvent même en venir à changer leur compréhension du domaine d'activité dans lequel ils œuvrent. Concernant les retombées abstraites de deuxième et de troisième ordre, il s'agit par exemple, de

changement d'attitude et de perception, un nouvel apprentissage de la société qui se traduit par une meilleure adaptation à la nouveauté et au changement ou en de nouveaux discours politique et social. Enfin, toujours selon les auteurs Innes et Booher (1999), à long terme, l'apport le plus important du processus de construction de consensus « will be in helping communities and organizations move to higher levels of performance and creativity in a constantly changing world » (p. 416).

#### ***4. Problématisation de la gouvernance en sécurité routière***

La plupart des recherches qui ont étudié le fonctionnement des collaborations interorganisationnelles se sont penchées sur les organisations engagées dans l'exercice indépendamment les unes des autres (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012). C'est-à-dire que ces études ne prennent pas nécessairement en considération la collaboration interorganisationnelle en tant qu'elle-même une « organisation ». Pourtant, le sort d'un projet collectif découle essentiellement des alliances qu'il établit et des ressources qu'il mobilise afin d'harmoniser différents intérêts et différentes préoccupations. L'étude des interactions entre les acteurs permet la compréhension de la constitution et du fonctionnement des collaborations interorganisationnelles, plutôt que de se concentrer sur ses résultats *a posteriori*.

Dans ce contexte, nous problématisons la gouvernance en sécurité routière d'une manière originale et à nos yeux prometteuse. En posant comme pierre angulaire de notre réflexion les concepts d'acteur, d'interaction et de communication, nous envisageons la collaboration interorganisationnelle telle une pratique de gouvernance collaborative dont



les processus créent une entité collective distincte en mesure d'agir, dans ce cas-ci la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR). Nous soutenons que pour parvenir à une meilleure compréhension et à une analyse plus approfondie des réussites, des échecs et des défis propres aux exercices de collaboration interorganisationnelle, nous devons d'abord étudier les pratiques communicationnelles et les interactions entre acteurs qui ont permis sa constitution. Nous devons également étudier la manière dont ces processus établissent et entretiennent ce collectif dont l'existence et l'identité se distinguent progressivement de celles des acteurs. Enfin, nous devons aussi étudier la manière dont l'existence et l'identité de ce collectif deviennent, en retour, opératoires dans les activités des acteurs.

Par l'étude empirique d'un exercice de collaboration interorganisationnelle, nous nous penchons donc sur un cas de gouvernance collaborative en adoptant une approche communicationnelle. Dans la littérature existante, le langage et le discours sont largement identifiés comme des éléments centraux des exercices de collaboration, soit sous des modalités verbales et interactionnelles (Huxham et Vangen 2000), soit sous des modalités textuelles (Koschmann, Kuhn et Pfarrer, 2012). Plusieurs auteurs reconnaissent également que la communication se situe au cœur même de la collaboration interorganisationnelle, entre autres pour son rôle dans le partage de connaissance, la gestion d'interaction conflictuelle, l'émergence et la définition d'une identité collective, la recherche de consensus ou la construction d'une compréhension commune de la problématique sociale. Fort peu d'études, cependant, documentent empiriquement ces présupposés.

Nous prétendons ainsi que les collaborations interorganisationnelles émergent et existent par et dans les pratiques communicationnelles et les interactions des acteurs engagés dans un exercice de gouvernance collaborative. Communiquer et organiser sont liés de sorte que les collaborations interorganisationnelles en tant qu'organisations autonomes se découvrent dans les interactions et les pratiques communicationnelles auxquelles elles donnent lieu, qu'elles soient orales ou textuelles. Les discours organisationnels représentent alors le moyen par lequel les acteurs créent une réalité sociale cohérente qui leur permet d'affirmer qui ils sont et ce qu'ils font collectivement réunis. Les organisations sont à la fois la mise en forme et le lieu de cette mise en forme par l'action et l'interaction d'acteurs (Tsoukas et Chia, 2002).

En tant que processus évolutif, la gouvernance collaborative est donc créée, maintenue et modifiée par la communication. En misant sur sa nature processuelle, cette gouvernance s'étudie de manière continue en suivant les interactions et les pratiques communicationnelles des acteurs participant à l'exercice collectif. La gouvernance collaborative peut alors être envisagée tel un accomplissement social et itératif en continu développement issu d'une variété de pratiques communicationnelles qui elles-mêmes forment les « processus organisants » qui donnent vie aux entités collectives telles que les collaborations interorganisationnelles.

La gouvernance collaborative s'apparente à une réalité en mouvement soumise à une pluralité de visions où l'alignement des intérêts est rendu possible par un travail interactionnel engageant les acteurs, le sens qu'ils accordent aux différents enjeux et la capacité de formuler des solutions et de construire des consensus qui les traduisent. Dans

ces conditions, l'ordre social découle des négociations successives entre les acteurs et de leurs pratiques communicationnelles. L'analyse de la gouvernance collaborative ne peut, dans ce cas, faire fi des processus qui contribuent à la produire. Dans cette approche où les interactions priment les entités, l'analyse de la négociation des enjeux permet de relever les logiques des acteurs défendant leurs intérêts et leurs préoccupations, d'identifier où sont traduites les forces et où ont lieu les associations et les dissociations. C'est en levant le voile sur les stratégies et les processus mis à profit pour intéresser et pour mobiliser les acteurs que nous parvenons à une description fine et à une compréhension approfondie de la gouvernance en sécurité routière.

En problématisant la gouvernance collaborative telle la résultante de différents processus communicationnels, nous reconnaissons du coup que l'action collective est le fruit de diverses influences. Au-delà de leurs divergences, les acteurs parviennent à partager les mêmes ressources, à adopter une même direction, à construire des consensus, et ce, malgré des intérêts, des préoccupations et des finalités variés, parfois opposés. Dès lors, ce regroupement de participants se transforme en un réseau de collaborateurs dont la solidité et la nature des relations se renouvellent au fur et à mesure des interactions et de l'avancement du processus de concertation. Les négociations autour des intérêts et des préoccupations deviennent alors l'objet d'analyse qui permet de comprendre comment se construit collectivement une action et comment les acteurs parviennent à collaborer dans une même visée d'intervention.

En examinant les processus communicationnels constitutifs d'un exercice de collaboration interorganisationnelle, nous explorons de quelle manière les discours et les

interactions participent à la réussite d'un exercice de gouvernance collaborative. En quoi les conversations et les textes produits lors des interactions entre les acteurs et leur mobilisation subséquente jouent-ils un rôle dans l'accomplissement social et collectif ? Autrement dit, la réciprocité entre les conversations des acteurs et les références qu'ils font aux discours antérieurs et aux textes précédemment élaborés construit la collaboration interorganisationnelle comme une organisation émergente en l'évoquant elle-même. Rétrospectivement et réflexivement, les acteurs rationalisent et objectivent les interactions qui deviennent alors constitutives de l'organisation collective (Weick, 1995). Tandis que les textes servent de ressources organisationnelles, les conversations représentent l'instrument qui donne lieu aux actions (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004).

Par cette approche « performative » des collaborations interorganisationnelles, nous concentrons donc notre attention sur des enjeux communicationnels et interactionnels propres à la gouvernance collaborative. Nous cherchons à identifier et à décrire les processus effectifs et les facteurs qui contribuent aux actions et aux décisions collectives, et à comprendre le rôle des acteurs et la nature de leur discours. Nous cherchons également à cibler les éléments à la base de la construction de consensus et d'une identité collective; deux sources indéniables du succès de ce type d'exercice collectif qui se manifestent justement dans les différentes constructions discursives (Koschmann, 2012; Chaput, Brummans, Cooren, 2001; Brown, 2006; Hardy, Lawrence, Grant, 2005). En ce sens, la mise en œuvre d'une gouvernance collaborative suppose aussi un certain arbitrage dont le succès dépend en bonne partie de la cohésion et des relations de confiance que bâtissent les acteurs entre eux (Koschmann, 2012; Sénécal, Cloutier, Herjean, 2008; Hardy, Lawrence, Grant, 2005; Tremblay et Rolland, 1996;

René et Gervais, 2001; Brown, 2001; Cheney et Christensen, 2001). En somme, nous envisageons l'initiative de collaboration interorganisationnelle de la TQSR tel un espace discursif afin de voir comment les acteurs « performant » cette organisation lors d'interactions dans le but d'identifier des facteurs de succès.

D'un point de vue méthodologique, ce positionnement théorique impose toutefois certaines exigences. Étant donné le caractère hétérogène et imprévisible de la construction et de la composition des exercices collectifs, leurs processus constitutifs ne sont accessibles que lorsque les acteurs ont eux-mêmes témoigné des enjeux et des défis auxquels ils ont été confrontés et des délibérations dans lesquelles ils se sont engagés. Il s'agit alors de prendre acte des descriptions exprimées par les acteurs eux-mêmes pour s'intéresser aux indices et aux termes à la fois producteurs et révélateurs des mécanismes et des processus de construction de l'organisation (Latour, 2005).

Étant donné la multiplication et la diversité des acteurs, cette gouvernance collaborative regroupe différentes préoccupations et diverses logiques d'action, ainsi que plusieurs modes de coordination, en plus d'être porteuse de multiples intérêts, convictions et valeurs. De surcroît, non seulement les acteurs se distinguent en matière de propriété, de taille et de secteurs d'activité, mais ils assument aussi différentes fonctions et interviennent à divers niveaux, en plus d'appartenir à des organisations particulières. Il devient ainsi de plus en plus difficile de reconnaître les intervenants et de délimiter leur champ d'intervention. Pour rendre compte de cette réalisation collective, il importe alors de décrire les associations créées par les acteurs eux-mêmes, tout en soulignant les points de convergence et de divergence, de même que les situations d'incertitude. En

ayant la possibilité d'inclure tous les acteurs, sans égards à leur rôle ou à leur identité, cette démarche permet la description et la compréhension du dynamisme et de la complexité propres à la gouvernance collaborative.

Bien qu'innovateur, nous comptons faire ressortir la valeur heuristique de ce positionnement et ouvrir une voie intéressante pour comprendre les défis de la gouvernance collaborative telle qu'elle se reconfigure, ainsi que les logiques déployées par les acteurs. La problématisation proposée permet de suivre ces processus de construction qui s'ajustent en regard du déroulement des interactions et des négociations sur la base des intérêts et des préoccupations spécifiques aux acteurs. Cette perspective de la gouvernance collaborative fait ressortir des aspects auxquels nous ne portions peut-être pas suffisamment attention auparavant.

#### **4.1 Objectifs de recherche**

L'exercice de collaboration interorganisationnelle de la TQSR peut être considéré comme un exemple récent et important d'une initiative de gouvernance collaborative en sécurité routière étant donné le niveau de concertation des parties prenantes auquel elle donne lieu. Compte tenu des activités de cette table de concertation, cette recherche a été élaborée comme un retour sur l'expérience conduite avec les participants afin de mieux comprendre certains processus engagés dans cet exercice collectif tels qu'ils se sont manifestés concrètement pour ceux et celles qui y ont contribué. Cette étude décrit et analyse le bilan que dressent les participants de la TQSR, ainsi que les processus effectifs de concertation et de recherche de consensus qui ont caractérisé son

fonctionnement au cours de ses quatre premières années d'activités (2005-2009), à savoir les travaux qui ont mené à la production des deux premiers rapports de recommandations.

Cette recherche examine les modalités par lesquelles les initiatives de collaboration interorganisationnelle sont rendues possibles ou au contraire, vouées à l'échec. Plus spécifiquement, nous identifions et étudions les interactions entre les principales composantes qui définissent les enjeux de la gouvernance en sécurité routière au Québec, c'est-à-dire d'où et comment émergent les actions entreprises et les prises de décision dans le contexte des travaux de la TQSR. Comme l'indiquent les auteurs Akrich, Callon et Latour (1988a) : « Ce dont nous avons tous besoin, pour progresser dans l'art de gérer les innovations, c'est d'une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels celles-ci réussissent ou échouent afin d'élaborer quelques principes qui servent de guide à l'action » (p. 4).

Afin d'éclairer les enjeux propres à la gouvernance collaborative, nous mettons à jour les logiques des parties prenantes pour défendre leurs intérêts et leurs préoccupations en nous concentrant sur les espaces de délibération et de négociation. Selon leur identité, nous décrivons la manière dont ils perçoivent leurs responsabilités et les rôles dans lesquels ils se positionnent au sein des activités de la TQSR. Nous identifions ce qui incite les acteurs à agir ou au contraire, ce qui leur nuit, en ciblant les sources de tension. En nous penchant sur les capacités des parties prenantes à interagir et à résoudre conjointement des problèmes dans des contextes concrets de prise de décision, nous décrivons en outre les facteurs contribuant à la construction d'une identité collective.

Cette étude prétend offrir une description et une interprétation quant à la manière dont les parties prenantes en sécurité routière ont été amenées à interagir et à négocier dans une situation concrète de collaboration et comment ils se sont mobilisés en regard des tensions auxquelles ils ont été confrontés. En fait, nous nous sommes interrogés à savoir, dans une arène de collaboration interorganisationnelle, de quelle manière s'articulent les rapports entre des acteurs aux intérêts divergents; quels sont les processus et les éléments à la base de la construction de consensus et d'une identité collective. Autrement dit, notre étude s'interroge sur l'enjeu de la traduction des intérêts et de la prise de conscience de tension comme logique d'action dans une pratique de gouvernance collaborative.



## Chapitre 2

### **CONSTITUTION COMMUNICATIVE DES ORGANISATIONS**

Selon Berger et Luckmann (2006), les discours occupent une place centrale dans la « construction sociale de la réalité » en contribuant à la genèse de diverses connaissances sociales auxquelles les individus se réfèrent pour agir individuellement et collectivement. Par l'entremise d'interaction entre les individus, les discours permettent l'émergence et le partage de savoir socialement construit. Malgré l'ubiquité du terme dans les sciences sociales, sommairement le discours peut être défini comme la combinaison d'interaction verbale, formelle ou informelle, et de texte écrit, peu importe leur forme (Grant, Keenoy, Oswick, 1998).

Pour sa part, la théorie sémiotique de Greimas (1986) soutient que la construction de discours suit généralement quatre étapes. D'abord, la phase de manipulation met à jour une tension entre un acteur et un événement. Cette tension provient du désir, pour l'acteur, d'atteindre un objectif, de concrétiser un projet ou de rétablir un certain ordre. La deuxième étape, celle des compétences, consiste à créer des alliances avec différents participants, à les intéresser et à les mobiliser afin de réunir les habiletés et les expertises nécessaires à l'atteinte du but souhaité. Différentes stratégies doivent alors être mises en œuvre afin d'associer les acteurs et les ressources requises pour amorcer les activités menant à l'objectif escompté (Klijn, 2008). À cette deuxième étape, « the network manager has to identify the actors necessary for an initiative and actually create a situation in which they become interested in investing their resources » (Klijn, 2008,

p. 132). Chacune de ces associations se concrétise par l'entremise de discours équiifinaux. Quant à la phase de performance, elle se résume à l'activation ou à la mobilisation de tous les participants engagés pour accomplir le projet. Puis, à la dernière étape, celle de la sanction, dans la mesure où l'initiative entreprise est évaluée et que son résultat, jugé positif ou négatif, est reconnu, le collectif devient alors efficient et effectif : « This analytical model establishes a causal link between organizing and sense-making, since it shows that it is the general organization of events within a given initiative that produces signification or meaning » (Cooren et Fairhurst, 2002, p. 87). Cette théorie narrative permet d'articuler entre eux les différents mécanismes sous-jacents aux processus organisationnels, mais surtout de comprendre leur fondement discursif. En raison de la nature interactionnelle des collaborations interorganisationnelles, la construction d'une telle organisation découle d'un exercice de négociation et de co-construction où discours et action se retrouvent étroitement liés.

Plusieurs autres chercheurs se sont également penchés sur l'identification et sur l'analyse de discours afin de représenter, d'interpréter et de théoriser les pratiques organisationnelles (Grant, Keenoy, Oswick, 1998). En repensant le rapport entre la communication et l'organisation, les discours sont vus comme une composante fondamentale dans la construction de réalité organisationnelle (Czarniawska, 1997). La communication ne correspond plus à un élément, à un contenu, qui se manifeste dans une organisation, dans un contenant, mais devient la source et le produit d'une organisation, à la fois de ses structures et de ses processus (Grosjean et Bonneville, 2011). Dans ce contexte, des chercheurs étudient l'interaction entre les discours et les actions, de même que leur impact sur le fonctionnement des organisations. Leurs réalités

se reconstituent et s'analysent en identifiant la manière dont les discours sont mobilisés dans les actions et comment ces actions informent à leur tour les discours (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998).

Ainsi, la communication représente à la fois l'instrument par lequel est construite une certaine réalité organisationnelle et le véhicule permettant sa diffusion, sa légitimation et son fonctionnement. Comme le souligne Weick (1995), ce pouvoir organisateur s'observe par le biais de discours : « Most organizational realities are based on narration » (p. 127). Les organisations représentent alors une construction collective découlant d'interaction et de communication, lequel évolue constamment. En ce sens, les discours produisent des ressources qui, à leur tour, les influencent eux-mêmes. Les organisations émergent et se maintiennent par l'entremise de ce processus d'accomplissement social créé par et à travers le discours des acteurs (Grant, Keenoy, Oswick, 1998). Par conséquent, à l'intérieur des discours se retrouvent les moyens de l'action (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998). Les discours ne servent donc pas seulement à décrire les phénomènes et les choses, mais aussi à les accomplir, à les réaliser. Les discours représentent à la fois l'expression et l'objectivation des structures et des processus organisationnels (Mumby et Sthol, 1996). Dans ce contexte, les organisations reflètent la multiplicité, la plurivocité et la complexité des discours qui animent les interactions entre les acteurs. Différentes pratiques discursives, chacune autonome, coexistent et interagissent alors à l'intérieur d'une même organisation, en plus de contribuer à son émergence.

Ces pratiques discursives prennent, entre autres, la forme d'interactions au cours desquelles les acteurs recourent à des symboles et à des interprétations afin de créer, de maintenir ou de transformer les processus qui coordonnent les actions collectives. Au-delà des interactions et des négociations où chacun défend ses propres intérêts et ses propres points de vue, c'est également par leurs discours que les participants établissent des accords, des consensus et des engagements qui rendent significatives et légitimes les décisions et leur participation à la collaboration. Les représentations, l'identité des acteurs, de même que l'agenda collectif sont alors construits et reconstruits à l'intérieur de ces espaces de débat discursifs.

L'étude de ces pratiques discursives, qui associent plusieurs acteurs dans la construction et le fonctionnement d'une organisation, permet de comprendre et d'analyser la production collective du sens, pour les acteurs, de plusieurs éléments qui sont fondamentaux à la gouvernance collaborative : les étapes de création d'une identité collective, d'une culture organisationnelle et des règles formelles et informelles, le degré d'engagement des participants, la manière dont sont gérées les approches autant collaboratives que compétitives, l'élaboration de mesures régularisant les problèmes soulevés, ou encore, les mécanismes de mise en place d'action et d'intervention. Les pratiques discursives informent en outre sur les succès, les retombées et les effets de la collaboration interorganisationnelle. À la base des organisations et des collaborations, ces pratiques discursives se situent et s'observent là où se manifestent les phénomènes organisationnels.

## *1. Approches discursives*

Les approches discursives, de plus en plus utilisées dans l'étude des collaborations interorganisationnelles, portent sur la production de réalité sociale à partir de la diffusion, de la reproduction et de la transformation dans la communication de divers objets, idées et pratiques. Cette perspective mise sur le potentiel d'inscription, de mémorisation et de changement du discours pour contribuer aux processus qui soutiennent l'émergence et le fonctionnement des organisations. Plus précisément, les approches discursives soutiennent que les organisations s'analysent par l'étude des pratiques discursives, qu'elles soient textuelles ou orales, puisqu'elles engendrent les processus incitant les acteurs à l'action :

Research on discourse offers promising insights for the study of collaboration through its focus on the study of talk and texts, which provides a way to track collaboration on an ongoing basis through the 'traces' of discursive activity that can be identified in the relevant texts. (Lotia et Hardy, 2008, p. 380)

Sans minimiser l'apport des actions, l'approche discursive insiste sur l'importance des ressources communicationnelles comme fondements des actions collectives. Comme le mentionnent les auteurs Grant, Keenoy et Oswick (1998), les discours ne font pas que décrire la réalité, ils la produisent. Les organisations n'existent alors que par l'entremise d'interaction entre les acteurs où leur discours y joue un rôle actif. Dans ce contexte, les organisations ne réfèrent pas seulement à une entité objective ou à un ensemble de connaissances partagées, mais aussi à la répétition de pratiques discursives (Collins, 1981). Les actions collectives reposent ainsi sur des pratiques discursives au cours desquelles se construit une compréhension commune de la situation dans une visée de

coopération. En ce sens, ces pratiques discursives sont alors constitutives de la collaboration.

La perspective discursive conçoit le monde social telle une réalisation collective en perpétuelle adaptation et en constante redéfinition selon les tensions, les luttes et les controverses qui ponctuent les interactions. Dans ce contexte, les organisations représentent une réalité sans cesse en évolution et en perpétuel ajustement et non une entité discrète avec une finalité établie et complète. Les approches discursives se penchent sur les pratiques et les processus qui articulent les organisations du point de vue du sens que leur donnent les acteurs : « The emerging focus on organizing, rather than organization (Weick, 1998), and the conceptualization of organizational change as a process of becoming (Tsoukas & Chia, 2002) » (Hardy, Lawrence, Grant, 2005, p. 73).

Par l'analyse des pratiques discursives et en rendant explicites les interactions, la manière dont une réalité collective est construite et maintenue en activité peut être mise à jour, plutôt que de simplement s'attarder au résultat final de cette collaboration. En positionnant les organisations et les collaborations tel un collectif, il devient possible de découvrir leurs procédures de formation et de fonctionnement. Le concept de discours réfère ainsi aux processus et aux contenus, qu'ils relèvent de documents écrits, d'exposés, de graphiques ou de symboles, qui contribuent à construire et à légitimer l'existence de certaines réalités (Taylor et Van Every, 2011). Les discours rendent concrètes et matérielles différentes identités, valeurs, croyances ou conditions qui orientent les pratiques des acteurs. La recherche sur les discours organisationnels étudie donc les processus par lesquels divers objets discursifs sont produits au sein des

organisations, la manière dont ces objets discursifs contribuent à la construction sociale d'une réalité, de même que les conséquences de ces processus et de ces objets discursifs sur le fonctionnement même des organisations (Hardy, Lawrence, Grant, 2005).

Les discours vont alors au-delà des mécanismes linguistiques et pragmatiques qui contribuent à les produire. Les discours représentent un mode de pensée, d'où leur importance dans la construction de réalité sociale et leur influence sur les attitudes, les comportements et les croyances lors d'interaction entre acteurs. Par l'entremise de leur discours, les membres d'une organisation créent une réalité sociale cohérente qui les définit en tant qu'entité autonome, distincte et en mesure d'agir. Les discours renvoient autant au contenu et à la forme du message, à sa production et à son interprétation; toutes des dimensions collectives de leur action et de leur performativité. Les discours s'avèrent particulièrement significatifs « in constructing, situating, facilitating and communicating the diverse cultural, institutional, political and socio-economic parameters of "organizational being" » (Grant, Keenoy, Oswick, 1998, p. 12).

En permettant de repérer et de comprendre les étapes de leur construction, l'étude des discours donne un sens aux réalités sociales, de même qu'aux événements et aux actions qui les composent. Les discours s'inscrivent en effet dans une dynamique sociale qu'ils ont eux-mêmes en partie produite. En plus d'informer sur les tenants et aboutissants de l'organisation, les discours représentent un objet d'étude pour analyser les processus de création de signification et de changement. Par exemple :

While many of the effects of natural disasters fall clearly outside of the realm of discourse, most of us do not experience them directly, but discursively, through

television or newspapers. Similarly, our experience of an organization's strategies and mandates is as much through written and oral stories as by directly observing decisions and actions. (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998, p. 65)

Les auteurs Keyton, Ford et Smith (2008) définissent la collaboration interorganisationnelle comme un ensemble de processus communicationnels dans lesquels s'engagent les acteurs en tant que représentants de leur organisation respective afin d'étudier collectivement un problème qui outrepassé le domaine d'activité dans lequel ils œuvrent. Par diverses pratiques discursives, les membres d'une collaboration expriment, négocient et harmonisent leurs divergences dans la poursuite d'un objectif collectif. Ces mêmes auteurs identifient quatre enjeux propres à la collaboration interorganisationnelle qui donnent lieu à des productions discursives constitutives de processus collaboratif. D'abord, les tensions entre les participants, qu'elles résultent d'intérêts opposés ou de connaissances inégales. Ensuite, les défis de représentation qui se manifestent selon le statut et la nature de l'organisation représentée par les acteurs. L'activité collective comme processus stratégique où les acteurs investissent diverses ressources tangibles et intangibles selon les intérêts et les bénéfices recherchés. Puis, la collaboration comme processus itératif où l'accomplissement des objectifs collectifs ne doit pas suppléer au processus collaboratif. Ces quatre enjeux « was discursively produced in team conversations and influenced both team members' contributions and their stated evaluations of others' contributions » (Keyton, Ford, Smith, 2008, p. 399).

Certains auteurs soutiennent que le style de langage employé par les acteurs dans leur interaction peut influencer les résultats de la collaboration (Hardy, Lawrence, Grant,



2005; Arnaud et Mills, 2013). Alors qu'un langage uniquement coopératif nuit à l'expression de points de vue potentiellement conflictuels par souci de solidarité, un langage essentiellement autoritaire crée des tensions en démontrant un refus d'écoute et de compromis. L'idéal repose sur la combinaison entre les langages autoritaire et coopératif où la construction d'une identité collective devient alors envisageable.

Principalement en raison de leur ressource et de leur possibilité, les discours et les interactions occupent donc une place fondamentale dans les organisations et au sein des collaborations, et ce, même dans le cadre de démarche ou de situation au premier abord non langagière. En étant étroitement liés, les pratiques et les contenus discursifs démontrent l'importante interrelation entre les aspects narratif et non narratif de la réalité. Nombre de pratiques non discursives prennent naissance dans celles discursives.

### **1.1 Perspective constitutive**

La perspective constitutive en tant qu'approche discursive conçoit les organisations et les collaborations comme le résultat de différents processus communicationnels où les conversations et les textes sont en interrelation. Plus précisément, la perspective constitutive repose sur les pratiques de délibération, de négociation, d'interprétation et de construction de significations qui construisent et coordonnent les activités et les connaissances collectives. Cette perspective constitutive de la communication suggère que les organisations s'objectivent par le biais des interactions qui, à leur tour, contribuent à les définir et à les redéfinir (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004). Cette perspective constitutive trouve son origine dans la théorie de l'*organizing* proposée par

Weick. Plutôt que de se concentrer sur l'organisation, cet auteur insiste sur l'*organizing* ou les « processus organisants » qui génèrent et maintiennent des ensembles organisés :

Weick écrit ainsi : 'Le mot organisation est un nom, mais c'est aussi un mythe. Si vous cherchez une organisation, vous n'en trouverez pas. Ce que vous trouverez, ce sont des événements, liés les uns aux autres, qui surviennent entre quatre murs; ce sont ces séquences, ces trajectoires ainsi que leur ordonnancement dans le temps qui constituent les formes que nous prenons à tort pour des substances quand nous parlons d'une organisation' (1979, p. 88; nous traduisons). (Cooren et Robichaud, dans Grosjean et Bonneville, 2011, p. 149)

Cette approche communicative de la constitution des organisations théorise et analyse la manière dont la configuration et l'interaction de divers matériaux discursifs reproduisent et coproduisent les organisations. « Par approche constitutive, il faut entendre toute réflexion ou étude visant à explorer 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, dans Grosjean et Bonneville, 2011, p. 141) À cet effet, les auteurs Koschmann, Kuhn et Pfarrer (2012) prétendent que les pratiques communicationnelles qui sous-tendent les collaborations interorganisationnelles existent et agissent au même titre que celles qui créent et assurent le maintien des organisations.

Selon cette perspective constitutive, les pratiques communicationnelles permettent donc de matérialiser les collaborations afin qu'elles deviennent une entité collective distincte en mesure d'agir. Les auteurs Koschmann, Kuhn et Pfarrer (2012) précisent que la capacité des collaborations interorganisationnelles de se constituer et de se maintenir telle une entité collective ne dépend pas de quelconques structures ou de certaines conditions préexistantes, mais elles émergent plutôt de processus communicationnels. La

communication représente alors le mécanisme qui permet la construction, la transmission et l'acceptation des procédures et des informations qui assurent l'élaboration et le maintien des organisations. À cet égard, les auteurs Cooren et Robichaud (2011) soulignent que « toute organisation ne peut se maintenir, évoluer et fonctionner qu'en s'incarnant dans les actions et les interactions impliquant des représentants, que ceux-ci soient des documents officiels, des employés, des dirigeants, des sites Web ou des porte-parole » (dans Grosjean et Bonneville, p. 141). Cette perspective ne s'intéresse donc pas seulement aux actions et aux interactions humaines, mais considère également tous les éléments qui prennent part à la réalité et au fonctionnement des organisations.

La perspective constitutive apporte une distinction entre les conversations et les textes dans l'émergence et le fonctionnement des processus organisationnels (Taylor et Van Every, 2011; Robichaud, Giroux, Taylor, 2004; Klijn, 2008; Brummans, Cooren, Robichaud, Taylor, 2014). Afin d'améliorer notre compréhension des collaborations interorganisationnelles « we need to look more closely at specific texts and conversational practices that make up XSPs [cross-sector partnership] and the communication patterns that enhance the potential for collective agency » (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012, p 338). En négociant les objectifs et les procédures de l'action collective, les acteurs interagissent entre eux par l'entremise de conversations qui, par la suite, donnent lieu à des représentations symboliques de ces conversations, c'est-à-dire des textes dont la nature atemporelle peut, en retour, influencer d'autres conversations.

Les auteurs Taylor et Van Every (2011) désignent ce processus par le terme « coorientation ». Ce principe suggère que les acteurs d'une collaboration parviennent à

adapter leurs actions et leurs préoccupations en fonction d'un objectif commun créé par l'interrelation entre leurs conversations et la production de textes. Les conversations s'observent lors des interactions entre les acteurs, c'est-à-dire au moment où ils expérimentent l'organisation. Pour leur part, les textes représentent des constructions symboliques qui à la fois développent et concrétisent les conversations. Les textes désignent le matériel qui apporte une dimension concrète et durable aux conversations en identifiant, en décrivant et en représentant l'organisation, que ce soit par l'inscription de normes et de politiques ou de procédures et de lois officielles. Simultanément, les textes deviennent la source et le résultat de conversations, engendrant ainsi un processus à la fois itératif et « organisant » (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012). Cette boucle de récursivité entre les textes et les conversations produit des « métaconversations » dans le sens où un texte ou une conversation précédente devient le sujet et la référence d'une conversation future (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004). La finalité ultime de ce processus itératif consiste en la construction d'une réalité organisationnelle continue telle que la collaboration. C'est donc en se concentrant sur la construction de textes par le biais de conversations que l'approche constitutive cherche à comprendre la constitution des organisations et des collaborations.

Au fur et à mesure de l'évolution du processus de « coorientation », il se crée des interactions entre acteurs et des pratiques communicationnelles, construisant de ce fait l'organisation. Toutefois, afin que ce processus de « coorientation » rende effective une entité collective, certains textes doivent finir par « faire autorité » par le biais des processus communicationnels d'« intertextualité » et de « distanciation » (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012). L'« intertextualité » renvoie à tous les processus par lesquels des

textes sont en mesure d'exercer une influence sur certaines actions ou sur certaines décisions dans le cadre de la collaboration ou à des textes qui rendent possible l'élaboration d'autres textes. Selon cette perspective constitutive, le point essentiel « is how diverse participants compete conversationally to insert texts that will shape the content and direction of an XSP [cross-sector partnership] » (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012, p. 337).

Cette influence intertextuelle peut se manifester au-delà des interactions qui se déroulent à l'intérieur des frontières de la collaboration. Les auteurs Robichaud, Giroux et Taylor (2004) parlent d'un processus de « distanciation » afin d'expliquer le rôle des textes dans l'orientation des conversations et la constitution des organisations. Puisque les textes ont la capacité de perdurer à travers le temps et l'espace, leur influence s'étend au-delà de la conversation à laquelle ils se rapportent. Une fois la conversation codifiée sous la forme d'un texte, son emploi et sa référence peuvent dépasser les acteurs et le contexte original de la conversation initiale. Par exemple, les comptes rendus de réunions peuvent servir à des fins autres que de simplement assurer le suivi des rencontres. Ces documents peuvent également être utilisés, dans une tout autre situation, pour exploiter une idée discutée, pour renforcer l'engagement des participants envers la collaboration, ou encore, pour vendre un projet à certains acteurs.

Par la « distanciation », des conversations peuvent s'objectiver et se concrétiser afin de devenir un modèle organisationnel représentant l'ensemble des conversations qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ces textes. Ceux-ci ainsi « distanciés » en terme d'espace et de temps définissent et caractérisent l'entité collective, en plus

d'associer différents intérêts et plusieurs identités. La « distanciation » permet en outre de recréer ou de modifier des textes sur la base de conversations qui prennent appui sur des textes passés. À l'intérieur de ce processus récursif, autant les conversations que les textes ont alors la possibilité d'introduire de nouveaux éléments dans la « coorientation » (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004). Selon cette perspective communicative de la constitution des organisations, il s'agit donc de découvrir et d'étudier la manière dont les acteurs exploitent les textes et leur influence sur le contenu et la trajectoire des organisations (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012).

À force de répétitions, ces accumulations et ces références itératives à des conversations et à des textes antérieurs construisent un processus et un modèle organisationnel. En considérant que chaque texte produit s'imprègne de textes précédents et qu'ils peuvent également devenir la source de textes subséquents, les textes produits par la collaboration interorganisationnelle peuvent générer une influence sociale au-delà des frontières propres à ses activités collectives afin de témoigner de sa valeur et de son identité (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012). Les processus d'« intertextualité » et de « distanciation » ont également la capacité de transformer des textes en des « textes autoritaires ». C'est-à-dire que quelques textes finissent par s'imposer, par acquérir une certaine autorité auprès des autres textes et des acteurs eux-mêmes. Ces « textes autoritaires » représentent généralement l'organisation en décrivant sa structure, sa raison d'être et ses activités. Ils peuvent aussi énoncer les procédures et les politiques formelles.

Ces « textes autoritaires » acquièrent leur pouvoir en raison de la construction collective dont ils résultent. Le terme « autoritaire » suppose que ces textes conditionnent et orientent les pratiques des acteurs puisqu'ils ont contribué à leur production. En tant qu'auteurs de ces textes, ils représentent les intérêts et les motivations des acteurs. Ces « textes autoritaires » deviennent alors une ressource pour les acteurs. Dans leurs conversations futures, les acteurs s'y référeront et les mobiliseront afin de développer des réflexions et des actions en cohérence avec leur contenu ou lors de négociation et de prise de décision afin de défendre leurs intérêts. En se penchant sur la trajectoire qui a permis la construction de ces « textes autoritaires », il devient possible de découvrir les interactions et les processus qui ont rendu possible la constitution de l'organisation, de comprendre l'émergence d'entités organisationnelles distinctes, c'est-à-dire des activités collectives qui vont au-delà de l'ensemble de chacun des acteurs réunis par la collaboration.

Les organisations elles-mêmes peuvent en outre recourir à ces « textes autoritaires » pour produire leurs propres rapports ou leurs propres documents organisationnels. Autrement dit, les « textes autoritaires » produits par la collaboration peuvent servir de fondement pour la production de « textes autoritaires » des organisations participantes, démontrant leur potentiel d'influence au-delà des contraintes de temps et d'espace. À l'extérieur des activités de la collaboration, les « textes autoritaires » collectivement construits peuvent donc générer un impact social qui vient confirmer la valeur et la pertinence de l'initiative collective autant auprès des acteurs que dans la société. Dans ces conditions, les collaborations ont la possibilité d'influencer les politiques et les pratiques d'un domaine d'activité particulier (Lawrence, Hardy, Phillips, 2002).

Tout au long du processus transformant des conversations et des textes en un « texte autoritaire » il se développe parmi les acteurs un sentiment de cohésion et d'appartenance favorisant la capacité et l'habileté d'agir de l'entité collective. Pendant le processus de construction de « texte autoritaire », les acteurs investissent les efforts nécessaires pour harmoniser leurs intérêts et pour fournir les ressources requises par les activités de la collaboration, en plus de développer et de négocier collectivement un discours et une vision commune quant aux actions et aux mesures à entreprendre. Ce processus amène les acteurs à associer leurs intérêts et leurs identités respectives à la mission de la collaboration. Par la construction de « texte autoritaire », le potentiel des entités collectives repose sur leur capacité à susciter l'adhésion des acteurs et à obtenir les ressources indispensables à leurs activités. Les auteurs Koschmann, Kuhn et Pfarrer (2012) résument ainsi :

The point, then, is that XSP [cross-sector partnership] organizing is communicative not merely in the coorientation involved in activity coordination but also in the ways that members secure and use forms of capital. That is, communication is organizational (versus merely social) because interactants are cooriented around efforts to attract capital and marshal consent. (p. 337)

En prenant en compte les divers intérêts des acteurs sans chercher à en éliminer ou à en ignorer, le processus de construction de « texte autoritaire » soulève des tensions que les pratiques communicationnelles doivent gérer et mettre à profit. Comme le souligne Bakhtin (1981), dans toute interaction émerge des forces centripètes et des forces centrifuges. Les forces centripètes représentent les interactions qui conduisent les acteurs à s'associer ensemble pour former un groupe homogène avec sa propre identité collective et son propre discours organisationnel, alors que les forces centrifuges



contribuent plutôt à diviser et à séparer les acteurs de la collaboration en fonction de leur identité et de leurs intérêts respectifs.

Les auteurs Koschmann, Kuhn et Pfarrer (2012) présentent trois mécanismes aidant la gestion de ces forces centripètes et centrifuges au sein des collaborations afin d'influencer favorablement le processus de « coorientation » nécessaire à la production de « texte autoritaire ». D'abord, les acteurs doivent refuser de mettre fin aux négociations et de clore les délibérations, que ce soit pour éviter un conflit ou pour esquiver des solutions alternatives. Puisque les collaborations se penchent sur des problèmes complexes engageant de nombreux acteurs aux intérêts divergents, la concertation et les discussions peuvent rapidement être considérées comme improductives et stériles (Turcotte et Pasquero, 2001). En encourageant les délibérations malgré les difficultés et les tensions qu'elles peuvent générer, les acteurs se sentent davantage parties prenantes de la collaboration puisqu'ils auront participé aux processus qui ont conduit aux décisions et aux actions. Par l'entremise des délibérations, les acteurs deviennent ainsi les auteurs des « textes autoritaires » encourageant la construction d'une entité collective (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012).

Ces auteurs soulignent que les acteurs doivent aussi conserver une certaine souplesse quant à leurs intérêts et leur identité respective. Il s'agit pour les participants de parvenir à un équilibre satisfaisant entre ce que suppose leur participation à la collaboration et les intérêts de leur propre organisation respective afin que chacun devienne un auteur dans le processus de production de « texte autoritaire ». Dans ce contexte, les pratiques communicationnelles sont vues comme des moyens d'exploration pour tirer profit des

différences entre les acteurs plutôt que d'essayer de les éliminer (Chaput, Brummans, Cooren, 2011). La construction de « texte autoritaire » suppose ainsi le rapprochement et la mise en commun des intérêts, des points de vue et des préoccupations de l'ensemble des participants de la collaboration, comme l'expliquent les auteurs Koschmann, Kuhn et Pfarrer (2012) :

When participants begin to respond to others in the XSP [cross-sector partnership] with a willingness to explore alternatives rather than to enroll others in a preexisting vision, the resulting authoritative text will be more likely to marshal consent and attract capital (from both XSP participants and other stakeholders), thus increasing the XSP's value. (p. 341)

Un dernier mécanisme favorisant la gestion des forces centripètes et centrifuges au sein des collaborations renvoie à la réceptivité de ces « textes autoritaires ». Par le processus d'« intertextualité », différents éléments textuels ont la possibilité de s'introduire dans le système de « coorientation » (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004). Les acteurs, auteurs des « textes autoritaires », doivent alors demeurer réceptifs et ouverts à l'influence de ces facteurs émergents. Des « textes autoritaires » indifférents aux influences intertextuelles risquent d'entraver le succès de la collaboration. Cette réceptivité suppose de considérer toutes idées ou toutes conceptions nouvelles, soit pour confirmer la trajectoire privilégiée, soit pour les mettre à profit dans la gestion et la traduction des tensions entre les acteurs (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012).

Par ailleurs, ces processus communicationnels menant à la production de « texte autoritaire » participent de plus à la construction d'une identité collective distincte propre à la collaboration. Ces constructions discursives contribuent à la création d'une

identité collective dans la mesure où elles identifient et désignent la collaboration, évoquent sa mission et ses objectifs, le cheminement et les justifications menant aux actions entreprises et les ressources mises à contribution. Ces discours mettent à jour l'histoire de la collaboration, de sa formation à ses activités actuelles et futures. Les discours ne se limitent pas seulement aux conversations entre les participants, mais incluent également et surtout, tous les contenus textuels. En permettant de dresser le portrait d'une entité collective distincte et de son fonctionnement dans la recherche de solution innovatrice à un problème complexe, les discours reflètent une cohésion et une cohérence en regard de la situation, des objectifs et des ressources disponibles nécessaires à la construction d'une identité collective stable et distincte. Dans un exercice de collaboration interorganisationnelle, un facteur clé de succès « is creating a recognizable and distinct identity as a partnership to achieve legitimacy, which is critical for overall XSP success » (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012, p. 342).

Par exemple, le nom donné à une collaboration établit une distinction entre une véritable organisation et un simple regroupement d'acteurs. Le nom d'une collaboration témoigne de son existence en tant qu'entité structurée, de sa coordination interne, de même que de son indépendance. D'un point de vue processuel toutefois, ce n'est pas tant le fait de nommer la collaboration qui importe, mais plutôt les processus qui ont permis d'y parvenir, ainsi que les représentations qu'ils ont suscitées. Ces processus doivent alors être interrogés en regard de la manière dont le nom a été proposé et accepté, des décisions qui ont dû être prises, de ce qu'il évoque et de la façon dont il est utilisé dans les conversations, de même que sa capacité à susciter de nouvelles relations avec d'autres organisations ou, au contraire, à les entraver (Kuhn, Koschmann, Pfarrer, 2012).

Les processus communicationnels contribuent également à la création d'une identité collective par le biais de la construction d'un discours organisationnel. En général, ce genre de discours se construit de manière collective et rétrospective. Les succès atteints, les problèmes rencontrés, les facteurs en jeu, les changements effectués, les procédures adoptées, les actions entreprises, les acteurs engagés et les résultats envisagés contribuent tous à l'élaboration d'un discours organisationnel. Ce discours exprime la culture et les règles implicites qui coordonnent l'ensemble des acteurs, leurs actions et leurs interactions. Un discours organisationnel identifie les genres de capital privilégiés, présente ses activités et justifie sa raison d'être. La propriété constitutive de la communication permet donc de définir la collaboration en tant qu'entité distincte et autonome en la « distanciant » des conversations qui ont contribué à son émergence, en plus d'exposer ses procédures et ses politiques collectives.

Tout compte fait, les collaborations interorganisationnelles, au même titre que les organisations ou les collectifs, représentent un ensemble de processus au cours desquels toutes les composantes sont interdépendantes et visent à créer, par le biais d'interaction et de négociation, un équilibre entre l'identité des acteurs, leurs intérêts et leurs stratégies de coordination, mais également entre leur compréhension, leur interprétation et leur engagement dans l'activité collective. Comme le mentionne Klijn (2008) : « Network management activities are more focused on bringing different actors together, adjusting and accommodating goals and perceptions, and building organizational arrangements to sustain and strengthen interactions » (p. 131). Alors que les acteurs et leurs interactions servent de bases conceptuelles, les processus communicationnels permettent de préciser et d'enrichir l'analyse des collaborations interorganisationnelles et ainsi, de parvenir à

une meilleure compréhension de leur constitution, de leurs propriétés et de leurs effets. En somme, ce que cherche à mettre en lumière cette perspective renouvelée sur l'étude des collaborations interorganisationnelles :

Is an appreciation of the complex and malleable character of the partnerships, an ongoing concern for the role of interaction among XSP [cross-sector partnership] members, and the importance of XSPs even if they are not solving problems. (Koschmann, Kuhn, Pfarrer, 2012, p. 333)

## ***2. Propriétés de la communication***

Suivant cette perspective communicationnelle et constitutive, les collaborations interorganisationnelles représentent des processus « organisants » co-construits par l'activité collective de conversations et de textes. Ces organisations élaborent des structures et des règles formelles et informelles, entreprennent des actions, établissent des politiques, en plus de répondre à des demandes de toutes sortes. Ces collectifs représentent alors bien plus qu'un simple regroupement de ressources ou un réseau de relations entre divers acteurs. Il s'agit de la mise en place d'un ensemble de processus complexes basés sur la négociation, la coordination et la coopération de plusieurs interactions entre acteurs. Les auteurs Robichaud, Giroux et Taylor (2004) soutiennent que le pouvoir organisationnel et interactionnel de la communication dépend de certaines caractéristiques qui lui sont intrinsèques.

### **2.1 Collective et accessible**

Une première propriété de la communication consiste à rendre possibles des collaborations. Par l'entremise des interactions qu'ils suscitent, autant les discours

permettent l'émergence et la mise en œuvre de collaboration, autant ils stimulent leur évolution. Comme le souligne Cronen (1995) : « one comes to be a certain person in the social world through one's interactions with others » (dans Robichaud, Giroux, Taylor, 2004, p. 619). L'efficacité d'une organisation tient alors dans la construction de ses principaux objets, c'est-à-dire à la manière dont sont définies les problématiques centrales lors des interactions. En effet, à travers leurs conversations, les acteurs construisent et légitiment des formes de connaissance et définissent des références qui leur permettent, en retour, de comprendre et de justifier certaines actions et décisions (Hardy, Lawrence, Grant, 2005). Par leurs conversations, les acteurs construisent ainsi un ensemble de ressources discursives qu'ils utilisent afin d'interpréter et de donner un sens aux situations, de même que pour autoriser et mettre en œuvre des interventions. Ces constructions servent également de ressources lors de la participation à des conversations ultérieures.

Ces constructions discursives convergent avec le concept d'habitus présenté par Bourdieu (2001); une perspective selon laquelle les acteurs agissent en fonction du capital social qu'ils ont acquis au cours de leur expérience collective, témoignant de l'importance de l'apport discursif. Selon ce concept, par leurs interactions, les acteurs développent des habiletés et des comportements à l'égard du milieu dans lequel ils vivent. Bien que principalement inconscient, cet ensemble de dispositions et de principes d'action collectivement appris permet aux acteurs de répondre et de s'adapter aux nécessités et aux imprévus de leur réalité. L'habitus correspond à une intelligence sociale et collective par laquelle l'acteur apprend à maîtriser diverses manières de penser et d'agir en conformité avec les valeurs et les normes de l'environnement dans lequel il

évolue. Ce capital social procure aux acteurs un ensemble de symboles, d'histoires, de rituels et de visions qu'ils mobilisent et adaptent afin de résoudre différents types de problèmes. Les auteurs Hardy, Lawrence et Phillips (1998) mentionnent que les individus agissent tels qu'ils le font puisqu'ils disposent d'outils et d'habiletés leur permettant d'agir ainsi, de rendre possible certaines actions au détriment d'autres. Tel que l'explique Collins (1981), ces apprentissages qui se créent et se recréent tout au long des interactions orientent donc les représentations et les conduites des acteurs, contribuant alors à la construction d'action collective :

The people one talks to have also talked to other people in the past and will talk to others in the future. Hence an appropriate image of the social world is a bundle of individual chains of interactional experience, crisscrossing each other in space as they flow along in time. The dynamics of coalition membership are produced by the emotional sense individuals have at any one time, due to the tone of the situation they are currently in (or last remember, or shortly anticipate), which in turn is influenced by the previous chains of situations of all participants. (p. 998)

Dans ce contexte, les habiletés et les compétences des acteurs se développent au cours de leurs interactions et par les discours qui s'y manifestent, devenant ainsi collectivement significatives (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998). Les conversations représentent, en quelque sorte, le moyen et le médium par lesquels ces habiletés et ces compétences peuvent être transmises et apprises (Weick, 1995). Avant l'expérimentation et la maîtrise de compétences, encore faut-il qu'elles aient fait l'objet de descriptions, d'explications et de démonstrations. L'apprentissage de nouvelles habiletés débute alors par des interactions entre acteurs où, de surcroît, une valeur et une signification peuvent leur être attribuées. Les capacités des acteurs acquièrent donc leur légitimité par

l'entremise des contextes social et discursif qui ont permis leur mise en action (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998).

Parmi les constructions discursives à la base des actions collectives, des constructions communes et des constructions privées peuvent être produites, soit simultanément, soit récursivement, soit indépendamment l'une de l'autre à l'intérieur de conversations : « While common constructions facilitate communication and allow participants to create an atmosphere of mutual understanding, private constructions allow creativity and innovation » (Hardy, Lawrence, Grant, 2005, p. 67). Les constructions communes amènent les acteurs à négocier afin de faire converger leurs préoccupations et leurs intérêts vers un accord commun quant aux facteurs, aux indications, aux interprétations et aux solutions potentielles à la problématique pour laquelle ils sont appelés à collaborer. En plus de stimuler la synergie, la concordance et la coopération entre eux, ces constructions communes permettent aux acteurs d'aborder collectivement des problèmes complexes en coordonnant leurs actions et leurs interventions par l'entremise de leurs interactions (Hardy, Lawrence, Grant, 2005).

Pour leur part, plutôt que de susciter un consensus, les constructions privées permettent au contraire aux acteurs de promouvoir et de défendre leurs intérêts, leurs objectifs et leurs points de vue, et ce, même s'ils divergent des constructions communes ou suscitent la controverse au sein de la collaboration. Les constructions privées concernent et associent certains acteurs et non pas l'ensemble des participants. Dans un contexte de collaboration, ces ressources discursives s'avèrent particulièrement importantes



puisqu'elles élargissent et diversifient l'éventail des connaissances et des expériences disponibles et accessibles.

Étant donné que les différentes constructions privées et communes sont élaborées de manière récursive et concomitante au cours des conversations, leur interaction entraîne toutefois des tensions et des ambiguïtés, néanmoins essentielles à l'efficacité des collaborations. En effet, tel que le soutient la théorie de l'acteur-réseau, le monde social et les innovations dépendent et existent grâce aux controverses (Latour, 2006). Les discours n'expriment pas la finalité des faits, mais permettent plutôt leur construction et leur reconstruction par l'entremise de conversations. La signification des discours est ainsi sans cesse réinterprétée et réajustée afin d'assurer leur pertinence et leur légitimité en tant que ressources discursives. Les auteurs Hardy, Lawrence et Grant (2005) concluent que l'efficacité de la collaboration dépend en grande partie de cette tension et de cette ambiguïté entre les constructions privées et les constructions communes :

Effective collaboration is facilitated by a tension that stems from the ongoing circulation and interplay of common and private constructions and the ambiguities that result. While representational perspectives of language and communication "view ambiguity as a problem to be solved", a discursive approach "treats ambiguity as an opportunity to challenge, skirt, and reinvent received knowledge" (Eisenberg, 1998: 97). (p. 68)

De ce point de vue, la communication permet à la fois de représenter, de rendre accessible et de partager le sens donné aux actions et aux interactions. À travers leurs conversations, les acteurs construisent et justifient certaines connaissances, références et interprétations qui, en retour, autorisent l'accomplissement d'actions significatives et appropriées selon le contexte. Ainsi, les discours « laissent des traces » en plus

d'exprimer de manière concrète et de légitimer une certaine réalité. En assurant une continuité, la communication permet alors la création d'identités individuelle et organisationnelle que les acteurs mobilisent et incarnent dans leurs interactions, comme le soulignent les auteurs Robichaud, Giroux et Taylor (2004) :

Narrative is language's natural provision for making sense of both individual experience and social interaction. It establishes the objects and events to which people's attention is directed, and it provides a complex set of identities and roles that individual actors may enact. Narrative inculcates knowledge both of what is accepted as normal within a community and of irregularities that are regarded as deviant. (p. 619)

## **2.2 Réursive et rétrospective**

Cette dynamique créée par l'interaction entre les constructions communes et les constructions privées rejoint une autre propriété de la communication qui concerne le caractère récursif et rétrospectif des discours. La récursivité signifie que « the same conversational procedure that is operative in the construction of a text is also operative in the embedding of that text within another text (or metatext) » (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004, p. 621). D'une manière récursive et réflexive, un discours précédent devient l'objet et la référence d'une conversation future. Cette boucle de récursivité conduit à la construction de « métaconversation » qui elle-même, en retour, forme et organise des collectifs. Par « métaconversation », les auteurs Robichaud, Giroux et Taylor (2004) réfèrent au processus discursif par lequel une identité est collectivement constituée à partir des interactions récursives entre divers faits, acteurs et événements. En suggérant, implicitement ou explicitement, différentes significations, règles, normes ou responsabilités, cette construction discursive, qui lie différents domaines de pratique et de langage, contribue à la construction, à la gestion, à la continuité et à la stabilité des

organisations. Les organisations émergent et se construisent donc par l'entremise de « métaconversation » dans la mesure où :

(1) "organization" refers to a language-based social entity composed of multiple communities of practice or cognitive domains and (2) "occurs in a metaconversation" means emerging from the recursive processes of the conversations of the members, where each conversation narratively frames, implicitly or explicitly, the previous one. (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004, p. 624)

Une organisation s'impose comme une entité unique qu'à partir du moment où elle a été constituée et interprétée à l'intérieur de discours comme un seul acteur représentant une réalité particulière. Alors que la conversation actualise l'organisation et que le texte la formalise, la « métaconversation » l'objective. En ce sens, la « métaconversation » remplit deux principales fonctions; d'une part, elle représente une conversation qui mène à la production d'un texte et, d'autre part, il s'agit d'une conversation qui réaffirme ce texte produit par l'entremise d'une conversation antérieure. En rendant possible cette interaction entre le texte et la conversation, la « métaconversation » participe ainsi à la rédaction du texte, mais également à sa verbalisation. En tant que conversation sur une autre conversation, la « métaconversation » permet la clarification et l'explication du sens donné au contenu du texte ou à la conversation qui a contribué à sa production.

En regard de la nature réflexive et rétrospective de la communication, Weick (1995) affirme que la signification et l'interprétation des actions se construisent rétrospectivement : « People can know what they are doing only after they have done it » (p. 24). Au cours de leur interaction, les acteurs sont exposés et confrontés à

plusieurs expériences qu'ils parviennent à expliquer qu'après les avoir vécues. Pour être en mesure de donner un sens à une action, encore faut-il qu'elle se soit produite :

Experience as we know it exists in the form of distinct events. But the only way we get this impression is by stepping outside the stream of experience and directing attention to it. And it is only possible to direct attention to what exists, that is, what has already passed. (Weick, 1995, p. 25)

Cette conception suppose que l'action est nécessairement prospective et que son interprétation est subséquente à sa réalisation. La signification des actions et des interactions est alors réflexivement réinterprétée et renégociée rétrospectivement après qu'elles se soient produites (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004). Puisque les discours s'avèrent durables et atemporels, ils permettent ainsi l'expression et l'explication *a posteriori* des événements. La seule référence au temps renvoie en réalité au contexte général dans lequel s'inscrivent les actions. En permettant l'interaction entre deux niveaux de communication, cette propriété du discours contribue à organiser et à structurer les expériences et les actions à condition toutefois, de distinguer le contenu du contexte des conversations.

Les auteurs Robichaud, Giroux et Taylor (2004) précisent en effet que toute communication comporte deux dimensions; l'une textuelle qui réfère à ce qui est dit, c'est-à-dire au contenu du message, que ce soit de manière orale ou littérale et qui peut perdurer dans le temps, et une autre dimension interactionnelle qui englobe tous les éléments et tous les aspects qu'ils soient comportementaux, attitudeux ou émotionnels, qui enrichissent le contenu du message. Cette dimension interactionnelle ou contextuelle des conversations s'exprime notamment par l'entremise des modalités du langage. Cette

caractéristique du langage permet à l'émetteur de ponctuer et de dynamiser implicitement son discours afin de laisser transparaître ses émotions et ses attitudes. Non seulement le récepteur décode le contenu textuel du message et les idées exprimées par l'émetteur, mais il est également en mesure d'interpréter et de décoder le sens contextuel ou l'effet qu'il peut avoir sur lui : « To paraphrase Goffman (1981), by talking, A is not only giving information but also giving off information – the kind of information that allows B to speculate on what A's attitude really is » (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004, p. 621).

Pour leur part, Hardy, Lawrence et Grant (2005) réfèrent aux styles de langage, qu'il soit coopératif ou autoritaire, pour témoigner de ce genre de ressource discursive et interactionnelle mise à jour lors de conversation. Les conversations de style coopératif reposent sur un ton, un rythme et un vocabulaire qui témoignent de la volonté des acteurs à collaborer, à respecter et à soutenir les rôles, les intérêts et les préférences de chacun. Le style coopératif donne lieu à des actions collectives et inclusives, tout en favorisant la construction d'une identité collective; un facteur de réussite et d'efficacité des collaborations (Hardy, Lawrence, Grant, 2005). Ce genre d'interaction suscite un respect mutuel, une considération et une égalité parmi tous les acteurs. C'est pourquoi les interactions de nature coopérative s'avèrent particulièrement importantes lors de collaborations où les acteurs présentent différents échelons de pouvoir.

Dans les conversations de style autoritaire, les acteurs recourent à un ton, un rythme et un vocabulaire qui servent à mettre de l'avant et à insister sur leurs propres points de vue et préférences. Ce faisant, ils tentent d'orienter et d'articuler les discussions de manière à

assurer la prise en compte de leurs intérêts dans la mise en œuvre des actions collectives. À la différence des conversations de style coopératif qui suggèrent le respect, l'ouverture et le compromis, celles autoritaires tendent plutôt vers l'argumentation, la fermeté, voire l'agressivité ou l'altercation et se déroulent souvent dans un climat de tension. Néanmoins, ce type de conversation permet aux acteurs de définir leur rôle et leur engagement dans la collaboration, ainsi que d'afficher clairement leur position (Arnaud et Mills, 2012). En ce sens, les styles de conversation témoignent également des différents genres d'action privilégiés par les participants.

Alors que le style de langage coopératif satisfait au partage de constructions communes et à l'intégration de constructions privées, le style de langage autoritaire voit à la représentation et à la concrétisation des constructions privées, de même qu'à la remise en question et à l'actualisation des constructions communes. L'interaction entre ces deux styles de conversation contribue au développement de la synergie nécessaire à la réalisation d'innovation et à l'efficacité des collaborations. En somme, à l'instar du processus de construction des collectifs où plusieurs controverses se manifestent :

Effective collaboration is driven by an ongoing interplay of both styles of talk and will emerge from situations in which agreement is regularly challenged and where styles of talk vary over time and across conversations in a fluid and potentially unpredictable manner. (Hardy, Lawrence, Grant, 2005, p. 70)

### **2.3 Organisationnelle et identitaire**

Une autre propriété de la communication concerne la création et l'organisation de différents domaines de pratique. Chaque domaine, chaque organisation ou chaque

collaboration correspond à un secteur particulier d'activités, lesquelles se déroulent dans un certain contexte matériel et social. Les acteurs d'un domaine de pratique collaborent et soutiennent tous les mêmes objectifs et les mêmes préoccupations. Dans ces conditions, les discours s'insèrent dans le cadre d'expériences et de significations partagées par les acteurs. En prenant part collectivement au processus discursif, sous forme verbale ou textuelle, les acteurs définissent et redéfinissent leur groupe d'appartenance, sa culture autant que son identité. Chaque domaine de pratique dispose alors de ses propres codes langagiers : « Identities emerge out of the unfolding of activities- identities that are specific to the narratively based sensemaking activities of that particular community » (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004, p. 620).

En promouvant et en véhiculant certaines perspectives, croyances et normes, les processus discursifs contribuent à la construction de l'identité collective propre à un domaine de pratique, encourageant la réalisation d'action collective. Plus une identité collective est fortement partagée, plus elle tend à renforcer l'engagement et la coopération entre les acteurs. En effet, avec un fort sentiment identitaire, les participants s'investissent davantage dans les activités de la collaboration, autant en termes de temps que d'énergie et de ressource, ils se rallient plus facilement aux consensus émergents et sont disposés à prendre des risques collectifs tout en fournissant le soutien de leur organisation respective (Hardy, Lawrence, Grant, 2005). Conséquemment, l'adhésion à une identité particulière influence la manière d'interpréter et de réagir aux enjeux et aux questions soulevées par la collaboration. L'identité collective tient également lieu de référence et de repère en permettant aux acteurs d'identifier les participants et de légitimer leur coopération.

Plus précisément, une identité collective réfère à la construction discursive d'une vision commune qui définit la raison d'être, la mission et les caractéristiques de la collaboration et à laquelle les acteurs s'identifient, en plus de la défendre socialement. Il s'agit d'une réalité collective qui émerge des discours et qui s'impose peu à peu dans la collectivité. Par le biais d'interaction discursive, les participants développent un sens d'appartenance commun d'où émerge une identité collective (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998). À cet égard, Collins (1981) souligne toutefois l'importance des conditions et du contexte dans lesquels est construite cette réalité collective : « it is not important whether what is said is true or not, but whether it can be said and accepted as a common reality for that moment – that is what makes it an emblem of group membership » (p. 999). Dans ces circonstances, les acteurs construisent un objet discursif qui les définit en tant que groupement collectif et non simplement comme une association quelconque d'individus. Plutôt que de se pencher sur les attitudes et les intentions des acteurs, il s'agit donc d'étudier les pratiques communicationnelles et leurs effets sur les relations sociales et les actions collectives. Comme le mentionnent les auteurs Hardy, Lawrence et Grant (2005), cette perspective discursive de la construction d'une identité collective aide à comprendre les processus sous-jacents aux exercices de collaboration interorganisationnelle « because it situates collective identity in the language in use among members and avoids the need to assess the degree of convergence across the minds of individuals » (p. 62).

Les bases et les normes propres à l'identité collective d'un domaine de pratique se retrouvent alors dans les pratiques communicationnelles et les processus discursifs. Un écart, une rupture ou même un besoin de changement par rapport à ces références et à



ces points de repère déclenchent aussitôt de nouvelles interactions entre les acteurs. Les conversations sont souvent motivées par la perception d'une déviation, d'une infraction ou d'une insatisfaction face au contrat social liant les acteurs d'une collaboration. Les participants s'associent et s'alignent ainsi différemment selon la position qu'ils occupent dans la situation, soit ils se retrouvent défenseurs de l'ordre social établi et luttent contre la menace, soit au contraire ils endossent cette menace :

As long as there is no breach of the contractual foundation on which the existence of the organization is premised, ordinary communication reduces to routine – it becomes "imbricated" (Taylor 2001). Only when the implicit constitution is breached does it become evident how dependant organizations may be on it for their very existence. (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004, p. 624)

En d'autres mots, lorsqu'une rupture face à la normalité et à l'acceptable survient à l'intérieur d'un domaine de pratique, un processus discursif se met en branle afin de réajuster ou de rétablir l'ordre social créant du coup, des opposants et des complices. Par conséquent, les discours contribuent non seulement à la construction d'une identité collective, mais également de l'identité individuelle des acteurs. Les liens d'adhésion et d'exclusion qui se créent et se modifient par la négociation de leur participation aux interactions déterminent la spécificité des acteurs. Autant leur présence que leur absence au sein des conversations influencent l'évolution de leur identité personnelle. En effet, les acteurs développent une identité façonnée par leur engagement à la collaboration et inversement, s'ils décident de demeurer en marge de ses activités (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998).

L'identité des acteurs dépend donc d'un processus discursif au cours duquel à la fois les narrateurs, l'auditoire et les exclus proposent, formulent, acceptent ou refusent, explicitement ou implicitement, certains éléments et certains aspects de leur domaine de pratique. Sans nécessairement toutes les expérimenter et les vivre personnellement, les acteurs découvrent différentes possibilités et diverses perspectives à propos de leur réalité. Sur la base de ces choix et de leur engagement dans les interactions, les acteurs construisent leur identité, laquelle détermine leurs comportements, leurs réactions et leurs émotions. Cette présence et cet accès à différentes identités influencent, au-delà de leurs propres expériences, l'identité des acteurs. Le seul fait de s'identifier à un domaine de pratique, d'adhérer et de soutenir les mêmes positions contribue à définir leur identité. En promouvant certaines perspectives, en légitimant certaines conduites, en accordant une importance à certains faits et gestes, l'identité stimule ou, au contraire, contraint la réalisation des actions :

Identity matters not only because it affects others' valuations, but because it affects action: identity has been found to be a key factor influencing whether issues are noticed, considered legitimate and important and, hence, acted on by different organizational members. (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998, p. 70)

Ces expériences discursives agissent également sur la dimension émotionnelle des acteurs. En étant teintés de différents intérêts et de différentes aspirations, les interactions et les discours jouent sur les attitudes et les comportements adoptés. Les auteurs Hardy, Lawrence et Phillips (1998) précisent que les actions ne dépendent pas seulement de réflexion rationnelle et réfléchie, mais surtout de l'énergie émotionnelle générée par l'interaction d'acteurs dans un contexte particulier. En fait, les émotions représentent un moteur pour l'action. De la même manière, le partage d'émotions

positives contribue à la construction d'une identité collective et inversement, les émotions négatives lui nuisent (Hardy, Lawrence, Phillips, 1998). Par ailleurs, comme pour l'identité des acteurs, l'auteur Collins (1981) précise que le fait de participer ou non aux interactions, ainsi que la nature de cet engagement, affecte, soit positivement, soit négativement, les émotions des acteurs :

If one encounters a series of situations in which one is highly accepted or even dominating, or in which the emotions are very intense, one's emotional energy can build up very rapidly. [...] On the other hand, if one goes through a series of ritual rejections or subordinations, one's energies can drop fairly rapidly. (p. 1003)

#### **2.4 Représentative et innovante**

La dernière fonction de la communication se rapporte au fait que si une conversation est rattachée à une conversation précédente, c'est que nécessairement et conséquemment une voix ou un représentant assure la présence de cette première conversation dans une autre conversation. En référant à une conversation passée, un acteur devient le porte-parole de celle-ci puisqu'il l'engage dans une autre interaction. Cet acteur rapporte et expose un contenu narratif préexistant. Il ne fait pas que parler au sujet d'un collectif ou d'une collaboration, il parle également pour eux. Ce faisant, il construit une nouvelle entité collective à intégrer dans la conversation. Tel que le souligne Latour (2006) dans la sociologie de la traduction, lorsqu'un acteur devient le porte-parole d'un collectif, il crée une « boîte noire », c'est-à-dire un fait indiscutable concernant une certaine réalité avec lequel les autres acteurs engagés dans la conversation doivent négocier. Les « métaconversations », en produisant des « boîtes noires » au sujet de conversations

précédentes, créent ainsi de nouvelles entités qui, en retour, deviennent des acteurs dans la composition de l'organisation (Robichaud, Giroux, Taylor, 2004).

De conversations en conversations, de manière successive et récursive, différents niveaux d'interaction se lient donc entre eux, contribuant à la construction et à la reconstruction de « métaconversation ». Ces liens et ces références à d'autres conversations deviennent plus que de simples sujets dynamisant les discours, ils deviennent des entités à part entière dont les caractéristiques spécifiques influencent les attitudes des autres acteurs de la conversation, en plus de susciter la mise en application de nouvelles règles et normes discursives. Les « métaconversations » permettent la création d'entité collective qui n'existait pas auparavant, de transformer les conversations précédentes en « boîtes noires » auxquelles elles font désormais référence. C'est ainsi que dans le cas de la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR) par exemple, une « métaconversation » sur plusieurs domaines de pratique et sur différentes conversations locales fonde l'identité collective de la TQSR telle une entité qui agit, décide, recommande, produit des rapports, etc. Dans ces conditions, les auteurs Robichaud, Giroux et Taylor (2004) précisent, qu'ultimement, les entités mobilisées par ce processus « comes to be an agent in more encompassing narratives generating higher levels of closure, and so on. [...] This is how the FBI gets to "be frustrated", how the department "is forced to admit", how the Senate comes "to approve" » (p. 623).

Dans la perspective selon laquelle la construction collective d'un discours tient lieu de pierre angulaire aux processus organisationnels, il importe de garder à l'esprit qu'en tout temps un même discours peut être interprété différemment. À ce sujet, Bruner (1991)

souligne que ces différentes interprétations supposent « a difference between what is expressed in the text and what the text might mean, and furthermore that there is no unique solution to the task of determining the meaning for this expression » (p. 7). Selon les croyances, les valeurs et les intérêts des acteurs, la signification et l'interprétation d'un discours peuvent ainsi différer entre l'émetteur et le récepteur. Les discours ne sont jamais définitifs et continuellement soumis à la résistance, à la contestation et à la réinterprétation. Le porte-parole doit donc constamment demeurer à l'affût de ce caractère multidimensionnel afin de réorienter son discours au besoin (Cooren et Fairhurst, 2002).

Par conséquent, le succès d'un porte-parole tient essentiellement à sa capacité à prendre en compte la multiplicité et la complexité des acteurs afin d'articuler et d'aligner leurs intérêts dans un discours commun qui permet d'objectiver un projet. Le porte-parole exploite l'art de la communication dans une visée d'intéressement et ultimement, de mobilisation. En amenant les acteurs à partager une interprétation plutôt qu'une autre, le porte-parole construit le sens d'une situation de manière à ce qu'il réponde aux intérêts de chacun. Comme le souligne Bruner (1991), la force d'un discours renvoie principalement à sa pertinence à l'égard du contexte : « There seems indeed to be some sense in which narrative, rather than referring to "reality", may in fact create or constitute it » (p. 13).

En tant qu'acteur attentif aux intérêts des participants qu'il représente afin de les traduire dans l'objectif collectif de la collaboration, le porte-parole devient l'auteur d'un discours au sein duquel plusieurs définitions et différentes interprétations s'avèrent compatibles.

Selon Bruner (1991) et Weick (1995), le discours représente un moyen de création et de signification du sens de la réalité. Le porte-parole recourt à différentes pratiques communicationnelles pour démontrer la convergence des intentions et des aspirations de chacun des acteurs envers l'objectif proposé. En ce sens, le discours du porte-parole ne décrit pas l'innovation ou le projet, mais le construit et le concrétise. Par le biais de son discours, le porte-parole peut « élaborer seul ou en collectif la signification de l'expérience et articuler le changement et la continuité » (Giroux et Marroquin, 2005, p. 19).

La notion de représentativité et le concept de porte-parole occupent ainsi une place centrale au sein des exercices de collaboration. Puisque les collectifs s'élaborent et se maintiennent par le biais de nombreuses négociations, toute entité doit être représentée à l'intérieur de ces espaces de débat. Les porte-parole rendent possible cette prise de parole et cette action concertée. Pour devenir porte-parole, un acteur doit alors être en mesure de traduire et de s'allier aux intérêts, aux forces et aux désirs des acteurs qu'il représente. Par un ensemble d'actes de persuasion, de négociation et de transformation, il se voit attribuer l'autorité de représenter, de parler et d'agir au nom d'une multitude d'autres acteurs. Autrement dit, par la notion de porte-parole :

On désigne, non pas la transparence de cette parole, mais la *gamme entière* allant du doute complet (le porte-parole parle en son nom propre et non pas au nom de ses mandants) à la confiance totale : quand il parle, ce sont bien les mandants qui parlent par le truchement de sa bouche. (Latour, 1999, p. 101)

Gagnant en autorité et en pouvoir, ce représentant des acteurs qu'il a mobilisés dans le but de soutenir un objectif collectif confère une identité au réseau d'acteurs qu'il

représente. Toutefois, Latour (1999) mentionne qu'il « faut que les porte-parole puissent modifier en retour ceux dont ils sont supposé[s] exprimer fidèlement l'opinion. La fidélité change de sens » (p. 200). La représentation suppose de déplacer des entités, de les relier et de les faire parler par eux-mêmes afin d'exprimer, par la suite, dans son propre langage ce que sont, ce que veulent et ce que disent ces acteurs. Cet acteur devenu porte-parole incarne « le médiateur, le traducteur à l'état pur, celui qui met en relation deux univers aux logiques et aux horizons distincts, deux mondes séparés mais qui ne sauraient vivre l'un sans l'autre » (Akrich, Callon, Latour, 1988a, p. 1). La réussite d'une collaboration repose donc en grande partie sur le choix des représentants qui devront interagir et négocier afin de soutenir et de mener à terme le projet. En exprimant la somme des exigences et des ambitions des acteurs qu'il représente d'une manière stable et immuable, la force des porte-parole « vient de ce qu'ils parlent non pas tout seuls mais *en présence* de ceux qu'ils représentent. [...] La solidité de ce que dit le représentant est étayée directement par la présence silencieuse mais *éloquente* des représentés » (Latour, 1995, p. 175).

Au-delà des interactions qui ont permis de regrouper différents acteurs, le porte-parole est celui qui a réussi à créer des associations durables et incontestables. Un acteur et un porte-parole ne se différencient pas par leur nature, mais bien par les négociations et les associations qui ont permis la construction d'un « macroacteur ». Autrement dit, un porte-parole est un acteur qui a transformé des interactions faibles en interactions fortes, des éléments dissociables en éléments indissociables, des entités indifférentes en entités mobilisées, ponctuant le monde des possibles de lignes de force et de points de passage obligés (Latour, 1995).

L'ensemble des interactions et des processus qui sous-tendent la représentativité des porte-parole aboutissent à la co-construction d'une réalité à la fois sociale et technique. Par une série de déplacements, autant de but, d'intérêt que de rôle, cette représentativité amène plusieurs acteurs à s'associer, à s'unifier et à parler d'une seule et même voix. Un porte-parole n'est, ni plus ni moins, qu'un acteur qui a su si bien s'associer à d'autres forces qu'elles agissent constamment ensemble comme un seul et unique acteur. En créant des porte-parole, le processus de représentativité permet d'expliquer « comment s'établit le silence du plus grand nombre qui assure à quelques-uns la légitimité de la représentativité et le droit à la parole » (Callon, 1986, p. 205).

Dans ce contexte, les collaborations interorganisationnelles peuvent contribuer à la construction ou à la modification d'institution (Lawrence, Hardy, Phillips, 2002). Puisque les collaborations participent à la recherche de solutions et à la mise en œuvre d'interventions qui s'appliquent à des problématiques complexes, elles sont souvent empreintes de créativité et de nouveauté. Qui plus est, les collaborations performantes, caractérisées par une forte participation des acteurs et une intégration efficace à l'intérieur du domaine d'activité, ont la possibilité de partager et de diffuser leurs initiatives au-delà du cadre propre à ses activités et aux acteurs concernés. Les collaborations bénéficient alors du potentiel leur permettant d'étendre leurs effets et leurs retombées immédiates au champ institutionnel dans lequel elles interviennent. En agissant à titre de source d'innovation, la collaboration représente en quelque sorte un catalyseur de changement, c'est-à-dire un initiateur de proto-institution. Une proto-institution est, ni plus ni plus moins, qu'une institution en devenir (Lawrence, Hardy, Phillips, 2002). Elle se rapporte à l'ensemble des pratiques et des normes qui, bien que



diffusées, ne s'avèrent pas encore suffisamment partagées pour être institutionnalisées. Néanmoins, une proto-institution dispose de tout le potentiel nécessaire pour s'imposer en tant que réelle institution à condition, toutefois, que les processus qui la sous-tendent l'implantent intensément et la diffusent amplement à l'intérieur du champ social auquel elle se rapporte : « Although not all proto-institutions will become full-fledged institutions (Zeitz et al., 1999), they represent important first steps in the processes of institution creation, thus potentially forming the basis for broader, field-level change » (Lawrence, Hardy, Phillips, 2002, p. 283).

Par le biais de collaboration, cette perspective suggère que même les plus petites organisations peuvent provoquer des changements institutionnels en mettant en place des « micro-sources » qui donneront lieu à des « macro-changements ». Les collaborations peuvent occasionner des « macro-effets » en servant de levier et de force de leadership pour amorcer les premières phases de création et de réforme d'une institution. Par conséquent, la collaboration interorganisationnelle n'influence pas que ses participants, mais également les autres organisations présentes dans le domaine d'activité en contribuant à la création de nouvelle institution et au renouvellement de leur manière habituelle d'interagir (Lawrence, Hardy, Phillips, 2002).

## **Chapitre 3**

### **LA TABLE QUÉBÉCOISE DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE**

Pour être en mesure de décrire et de comprendre la pratique de gouvernance collaborative, nous avons concrètement examiné l'initiative de collaboration interorganisationnelle de la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR).

#### ***1. Origine de cette initiative de collaboration interorganisationnelle***

Malgré une hausse du nombre de véhicules en circulation et du nombre de titulaires de permis de conduire, le bilan routier a connu une baisse constante au Québec, passant de 2 209 décès en 1973 à 610 en 2001. Toutefois, en 2005, le nombre de décès sur les routes a augmenté à 707 morts, puis à 720 en 2006, une hausse de 9 % par rapport à la moyenne des cinq années précédentes. Ce bilan routier représente, pour 100 000 habitants, le décès sur les routes québécoises de 9,6 personnes, comparativement à 7,5 décès par 100 000 habitants sur les routes françaises et à 6,3 décès par 100 000 habitants en Ontario (TQSR, 2007). En comparaison avec ces autres administrations, pour être aussi performant que la France, le Québec aurait dû enregistrer, en 2006, un bilan de 566 décès au lieu des 720, et de 476 décès pour égaler l'Ontario. Confronté à cette détérioration du bilan routier depuis quelques années, le ministère des Transports du Québec (MTQ) devait donc entreprendre une démarche afin de se pencher sur la problématique de l'insécurité sur les routes et d'obtenir des appuis pour proposer de nouvelles politiques et mettre en œuvre des actions.

Avec l'objectif annoncé de créer des conditions favorables à la construction de consensus autour de mesures innovantes et efficaces pour améliorer la sécurité sur les routes, le MTQ et plus spécifiquement les gestionnaires de la Direction de la sécurité en transport ont mis sur pied, au cours de l'année 2005, la TQSR. Avant la création de cette table de concertation, au Québec, il n'existait aucune entité regroupant tous les acteurs engagés de près ou de loin en sécurité routière. En réalité, avant 2005, aucune place, aucun forum ne permettait aux acteurs concernés de réfléchir collectivement et de discuter de cet enjeu de société afin de cibler les problèmes et les diverses mesures et politiques à mettre en application. Au contraire, plusieurs divergences d'opinions et d'actions entre les différents acteurs, notamment le MTQ et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), les amenaient à travailler en parallèle plutôt qu'unir leurs forces et leurs compétences respectives. Les interventions se réalisaient majoritairement à la pièce et donc, dans un isolement relatif les unes des autres. En plus de manquer de coordination, les actions entreprises s'attaquaient généralement qu'à une seule thématique souvent restreinte puisque la majorité des acteurs ne bénéficiaient pas d'une connaissance globale et contextuelle de l'ensemble des enjeux de sécurité routière.

Au départ, le Conseil national de sécurité routière (CNSR) en France a inspiré la création de la TQSR. Créé par décret en 2001 par le Comité interministériel de la sécurité routière, le CNSR est spécifiquement dédié à améliorer la sécurité sur les routes françaises. Cet organisme est composé d'une cinquantaine de membres issus du Parlement et de l'administration publique, des collectivités locales et des institutions nationales concernées, des entreprises, des associations et des fondations œuvrant dans le domaine de la sécurité routière, ainsi que du milieu médical (CNSR, 2005). Conçu

comme un lieu de débat et une instance de conseil pour les autorités, le CNSR propose au gouvernement des mesures en faveur de la sécurité routière et procède à l'évaluation des actions engagées par les pouvoirs publics. Ainsi, chaque année, le CNSR réalise des contrôles et des vérifications afin d'évaluer la portée des interventions. Le CNSR peut également entreprendre des études sur tous sujets touchant la sécurité sur les routes françaises. Dans tous les cas, le CNSR est tenu de produire des rapports qu'il remet au ministre chargé des Transports. Depuis sa création, le bilan routier en France s'est considérablement amélioré, passant de 7 720 décès en 2001 à 4 857 en 2005, notamment grâce à l'installation, en 2003, de radars photographiques sur le territoire français, une mesure rendue possible entre autres en raison des activités du CNSR (ONISR, 2006).

L'idée à l'origine de la TQSR reposait ainsi sur la création d'un forum équivalent au CNSR afin de faire avancer le débat et la cause de la sécurité routière au Québec, comme ce fut le cas en France. Quelques gestionnaires et professionnels de la Direction de la sécurité en transport du MTQ et de la Vice-présidence à la sécurité routière de la SAAQ, accompagnés de quelques policiers de la Sûreté du Québec et de chercheurs, ont d'ailleurs participé à des missions franco-québécoises afin d'échanger avec les responsables du CNSR et de comprendre son fonctionnement. La structure et la manière de fonctionner de la TQSR sont toutefois très différentes de celles du CNSR. D'abord, au sein de la TQSR, les décisions se prennent par consensus, alors que le CNSR procède par vote. Le CNSR dispose également de son propre budget de recherche et de fonctionnement, tandis que le MTQ soutient les activités de la TQSR par l'entremise de ses propres budgets. Néanmoins, la direction du MTQ comme celle de la SAAQ jugeaient inspirants les résultats obtenus en France à la suite de la création du CNSR et

souhaitaient développer au Québec cette même vision intégrée et globale de la sécurité routière.

Une telle formule de table de concertation représente un processus avec lequel les sous-ministres, les gestionnaires et les professionnels du MTQ sont familiarisés et habitués de composer, tout comme ceux associés aux autres ministères du gouvernement. Avant la création de la TQSR en 2005, au moins cinq autres forums d'échange et de concertation regroupant des acteurs publics et privés du domaine des transports existaient au MTQ, entre autres le Forum du camionnage et la Table de concertation gouvernement industrie sur la sécurité des véhicules lourds qui ont respectivement été créés en 1998 et 1999, le Forum maritime, celui sur le transport aérien et le Forum sur l'industrie du taxi ont, pour leur part, été mis sur pied au cours des années 2004 et 2005. Malgré l'existence de quelques forums, les questions de sécurité routière étaient donc traitées par des entités sectorielles dispersées et fragmentées.

## ***2. Contribution du MTQ et de la SAAQ***

À l'origine, l'initiative de la création de la TQSR est principalement venue de la Direction de la sécurité en transport du MTQ. Toutefois, la SAAQ a rapidement été engagée dans sa mise sur pied puisqu'il a été jugé préférable que les deux principaux organismes responsables de la sécurité routière au Québec se partagent la coordination des activités de la Table selon leurs compétences et leurs domaines d'intervention respectifs. Au départ, ce projet a néanmoins suscité du scepticisme chez certains

gestionnaires de la SAAQ qui, depuis plusieurs années, gère et conduit de manière autonome la grande majorité des dossiers de sécurité routière au Québec.

Relevant directement du ministre des Transports du Québec et responsable de la gestion du Code de la sécurité routière, la SAAQ représente en effet le principal acteur en sécurité routière au Québec en intervenant essentiellement auprès des conducteurs et de leurs comportements sur les routes, entre autres concernant les excès de vitesse, la conduite avec les facultés affaiblies ou le port de la ceinture de sécurité. La SAAQ gère un régime d'assurance qui indemnise les victimes de la route pour tout dommage corporel tout en favorisant leur réadaptation, et ce, sans égard à la responsabilité. À cette fin et en tant que fiduciaire, elle administre le Fonds d'assurance automobile du Québec, par exemple en établissant et en recouvrant les contributions d'assurance. Elle s'investit en outre dans de nombreuses activités de prévention, d'éducation et de promotion de la sécurité routière destinées à protéger les usagers du réseau routier.

Pour sa part, le MTQ s'est toujours davantage concentré sur les infrastructures, les règles de circulation et l'environnement routier. Depuis l'existence de la SAAQ en 1978, chacun œuvrait dans sa propre juridiction sans nécessairement se concerter systématiquement. En créant la TQSR, le MTQ et plus directement les gestionnaires de la Direction de la sécurité en transport ont certes souhaité mettre la sécurité routière à l'avant-scène, en faire un objectif social, mais ils cherchaient aussi à associer et à obtenir l'appui de plusieurs acteurs publics et privés. Les gestionnaires de la SAAQ se sont donc retrouvés face à l'obligation de désormais collaborer avec divers acteurs touchés de près ou de loin par la sécurité sur les routes. Par conséquent, le comité de coordination de la

TQSR se compose du sous-ministre adjoint au MTQ, de la vice-présidente à la sécurité routière de la SAAQ, ainsi que de deux ou trois gestionnaires de chacune de ces deux organisations, auxquels s'ajoutent le président de la Table et les leaders des sous-groupes de travail.

Dans les faits, en fonction de leurs champs d'expertise respectifs, la SAAQ contribue à élaborer l'ordre du jour de la TQSR et à documenter les questions étudiées. Les professionnels du MTQ collaborent aussi à la documentation des thématiques portées à l'agenda, mais ils assurent également la logistique et le secrétariat que supposent les activités de la Table. Le secrétariat de la TQSR relève de la Direction de la sécurité en transport, bien qu'aidé d'un secrétaire à la SAAQ. Le secrétaire de la Table au MTQ organise et envoie les convocations aux réunions plénières, rédige les ordres du jour et les comptes rendus de réunions, veille au bon déroulement des travaux et des activités de la TQSR. La Direction des communications du MTQ s'est chargée de la création du logo de la TQSR et de son site web, qui est administré par le secrétaire ou un professionnel du MTQ, selon les disponibilités du secrétaire.

### ***3. Présidence***

La présidence de la TQSR a été confiée à monsieur Jean-Marie De Koninck, professeur au Département de mathématiques et de statistiques à l'Université Laval, reconnu dans le domaine de la sécurité routière à titre d'instigateur de l'Opération Nez Rouge. Cette organisation, créée en 1984, lutte contre l'alcool au volant en offrant un service de raccompagnement pendant la période des fêtes. Comme critère de sélection, les

initiateurs de la Table au MTQ avaient convenu qu'idéalement le président devait être quelqu'un d'indépendant politiquement et associé d'une quelconque manière au domaine de la sécurité routière. La suggestion de nommer Jean-Marie De Koninck comme président revient à un gestionnaire de la Direction de la sécurité en transport. En plus d'être une figure publique et un excellent communicateur, les initiateurs de la TQSR étaient persuadés que Jean-Marie De Koninck parviendrait à faire de la sécurité routière un enjeu débattu sur la place publique, essentiellement en raison de sa notoriété auprès de la population québécoise et de la crédibilité de son engagement de longue date en sécurité routière.

#### ***4. Mandat***

La TQSR cherche à cibler des priorités d'intervention en sécurité routière et à obtenir le consensus des participants sur chacune d'entre elles. Il peut s'agir autant d'amélioration ou d'adaptation de mesures existantes que de nouvelles politiques ou actions. Le mandat de la TQSR consiste à recommander au ministre des Transports du Québec des actions et des interventions susceptibles d'améliorer la sécurité sur les routes. La Table tient ainsi lieu de forum de discussion et de négociation de consensus réunissant plusieurs intervenants issus de différents ministères et organismes gouvernementaux, des milieux policiers et municipaux, d'associations d'usagers de la route, de même que d'autres secteurs d'activité, tels ceux de la recherche, de la santé et de l'industrie du transport.

Par la création de la TQSR, les gestionnaires de la Direction de la sécurité en transport souhaitaient sensibiliser, mais aussi obtenir l'appui de l'ensemble des acteurs ayant un



rôle à jouer dans l'amélioration de la sécurité sur les routes. C'est pourquoi, dès le départ, il a été établi que la Table se voulait beaucoup plus large que les autres forums du même genre afin que sa composition représente le plus vaste éventail possible des intérêts de la population québécoise ayant un lien avec la sécurité routière. Bien qu'à la première réunion plénière en décembre 2005 la TQSR ne comptait que 28 participants, tous invités par le ministre des Transports, rapidement plusieurs autres organismes ont demandé à participer à ses activités. Chaque demande a été évaluée par des professionnels de la Direction de la sécurité en transport du MTQ sur la base voulant qu'une seule organisation représente les mêmes intérêts et le même domaine d'activité à la Table. Par exemple, une seule organisation représente les automobilistes, à savoir l'Association canadienne des automobilistes (CAA-Québec). Il en va de même pour l'Association du camionnage qui défend les préoccupations de ce milieu. Dès la deuxième réunion plénière en mars 2006, la Table comptait 33 membres et 35 lors de sa troisième réunion plénière au mois de juin suivant.

Les membres de la TQSR sont invités à proposer un certain nombre de questions et de préoccupations à étudier portant autant sur les facteurs humains, les véhicules, l'environnement que les aspects socioéconomiques. Plusieurs des thématiques suggérées ont émergé des discussions et des travaux réalisés en sous-groupes de travail. Les gestionnaires et les professionnels du MTQ et de la SAAQ responsables des activités de la TQSR ont également contribué à l'ordre du jour des réunions plénières. Ainsi, lors de ces réunions, les membres sont invités à commenter et à s'exprimer sur les problématiques exposées afin de parvenir à des recommandations appuyées et approuvées par tous les participants de la Table.

## ***5. Cycles d'activité et fonctionnement***

Depuis sa création, les activités de la TQSR se sont divisées en quatre différents cycles de travail. Dès les premières réunions plénières, la taille et la composition hétérogène de cette table de concertation ont conduit à la formation de sous-groupes de travail thématiques qui se partagent la tâche d'examiner les questions que la TQSR met à son programme. Lors de son premier cycle de travaux, c'est-à-dire de décembre 2005 à juin 2007, la Table regroupait 41 membres divisés en cinq sous-groupes de travail; un sur la vitesse, un sur les comportements, un sur les usagers vulnérables, un sur l'environnement routier, de même qu'un autre sur le partenariat en milieu municipal. Un sixième sous-groupe, celui des communications, a été créé afin de répondre aux besoins de la TQSR dans ce domaine et de conseiller son président en matière de relation de presse et de relation publique. Ce groupe avait aussi pour tâche de développer une synergie interne au sein de la Table afin de favoriser la collaboration des participants. Toutefois, ce sous-groupe ne s'est jamais réuni et n'a donné lieu à aucune activité.

Quant aux cinq autres sous-groupes de travail, ils sont tous supervisés par un membre de la Table qui agit à titre de leader du groupe. Ce leader est choisi par les coordonnateurs de la TQSR. Son rôle consiste à préparer et à animer les rencontres, à susciter les discussions et les réflexions, à relancer et à sonder les participants, à synthétiser l'information et les opinions exprimées et à se faire un bon porte-parole des points de consensus et de divergence lors des réunions plénières. En tant qu'intermédiaire entre le sous-groupe de travail qu'ils coordonnent et la TQSR, les leaders doivent trouver un équilibre entre la responsabilité du groupe thématique de faire un travail productif en

contribuant à la mission de la TQSR et la tâche d'orienter les travaux des membres de leur sous-groupe en fonction de la planification des activités et des préoccupations exprimées à la Table. Pour chacun des sous-groupes, un professionnel du MTQ ou de la SAAQ assure les tâches de secrétariat, entre autres en rédigeant les comptes rendus des rencontres et en transmettant de la documentation pertinente selon les thèmes étudiés.

La participation des membres aux sous-groupes de travail est déterminée sur une base plus ou moins volontaire en fonction des intérêts de chacun à l'égard des thématiques abordées par le groupe. Cette manière de procéder fait toutefois en sorte que des secteurs importants de la TQSR se retrouvent sans représentant au sein d'un sous-groupe ou d'un autre, par exemple qu'il s'agisse des corps policiers, des acteurs industriels ou municipaux. Le travail au sein des sous-groupes se trouve alors par moment coupé de la diversité des points de vue que doit réconcilier la Table. Cette situation est jugée déplorable par la majorité des membres puisqu'ils estiment que la partie la plus substantielle et pertinente des travaux de la TQSR est en réalité effectuée dans ces sous-groupes de travail. Les membres qui y participent évaluent positivement les processus, le climat et les résultats produits par les sous-groupes thématiques auxquels ils ont collaboré. Il semble que dans la plupart des cas, le travail en sous-groupe donne lieu non seulement à un partage d'informations, d'opinions et de points de vue, mais également à une certaine sensibilisation des membres entre eux à diverses réalités. À quelques occasions, des chercheurs et des experts sont en outre invités à venir présenter leurs résultats de recherche ou à expliciter un thème particulier au cours des rencontres en sous-groupes de travail.

## **5.1 Premier rapport de recommandations**

Le premier cycle de la TQSR s'est achevé au terme de 18 mois de travaux, dont huit réunions plénières et de nombreuses rencontres en sous-groupes de travail. Le 5 juillet 2007, la TQSR déposait son premier rapport comportant 23 recommandations, toutes approuvées par l'ensemble des participants. Ces recommandations sont regroupées en huit grands thèmes, soit l'alcool et le téléphone cellulaire au volant, la vitesse excessive, le port de la ceinture de sécurité, les usagers vulnérables, l'environnement routier, le partenariat avec le milieu municipal et les véhicules lourds.

À la suite de la présentation de ce premier rapport de la TQSR, certaines recommandations se sont traduites par des modifications législatives au Code de la sécurité routière. Deux nouveaux projets de loi ont en effet été adoptés par l'Assemblée nationale. Dans un premier temps, le projet de loi 42 a été entériné en novembre 2007. Ce dernier concerne essentiellement six actions prioritaires qui ont été entreprises par la ministre des Transports de l'époque, madame Julie Boulet, tout au long des années 2007 et 2008. Ces mesures se rapportent à la mise en application de sanctions plus sévères pour les grands excès de vitesse et la conduite avec les facultés affaiblies ainsi que pour les récidives, à l'implantation d'un projet pilote sur le radar photographique et l'appareil photo au feu rouge, à l'interdiction pour le conducteur d'utiliser le combiné d'un téléphone cellulaire lorsque le véhicule est en mouvement et enfin, à l'introduction des limiteurs de vitesse à 105 km/h pour les camions lourds.

Pour sa part, le deuxième projet de loi a été adopté en juin 2008. Il s'agit du projet de loi 55. Ce dernier porte principalement sur la suspension immédiate du permis de conduire pendant 24 heures pour tout conducteur qui échoue les tests de coordination physique ou qui refuse de s'y soumettre en cas de conduite avec les facultés affaiblies, alors qu'initialement la TQSR recommandait une suspension de 90 jours, sur l'obligation de chauffer sa voiture avec des pneus d'hiver pendant la saison hivernale, sur les limites de vitesse dans les zones scolaires, sur l'utilisation des feux rouges intermittents sur les autobus et les minibus scolaires pour handicapés, sur une meilleure application de la signalisation, sur la circulation des véhicules lourds et hors-norme, sur certaines exemptions pour l'octroi de permis spéciaux de circulation dans certaines circonstances, ainsi que sur l'interdiction des dispositifs visant à accroître la puissance ou la vitesse des cyclomoteurs.

À différents points de vue, ce premier cycle des travaux a bénéficié de contingences favorables. D'abord, la TQSR a été créée dans un contexte où plusieurs autres initiatives de concertation liaient déjà entre eux plusieurs participants expérimentés quant aux processus de planification et de décision en matière de transport. Ces collaborations préexistantes ont contribué à favoriser une compréhension mutuelle et un niveau de confiance suffisant au démarrage des travaux de la TQSR. L'initiative a en outre immédiatement séduit quelques acteurs de différents domaines qui se sont considérablement investis dans l'exercice. Le Code de la sécurité routière n'ayant pas été ouvert depuis des années, ces participants y ont vu une opportunité d'amendement et de révision de certaines lois et de certains règlements.

La TQSR a aussi bénéficié, dès ses débuts, d'un appui très explicite de la part de la ministre des Transports et d'une visibilité médiatique qui ont aussitôt consolidé la confiance des participants dans la réelle volonté politique de donner suite aux travaux de la Table. Madame Julie Boulet, la ministre qui a relayé monsieur Després, le ministre en poste au moment de la création de la Table en décembre 2005, a motivé les membres en faisant rapidement de leurs recommandations des projets de loi, concourant de plus à la crédibilité de la TQSR et à sa notoriété sur la place publique. Le président et porte-parole de la Table, monsieur Jean-Marie De Koninck, a de plus été extrêmement sollicité pour diverses entrevues médiatiques. Autant les autorités que la population ont donc rapidement reconnu la valeur politique et sociale de la question de la sécurité routière au Québec. Ces conditions ont permis des résultats rapides, tangibles et publiquement très visibles qui ont achevé de cristalliser la volonté de collaborer des participants en dépit des obstacles et des divergences que suppose un tel exercice de concertation.

De surcroît, plusieurs des sujets présentés et discutés à la Table et en sous-groupes de travail avaient été auparavant étudiés et traités par les professionnels de la SAAQ et du MTQ. De nombreux participants étaient ainsi déjà prêts et en faveur de la mise en application de certaines des mesures figurant à l'ordre du jour de la Table. Pendant le premier cycle de ses travaux, la TQSR a servi de véhicule et de levier en permettant de concrétiser certains dossiers étudiés depuis un moment, mais pour lesquels l'appui des acteurs les plus directement concernés manquait. Par exemple, dans le cas de l'implantation des radars photographiques, la Table a permis d'aller chercher l'engagement de certains acteurs de l'industrie du transport et des corps policiers nécessaire à la mise en œuvre d'un projet pilote. Depuis les années 1970 que certains

ministres des Transports de même que la direction de la SAAQ souhaitent implanter des radars photographiques sur le réseau routier québécois. En raison des différentes protestations et oppositions, cette mesure n'avait encore jamais été réalisée, entre autres l'industrie du camionnage et les milieux policiers s'y sont toujours fermement opposés. Par l'entremise des activités de la TQSR, des compromis et des ajustements ont pu être négociés, ce qui a permis d'obtenir l'aval de tous les acteurs.

Toujours au cours du premier cycle des travaux, les multiples fonctions de direction ont été assurées par un petit groupe de gestionnaires de la Direction de la sécurité en transport du MTQ et de la SAAQ. Alors que monsieur Jean-Marie De Koninck assurait la présidence des réunions plénières et agissait comme porte-parole, d'autres volets du travail d'organisation et de gestion étaient accomplis par les coordonnateurs de la TQSR, notamment par le sous-ministre adjoint de l'époque. Ce dernier semble avoir assumé une part significative du travail de coordination au cours du premier cycle des travaux en assurant la continuité des discussions entre les participants en dehors des réunions plénières et en pilotant les épisodes de négociation inévitables à mesure qu'ils s'imposaient. Plusieurs membres lui attribuent un rôle de premier plan dans la production des consensus qui ont conduit au premier rapport de recommandations. C'est au cours de cette même période que la TQSR a acquis une importante notoriété que les participants attribuent largement à l'efficacité du travail de porte-parole de monsieur Jean-Marie De Koninck et à la crédibilité qu'il a acquise auprès du public.

## **5.2 Deuxième rapport de recommandations**

Pendant le deuxième cycle des travaux, c'est-à-dire de juillet 2007 à novembre 2009, la TQSR regroupait 45 membres, comparativement à 41 lors du premier cycle. Il s'agit essentiellement des mêmes participants, à l'exception de certains représentants d'organisation qui ont été remplacés par des collègues. Quelques nouveaux acteurs du domaine de la santé publique, du camionnage et des milieux policiers se sont aussi ajoutés. Cette fois, les membres étaient divisés en quatre sous-groupes thématiques; un sur la vitesse en milieu municipal, un sur les règles d'accès à la conduite et le maintien des compétences, un sur les transports actifs et alternatifs et un autre sur la capacité de conduite affaiblie et les distractions au volant. Comme pour le premier cycle, chacun de ces quatre sous-groupes de travail était chapeauté par un leader membre de la Table et accompagné par un professionnel, soit du MTQ, soit de la SAAQ.

Après cinq réunions plénières et de nombreuses rencontres en sous-groupes de travail, ce deuxième cycle a, pour sa part, donné lieu à un rapport comportant 27 nouvelles recommandations. Celles-ci portent sur les thèmes des jeunes, de la conduite avec les facultés affaiblies, des piétons et des cyclistes, de la gestion des vitesses en milieu urbain, de la santé des conducteurs, des conducteurs sanctionnés, du contrôle et des sanctions, ainsi que des distractions au volant.

Au terme de ce deuxième cycle de travaux, la ministre des Transports de l'époque, madame Julie Boulet, a présenté un troisième projet de loi, le projet numéro 71. Cependant, ce projet de loi n'a pu être étudié en Commission parlementaire avant que



cette ministre quitte ses fonctions au MTQ en décembre 2008 à l'occasion d'un remaniement ministériel. Quant au ministre qui l'a remplacée, monsieur Sam Hamad, il a repris le projet de loi 71, mais en y modifiant, retirant ou ajoutant certaines mesures avant qu'il ne soit finalement entériné par l'Assemblée nationale en décembre 2010. Par exemple, le projet de loi initialement soumis par madame Julie Boulet décrétait la recommandation de la TQSR de suspendre immédiatement le permis de conduire pendant 24 heures pour tout conducteur dont le taux d'alcoolémie se situe entre 50 mg et 80 mg d'alcool par 100 ml de sang, alors que le projet de loi de monsieur Sam Hamad restreint cette suspension aux conducteurs d'autobus, de minibus ou de taxi dont l'alcoolémie est égale ou inférieure à 80 mg d'alcool par 100 ml de sang. Par ailleurs, monsieur Sam Hamad a ajouté certaines mesures comme celle de doubler les amendes en cas d'excès de vitesse dans une zone de travaux routiers ou celle de prévoir des sanctions administratives à l'égard des récidivistes et des multirécidivistes de l'alcool au volant, dont la saisie sur-le-champ du véhicule routier pendant 90 jours.

Le processus de concertation menant au dépôt de ce deuxième rapport de recommandations a généré des insatisfactions chez la plupart des membres, remettant même en question la pérennité de la Table. La majorité des participants considèrent que le premier rapport de recommandations a été plus facile à réaliser que le deuxième. Pourtant, de nombreux épisodes de négociation ont été nécessaires pour parvenir à la production de ce premier rapport. Ne serait-ce que les compromis qui ont été négociés pour parvenir à recommander consensuellement le projet pilote sur les radars photographiques et les appareils photo aux feux rouges. Ou encore, la recommandation

d'interdire le combiné d'un téléphone cellulaire au volant a aussi généré d'importantes tensions et discussions avant d'obtenir l'aval de l'ensemble des membres de la Table.

Puisque les consensus ont été plus difficiles à obtenir, plusieurs participants estiment que le deuxième rapport contient des recommandations moins percutantes et moins efficaces que celles figurant dans le premier rapport. Par exemple, lors du deuxième cycle, les défenseurs de la mesure interdisant le combiné d'un téléphone cellulaire au volant ont ramené cette recommandation en discussion en envisageant cette fois d'interdire complètement l'usage du cellulaire au volant d'un véhicule, autant les dispositifs de type mains libres que le combiné. Faute de consensus, ils ont dû se satisfaire d'une recommandation proposant de « mettre sur pied une série d'actions visant à réduire l'utilisation du téléphone cellulaire au volant ». Pour obtenir des consensus, plusieurs participants soulignent avoir formulé des recommandations générales qui leur permettaient de conserver des mesures qui nécessitaient encore du travail pour éventuellement les rendre consensuelles et applicables. Même s'il s'agissait là de la seule manière envisageable pour empêcher que certaines mesures soient évacuées du rapport par manque de consensus, ces participants admettent néanmoins que le deuxième rapport de recommandations demeure moins satisfaisant que le premier.

Plusieurs membres ont également critiqué le manque de formalisation dans le fonctionnement de la Table à la fin du deuxième cycle. Selon un processus habituel, toutes les recommandations de la TQSR doivent être appuyées et approuvées par les participants lors de l'avant-dernière réunion plénière d'un cycle de travaux, alors que la dernière réunion plénière est consacrée à la lecture du projet de rapport. Autrement dit, à

la fin d'un cycle de travaux, dans un premier temps les membres s'entendent consensuellement sur les recommandations à inclure dans le rapport, de même que sur leur formulation. Par la suite, les professionnels du MTQ et de la SAAQ rédigent un projet de rapport qu'ils présentent aux participants à la réunion plénière suivante, c'est-à-dire à la dernière réunion d'un cycle de travaux. À ce moment, les membres prennent connaissance du rapport de recommandations et peuvent suggérer des modifications mineures avant qu'il ne soit officiellement remis au ministre des Transports.

Toutefois, à la dernière réunion du deuxième cycle, plusieurs participants ont été contrariés en procédant à la lecture du projet de rapport en décembre 2009. De leur avis, des recommandations pourtant appuyées par l'ensemble des membres ne sont pas apparues dans le projet de rapport tel qu'elles avaient été discutées et approuvées à l'avant-dernière réunion plénière de la Table en juin 2009. Par exemple, la recommandation consensuelle d'interdire le cellulaire au volant adoptée par les participants en juin 2009 était de « mettre sur pied un processus menant à une non-utilisation complète du téléphone cellulaire au volant » tandis qu'à la dernière réunion en décembre la version présentée dans le projet de rapport était de « mettre sur pied une série d'actions visant à réduire l'utilisation du téléphone cellulaire au volant ». La formulation de cette recommandation a donc été modifiée entre les réunions plénières de juin et de décembre 2009 sans que l'ensemble des membres ne soit informé.

Il semble aussi que quelques participants aient décidé d'exprimer leur opposition face à certaines recommandations à la dernière réunion plénière de décembre 2009, pourtant uniquement destinée à la lecture finale du rapport, alors qu'elles avaient été admises

consensuellement lors de la réunion plénière précédente du mois de juin. Par exemple, à la réunion plénière de juin 2009, tous les membres avaient appuyé la recommandation d'interdire l'alcool au volant pour les conducteurs de 21 ans et moins. Toutefois, lors de la réunion plénière de décembre, face à la vive contestation d'un membre, la recommandation a dû être reformulée sur le champ afin d'interdire l'alcool au volant pendant les premières années de conduite, sans égard à l'âge du conducteur. Néanmoins, dans le projet de loi soumis par madame Julie Boulet et repris par monsieur Sam Hamad, la recommandation adoptée en juin y est présentée, c'est-à-dire d'interdire l'alcool au volant pour les conducteurs de 21 ans et moins. À la lecture finale du deuxième rapport, des correctifs et des ajustements ont donc été apportés afin de reformuler certaines recommandations pour qu'elles deviennent consensuelles auprès de tous les participants.

Le dépôt précipité de ce deuxième rapport et, par conséquent, la rapidité du rythme donné aux travaux ont également contrarié des participants lors du deuxième cycle. L'opportunité politique qui s'est présentée où la ministre Julie Boulet a elle-même demandé à la TQSR de lui recommander de nouvelles mesures en vue de déposer un autre projet de loi semble avoir bousculé les membres dans leurs réflexions et leur échéancier. Pour plusieurs d'entre eux, certaines des recommandations figurant dans le deuxième rapport ne sont pas suffisamment travaillées et étudiées, d'où leur formulation parfois générale. Certains membres estiment en outre qu'avec davantage de temps, quelques recommandations auraient pu obtenir les consensus et l'acceptabilité sociale nécessaire à leur adoption.

## ***6. Apport du politique***

En plus de déplorer le fait d'avoir dû par moment travailler dans l'empressement, des membres ont vu dans ces contingences politiques une manifestation de la dépendance de la Table envers le MTQ et d'une forme d'ingérence politique dans ses activités. Inversement, d'autres membres évaluent plutôt la proximité entre la TQSR et des autorités politiques influentes comme des opportunités d'action. Autrement dit, pour certains participants la Table représente un groupe de consultation, alors que pour d'autres elle s'avère une extension de la capacité d'agir du ministre des Transports.

En réalité, par son statut et son mandat, la TQSR revêt une dimension politique inévitable. Dépourvue de tout statut juridique et même administratif, la Table ne tient qu'à la volonté du ministre des Transports<sup>1</sup> qui y a invité des participants en leur donnant le mandat de lui adresser des recommandations. La TQSR est alors tributaire des changements et des fluctuations du contexte politique qui préside aux activités du MTQ, comme de l'ensemble du gouvernement du Québec. C'est dans ce contexte que les travaux de la Table ont à l'occasion été informés de la volonté politique d'intervenir par voie législative afin d'introduire des changements et des initiatives susceptibles d'améliorer le bilan routier. Cette volonté politique s'est parfois traduite dans le contenu même des travaux de la TQSR alors que des cibles et des domaines d'intervention ont été privilégiés. Par exemple, madame Julie Boulet a informé les coordonnateurs de la Table qu'elle souhait obtenir des recommandations s'adressant plus particulièrement aux

---

<sup>1</sup> Il faut préciser que la TQSR a fait son apparition dans les *Loi du Québec* depuis 2007. Le projet de loi 42 contient une référence explicite à la TQSR. Il prévoit que les cinq membres du comité consultatif sur l'utilisation des crédits du *Fonds de la sécurité routière* (créé par la même loi) doivent siéger à la TQSR.

jeunes conducteurs. Cette intention de la ministre des Transports d'agir en matière de sécurité routière a donc influencé le fonctionnement de la Table dans la mesure où, à certaines occasions, elle a conditionné son ordre du jour et ses échéanciers.

Néanmoins, le succès de la TQSR, si on l'évalue par sa capacité à voir ses recommandations traduites en actions concrètes, tient justement au fait que les mesures en question ont rapidement suivi la production des rapports, une réalité rendue possible par l'arrimage des travaux de la Table à la volonté politique du moment. Ces succès rapides ont constitué un important facteur de cohésion au sein de la Table dans les premières années de ses travaux. Ces succès ont en outre contribué à faire de la TQSR une initiative pertinente qui a connu une notoriété indiscutable. Ce soutien politique, malgré les contraintes qu'il suppose, représente un puissant levier dans la réalisation des objectifs de la Table. L'alternative qui se pose à la TQSR sur le plan de sa relation politique avec le ministre semble la suivante selon plusieurs membres : soit elle acquiert une indépendance politique complète et perd toute capacité d'agir et d'intervenir, ses rapports n'engageant alors en rien les autorités, soit elle travaille politiquement à créer les consensus nécessaires permettant des interventions destinées à améliorer le bilan routier façonnés par de multiples préoccupations et ordres du jour, dont ceux du MTQ.

### ***7. Processus de relance du 3<sup>e</sup> cycle des travaux***

Les insatisfactions exprimées par les participants de la TQSR à l'égard du déroulement du deuxième cycle des travaux, que ce soit les propos du porte-parole qui ont été mal interprétés dans les médias, l'empressement imposé pour produire le deuxième rapport

de recommandations en raison d'une influence politique, ou le fonctionnement qui a été détourné lors d'une réunion plénière décisive, ont ébranlé momentanément la cohésion des participants. En fait, à la suite du dépôt du deuxième rapport de recommandations en novembre 2009, la Table a cessé ses activités jusqu'en décembre 2010, date à laquelle le troisième cycle a officiellement débuté. Il s'est donc écoulé douze mois sans qu'aucune réunion plénière ne soit planifiée pour poursuivre les discussions et les travaux.

Compte tenu des tensions éprouvées lors de ce deuxième cycle, les coordonnateurs de la Table ont jugé qu'une période d'arrêt s'avérait nécessaire. D'autres facteurs expliquent également cette interruption. Entre autres, l'adoption et la mise en application des trois projets de loi consécutifs auxquels les travaux de la TQSR ont donné lieu ont occupé et surchargé de travail les gestionnaires et les professionnels de la Direction de la sécurité en transport du MTQ et de la SAAQ. Le changement de ministre des Transports représente aussi un facteur explicatif, d'autant plus que le ministre qui a remplacé madame Julie Boulet, monsieur Sam Hamad, ne semblait pas partager la même vision que sa prédécesseure en matière de sécurité routière, pas plus qu'au sujet de la pertinence même d'une table de concertation.

Afin de maintenir l'intérêt des participants envers les travaux de la Table, et également celui du politique, le troisième cycle de la TQSR ne pouvait donc s'amorcer sans une clarification de son mandat et de son fonctionnement, de même que du rôle des participants. Les coordonnateurs de la Table ont alors mis sur pied une série de rencontres afin de discuter explicitement avec les membres des processus et des modes de fonctionnement de la TQSR. C'est pourquoi, avant d'officiallement commencer le

troisième cycle, les coordonnateurs ont élaboré un processus de quatre réunions. Entreprises à l'automne 2010, soit un an après le dépôt du deuxième rapport de recommandations, ces réunions de consultation visaient à permettre aux participants de s'exprimer sur les lacunes et les faiblesses de la Table afin de planifier la marche à suivre pour la reprise des travaux. Chaque réunion a duré une demie journée et les membres ont été divisés en quatre différents groupes. Une première rencontre regroupait les représentants de diverses catégories d'usagers de la route. Une autre réunissait les membres des milieux municipal et policier. La troisième rencontre était réservée aux participants des ministères, des organismes et de la recherche. Enfin, la dernière réunion rassemblait les membres du milieu de l'industrie du transport.

Le président de la TQSR introduisait chacune des quatre réunions par un bref retour dans le temps, en rappelant d'abord le mandat et l'historique de la Table, puis en relatant les succès réalisés, ainsi que la considérable amélioration du bilan routier québécois, passant de 720 décès en 2006 à 503 en 2009 (SAAQ, 2014). Il expliquait ensuite l'importance et le bien-fondé de la démarche entreprise en regard de la pérennité des travaux de la TQSR. Après avoir exposé le déroulement de la rencontre, où un premier tour de table donnait la parole à chacun avec la possibilité d'intervenir à nouveau par la suite, il suggérait des pistes de réflexion, par exemple concernant la pertinence de définir des règles de fonctionnement quant à la participation et à la présence aux réunions plénières, quant à la prise en compte de l'expertise scientifique des sous-groupes de travail, quant au processus de prise de décision, puis quant à la communication avec les médias et au rôle du porte-parole.



Parmi les commentaires exprimés, la grande majorité des participants s'entendent pour conserver la prise de décision par consensus. De leur avis, il est important que tous les membres soient solidaires des recommandations. L'importance de l'assiduité et de la permanence des représentants, tout comme la circulation des informations entre les sous-groupes de travail et la Table ont également été évoquées. Certains participants ont aussi déploré le peu de temps dont ils bénéficient pour convaincre les membres de leur propre organisation de la légitimité des mesures. De leur avis, si les membres de leur organisation comprenaient mieux la pertinence des recommandations, ils adhéreraient parfois davantage aux propositions de Table et deviendraient ainsi des alliés importants dans la défense et la promotion de mesures nouvelles. Certains partagent aussi l'impression de s'être fait imposer des mesures discutées en sous-groupe de travail sans avoir eu la chance de réagir lors de réunion plénière, se sentant parfois écartés du processus. D'autres participants ont évoqué la « politisation » de la Table et sa proximité avec le politique influençant à la fois l'ordre du jour et le rythme des travaux. Quelques participants ont soulevé l'absence d'une direction qui identifie clairement le sens que la TQSR et ses coordonnateurs entendent donner à ses travaux. Le travail du porte-parole sur la place publique a finalement fait l'objet de quelques remarques.

À la suite de ce processus, et compte tenu des commentaires et des suggestions, les coordonnateurs ont remis aux participants, à la première réunion plénière du troisième cycle des travaux, le 10 décembre 2010, un document qui rappelle la mission de la TQSR, présente les orientations générales poursuivies et apporte des propositions pour améliorer et clarifier le fonctionnement et l'organisation de la Table et des sous-groupes de travail, la procédure de prise de décision, ainsi que les relations avec les participants

et les médias. La grande majorité des membres disent avoir apprécié que cet exercice ait mené à la rédaction d'un document qui explicite et spécifie le mandat de la TQSR et les rôles de chacun.

L'assiduité de même que la participation et la contribution à ces réunions témoignent, à elles seules, de l'attachement ainsi que de l'intérêt et de la volonté des participants à poursuivre les travaux de la TQSR. La majorité des membres a considéré ce processus comme étant utile et sain dans la perspective de redémarrer les travaux de la TQSR sur de nouvelles bases. Ils reconnaissent en effet que ce genre de démarche s'avère tout à fait pertinent et à-propos pour un comité de plus de six ans d'existence et, de surcroît, qui a été appréciablement fécond. La plupart des participants jugent que cette réflexion leur a permis de s'approprier davantage le fonctionnement de la Table et de réaliser qu'il ne s'agit pas uniquement d'un outil au service du ministre des Transports ou de la SAAQ. Des participants ont même évoqué la maturité avec laquelle ils ont accompli cet exercice. Ils ont su regarder ensemble les difficultés rencontrées afin d'évaluer dans quelle mesure certains mécanismes pourraient leur éviter qu'elles ne se reproduisent. En exprimant leurs commentaires, plusieurs membres partagent le sentiment d'avoir rendu le fonctionnement et l'organisation de la TQSR plus transparents.

### **7.1 Troisième rapport de recommandations**

Le troisième cycle des travaux de la TQSR a donc officiellement débuté le 10 décembre 2010 et regroupait 46 participants. Les sous-groupes de travail sont demeurés les mêmes qu'au cycle précédent, c'est-à-dire un sur la vitesse en milieu municipal, un sur les

règles d'accès à la conduite et le maintien des compétences, un sur les transports actifs et alternatifs et un autre sur la capacité de conduite affaiblie et les distractions au volant. Après sept réunions plénières et de nombreuses rencontres en sous-groupes thématiques, la TQSR a présenté, en novembre 2013, son troisième rapport. Ce dernier compte 23 nouvelles recommandations qui mettent l'accent sur des sanctions plus sévères contre la drogue au volant, sur des amendes plus coûteuses pour les mineurs et sur une remise en question du virage à droite au feu rouge. Le rapport incite également les villes à adapter le temps de traversée des intersections pour piétons. Contrairement aux deux rapports précédents, ce troisième rapport de recommandations de la TQSR remis au ministre des Transports à cette époque, monsieur Sylvain Gaudrault, n'a encore donné lieu à aucune modification législative.

## **7.2 Quatrième cycle des travaux**

Actuellement, les participants de la TQSR travaillent à la production d'un quatrième rapport de recommandations. Pour ce quatrième cycle des travaux, trois sous-groupes thématiques ont été conservés, celui sur les transports actifs, collectifs et alternatifs, celui sur la vitesse, ainsi que celui sur la capacité de conduite affaiblie et les distractions au volant, alors que deux nouveaux sous-groupes de travail ont été créés, un sur les transports par véhicules légers utilisés pour des fins commerciales ou de travail, de même qu'un autre sur les transports motorisés à des fins personnelles. Ce quatrième cycle de travaux compte un membre de plus qu'au cycle précédent.

## **Chapitre 4**

### **DÉMARCHE DE RECHERCHE**

En priorité, afin d'assurer la faisabilité empirique de notre projet de recherche, nous avons dû négocier les modalités d'une collaboration avec d'importants partenaires. En effet, le ministère des Transports du Québec et plus particulièrement la Direction de la sécurité en transport a accepté que nous ayons accès aux travaux de la TQSR. Après plusieurs mois de négociation, nous en sommes venus à une entente formelle, officialisée à la fin de l'été 2010, en vertu de laquelle nous avons pu rencontrer en entrevues individuelles les membres de la Table, assister aux réunions plénières et les enregistrer, ainsi que consulter divers documents, par exemple les comptes rendus et les présentations des réunions passées, les rapports de recherche et de recommandations. Pendant les mois qu'a duré cette négociation, nous nous sommes documentés sur le cas de la TQSR afin de préparer la collecte de données. Nous avons cherché entre autres à connaître l'origine de cette initiative de collaboration interorganisationnelle, l'historique de ses activités et de ses travaux, les acteurs concernés et ses principaux enjeux.

Compte tenu des objectifs de cette étude, nous avons ainsi entrepris une procédure de recherche reposant sur l'étude de cas en mobilisant une méthodologie qualitative basée principalement sur une série d'entrevues en profondeur semi-dirigées avec des membres actuels et passés de la TQSR. Nous avons également consulté divers documents en lien avec les travaux de la Table et observé plusieurs réunions plénières afin de comprendre le contexte général des activités de la TQSR, d'entrecouper les faits et de faire une

certaine triangulation des données. Dans les faits, nous avons assisté à 13 réunions entre les mois d'octobre 2010 et d'octobre 2014. Lors des réunions, les chercheurs agissaient en tant qu'observateurs silencieux en prenant des notes sur le déroulement des séances, les propos exprimés et la manière dont les acteurs interagissaient. Quelques observations ont aussi été effectuées lors de rencontres informelles avec les participants, par exemple pendant les pauses café et le lunch du midi. Toutes les réunions ont été enregistrées et transcrites.

### ***1. L'étude de cas***

Une étude de cas consiste à réaliser une analyse détaillée de plusieurs sources d'information afin d'étudier un groupe d'individus, une organisation, une situation ou un événement dans un contexte précis. En favorisant l'émergence et l'identification de diverses dimensions, les données recueillies lors d'une étude de cas peuvent servir à des fins tout aussi descriptives qu'exploratoires. Dans les situations où il s'agit de décrire un phénomène peu documenté, comme c'est le cas ici, où les variables à considérer sont relativement nombreuses et mal définies et où, pour toutes ces raisons, il n'est pas souhaitable de réduire à l'avance la complexité du phénomène, le recours à l'étude de cas est tout indiqué (Giroux, 2003). Bien qu'elle soit moins économique que d'autres méthodes de collecte de données et que la généralisation des constats doit être faite avec précaution, on reconnaît par contre qu'elle s'adapte davantage aux réalités concrètes du terrain à l'étude qui sont peu connues à l'avance. Une étude de cas permet également une compréhension plus approfondie et détaillée des enjeux, en particulier dans les situations où les perspectives et les attitudes des acteurs jouent un rôle important. En ce

sens, l'étude de cas s'inscrit dans une logique de découverte plutôt que de vérification d'hypothèses clairement formulées, comme le soulignent les auteurs Wimmer et Dominick (2003) : « new interpretations, new perspectives, new meaning, and fresh insights are all goals of a case study » (p. 129).

La stratégie à la base de l'étude de cas consiste donc à centrer ses efforts sur une situation caractéristique de la problématique étudiée afin de comprendre à petite échelle ce qui se passe dans un horizon à plus grande échelle. Plutôt que l'étendue et la vue d'ensemble, l'étude de cas propose la concentration et la profondeur pour parvenir à une meilleure compréhension. Le recours à l'étude de cas nous permet ainsi de contribuer à la compréhension des questions de gouvernance collaborative et des enjeux de collaboration interorganisationnelle dans le cadre d'un projet d'une envergure réaliste et praticable.

À partir de l'étude du cas de la TQSR, nous avons non seulement tiré des leçons d'une expérience particulière et effective, mais nous avons également pu générer des propositions et des explications sur les manières dont la gouvernance en sécurité routière au Québec est réalisée et pourrait être optimisée. En effet, la description et l'analyse d'un exercice de collaboration interorganisationnelle reposent sur l'identification des obstacles, des défis et des tensions auxquels sont confrontés les acteurs, ainsi que sur des moyens et des stratégies par lesquels ils tentent de les maîtriser. De toute évidence, le contexte effervescent provoqué par la création de cette table de concertation s'est révélé fécond et pertinent en ce sens. Par cette étude de cas, nous avons étudié la façon dont les intervenants se mobilisent et se positionnent en regard des différents enjeux, en plus de

demeurer attentifs aux processus de formation et de démantèlement des associations découlant des multiples négociations et rapports de force entre les acteurs.

## ***2. L'entrevue***

Les entrevues semi-dirigées sont généralement décrites comme une méthode d'enquête visant à recueillir les commentaires des participants au sujet de leur expérience, leur connaissance, leurs points de vue, leurs sentiments ou leurs impressions. Ce type d'entrevue laisse délibérément une ouverture considérable aux participants pour rendre compte d'aspects pour eux significatifs de manière à éviter de déterminer prématurément la pertinence de certaines informations, récits ou arguments qu'ils pourraient vouloir communiquer. Puisque cette technique offre l'occasion au participant de détailler abondamment l'interprétation qu'il fait de la situation à l'étude, nous avons pu colliger des données indispensables pour décrire la pratique de gouvernance collaborative, le processus de concertation au sein d'un exercice de collaboration interorganisationnelle et les interactions auxquelles ont pris part les acteurs. De plus, en donnant la liberté aux participants d'aborder les aspects qu'ils jugent pertinents, nous avons découvert des dimensions de prime abord insoupçonnées qui se sont avérées déterminantes pour la compréhension de l'objet étudié, comme nous le verrons dans le chapitre suivant.

L'entrevue s'avère une méthode couramment employée dans les contextes où les points de vue des participants et leur propre analyse de l'expérience font précisément partie de ce qu'il s'agit de dévoiler et de comprendre, comme c'est le cas pour cette étude. Elle impose une structure suffisamment claire et rigoureuse à la conduite de l'entretien sans

pour autant contraindre la contribution des participants à des catégories fixes et préétablies. En raison de sa souplesse qui admet une certaine liberté de découverte, cette technique s'accorde parfaitement avec la visée descriptive et exploratoire de cette recherche. La technique de l'entrevue représente donc un excellent moyen pour :

Rendre compte du point de vue des acteurs sociaux et d'en tenir compte pour comprendre et interpréter leurs réalités. Les conduites sociales ne pourraient être comprises ni être expliquées en dehors de la perspective des acteurs sociaux. L'entretien serait ainsi indispensable, non seulement comme méthode pour appréhender l'expérience des autres, mais également comme un outil permettant d'éclairer leurs conduites dans la mesure où ces conduites ne peuvent s'interpréter qu'en considération de la perspective même des acteurs, c'est-à-dire du sens qu'eux-mêmes confèrent à leurs actions. (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayers, Pires, 1997, p. 175)

Selon Alvesson (2003), l'entrevue représente une situation sociale complexe entre un chercheur et un participant, en plus de se dérouler dans un contexte et un lieu précis. En témoignant de la mise en relation de différentes connaissances et ressources, de même que de divers éléments sociaux, politiques, psychologiques et discursifs, le contenu des entrevues s'avère souvent aussi diversifié qu'équivoque. C'est pourquoi elles doivent être analysées sous différents angles de réflexion afin de tirer profit au maximum de leur contenu : « The ideal is to maintain an awareness that there is more than one good way of understanding something, and there is a great risk that the one chosen may hide more interesting understandings. » (Alvesson, 2003, p. 25)

Cet auteur propose différents angles de réflexion pour se pencher, de manière créative et réflexive, sur le contenu des entrevues. Chacun d'entre eux permet d'interroger une facette particulière des données empiriques afin d'exploiter toute leur richesse et leur



potentiel. Alvesson (2003) propose donc des pistes pour analyser le contenu des entrevues, non seulement pour éviter certains pièges, mais également « to make life easier for the researcher through offering an alternative way to think about knowledge generation and to use interview material in realistic as well as innovative ways » (p. 26).

Entre autres, Alvesson (2003) considère l'entrevue comme une situation où les participants procèdent à la construction d'une certaine identité personnelle. Par la relation qui se crée entre le chercheur et le participant, ils expriment et revendiquent leur identité respective. Par exemple, lorsque nous avons interrogé les représentants du milieu de l'industrie du transport, plusieurs d'entre eux se sont positionnés comme les plus proches et les plus au fait de la réalité concrète qui se manifeste sur les routes et donc, les mieux placés pour juger de l'applicabilité et de la pertinence d'une mesure ou d'une autre. Il ne fait aucun doute que pour plusieurs de ces acteurs le rapport à la sécurité routière, et aux travaux de la Table en particulier, est plutôt « préventif » ou « défensif ». Ces représentants siègent à la TQSR afin d'anticiper les propositions examinées par la TQSR qui pourraient éventuellement perturber les conditions dans lesquelles se déroulent leurs activités commerciales. Ainsi, le participant peut exploiter le contexte de l'entrevue afin de construire, d'exprimer, de renforcer, de défendre ou de justifier son identité. L'entrevue donne alors lieu à la construction d'une image personnelle cohérente et appropriée à la situation. Dans ces conditions, le contenu des entrevues peut relater le processus d'élaboration d'une identité spécifique au contexte.

L'entrevue peut aussi être vue comme une activité de promotion et de valorisation effectuée par l'entremise d'un récit moralement acceptable. Généralement, les individus

tentent de donner une bonne impression d'eux-mêmes et des institutions qu'ils privilégient. En effet, Alvesson (2003) précise que le fait de devenir membre d'une organisation « often means not only the internalization of, or identification with, certain values and ideals constraining one's consciousness but also a moral imperative to express oneself in loyal terms » (p. 19). Plusieurs participants que nous avons rencontrés en entrevue nous ont longuement entretenus sur leur propre engagement, souvent de longue date, dans une foule de volets de la sécurité routière. Chacun dans leur milieu respectif a tenu à détailler et à expliciter les actions et les interventions que leur organisation entreprend afin d'améliorer la sécurité sur les routes, et ce, indépendamment des travaux de la TQSR. De la même manière, les représentants du milieu de la recherche ont profité du contexte d'entrevue afin de valoriser l'importance de considérer les « données probantes » et les « faits scientifiquement » établis dans la formulation de recommandations. Ces chercheurs ont amplement justifié et démontré le manque de considération pour les résultats d'études scientifiques à la TQSR.

Les entrevues se déroulent en outre en regard de certaines conventions culturelles. Dans son récit, le participant recourt à un vocabulaire, à des expressions, ainsi qu'à une manière de communiquer et d'être qui témoignent de ses ressources culturelles. Ces dernières peuvent se rapporter autant à son milieu professionnel, personnel que social. Manifestement, lors des entrevues, les discours tenus par les représentants des milieux policiers étaient teintés par la forte culture professionnelle propre à ce domaine. Ces acteurs se préoccupent principalement du caractère opérationnel des enjeux et des considérations associées à la problématique de la sécurité sur les routes au Québec.

Nécessairement, ces conventions culturelles ont alors influencé la production du contenu de leur entrevue.

Le langage occupe par ailleurs une place importante dans les entrevues. En plus de permettre la construction d'un discours, le recours au langage concrétise les faits, les idées et il permet d'accomplir des actions, par exemple persuader, critiquer, accuser ou demander. Le langage est ainsi utilisé pour produire une réalité et non seulement pour en témoigner. Les participants ne font pas que raconter une histoire, mais ils la construisent d'une façon compréhensible et crédible par le biais du langage. Le contenu d'une entrevue présente alors la construction d'une version inédite et singulière concernant un événement ou un sujet, de même que la manière dont différents éléments s'y rattachent. En ce sens, les entrevues réalisées avec les membres de la TQSR nous ont permis de comprendre la vision des différents acteurs à travers la mise en récit de leur propre expérience de participation aux activités de la TQSR.

Le contenu des entrevues renferme, cela va de soi, une part importante de subjectivité. Cette subjectivité renvoie aux émotions, aux perceptions, aux pensées, aux valeurs ou à toutes attitudes envers la société, une institution ou une organisation. Les discours tenus permettent de mettre à jour ces subjectivités, de les comprendre et de les décrire grâce aux règles et aux conventions discursives employées. De la sorte, les discours exprimés en situation d'entrevue, de même que la manière dont ils sont exploités, définissent et caractérisent les participants, en plus de témoigner de leur réalité. Le contenu des entrevues reflète, d'une certaine manière, le pouvoir de certains discours, et non seulement certains faits, croyances ou opinions du participant. Par exemple, la

connotation positive *a priori*, voire noble de la notion de sécurité routière, a façonné l'identité et les récits de plusieurs participants que nous avons rencontrés en entrevue.

Ces angles de réflexion proposés par Alvesson (2003) suggèrent différentes avenues afin d'analyser et d'interpréter le contenu des entrevues. Qu'elles se rapportent au contexte, aux perceptions, aux ressources culturelles, à la construction identitaire ou aux genres de discours exprimés, l'objectif est « to evaluate more carefully the nature of the empirical material » (Alvesson, 2003, p. 28). Il est possible d'exploiter qu'une seule option ou bien d'en combiner plusieurs, l'important étant de faire preuve de rigueur et de réflexivité lors de l'interprétation des données.

## **2.1 Nos données d'entrevue**

Au cours de l'automne 2010, les coordonnateurs de la TQSR ont décidé de tenir quatre réunions spéciales avec les membres. Celles-ci étaient destinées à discuter du fonctionnement même de la Table et de la démarche à suivre pour la reprise de ses travaux, suspendus depuis le dépôt du deuxième rapport de recommandations en novembre 2009. Dans le contexte de notre étude, le fait que les participants s'engagent eux-mêmes dans une réflexion de ce type allait avoir un effet sur les données que nous allions colliger. C'est pourquoi nous avons décidé d'entreprendre les entrevues une fois ce processus de discussion terminé. Ces quatre réunions auxquelles nous avons pu assister à titre d'observateurs nous ont donné un premier aperçu fort utile des réalités concrètes avec lesquelles la TQSR doit composer et des questions qui préoccupent ses membres. Ces réunions nous ont aussi permis de faire des observations préliminaires très

pertinentes sur les interactions qui caractérisent les réunions plénières de la Table. En outre, les transcriptions que nous avons réalisées de ces rencontres, plus de 200 pages, ont constitué une importante source d'information pour élaborer le canevas des entrevues. Ces réunions ont en effet inspiré plusieurs des thèmes et des questions que nous avons ensuite abordés lors des entrevues avec les participants. L'observation de ces réunions a ainsi bonifié et enrichi de façon significative la préparation des entrevues qui allaient suivre. En plus de rédiger une fiche résumant le profil et le parcours de chacun des membres, nous avons relevé les principales préoccupations et les principaux commentaires exprimés par chacun d'entre eux lors de ces quatre réunions. Pendant l'entrevue, nous demandions aux membres des explications supplémentaires sur certains de ces aspects. Puisque ces réunions nous ont permis de cibler quelques thèmes généraux qui semblaient préoccuper plus particulièrement l'ensemble des membres, nous les avons également interrogés de manière à obtenir des renseignements et des réflexions plus détaillés et approfondis sur ces préoccupations.

Par ailleurs, plusieurs aspects de ce processus de quatre réunions, dont la diversité des membres et des points de vue exprimés, nous ont convaincus de renoncer à déterminer *a priori* quels participants et quels organismes il serait souhaitable de convier à participer à une entrevue. Puisque l'objectif principal de cette recherche consiste en la description et l'étude approfondie de ce cas spécifique de collaboration interorganisationnelle, nous ne voulions exclure aucune voix. Nous avons donc lancé une invitation à participer à notre étude à tous les membres ayant contribué à la Table au cours de la période qui fait l'objet de cette recherche, c'est-à-dire les travaux qui ont mené à la production des deux premiers rapports de recommandations, donc de 2005 à 2009. Nous nous sommes entre

autres assurés d'inviter certaines personnes qui ne siègent plus à la TQSR présentement, mais dont les documents et les témoignages montrent qu'ils y ont joué des rôles actifs au cours de toute la période qui nous intéresse ou encore, au moment de sa conception et de sa mise sur pied. Après avoir minutieusement examiné tous les comptes rendus des réunions, autant celles de la Table que celles des sous-groupes de travail, nous avons pris contact individuellement avec près de 50 membres afin de les inviter à une entrevue et planifier un rendez-vous. Quarante-quatre personnes ont accepté de participer à l'étude.

Nous avons donc réalisé 44 entrevues d'une durée moyenne de plus de 90 minutes entre le 10 décembre 2010 et le 28 octobre 2011. Ce processus de collecte nous a procuré des données volumineuses, riches et représentatives de la diversité qui compose la TQSR, de même que de très bonne qualité du point de vue de la validité. Nos données d'entrevues illustrent l'ensemble des intérêts et des préoccupations des différents groupes d'acteurs engagés dans les travaux de la TQSR. Plus précisément, le groupe de personnes que nous avons interviewé est constitué de 17 intervenants issus du gouvernement du Québec associés à différents ministères et organismes publics et parapublics de même qu'à la SAAQ; 6 intervenants proviennent du milieu municipal; 5 personnes représentent les forces de l'ordre associées à la Sûreté du Québec et à divers services de police; 2 intervenants sont des experts-chercheurs en sécurité routière associés à des laboratoires de recherche universitaires et gouvernementaux; 2 personnes représentent le domaine de la santé associées à des hôpitaux et à des instituts de recherche en santé publique; 5 intervenants sont issus du milieu industriel associés au domaine du camionnage, du taxi et de l'autobus; ainsi que 6 représentants d'associations et d'organismes actifs en

sécurité routière, par exemple associés à des groupements d'usagers de la route. Nous avons également rencontré en entrevue le président et porte-parole de la Table, de même que tous les membres de l'équipe de coordination et du secrétariat de la TQSR. Tous les secteurs d'activité d'où proviennent les participants sont bien représentés dans l'éventail des personnes que nous avons rencontrées en entrevue.

Le déroulement des entrevues a suivi une procédure semi-structurée. Comme le veulent les règles et les usages destinés à veiller aux aspects éthiques de la recherche, nous avons commencé chaque entrevue en prenant soin d'expliquer clairement la nature et les objectifs de l'étude, la contribution attendue des personnes rencontrées, de même que leur droit de retrait en tout temps puisque la participation devait être entièrement volontaire. Nous nous engageons également par écrit à garantir la confidentialité des informations nominatives divulguées par les participants lors des entrevues, ainsi qu'à préserver leur anonymat. Pour cette raison, nous avons donné des prénoms fictifs aux personnes que nous avons rencontrées en entrevue. Ces prénoms ont été choisis au hasard avec l'unique considération qu'ils soient les plus communs possible afin de ne pas teinter les propos rapportés par les membres. Ainsi, dans ce qui suit, lorsque nous citons un extrait d'entrevue, le nom de l'intervenant est tout à fait fictif, seul le milieu qu'il représente à la Table est indiqué. Cette information n'est pas suffisante pour identifier la personne citée et surtout, elle permet de comprendre et de bien démontrer la portée des extraits retenus.

Au début de l'entrevue, nous demandions en outre aux personnes rencontrées la permission d'enregistrer l'entretien. Pour la majorité, elles ont explicitement accepté et

nous avons alors procédé à la transcription de ces entrevues. Toutefois, dans de rares occasions, les intervenants ont exprimé des réticences auquel cas nous avons renoncé à enregistrer l'entretien. Enfin, dans certaines situations, nous avons jugé préférable de ne pas proposer d'enregistrer l'entrevue. Dans ces conditions, nous nous assurons de prendre des notes les plus fidèles possible, que nous complétons immédiatement une fois l'entrevue terminée. Dans les faits, nous avons enregistré 28 entrevues et 16 ont nécessité la prise de notes.

Une fois transcrites, l'ensemble des entrevues constitue un corpus de près de 1 100 pages de transcription (404 475 mots). Puisque nous rencontrons les membres dans leurs propres bureaux, ce processus de collecte de données a entraîné plusieurs déplacements dans les régions de Montréal, de Québec et quelques autres villes environnantes. Dans la pratique, 17 déplacements ont été effectués à l'extérieur de Montréal, dont 6 de plus d'une journée.

Parallèlement aux entrevues, nous avons consulté quelques documents de la TQSR. Après avoir effectué un inventaire et une sélection rigoureuse des documents pertinents, officiels et représentatifs du cas de la TQSR (comptes rendus de réunions, rapports de recommandations, rapports de recherche, documents informatifs remis aux membres, site web, articles de presse, etc.), leur lecture a permis de décrire cette initiative de collaboration, de cerner le contexte global dans lequel elle s'inscrit, de même que d'établir des liens entre différents éléments. Nous avons ainsi pu identifier les acteurs et la chronologie des activités du cas à l'étude et surtout, valider une foule d'informations factuelles recueillies en entrevue.



### ***3. Méthodologie d'analyse des données***

Une fois l'ensemble des entrevues transcrites, la démarche d'analyse que nous avons adoptée consiste à dégager les principaux schémas d'interprétation qui dominent les points de vue exprimés pour ensuite évaluer dans quelle mesure nous pouvons les retracer à travers la diversité des comptes rendus recueillis. Dans un premier temps, nous avons sélectionné sept entrevues particulièrement riches et développées représentatives des différents milieux constitutifs de la TQSR. Avec deux professeurs, nous avons attentivement lu, indépendamment les uns des autres, ces sept entrevues afin que chacun dresse un inventaire des sujets abordés par les personnes interrogées. Nous avons ensuite confronté et comparé nos codifications respectives. De manière inductive, nous avons ainsi identifié 54 thèmes pertinents en regard des questionnements et des objectifs de recherche, de l'expérience et des apprentissages réalisés dans le cours même des entrevues, de l'observation des réunions et de la lecture de divers documents. Entre autres, nous avons retenu des thèmes comme les enjeux de représentation, les intérêts divergents des membres, le rôle du politique, le mandat de la TQSR, ses processus de délibération, sa composition hétérogène, le rythme de ses travaux ou ses succès.

Ces thèmes ont constitué des « codes » à partir desquels nous avons ensuite dépouillé l'ensemble du corpus en procédant à une codification systématique. À l'aide du logiciel d'analyse qualitative *NVivo*, nous avons attribué un ou plusieurs « codes » pertinents à chacun des passages du corpus, c'est-à-dire à l'ensemble des transcriptions d'entrevues. Nous recherchions dans chacune des entrevues les extraits illustrant les thèmes retenus afin de valider, ou non, la présence de ces thèmes d'une manière systématique dans

l'ensemble du corpus. Nous regroupions ainsi sous un même « code » tous les extraits correspondant à un même thème. Le résultat de cette codification nous a offert une vue d'ensemble de tout ce qui est dit dans le corpus sur chacun de ces 54 thèmes. En interrogeant le corpus sous l'angle de thèmes précis, il devient alors possible de voir comment l'ensemble des personnes interrogées traite une question particulière, si ces traitements sont convergents ou divergents, si ces différences peuvent être liées à d'autres caractéristiques des participants, comme leurs secteurs d'activité, leurs expériences antérieures de concertation ou leurs intérêts.

Puisqu'un même extrait d'entrevue peut illustrer plus d'un « code », pour l'ensemble des 54 thèmes retenus et des 44 entrevues réalisées, nous avons eu à analyser le contenu de plus de 1 500 pages. En effet, dans un troisième et dernier temps, nous avons examiné rigoureusement le contenu de chacun de ces « codes », un « code » trace le portrait d'un thème, afin d'analyser la signification que prend ce thème pour les participants interrogés et sa pertinence par rapport aux objectifs de l'étude. Cette vue par thème a permis des comparaisons constantes et relativement systématiques entre les données obtenues des différents participants, ou sous-groupes de participants, sur une même question ou encore entre plusieurs questions apparentées. Cette perspective nouvelle sur les comptes rendus des participants permet de voir et de documenter des réalités collectives qu'aucune des entrevues individuelles ne permet de soupçonner, ne serait-ce par exemple que les interactions entre les acteurs au-delà d'un simple niveau organisationnel, mais plutôt selon une dimension interorganisationnelle. Dans d'autres

cas, elle nous a permis de valider solidement des impressions, des interprétations et des hypothèses qui émergeaient déjà de l'expérience des entrevues.

L'analyse des données a donc suivi un processus itératif entre les hypothèses d'explication qui émergent de la comparaison continue des données entre elles, par exemple ce que dit chacune des entrevues sur un thème ou sur un autre, et la validation de ces hypothèses confrontées à l'ensemble du corpus. Pendant l'analyse du contenu des entrevues, nous nous sommes ainsi assurés de la correspondance entre les données empiriques et la construction théorique de la description et de l'explication du cas de la TQSR. Cette démarche itérative a fait ressortir des enjeux particulièrement intéressants propres à cette initiative de collaboration interorganisationnelle. Dans le chapitre suivant, nous en décrivons trois d'entre eux, à savoir les enjeux de représentation, le processus de production de consensus et la construction d'une identité collective.

## **Chapitre 5**

### **PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES**

Nos multiples lectures des données recueillies auprès des membres de la TQSR, autant les données brutes que celles catégorisées selon les thèmes et les préoccupations exprimées, nous permettent de dégager un certain nombre de résultats quant aux processus qui sous-tendent cette initiative de collaboration interorganisationnelle. Plus précisément, nous examinons les enjeux de représentation qu'occasionne la composition hétérogène de la TQSR en terme de rôles incarnés par les acteurs et les discours exprimés, les pratiques de concertation et de négociation qui ont permis la production de consensus et enfin, les facteurs et les éléments qui ont contribué à la construction d'une identité collective. Bien que ces résultats sont abordés un à la suite de l'autre, ils ne sont pas indépendants, mais apparaissent au contraire intimement liés entre eux.

#### ***1. Composition de la TQSR***

La littérature sur la collaboration interorganisationnelle insiste sur les acteurs engagés et leurs apports respectifs pour atteindre les objectifs collectifs. Les acteurs touchés de près ou de loin par le problème à résoudre, ceux dont les connaissances et les ressources peuvent aider à développer et à mettre en œuvre des solutions et des stratégies efficaces, tout comme ceux dont les intérêts sont en jeu ou le pouvoir pourrait nuire aux activités collectives doivent être mobilisés dans l'exercice de collaboration. Malgré l'utilité de regrouper une telle variété d'acteurs, dans les faits, ce genre de composition soulève plusieurs difficultés et différentes tensions. Nos entretiens avec les membres de la

TQSR, constituée de représentants d'organisation très diversifiée autant en ce qui concerne leur nature, leur taille, leur mission que leur structure juridique et organisationnelle, montrent plus spécifiquement que les différents enjeux de représentation, tout comme la nature des voix auxquels ils donnent lieu, s'avèrent variés et parfois complexes.

Les acteurs touchés par la sécurité routière invités à participer aux activités de la TQSR se sont vite rendu compte qu'ils devaient composer avec un groupe de participants très hétérogène. Les différences entre les organisations représentées à la Table, qu'elles soient réelles ou perçues, interviennent dans le processus de concertation dans le sens où elles influencent le travail de représentation des membres et la teneur des discours qu'ils expriment lors des délibérations. Le rôle des acteurs varie ainsi selon le type et la nature de l'organisation qu'ils représentent à la TQSR.

Parce que c'est gros la TQSR. Il y a tellement de monde différent. Moi quand je pense au monsieur qui descend de Chicoutimi en moto, il représente les motocyclistes. Tu comprendras que lui son *mind*ing de fonctionner dans une grande table de même, il n'a pas le même *mind*ing que moi je peux avoir. Et sûrement pas le même *mind*ing que le représentant du service de police de la Ville de Montréal. (Philippe, fonctionnaire)

### **1.1 Enjeux de représentation**

À la TQSR, on attend des membres qu'ils agissent comme porte-parole de leur organisation d'attache en respectant le fonctionnement et les modalités de prise de décision qui leur sont propres. Être le représentant de son organisation se traduit donc de manières différentes selon les réalités de chacune d'entre elles. Chacun agit et interagit avec son bagage de connaissance et d'expérience, en plus d'utiliser un langage propre à

son organisation et au milieu dans lequel il travaille. Il en résulte la présence de relations parfois conflictuelles entre les représentants et la manifestation de diverses sources de tension.

Quand je suis arrivée à cette Table-là aussi, mon deuxième constat, outre les différents niveaux, c'était la diversité des partenaires qui étaient avec des intérêts de toute évidence non convergents. C'est impossible d'avoir un véritable consensus dans une telle table. Parce que par définition, tous les intérêts qui peuvent émerger du tissu social étaient représentés. Alors un vrai consensus, quelqu'un qui veut gérer par consensus c'est con, ça ne se peut quasiment pas. Parce que, et les intérêts sont légitimes. Ok, les intérêts sont légitimes. Et je ne peux pas blâmer moi les associations de camionneurs, les associations de taxi de ne pas penser la même chose que la police puis de ne pas penser la même chose que la santé publique. Leur mission sociale ne va pas tout à fait dans le même sens. (Claire, fonctionnaire)

Qui sont ces représentants et quels sont les défis auxquels ils sont confrontés en participant aux activités de la Table? Les enjeux de représentation des membres de la TQSR se manifestent principalement d'un point de vue organisationnel selon les préoccupations et les intérêts qui animent les différents milieux représentés autour de la Table.

### **1.1.1 Représentants d'associations**

Les acteurs du milieu associatif, qu'ils représentent des usagers de la route, un secteur de l'industrie ou le domaine des transports plus largement, cherchent avant tout à s'assurer que les préoccupations de leurs membres et les contraintes liées à leur domaine d'activité sont prises en compte dans les recommandations formulées par la Table. Pour la plupart d'entre eux, puisqu'ils siègent à la TQSR pour promouvoir des intérêts de

nature sectorielle, ces représentants sont souvent confrontés aux participants dont les intérêts s'inscrivent dans une logique de sécurité routière ou de santé publique. Le principal objectif des représentants des différentes associations ne se rapporte pas nécessairement à l'amélioration du bilan routier, mais concerne plutôt les effets que les mesures de sécurité routière peuvent avoir sur les activités et les membres de l'organisation qu'ils représentent.

Pour les représentants d'organisations associatives, les préoccupations et les intérêts qu'ils viennent défendre à la Table ne concernent alors que quelques thématiques précises relativement à leur domaine d'activité. Selon l'ordre du jour des réunions plénières, ces représentants se sentent plus ou moins interpellés à participer aux délibérations. La plupart de ces acteurs considèrent néanmoins importante leur présence à toutes les réunions plénières, soit parce qu'ils croient à l'initiative de la TQSR et à son potentiel pour améliorer la sécurité sur les routes, soit pour s'assurer qu'ils ne manquent pas une occasion de promouvoir les intérêts de leur organisation et de leurs membres, ou soit pour ne pas se faire imposer des mesures contraignantes pour le secteur d'activité qu'ils représentent.

Est-ce qu'il y a des moments où je trouve que je perds mon temps, oui. Parce que c'est un sujet d'intérêt public, mais ce n'est pas un sujet d'intérêt pour moi, de l'association que je représente. Mais ça va être pareil pour tout le monde autour de la Table. Et c'est pour ça que je dis, une table ne peut pas, il n'y a pas un sujet qui va interpellier tout le monde en même temps. Il y a des sujets qui vont interpellier un petit groupe, et il y a des sujets qui vont interpellier un autre petit groupe, et un sujet qui va interpellier un autre petit groupe. C'est ça la dynamique d'une table. Et tout le monde participe parce qu'on pense qu'on avance quelque chose. On avance, on va en avant, on améliore. Mais je veux dire oui, il y a des après-midi où je me demande, mon dieu qu'est-ce que je fais là.

C'est les sujets, c'est tout ça. Je trouve ça important. Et je crois dans la Table. (Jocelyn, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Dans la majorité des cas, ces représentants sont également les porte-parole de leur organisation sur différentes tribunes publiques où ils véhiculent et défendent avec conviction sa mission et ses orientations. Ces participants peuvent ainsi exposer et défendre formellement les positions et les intérêts de leur organisation d'appartenance de façon tout à fait légitime. Ces acteurs retourneront toutefois consulter leurs collègues et leurs membres avant de donner leur aval à une proposition de la Table qui touche leur secteur d'activité. Certains d'entre eux ont d'ailleurs mentionné ne pas disposer de suffisamment de temps pour s'adresser à leur organisation avant de rendre officielle une position ou une décision auprès de tous les participants de la TQSR.

Par conséquent, ces représentants doivent accomplir un travail de communication et de persuasion à double sens. D'abord à la Table en regard des intérêts et des préoccupations propres à leur organisation, mais également à l'intérieur de leur organisation respective selon les propositions discutées à la TQSR. Plusieurs participants se positionnent comme représentant de la TQSR au sens où ils doivent expliquer, sinon défendre, les résultats des délibérations et des négociations qui se sont tenues autour de la Table auprès des membres de leur organisation d'appartenance. Ces représentants s'engagent ainsi dans un travail de transfert des apprentissages réalisés lors des réunions plénières de la Table et aussi de sensibilisation à différents aspects, souvent dans le but de démontrer le caractère acceptable d'une recommandation autrement accueillie avec suspicion.



Certains membres se retrouvent alors à jouer un rôle de traducteur des langages et des réalités entre la Table et leur organisation, et vice versa.

Ce contexte a placé certains représentants dans des situations embarrassantes, voire conflictuelles, face aux membres de leur propre organisation puisque la TQSR souhaitait proposer des mesures auxquelles ils s'opposaient. Ces représentants ont dû persuader et convaincre les membres de leur propre organisation qu'ils n'avaient d'autre choix que de donner leur appui à la mesure proposée par la Table. Ces représentants se trouvent donc à la recherche du meilleur compromis entre les intérêts de leur organisation et les préoccupations soulevées à la TQSR.

Alors nous on représente nos membres aussi. Quand à la Table on se prononce sur quelque chose de particulier, sur un sujet particulier, il ne faut pas être à l'encontre de ce que nos membres en pensent. Et le radar-photo entre autres, au départ nos membres étaient complètement contre. Personnellement, j'étais d'accord et j'ai dû me battre pour faire passer ça d'abord ici au sein de l'organisation. Et documenter le sujet, être capable de démontrer que ce n'était pas une machine à piastres si c'était bien fait et que ça pourrait contribuer au bilan routier. À partir du moment où ici l'organisation a embarqué dans cette vision, même à reculons là, elle a embarqué dans cette vision des choses. Fallait maintenant documenter ce sujet-là pour convaincre nos membres. (Yannick, représentant d'association d'usagers de la route)

En acceptant de participer aux travaux de la TQSR, les représentants d'associations, tout comme l'ensemble des participants, deviennent parties prenantes du contenu des rapports de recommandations déposés par la Table. Cet appui est d'autant plus significatif pour les participants dont le rôle consiste justement à défendre des intérêts associatifs dans la mesure où ils doivent par la suite rendre des comptes aux membres de l'organisation qu'ils représentent. En se ralliant à la recommandation d'une mesure qui

pourrait perturber les activités de leur milieu, ces représentants auront à justifier leur position auprès de leur organisation. Ces acteurs se retrouvent alors en porte à faux; d'une part, ils défendent à la Table les intérêts et les enjeux de leur organisation et, d'autre part, ils doivent négocier un compromis avec leurs membres si leurs intérêts entrent en opposition avec les orientations de la TQSR.

Pour plusieurs des représentants d'associations, le rapport à la sécurité routière et aux travaux de la Table s'inscrit en outre dans une logique préventive ou défensive afin que les propositions examinées par la TQSR ne viennent pas perturber les conditions dans lesquelles ces organisations poursuivent leurs activités et leurs objectifs. Même si leur secteur ne connaît aucun problème en terme de sécurité routière, plusieurs d'entre eux estiment que ce genre de forum de collaboration peut mener à des décisions qui auront des répercussions négatives dans leur milieu. Ces participants considèrent la Table comme une extension de la capacité d'agir du MTQ et de la SAAQ et non pas comme un simple forum de concertation. Ils voient ainsi dans cette stratégie d'innovation gouvernementale la possibilité que se profilent des législations et des décisions politiques qui viendraient nuire à leur secteur d'activité de quelques manières que ce soit.

Si on n'est pas présent autour de ces tables-là, le danger c'est qu'il y a des décisions qui se prennent avec lesquelles on va être mal à l'aise après. [...] Alors la participation aux différentes tables c'est souvent pour voir venir. Si on est vraiment en désaccord, si on évalue que les coûts sont énormes on peut s'y opposer. On va chercher à faire modifier les normes et ça permet d'avoir un *input* direct sur la décision. Alors la Table c'est un peu la même chose. C'est qu'on est à Québec, il y a des décisions qui peuvent se prendre, il y a des mesures qui peuvent être proposées, il y a un cadre législatif qui peut

être adopté qui peut nous imposer des choses. Donc dans un contexte comme celui-là, on a un intérêt corporatif à participer à ça. (Mathieu, représentant du milieu municipal)

Pour ces représentants, siéger à la TQSR signifie alors surveiller et défendre les intérêts de leur organisation et de ses membres. Ils envisagent leur rôle comme une fonction de veille afin d'anticiper les changements susceptibles d'affecter leur milieu. Ces représentants cherchent à être en amont des décisions publiques pour tenter de les influencer si elles briment les opérations et les droits de leur organisation et de ses membres. Ils veulent prévoir les orientations et les modifications envisagées par les autorités publiques afin d'intervenir dès le début du processus pour tenter de réorienter la situation et d'amoindrir les impacts sur les activités de leur organisation. Pour la majorité des participants issus du milieu associatif, la sécurité routière ne représente donc pas une préoccupation immédiate dans leur fonction quotidienne ou dans la gestion des problèmes auxquels ils font face journalièrement.

On y assiste pour protéger, on y assiste pour défendre une barricade, on y assiste pour qu'ils ne viennent pas attaquer. Mais là tout ce que je viens de dire, ce n'est pas on y assiste pour faire avancer la sécurité routière. (Raymond, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Sans s'opposer d'emblée aux recommandations proposées par la Table, ces participants souhaitent s'assurer que des ajustements soient apportés si les mesures proposées interfèrent avec le fonctionnement et les obligations liées à leurs activités. Certains membres ont exprimé en entrevue avoir eu le sentiment de nuire au bon déroulement des délibérations en insistant sur la nécessité de trouver des solutions aux contraintes que pouvaient créer des mesures proposées par la TQSR dans leur milieu. Par exemple, la

recommandation d'un projet pilote pour l'installation de radars photographiques et de caméras au feu rouge soulevait différentes difficultés pour certains secteurs d'activité. Ces représentants étaient préoccupés, entre autres, par la désignation du destinataire de l'infraction. Puisque ces appareils photographient la plaque d'immatriculation, le constat d'infraction est envoyé au propriétaire du véhicule et non au conducteur. Les secteurs d'activité où différents conducteurs sont amenés à conduire un même véhicule, par exemple dans le cas de la location de camion ou d'automobile, il était nécessaire de trouver un arrangement afin que l'infraction parvienne à l'individu fautif et non à la compagnie de location ou de transport. Après plusieurs épisodes de délibération et de négociation, les participants ont finalement trouvé des compromis qui minimisent les impacts de cette mesure de sécurité routière sur les activités de ces secteurs. Une procédure administrative a été élaborée afin que les propriétaires des commerces de location de véhicules qui reçoivent des constats d'infraction émis par des radars photographiques ou des caméras au feu rouge puissent divulguer, dans un délai de 24 heures, l'identité du conducteur afin que l'amende lui soit envoyée.

Par ailleurs, selon les intérêts de l'association qu'ils représentent, certains participants décident de demeurer en marge des délibérations puisque les enjeux soulevés ne s'avèrent pas problématiques en regard des préoccupations des membres et des activités de leur organisation. Les gains ou les pertes ne sont pas suffisamment significatifs pour qu'ils participent à la négociation. À certaines occasions, ces acteurs ont alors préféré laisser les participants concernés négocier entre eux. Ainsi, autant une question peut directement interpellier les intérêts d'une organisation, autant elle peut à la fois laisser indifférents d'autres représentants pour qui les intérêts se rapportent à des enjeux

distincts. Par exemple, lorsqu'il a été discuté de proposer d'abaisser la limite d'alcoolémie permise à 0.05 mg d'alcool par 100 ml de sang, certains représentants d'associations de chauffeurs professionnels ont décidé de ne pas intervenir dans la délibération puisque de toute manière, pour cette catégorie de chauffeurs, aucune quantité d'alcool dans le sang n'est tolérée pendant leurs heures de travail sur la route. Ou encore, lors de la négociation quant à l'interdiction complète du cellulaire au volant, un représentant a affirmé ne pas avoir participé au débat étant donné que les membres de l'organisation qu'il représente n'utilisent pas ce genre d'appareil dans leur quotidien.

Dans une certaine mesure, les représentants d'associations reconnaissent et apprécient la proximité avec les autorités publiques dont ils bénéficient en siégeant à la TQSR. Pour eux, leur engagement dans les travaux de la Table représente une occasion de connaître les avenues qu'envisage le gouvernement en matière de politique et d'action en sécurité routière et d'anticiper les tendances. Ces participants se considèrent aux premières loges afin de réagir et d'essayer d'influencer les orientations gouvernementales si elles interfèrent avec les activités de l'organisation qu'ils représentent. Leur présence à la TQSR leur permet ainsi de se tenir à jour et d'être proactifs en regard des lignes de pensée privilégiées par les autorités publiques.

À 100 % non, mais on peut influencer un petit peu le processus décisionnel. Si la Table est 100 % contre un point, j'imagine qu'à quelque part l'appareil politique va quand même regarder en disant, ok *wow* tout le monde est contre. Parce que si tout le monde est contre, et si je suis le ministre et que je sors quand même en faveur, ben je cours le risque que les gens autour de la Table, il y a des gens très volubiles autour de la Table. Si un par un chacun sort publiquement pour dire, on est contre, on est contre, on est contre. Mais l'essence même de la Table est mise en jeu. Donc, c'est un endroit de valider, d'avancer les dossiers et chaque intervenant, que ce soit les aînés, les policiers,

les gens de santé, les associations sectorielles, chacun a un mot à dire. Au moins, on a l'opportunité d'ajouter notre grain de sel. Donc ça, c'est positif. (Jocelyn, représentant d'association du milieu de l'industrie)

### **1.1.2 Représentants du gouvernement**

Pour d'autres acteurs, principalement ceux provenant du milieu gouvernemental, être représentants à la TQSR signifie d'être présents, d'écouter les discussions et de conseiller au besoin. En général, ces participants interviennent peu dans les délibérations et ne prennent pas position sur les questions soulevées, pas plus qu'ils ne se prononcent sur les décisions à prendre. Leur apport à la Table consiste essentiellement à transmettre de l'information qui pourrait éclairer et venir enrichir la discussion.

Nous on va plutôt intervenir dans le sens où on va donner des conseils aux ministères qui ont des domaines de mission qui, à l'égard desquels lorsqu'ils veulent entreprendre de faire des choses, qu'il y a des choses à faire avec le milieu municipal. C'est là qu'on intervient. Nous on n'est pas des experts en sécurité routière. On est des experts en ce qui à trait au fonctionnement, à ce que sont les municipalités, comment ça fonctionne, quels sont leurs moyens, quels sont leurs besoins. (Philippe, fonctionnaire)

Cette catégorie regroupe également des acteurs qui, d'un point de vue explicite, ne peuvent pas librement parler au nom de l'organisation qu'ils représentent. Leur rôle à la TQSR est donc limité. Leur participation se conforme aux orientations et aux directives ciblées par leur organisation. À la TQSR, ces représentants se positionnent alors selon les contraintes et les demandes de leur organisation respective.

Par contre, on pourrait se retrouver, et je veux dire ça va sûrement arriver à un moment donné ou comme expert je peux penser blanc, mais j'ai une orientation politique qui pourrait être différente. Je présume que le jour où on parlera sérieusement du 0.05 alcool, j'aurais peut-être à ce moment-là des commandes différentes de celles que j'ai

eues jusqu'à aujourd'hui. Dans le sens où je vais peut-être devoir, là on va me demander de prendre en considération tout l'aspect développement économique et comme ville on décidera peut-être de s'opposer à une mesure comme celle-là. Donc là je serai pris d'abord à la défense, à essayer de convaincre mon organisation qu'il faut prendre une direction qui, sur le plan technique, semble justifiée. Et si je réussis tant mieux, si je ne réussis pas je vais devoir défendre la position de la ville quand je vais aller m'asseoir à Table. (Mathieu, représentant du milieu municipal)

Entre autres, les fonctionnaires des différents ministères et organismes gouvernementaux du Québec se retrouvent dans des situations où, en aucun cas, ils n'appuieront explicitement une position sur des questions ou des enjeux dont aucune orientation n'a été officiellement proposée et discutée au sein du ministère qu'ils représentent. Ils ne peuvent donc pas adopter publiquement, que ce soit d'un point de vue juridique, politique ou administratif, une position qui engagerait de quelque manière que ce soit le ministère ou le ministre qu'ils représentent.

Comment tu fais pour contribuer à l'avancement des travaux là, sans pour autant, en tenant compte que s'il faut que tu fasses avancer, il ne faut quand même pas que tu cherches à faire avancer plus vite que ce que le ministère veut faire. Ou il faut que tu fasses avancer dans le sens que le ministère veut avancer. Comment tu fais pour concilier les deux? Parce que quand tu es en réunion [plénière], tu n'es pas avec le sous-ministre. Comment tu fais pour concilier ça? [...] Ça nous pose des foutues contraintes nous autres les ministères. Vous savez comment ça marche les ministères. Il faut aller valider. [...] Mais nous autres les ministères là, c'est nous dont les *boss* ce sont à eux qu'on va dire, vous aviez dit que vous le feriez et vous ne le faites pas. C'est eux autres qui sont dans le trouble, qui sont imputables. Fait que nous autres quand on fait progresser des travaux, il faut respecter ça aussi. Et il y a des fois la façon dont la Table a fonctionné ça été difficile pour les ministères de dire qu'on est capable de faire progresser la position de notre ministère. (Philippe, fonctionnaire)

Certains représentants du gouvernement ont également vécu des moments délicats et même conflictuels où ils détenaient de l'information qui aurait pu faire avancer les délibérations et les négociations à la Table, mais dont il était impensable de rendre publique auprès de tous les participants puisqu'ils engageaient justement le ministère ou le ministre qu'ils représentaient à la TQSR.

Mais je ne peux pas, mais je ne pouvais pas amener le sujet comme je l'amène avec tous les tenants et les aboutissants parce que c'est une place publique. La Table était publique. N'importe qui pouvait sortir de là, et des fois les journalistes attendaient à la porte. Alors moi je ne peux pas tenir le même discours. Je suis fonctionnaire. J'ai une obligation de réserve. Je ne peux pas ouvertement critiquer l'inaction du gouvernement dans ce dossier-là. (Claire, fonctionnaire)

Cette contrainte a sans doute contribué à ce que le processus de concertation déborde des frontières officielles de la Table, que des négociations se soient déroulées en dehors des réunions plénières. Confrontés à l'impossibilité de pouvoir s'exprimer autour de la Table devant tous les autres participants, ces représentants ont utilisé des canaux informels pour s'exprimer auprès des personnes concernées. La prise de position par consensus convient généralement bien à ces acteurs puisqu'elle n'exige pas des représentants qu'ils appuient explicitement et formellement des propositions de la Table pour que ces dernières puissent néanmoins progresser.

Alors, on a été obligé de développer des lieux en dyade. La Santé publique, ils ont une capacité de reddition de compte, ils ont le droit de parler sur la place publique eux autres. Ben oui ils ont le droit c'est leur mission. Alors, on n'était pas, on ne jouait pas, on n'était pas des joueurs égaux. (Claire, fonctionnaire)

Les représentants du milieu gouvernemental connaissent évidemment bien le fonctionnement de l'État. Les tables de concertation constituent un mécanisme de



collaboration souvent employé par le gouvernement. Pour certains, il s'agit simplement d'un forum supplémentaire parmi tous les autres auxquels ils participent déjà. Les représentants d'associations se trouvent également en terrain connu puisqu'ils doivent fréquemment participer à des instances de ce type pour défendre leurs intérêts. L'expérience et la familiarité avec ce genre de processus de concertation ont permis à ces participants d'être rapidement plus productifs au sein des délibérations.

### **1.1.3 Représentants des milieux policiers**

En participant aux activités de la Table, les représentants des milieux policiers se sont engagés dans un exercice où le fonctionnement par concertation n'est pas nécessairement habituel dans leur fonction. En général, les policiers disposent d'une certaine légitimité leur permettant de mettre en œuvre des actions et des mesures sans systématiquement concerter plusieurs acteurs. En outre, les corps de police hésitent parfois à divulguer publiquement certains renseignements. Bien que la notion de reddition de compte soit de plus en plus présente dans les milieux policiers, il n'en demeure pas moins que le fait de concerter différents acteurs sans disposer de l'ascendant représente pour eux une manière non traditionnelle de fonctionner. Selon des représentants des corps policiers rencontrés en entrevue, le fonctionnement de la TQSR diffère effectivement des procédures avec lesquelles ils ont l'habitude de travailler.

Par définition la police se sont des gens qui ont des pouvoirs extraordinaires par rapport aux autres citoyens. Ils sont habitués d'avoir un petit peu plus raison que tout le monde. [...] Alors, c'était ben difficile pour les policiers de reprendre leur place à la Table ok. Parce qu'ils ne sont pas habitués d'être juste un joueur. Ils sont habitués d'être un maître de jeu. Ce n'est pas la même affaire. Tu ne te positionnes pas de la même manière. (Céline, représentante des milieux policiers)

Les représentants de la communauté policière sont principalement préoccupés par des intérêts de type opérationnel. Tout en partageant la volonté d'améliorer la sécurité sur les routes, l'applicabilité et la légitimité des recommandations proposées par la Table les préoccupent plus particulièrement. Puisqu'en fin de compte ce sont les policiers qui veillent à la mise en place des mesures et au respect des lois, leurs préoccupations à la TQSR consistent essentiellement à s'assurer de la faisabilité pratique des recommandations et de leur possibilité de sanction, mais aussi de leur recevabilité auprès de la population. Leurs contraintes principales se rapportent ainsi à l'acceptabilité sociale des mesures et à leurs conditions d'application, qu'elles soient légales ou techniques, ainsi qu'aux impératifs liés aux ressources requises. Pour ces représentants, il ne suffit pas d'adopter une loi ou une mesure, encore faut-il qu'elle soit applicable et perçue comme légitime par la population. Selon eux, la meilleure des lois demeure inefficace si les policiers ne peuvent pas la faire respecter ou si la population s'y oppose catégoriquement. Lors des délibérations, les représentants des corps policiers ont à l'occasion été confrontés aux intérêts des acteurs du milieu de la recherche qu'ils jugent moins familiarisés avec les contraintes concrètes d'applicabilité et d'acceptabilité sociale. Les mesures proposées par les chercheurs sont souvent perçues par les représentants de la communauté policière comme impossibles à mettre en œuvre et à faire respecter telles que présentées.

Donc on passait pour une gang de négatif autour de la Table. On ne s'opposait pas, c'est comment voulez-vous qu'on l'applique? On n'a pas assez de, ce n'est pas parce qu'on n'a pas la volonté, on n'a pas la machine que vous pensez qu'on a. [...] Mais ça, on n'avancait pas parce qu'on était plus là pour dire, *aye woh, woh*. Ce n'est pas personnel là, mais moi j'ai dont ben trouvé qu'on avait un rôle négatif. On va créer des nouvelles

choses, on va faire ça. Ben oui, ben oui. Pourquoi tu le mets, ce n'est pas applicable.  
(Henri, représentant des milieux policiers)

Par exemple, lorsqu'il y a été question d'interdire complètement l'usage du cellulaire pendant la conduite d'un véhicule, les représentants des corps policiers se sont opposés à cette recommandation puisque pour eux, cette mesure est inapplicable. Bien qu'elle soit pertinente en terme de sécurité sur les routes, les policiers ne voyaient pas de quelle manière faire la distinction entre un individu qui chante dans sa voiture, qui se parle à lui-même ou qui entretient une conversation en recourant à la discrétion d'un système mains libres. Qui plus est, ces représentants redoutaient les vives oppositions de la population face à cette mesure. Le compromis trouvé a donc été l'interdiction du combiné, une mesure plus facilement applicable du point de vue des policiers, mais qui est néanmoins peu efficace selon les chercheurs en sécurité routière.

Une situation semblable s'est produite concernant la suggestion de diminuer la limite permise d'alcoolémie à 0.05 mg d'alcool par 100 ml de sang, une mesure déjà en vigueur dans certaines provinces canadiennes. Selon les policiers représentants de la communauté policière à la TQSR, non seulement les appareils actuels ne permettent pas de mettre en œuvre cette mesure, mais elle s'avère également inefficace puisque cette catégorie de conducteurs n'est généralement pas dangereuse sur les routes. En outre, cette recommandation soulevait de fortes contestations dans la population. Pour les policiers, les récidivistes au volant constituent une problématique beaucoup plus préoccupante pour assurer la sécurité sur les routes.

Sur certains dossiers, c'est la démarcation entre la connaissance scientifique et ensuite l'applicabilité. Et c'est ça qui fait dans le fond qu'on n'est pas sur la même longueur

d'onde. On est convaincu du point de vue scientifique qu'une mesure est très bonne. Mais par contre, on sait que ça peut être difficile de l'appliquer. Et c'est là que les débats font qu'il n'y a pas toujours le consensus qu'on souhaiterait. (Lucie, fonctionnaire)

Même au sein des représentants des organisations policières elles-mêmes quelques divergences de positions sur certaines thématiques discutées à la Table les ont obligés à tenir des rencontres préparatoires aux réunions plénières afin de se mettre d'accord sur l'orientation à défendre devant les autres participants de la TQSR.

Mais nous là, on était obligés de tenir des réunions préparatoires. Souvent, on déjeunait ensemble le matin quand on savait à l'avance quels seraient les sujets. Mais il fallait qu'on se concerte entre nous parce que c'était vraiment risqué d'aller présenter des points de vue contradictoires à la Table pour représenter la communauté policière. (Céline, représentante des milieux policiers)

#### **1.1.4 Représentants de la recherche**

Les représentants du milieu de la recherche se positionnent davantage dans des rôles de promoteurs des volets scientifique et social de la sécurité routière, à tel point que leurs discours sont parfois perçus comme plus « militants » que collaboratifs. Non seulement ces représentants se font les porte-parole de la mission des institutions qu'ils représentent, mais ils témoignent également des préoccupations scientifiques et de santé publique. Le rapport entre la finalité de la Table et les missions institutionnelle et professionnelle de ces participants est très étroit, d'où un engagement plus assidu de leur part dans les activités de la TQSR. Leur participation est souvent volontaire dans le sens où ils prennent part au débat d'une manière personnelle et non uniquement pour représenter leur organisation et ses orientations. Certains acteurs ont même mentionné

en entrevue avoir éprouvé du découragement et de l'impuissance lors du rejet par la majorité des participants de la TQSR de recommandations dont le bien-fondé était explicitement établi par la recherche.

Les représentants du domaine de la recherche scientifique siègent à la Table principalement pour promouvoir la prise en compte des « données probantes » issues de la recherche dans les prises de décision. Ces participants connaissent autant les dernières découvertes en terme de mécanismes et de stratégies pour améliorer la sécurité sur les routes que les conclusions de récentes études empiriques, et ce, partout à travers le monde et sur différentes thématiques. Lors des délibérations, l'intérêt scientifique défendu par ces représentants entre souvent en confrontation avec les intérêts associatifs ou techniques soutenus par les autres participants. Bien que ces derniers comprennent généralement bien la légitimité théorique des mesures proposées par les chercheurs, d'un point de vue pratique ils les considèrent détachés des enjeux auxquels ils font face dans leurs activités quotidiennes. Ils s'opposent donc fréquemment aux mesures suggérées par les représentants de la recherche, soit parce qu'elles sont jugées inapplicables et impossibles à sanctionner, soit parce qu'elles perturbent les opérations et le fonctionnement de leur organisation. Face à l'obligation de s'accorder sur des compromis afin de satisfaire les intérêts de tous, les chercheurs considèrent que plusieurs recommandations de la Table manquent de vigueur et d'audace. À leur avis, la nécessaire recherche de consensus mène inévitablement à des recommandations diluées qu'ils estiment peu pertinentes, alors que d'autres participants les considèrent trop sévères.

Ces représentants de la recherche se trouvent également confrontés aux enjeux politiques qui s'articulent derrière les travaux de la Table et avec lesquels ils sont peu familiers pour la plupart. En tant que forum initié par le ministre des Transports et supporté par les ressources de son ministère, la TQSR inscrit ses travaux, du moins implicitement, dans les orientations ministérielles. Les représentants du milieu scientifique se disent plutôt mal à l'aise face à cette influence politique qui sous-tend les activités de la Table, alors que d'autres acteurs acceptent sans gêne la présence et l'apport du politique à la TQSR. Certains y voient même un avantage en terme de possibilité d'action puisque la Table reçoit l'écoute du pouvoir politique.

Ceux qui sont souvent, qui sont autour de la Table, qui ont été dans des cabinets ministériels, il y en a quelques-uns là-dedans qui se retrouvent à la tête d'organismes qui sont autour de la Table. Eux autres le comprennent très bien parce qu'ils savent comment l'État fonctionne. D'autres qui sont plus, je dirais plus la branche scientifique là, qu'ils sont moins habitués un petit peu au fonctionnement de l'État, ben eux autres le saisissent un petit peu moins bien cette façon-là. Et c'est correct aussi, ce n'est pas leur façon de faire habituelle. Et il y a peut-être plus d'indépendance scientifique sur les recommandations en même temps. (Sarah, fonctionnaire)

La Table c'est une création du ministère. Et à partir de là, dans mon esprit à moi, et il faut comprendre que je suis dans un environnement politique, je suis très près du politique, donc je peux très bien comprendre qu'il y a une orientation à caractère politique qui est donnée à la Table. Moi j'accepte ça, je ne suis pas inconfortable du tout, du tout avec ça. (Mathieu, représentant du milieu municipal)

Plusieurs représentants du milieu de la recherche se désolent du peu de considération qui est accordée à leur avis aux « données probantes » et aux faits scientifiques dans les prises de décision à la Table. Ils déplorent la forte influence dont bénéficient les intérêts et les opinions des participants lors des délibérations. Par exemple, lors de la négociation

sur l'interdiction complète de l'utilisation d'un cellulaire au volant, les chercheurs ont expliqué et fait valoir que les études scientifiques prouvent que de tenir un combiné en conduisant ne représente pas le danger le plus important. Ces recherches démontrent que le réel danger concerne la mobilisation et la structuration de l'attention du conducteur envers la conversation téléphonique puisqu'elles diminuent sa concentration envers les imprévus et les dangers qui peuvent survenir sur la route. Néanmoins, pour certains secteurs d'activité représentés à la Table, il s'avérait inconcevable d'interdire l'usage du cellulaire au volant, que ce soit pour des considérations juridiques, économiques, pratiques, de sécurité ou d'application de la mesure. Le compromis trouvé a été d'interdire seulement l'usage du combiné, autorisant ainsi les conducteurs à employer un dispositif de type mains libres, et ce, sachant que la conversation téléphonique représente le réel danger.

Alors, c'est sûr que sur ces aspects-là principalement ben c'est sûr qu'on aurait voulu peut-être qu'il y ait davantage de mécanismes ou qu'il y ait plutôt des mécanismes qui fassent davantage place aux résultats de la recherche et à la recherche comme telle au sein de la Table. Et il y a très peu de représentants du milieu de la recherche à la Table. C'est beaucoup plus des gens qui représentent des associations, des regroupements, donc des clientèles. Et donc, ils arrivent avec leurs préoccupations autour d'une même table. Cela dit bon, ce n'est pas nécessairement mauvais pour autant. (Louis, chercheur en sécurité routière)

De la même manière, au début des activités de la TQSR, plusieurs représentants du milieu de la recherche scientifique étaient peu familiarisés avec de tels mécanismes de collaboration et de concertation, en plus de toutes les délibérations et les négociations qu'ils supposent, autant celles formelles qu'informelles. En terme de connaissance acquise, la majorité de ces acteurs apprécient avoir découvert et appris le

fonctionnement même d'un processus de concertation et l'influence politique qui soutient ce genre d'initiative gouvernementale.

J'ai appris bien d'autres choses sur les choses autres que la sécurité routière. La façon de fonctionner, les gens et d'un point de vue humain là. (Louis, chercheur en sécurité routière)

Somme toute, la plupart des représentants du milieu scientifique ont souligné que leur participation aux travaux de la TQSR représente une occasion intéressante pour échanger et créer des relations avec d'autres spécialistes associés au domaine de la sécurité routière. Ces participants ont mentionné avoir rencontré et côtoyé des gens d'expertises diversifiées et de niveaux hiérarchiques variés qui autrement seraient inaccessibles.

On n'était pas habitué de transiger avec ce genre d'acteurs là justement. Mais on s'est trouvé une certaine force, comme un appui entre nous autres. [...] On avait quand même les mêmes idées nous autres. Mais des fois c'était une découverte. Tu penses comme ça toi aussi, moi aussi. Mais on ne savait pas *a priori* qu'on était sur la même ligne de pensée. [...] On s'est trouvé des alliés naturels là-dessus. (Annie, chercheure en sécurité routière)

Je trouve ça super. Le groupe qui est là est très intéressant. Pour moi c'est une occasion unique de discuter par exemple, avec des ingénieurs. Parce que [Mathieu] il a une bonne équipe, il a une bonne tête ce gars-là, il est intéressant. [...] Il y a des gens très intéressants autour de la Table. [...] C'est une opportunité de rencontrer par exemple [Roger], que je ne peux pas rencontrer ailleurs. Mais ça permet de développer des liens plus soutenus. (Paul, chercheur en sécurité routière)



## **1.2 Nature des voix**

Cette diversité d'intérêts et ces différents rôles incarnés par les participants, auxquels s'associent les divers domaines d'activité des organisations représentées à la Table, a donné lieu à la manifestation de différentes voix qui se sont côtoyées tout au long des délibérations et des épisodes de négociation. Les voix témoignent de la variété des représentants et de la multitude de réalités organisationnelles qui se rencontrent à la TQSR, mais aussi de la pluralité qui caractérise le domaine de la sécurité routière. La TQSR s'est constituée comme un espace de discours où les acteurs mobilisent des pratiques communicationnelles pour négocier des interprétations différentes de la réalité, pour traduire les cadres politique, juridique, technique ou scientifique dans lesquels ils sont à l'œuvre ou pour faire reconnaître et comprendre leurs enjeux quotidiens. Ils partagent ainsi des connaissances et des expériences afin de justifier et de légitimer leur position au sein des délibérations.

Ces voix autonomes les unes des autres réfèrent à des pratiques orale ou textuelle produites lors des interactions. Les voix rendent concrète l'identité des acteurs, leurs préoccupations, de même que leur rapport à la sécurité routière. Ces voix prennent la forme de discours qui guident et qui légitiment les actions et les conduites sociales des participants. En ce sens, par la voix qu'ils soutiennent à la Table, les acteurs objectivent et coordonnent leurs rôles comme représentants à la TQSR. Ces acteurs peuvent en outre recourir à des voix différentes, voire opposées, selon les interactions et le contenu des discussions.

Les diverses voix présentes à la Table créent ainsi une réalité sociale évolutive qui témoigne de cette collaboration interorganisationnelle en tant qu'entité collective. Autrement dit, ces voix contribuent à matérialiser cet exercice de concertation pour en faire un collectif distinct en mesure d'agir. Tel que le propose la perspective selon laquelle la communication est constitutive des organisations, les pratiques communicationnelles des acteurs forment et entretiennent les organisations. Pour maintenir leur existence, en tant que phénomène communicationnel, les organisations deviennent donc dépendantes en quelque sorte des discours et des représentations des acteurs qui contribuent à les créer. À la TQSR, les voix jouent alors un rôle constitutif et organisant des processus de concertation et, par conséquent, de la production de consensus puisque ces voix conduisent aux actions et aux prises de décision.

Au-delà des enjeux de représentation vécus par les participants, les voix exprimées lors des délibérations et des interactions participent au processus d'accomplissement social de la collaboration dans le sens où les acteurs y construisent et évoquent leur conception de la sécurité routière, exprimant ainsi des adhésions et des oppositions. Non seulement les discours orientent les comportements et le positionnement des participants, mais ils contribuent également à affirmer et à établir l'identité des acteurs eux-mêmes.

Quatre types de voix se distinguent principalement autour de la Table. Une première voix traduit l'expertise des acteurs du domaine de la sécurité routière. Une voix plus pratique évoque les enjeux concrets associés aux déplacements sur les routes. Une autre voix, celle communautaire, envisage la problématique de la sécurité routière d'un point de vue social et collectif. Enfin, la voix politique exprime l'influence des autorités

publiques en matière d'action et d'intervention en sécurité routière. Par moments, le clivage entre ces différentes voix a exclu certains participants des discussions, en plus d'intensifier les efforts nécessaires pour produire des consensus.

### **1.2.1 Voix de l'expertise**

La voix de l'expertise s'est fait entendre dans les délibérations lors des propos tenus par les participants experts des questions de sécurité routière. À quelque occasions, cette voix a créé une certaine distance entre les membres qui se disent experts en sécurité routière et les autres pour qui ce domaine ne fait pas partie de leur champ de compétence et pour qui les considérations de sécurité sur les routes ne s'inscrivent pas parmi leurs préoccupations quotidiennes.

Des fois on a l'impression que les discussions ressemblent beaucoup plus à une discussion autour d'une table de cuisine ou autour d'un pot de bière, qu'autant d'autres fois on est sur d'autres patinoires où est-ce qu'on est plus. Et le défi c'est d'essayer de ramener ça vraiment aux faits. (Louis, chercheur en sécurité routière)

Pour la majorité, les représentants dont l'expertise se rapporte à un milieu autre que celui de la sécurité routière apprécient les connaissances acquises dans ce domaine en participant aux activités de la Table. Plusieurs avouent néanmoins s'être sentis perdus ou désorientés à quelques reprises lors de discussions au contenu plus spécialisé. De l'avis de ces participants, la teneur technique et complexe des propos tenus par les experts ne rejoint pas nécessairement les préoccupations réelles et pratiques vécues dans leur milieu. Ces représentants ne comprennent pas toujours la pertinence et l'à-propos de cette voix d'expertise. Selon leur champ de compétence, les experts en sécurité routière

emploient généralement un langage spécifique et spécialisé à leur domaine qui peut devenir nébuleux ou incompréhensible pour ceux qui n'y sont pas familiarisés. Ce qui peut sembler tout à fait naturel et routinier pour certains représentants peut également contribuer à exclure des discussions certains participants moins à l'aise avec ce genre de réalités et les déclarations auxquelles elles donnent lieu.

Moi des bouts quand je regarde, bon qu'on a les résultats des rapports de recherche [...] je ne comprends rien. Aller jusqu'où ça commence vraiment à dire, à rendre ça un petit peu plus, entre guillemets, rustique, où là je suis capable de m'approprier un petit peu ces données-là pour en faire quelque chose, je me demande ce que je fais là. Mais je suis conscient par exemple que ça parle à d'autres qui sont à la Table aussi. Il n'y a pas rien que moi dans cette Table-là. Ça parle à d'autres, tant mieux. (Dominic, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Au sein même de cette voix de l'expertise s'opposent deux conceptions quant à la fonction d'expert à la Table. D'une part, certains considèrent le manque d'expertise des participants comme un élément ralentissant les travaux de la Table étant donné les explications et les clarifications qu'ils doivent fournir lors des délibérations. Selon cette conception, cette expertise en sécurité routière leur occasionne en outre un important travail de vulgarisation en amont des réunions plénières afin de réfléchir et de préparer leurs démonstrations et leurs argumentations afin qu'elles soient les plus intelligibles possible pour l'ensemble des participants.

Quand tu es spécialiste de quelque chose, tu le sais, tu le crois, tu as raison. Il y a dix ans de recherche qui en témoigne. Mais ce n'est pas tout d'avoir raison. Mais c'est sûr que pour les spécialistes de contenu des fois tu te dis, comment ça qu'ils ne comprennent pas ça. Comment ça telle affaire, ou comment ça ils ne le voient pas. [...] Mais ça peut être très frustrant quand tu es spécialiste dans quelque chose. (Josée, chercheure en sécurité routière)

D'autre part, la seconde conception de cette voix de l'expertise envisage plutôt cette différence sur le plan des compétences de chacun comme une occasion d'éducation et de partage de connaissance entre les participants. Les partisans de cette conception de l'expertise alimentent volontiers le contenu des discussions en matière de sécurité routière. Quant aux autres participants, ils apportent un éclairage complémentaire selon leurs spécialités. Cette voix experte cherche à s'inspirer des contraintes et des préoccupations exprimées par les représentants des différents milieux et de leurs activités.

C'est important que l'industrie du camionnage soit là pour faire connaître les mesures, faire connaître les actions qui visent cette industrie-là. C'est important que le taxi soit présent. Parce que, c'est comme nous autres avec Québec. Si Québec ne sait pas quels sont nos problématiques, c'est quoi les irritants ou les difficultés qu'on a, la réalité, pour s'adapter, ils ne peuvent pas adopter des mesures en conséquence ou des mesures porteuses qui vont nous permettre de diminuer le bilan. La même chose pour toutes les industries qui sont présentes. [...] Fait que c'est pour ça que des fois la Table, comme je vous dis, c'est bon pour connaître ce qui se fait, c'est bon pour aller chercher *l'input* auprès de ceux qui sont vraiment concernés. (Laurie, représentante des milieux policiers)

Cette voix soutient également que l'étendue du domaine de la sécurité routière et les innombrables problématiques qu'il renferme rendent impossibles la connaissance et la maîtrise de tous les sujets étudiés et de toutes les questions soulevées. Selon cette voix, le titre d'expert en sécurité routière témoigne plutôt d'une expertise spécifique propre à un champ précis ou à une thématique particulière dans ce vaste domaine d'activité.

Pour ma part, le fait de répéter ou de dire la même chose, moi je trouve que ça fait partie de notre travail aussi. Ça ne m'a jamais dérangée. C'est la rançon d'être expert. Ça sert à quoi d'être expert si ce n'est pas pour. En fait, comme titre d'expert en sécurité routière, la sécurité routière c'est tellement large. Moi je vous dis, il y a plein de sujets là-dedans

que vraiment je ne connais pas, pas plus que plein d'autres personnes là. L'alcool, le cellulaire, donc moi aussi j'apprends. (Caroline, fonctionnaire)

### **1.2.2 Voix de la route**

Tout au long des délibérations qui se sont déroulées autour de la Table, les représentants d'associations ont essentiellement tenu une voix exprimant les enjeux réels et concrets vécus en se déplaçant sur les routes. Les représentants des corps policiers ont également évoqué cette voix de la route en exposant des réalités associées aux contraintes d'application des mesures et des interventions et de leur légitimité, ainsi que concernant les ressources et le fonctionnement du domaine policier. Les participants qui soutiennent cette voix à la Table reprochent à ceux qui adoptent la voix de l'expertise de recourir à des propos trop théoriques et trop abstraits compte tenu du caractère pratique et concret de l'objet même étudié.

C'est le message, moi effectivement quand je les écoute là, ça n'a pas de bon sens. Ils [les chercheurs en sécurité routière] ne sont pas sur la même terre que nous autres. (Yves, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Moi je n'avais pas l'impression qu'on cherchait des solutions pour des êtres humains. [...] J'étais découragé. [...] J'ai dit à la Table écoutez, moi ça ne marche pas. Ce n'est pas parce que vous n'êtes pas fins, vous êtes ben que trop loin, bien trop loin de la réalité. (Dominic, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Préoccupés par des problèmes et des réalités tangibles associés aux déplacements sur les routes ou par des considérations de faisabilité et d'acceptabilité sociale, les tenants de cette voix de la route ont souvent remis en question le manque de considération accordé à cette dimension sensible de la sécurité routière, pourtant essentielle à leur avis. Selon

cette voix, la sécurité routière concerne essentiellement et directement la manière dont les différents usagers de la route se déplacent sur le réseau routier. Les difficultés vécues au quotidien par les automobilistes ou les motocyclistes, par les chauffeurs de taxi, d'autobus ou de camion, ne sont pas les mêmes que celles que vivent les piétons ou les cyclistes, et encore moins semblables aux problèmes auxquels font face les policiers. Pour la voix de la route, puisque ces constats proviennent des gens qui expérimentent quotidiennement le réseau routier, ils doivent servir de base aux réflexions pour améliorer la sécurité routière. En fait, selon cette voix, qui de mieux placés que les usagers eux-mêmes pour juger de la pertinence et de la légitimité d'une mesure destinée à corriger une source d'insécurité sur les routes. Les considérations évoquées par la voix de la route concernent donc des aspects très terre-à-terre, des aspects parfois jugés anecdotiques par les défenseurs de la voix de l'expertise. La voix de la route se positionne ainsi différemment quant au niveau d'analyse de la problématique de sécurité routière comparativement à la voix de l'expertise. Pour la première, l'amélioration de la sécurité sur les routes passe par l'étude des réalités concrètes qui se produisent et se manifestent sur le terrain, alors que pour la seconde les mesures et les solutions de sécurité routière émergent des recherches scientifiques.

Mais j'avais l'impression que c'était très théorique et qu'il y avait une volonté que ça demeure théorique. Ben moi c'est de valeur, la sécurité routière pour moi ce n'est pas théorique ok. (Dominic, représentant d'association du milieu de l'industrie)

À plusieurs occasions, les voix de la route et de l'expertise se sont donc retrouvées en conflit. La voix de l'expertise soutient que si toutes les recommandations proposées par la TQSR avaient été basées sur la littérature scientifique et les « données probantes »,

plusieurs d'entre elles n'auraient pas été proposées telles qu'elles sont formulées dans les rapports. La voix de l'expertise déplore la forte influence des intérêts sectoriels et des points de vue des participants dans les propositions de recommandations, alors que la voix de la route reproche à celle de l'expertise en sécurité routière d'être déconnectée de la réalité telle qu'ils la vivent au quotidien.

Des fois ils se font une idée d'après leur expérience, d'après ce qu'ils voient, et ils prêtent à cette idée-là le statut que c'est aussi bon que la recherche. Là tu arrives, tu présentes l'évidence, et ils sont là, *pouf* ben non, ce n'est pas ça pantoute. Ils se font une opinion basée sur ce qu'ils pensent. Et ce n'est pas toujours vrai. Et c'est pour ça qu'on fait de la recherche. (Annie, chercheure en sécurité routière)

Ces participants partisans de la voix de la route, principalement les représentants d'associations, se sont en outre trouvés dans des situations où ils ont dû traduire le contenu des discussions tenues à la TQSR afin de le rendre intelligible et compréhensible pour les membres de l'organisation qu'ils représentent. Puisque ces représentants doivent parfois démontrer et convaincre leurs membres du bien-fondé d'une mesure proposée par la Table, nécessairement ils rapportent auprès de leur organisation l'essentiel de la démonstration et de l'argumentaire évoqués lors des réunions plénières. Cependant, ces représentants d'associations se sont rendu compte que le vocabulaire employé, la nature des propos exprimés et la manière de les communiquer à la TQSR créaient un clivage avec les réalités auxquelles leurs membres sont confrontés dans leurs activités journalières. Face à ce scepticisme et afin de rejoindre leurs membres, ces représentants ont donc été obligés de traduire la teneur des délibérations et des négociations tenues à la Table pour les rendre évocatrices et significatives pour les membres et l'organisation qu'ils représentent.



Pour nous autres, c'est intéressant de vous écouter. Sauf que nous autres il faut traduire ça en langage ordinaire. Fait que moi, la première fois que j'ai parlé à mes gars des zones d'approche de lieux accidentogènes, ils me regardaient [...]. L'autre chose c'est qu'en l'espace de quelques heures, on passe d'un milieu qui est extrêmement concret [...] et le lendemain matin, on arrive en réunion [plénière] avec vous autres et là vous partez avec des choses qui sont, vous êtes toujours là-dedans. Pour vous autres c'est simple. Ben nous autres là, on vient de changer de planète. (Dominic, représentant d'association du milieu de l'industrie)

### **1.2.3 Voix communautaire**

Autour de la Table, la voix communautaire revendique une perspective essentiellement sociale et collective quant aux moyens et aux stratégies potentiellement efficaces pour améliorer la sécurité sur les routes. Les promoteurs de cette voix, principalement des chercheurs en sécurité routière du domaine de la santé publique, préconisent des solutions alternatives qui prennent en compte l'amélioration de la mobilité tout en réduisant les impacts environnementaux et sanitaires, donc de nature plus globale. Par exemple, plutôt que d'améliorer l'environnement routier de façon à permettre une circulation automobile plus volumineuse et plus rapide, la voix communautaire propose d'utiliser le potentiel des infrastructures routières pour rendre les déplacements sur les routes plus sécuritaires, de même que pour réduire en amont l'exposition aux risques routiers. Les défenseurs de la voix communautaire déplorent toutefois que, bien souvent, les recommandations proposées par la TQSR insistent sur la réglementation et l'éducation tout en privilégiant des mesures destinées à modifier les comportements des conducteurs.

On ne parlera systématiquement pas des stratégies qui réduisent l'exposition au risque, le volume de circulation et des apaisements de circulation. Mais on va parler beaucoup

de l'éducation et des usagers qu'on va nommer vulnérables, comme si c'était une caractéristique intrinsèque des usagers d'être vulnérables. [...] Je peux juste constater qu'à la Table, on considère les stratégies qui ciblent les individus. (Paul, chercheur en sécurité routière)

Plutôt que cette stratégie orientée sur le « facteur humain » où les interventions reposent sur la sensibilisation, la législation et le contrôle, les tenants de la voix communautaire misent sur des scénarios renouvelés pour favoriser la sécurité des déplacements, tout en prenant en considération les impacts de la circulation automobile sur l'environnement et la santé publique. Les partisans de cette voix à la TQSR considèrent conjointement différents problèmes associés au transport, que ce soit les accidents, la pollution, les difficultés du transport collectif ou les dangers associés aux déplacements à vélo et à pied, et ils essaient de trouver des solutions efficaces pour l'ensemble d'entre eux. Au lieu de s'attarder sur un seul problème précis ou sur un facteur de risque isolé, cette voix adopte donc une perspective plus large et plus intégrée.

La plupart des gens qu'on connaît en sécurité routière savent bon, ceinture, vitesse. Mais ceux qui sont vraiment impliqués en recherche en sécurité routière vont plus loin que ça. Et c'est ça que moi je peux dire que j'ai reconnu avec certaines personnes qui sont assises à la Table. Et c'est là qu'on s'est dit, on pense de la même manière. On a lu les mêmes choses. C'est des idées plus avancées, plus sophistiquées sur l'avancement de la sécurité routière. (Annie, chercheuse en sécurité routière)

Pour la voix communautaire, l'insécurité routière est proportionnelle au volume total de circulation automobile. C'est pourquoi les interventions préconisées visent à réduire l'exposition au risque par des mesures d'apaisement de circulation et non à favoriser l'éducation et la sensibilisation des conducteurs. Ces chercheurs affirment que le principal moyen pour réduire les problèmes de sécurité routière à long terme consiste à

concevoir et à bâtir des aménagements routiers et urbains plus sécuritaires et qui contribueraient en outre à diminuer la quantité de déplacements sur les routes.

De ce point de vue, les promoteurs de la voix communautaire soutiennent que l'environnement bâti des villes doit favoriser le transport actif et collectif, tout en étant sécuritaire pour tous les types de déplacement. Par exemple, ces chercheurs proposent d'améliorer et de favoriser le transport en commun, tout en développant des aménagements urbains pratiques, conviviaux et sécuritaires pour la marche et le vélo. Ils suggèrent également de construire des aménagements et des infrastructures qui obligeraient les conducteurs à diminuer leur vitesse, tout en réduisant les possibilités de collision entre les usagers de la route.

Néanmoins, les défenseurs de la voix communautaire se désolent de constater que la grande majorité des mesures et des interventions suggérées dans les recommandations de la TQSR portent peu d'intérêt aux stratégies qui, par des apaisements de circulation, pourraient diminuer l'exposition aux risques et aux dangers routiers. Certains d'entre eux estiment même que le fait de continuellement condamner les comportements des conducteurs pour les accidents de la route témoigne en quelque sorte de la déresponsabilisation du gouvernement en matière de sécurité routière et, par conséquent, de la responsabilisation de l'individu.

Mais ce qui est sous-jacent à cette philosophie-là, c'est que les responsables se sont aussi les gestionnaires du réseau routier. Le blâme ne revient pas seulement sur les victimes, c'est aussi le gestionnaire qui est responsable du réseau. Et donc, il doit intégrer dans ses pratiques les meilleures pratiques en terme de sécurité. [À la TQSR] on occulte complètement le rôle de l'état, qui est l'acteur majeur dans le domaine, pour

parler toujours, toujours de la responsabilisation de l'individu. (Paul, chercheur en sécurité routière)

#### **1.2.4 Voix politique**

La voix à saveur politique se manifeste plus subtilement dans les discussions par l'évocation de quelques thèmes, plus particulièrement celui de l'ordre du jour des travaux de la Table et celui de la prise de décision par consensus. En principe, la création de la TQSR a permis aux autorités politiques de se positionner rapidement en sécurité routière au Québec en mettant sur pied un forum politiquement crédible auprès de la population. Il ne s'agit pas du ministre, du MTQ ou de la SAAQ qui proposent des mesures et des politiques pour améliorer la sécurité sur les routes, mais bien une cinquantaine de participants d'instances différentes issues de la société québécoise. Cette nouvelle voix dans le domaine de la sécurité routière, à cause de la diversité des intérêts qui la compose, donne une crédibilité et une assise aux autorités politiques. Les rapports présentés par la TQSR deviennent un outil qui vient justifier et renforcer les actions ministérielles.

Cette occasion-là de discuter comment amener des mesures pour le Québec qui vont améliorer la sécurité et d'avoir l'aval déjà de tous les gens qui sont touchés par cette mesure-là. Le fait qu'on en discute et qu'ils disent oui on est d'accord, c'est un levier extraordinaire pour aller de l'avant avec des mesures. Quand on arrive au ministre et qu'on dit, voici la Table qui représente tout ce monde-là est d'accord pour proposer. (Laurence, représentante de la SAAQ)

Parce que la Table a été mise en place pas juste pour dire on fait une table. Mais c'est pour donner au ministre un levier pour je dirais venir, pas justifier le mot est mal choisi, mais vous voyez un petit peu ce que je veux dire, les actions qui vont être prises. Pour

dire ben voici j'ai eu recommandation de l'ensemble des partenaires. C'est 45 personnes qui représentent tous les milieux de la société et c'est très très diversifié comme intérêts. Tout ce monde-là s'est mis d'accord sur certaines recommandations, donc moi fort ou forte de ça voici ce que je propose. (Sarah, fonctionnaire)

De l'avis de plusieurs représentants qui siègent à la TQSR, pour un ministre, le fait de pouvoir s'appuyer sur des recommandations consensuelles et approuvées par une cinquantaine d'acteurs associés au domaine de la sécurité routière représente un moyen de mobilisation gouvernemental fort performant pour promouvoir une cause collective. En évitant toutes dissensions, le contenu des rapports de la TQSR se transforme en un outil stratégique qui facilite la promotion et l'adoption de mesures nouvelles. Dans cette démarche gouvernementale, les partisans de cette voix s'assurent ainsi de la légitimité politique des recommandations proposées par la TQSR. Toutefois, les défenseurs de la voix de la route, pour la plupart des représentants de corps policiers et d'associations, déplorent néanmoins un certain manque de considération à l'égard des contraintes concrètes et réelles vécues sur le terrain dans les prises de décision.

Pour un ministre là, madame Boulet, elle s'est vantée, elle s'est vantée, elle s'est vantée. Elle n'a pas eu le trouble de vendre ça sur le terrain. (Henri, représentant des milieux policiers)

La Table représente un lieu où les autorités publiques peuvent sonder l'opinion des acteurs du domaine de la sécurité routière concernant les orientations et les politiques publiques que le ministre est disposé à promouvoir. La TQSR offre l'opportunité aux décideurs politiques d'accomplir ouvertement les consultations nécessaires à l'adoption de projets de loi. Les exercices de délibération se réalisent en amont du processus

législatif. L'analyse des enjeux et des préoccupations est réalisée, de même que la majorité des problèmes négociée et résolue. Avant même d'engager l'Assemblée nationale dans l'étude d'un projet de loi, le ministre sait qu'il peut compter sur l'appui de l'ensemble des participants de la Table.

D'un point de vue gouvernemental, et là je parle plus du niveau des intérêts, mais d'un point de vue gouvernemental quand moi j'ai à mener un projet législatif ou réglementaire et que toute la consultation a été faite ouvertement. On n'attend pas à la Commission parlementaire là. Ben moi je fais des meilleurs dossiers avec des meilleurs états de situation. L'analyse des enjeux est déjà faite. Je sais déjà à l'avance ce que chacun va venir dire. En fait tout ce qui a pu être réglé avant, par le processus, ça fait ça de moins à l'Assemblée nationale. Les gens sont aussi satisfaits parce qu'ils ont eu la chance de dire leur affaire et ils ont eu la chance d'influencer. Parce que ça, ce n'est pas négligeable, quand les gens ont l'impression de pouvoir influencer leur appareil étatique. Et le ministre qui présente quelque chose il sait toujours ben s'il est dans l'adversité ou pas, et il sait où il s'en va. (Claire, fonctionnaire)

Dans la mesure où cet exercice de concertation a été initié par le ministre des Transports et que le MTQ assure les ressources requises à la tenue de ses activités, la TQSR bénéficie d'un appui et d'une volonté politique pour inciter une réflexion en sécurité routière et pour trouver des solutions afin d'améliorer le bilan routier. Certains participants ont alors profité de cette occasion politique pour exposer des dossiers achevés et pour favoriser la mise sur pied de projets de sécurité routière déjà prêts à implanter.

On a sauté dans le train parce qu'on sentait qu'il y avait comme une locomotive qui nous permettait d'aller de l'avant. (Laurence, représentante de la SAAQ)

Pour les promoteurs de cette voix politique, la TQSR s'est donc avérée un levier pour présenter et pour militer en faveur de mesures sur lesquelles ils travaillaient déjà depuis

un bon moment et qu'ils estiment pertinentes pour améliorer le bilan routier. Les délibérations et les discussions autour de la Table ont en outre permis d'assurer l'acceptabilité sociale de ces mesures. Plus particulièrement lors du premier cycle des travaux, la majorité des questions sur lesquelles se sont penchés les participants de la Table avaient déjà été étudiées par la SAAQ ou d'autres acteurs. Ainsi, la documentation nécessaire pour évaluer la pertinence des recommandations proposées était disponible et accessible. Qui plus est, le Québec accusait un important retard en ce qui concerne les mesures et les politiques publiques dans le domaine de la sécurité routière. Les partisans de cette voix ont alors travaillé politiquement à créer les consensus nécessaires permettant des interventions destinées à améliorer le bilan routier qui sont façonnées par de multiples préoccupations et ordres du jour, incluant ceux du ministre des Transports. Bien que cette voix politique concerne plus particulièrement les acteurs responsables de la sécurité sur les routes au Québec, des participants du milieu associatif y ont également pris part.

C'est vrai que plusieurs mesures, quand on regarde les deux rapports, plusieurs mesures attendaient depuis longtemps dans le collimateur là. Disons ça comme ça. Il y a des choses qui avaient été documentées beaucoup au fil des ans. Je reviens au photo-radar, on en parlait là, le photo-radar ça ne c'est pas décidé avec la Table. On a eu le livre vert en 99. On a eu d'autres commissions en 2001. (Laurence, représentante de la SAAQ)

Plutôt que d'adopter cette stratégie d'offensive politique, d'autres participants ont préféré jouer sur la défensive. Ceux pour qui la TQSR représente une extension de la capacité d'agir du gouvernement dont l'ordre du jour est piloté par le MTQ et la SAAQ se présentent à la Table avec une intention de *lobbying*. Ces participants cherchent avant tout à promouvoir et à protéger les intérêts de leur organisation sachant que la Table

reçoit l'écoute des autorités politiques. De la même manière, l'appui de ces organisations socialement et économiquement influentes profite à la crédibilité recherchée par cet exercice de concertation.

Et là monsieur [un coordonnateur de la Table] il dit, écoutez non, non, non, il ne faut surtout pas perdre l'appui de [une association d'usagers de la route]. Il va falloir qu'on se parle monsieur [un représentant d'association du milieu de l'industrie]. Fait que finalement il y a eu des discussions par la suite. Alors, ça joue *rough* des fois. Ça joue des coudes et c'est là qu'on voit que les intérêts qui sont en jeu ne sont pas les mêmes. Et les transporteurs c'est des gros sous et ils ne veulent pas, leur objectif ce n'est pas la sécurité même s'ils le disent là ce n'est pas ça l'objectif, eux autres c'est l'économie. Et c'est correct en soi, mais disons qu'il faut savoir comment se brancher dans tout ça et arriver quand même à faire des consensus. (Yannick, représentant d'association d'usagers de la route)

Finalement, ces différents rôles et ces différentes voix qu'adoptent les acteurs représentent des réalités changeantes autour de la Table. En aucun cas ces positions ne s'inscrivent comme des catégories fermées et statiques dans lesquelles les participants se confinent de manière définitive. Au contraire, selon les enjeux soulevés et les questions discutées, un même acteur peut, à un moment, se positionner en tant que promoteur d'une initiative et à un autre, plutôt comme un défenseur du *statu quo* ou encore, décider de ne pas prendre part à la délibération et de n'être qu'attentif à la discussion.

La composition hétérogène de la TQSR est responsable de cette variété de conceptions et d'enjeux de représentation. Ces différents rôles incarnés par les acteurs, de même que les diverses voix auxquels ils ont donné lieu, ont nécessairement influencé le fonctionnement de la Table ainsi que le processus de production de consensus, ce que nous verrons dans la section suivante.



## ***2. Pratiques de production de consensus***

Dès ses débuts, la TQSR a été conçue comme un forum à la recherche de consensus. Cette règle selon laquelle la TQSR prend ses décisions par consensus est largement tenue pour acquise autour de la Table. La quasi-totalité des participants juge qu'il s'agit d'une règle incontournable et d'un mode de fonctionnement à préserver. Selon eux, la force et la pertinence de la TQSR tiennent justement au fait que ses membres parlent d'une seule voix dans leur prise de décision formelle. Le fait que les rapports, et les recommandations qu'ils contiennent, aient obtenu l'appui de l'ensemble des participants de la Table assure leur crédibilité et leur légitimité. Selon plusieurs membres, les consensus de la TQSR représentent en quelque sorte l'état d'esprit et la situation de la société québécoise sur la question de la sécurité routière.

Ce qui fait la crédibilité de la Table c'est que les 45 membres, il y en a beaucoup, d'abord il y a beaucoup de monde autour de la Table et ça représente tous les horizons de la société. Alors, ça représente tous les groupes qui, tous ceux qui sont sur la route, tous les usagers. Ça représente aussi toute la santé publique. Ça représente les policiers. Il y a vraiment tout le monde qui est associé de près ou de loin. Il y a même la CSST. Donc à ce moment-là c'est sûr que quand tout ce monde-là qui a des intérêts très divergents, malgré que le but est le même, arrive à une recommandation consensuelle c'est sûr que ça donne une crédibilité intéressante. (Sarah, fonctionnaire)

De l'avis des participants de la Table, l'expression publique de dissidence ou des rapports uniquement majoritaires dans lesquels des oppositions seraient clairement identifiées risqueraient de démobiliser les membres, en plus de nuire à leur volonté et à leur capacité à poursuivre des collaborations futures. Une telle dissidence pourrait même remettre en question la raison d'être de la Table. Un constat d'ailleurs largement étayé

par de nombreuses recherches empiriques (Turcotte et Pasquero, 2001; Mohammed, 2001; Innes et Booher, 1999).

Mais le fait qu'il y a des résultats, je pense qu'on est peut-être mieux de préserver le consensus et de ne pas se faire de guerre de groupe à un moment donné. Parce que ça, c'est qu'à un moment donné ça amène d'autres problèmes. Que tu te ramasses sur la place publique avec l'association un tel et l'association une telle, et là qu'ils s'obstinent, nous on n'est pas d'accord. Ça finit on n'a pas plus avancé. Fait que je pense qu'il faut préserver le consensus. Mais c'est sûr que ça peut diluer un peu certaines actions, la portée de certaines des recommandations qu'on propose. Mais c'est peut-être un mal nécessaire. Parce que quand même il y a des résultats qui sont palpables. (Gabrielle, représentante d'association d'usagers de la route)

Les consensus représentent un facteur de cohésion au sein de la Table en liant et en associant tous les participants. Ils deviennent tous parties prenantes des positions adoptées dans les rapports de recommandations. Dès le moment où les membres ont appuyé et endossé leur contenu, ils ont à la fois accepté d'être solidaires et unis par cette production collective.

Si je suis dans un groupe et qu'on émet quelque chose en disant, ceci est le consensus du groupe, je vais me sentir lié par ce qui est émis. (Raymond, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Les consensus n'ont pas de véritables frontières spatiale et temporelle. Bien que le processus de concertation fût amorcé dès le début des travaux lors de la mise sur pied de la TQSR, il a évolué au fur et à mesure des délibérations et des négociations, autant celles formelles que celles informelles. Également, tous les échanges entre les participants, qu'ils aient lieu à la pause café, pendant le lunch du midi, lors des

rencontres en sous-groupes de travail, au téléphone ou par courriel, en plus des réunions plénières, participent à la construction des consensus.

Nos entrevues avec les membres de la TQSR ont toutefois fait ressortir que les participants interprètent différemment la notion de consensus. Pour des membres, parvenir à des consensus signifie nécessairement de faire des compromis, pour d'autres le consensus requiert de composer avec les fermes oppositions exprimées, tandis que pour certains le consensus consiste à conserver le silence et à éviter de se positionner explicitement à la Table. De la même manière, nos données d'entrevue laissent voir quelques éléments engagés dans le processus de production de consensus à la TQSR; le processus de concertation lui-même avec ses négociations informelles et formelles, le travail des sous-groupes thématiques, le rôle joué par les coordonnateurs de la Table, le contexte et la volonté politique, les apprentissages collectifs réalisés par les membres tout comme la connaissance des participants entre eux et, enfin, le caractère moralement « noble » du mandat de la TQSR.

### **2.1 Caractère équivoque du consensus**

Bien que les coordonnateurs de la TQSR aient décidé que ce forum reposerait sur le principe du consensus, la signification explicite de cette règle n'a jamais été ouvertement formulée et discutée par les membres. En fait, ils se sont penchés pour la première fois sur cette question à l'automne 2010 lors du processus de relance des activités de la Table pour le troisième cycle des travaux. Jusqu'à ce moment, une certaine ambiguïté demeurait quant au mécanisme de prise de décision. Le flou entourant cette notion s'est

répercuté sur la manière dont les participants ont interprété sa signification et les procédures qu'elle suppose. Certains membres considèrent même cette ambiguïté comme une tentative de manipulation de la part des coordonnateurs de la Table.

Cette règle du jeu n'a jamais été dite ouvertement. Il n'y a jamais eu ce débat-là de façon claire. Ce qui a amené beaucoup de frustration. Ben c'est quoi le consensus à la Table? À partir de quand il y a un consensus à la Table? Est-ce qu'on exige un consensus? Il n'y a jamais eu, ce débat-là n'a jamais eu lieu. Alors, il n'y avait pas de règle. Le fonctionnement interne là, je ne sais pas selon les écoles de pensée, règles de régie interne, il n'y avait rien de cet ordre-là. Alors, c'était toujours un flou mou artistique qui donnait lieu, parce que plusieurs l'ont perçu comme étant de la manipulation de la Table. Mais en même temps, il n'y a personne qui a jamais levé la main pour avoir des règles claires. (Claire, fonctionnaire)

Nos entrevues avec les membres de la TQSR montrent que la production de consensus peut s'expliquer en matière de compromis à négocier, d'opposition à gérer et de silence à interpréter.

### **2.1.1 Nécessité des compromis**

La grande majorité des participants reconnaissent que la prise de décision par consensus constitue la meilleure stratégie. Néanmoins, étant donné la taille et la diversité des intérêts à la TQSR ce mode de fonctionnement présente certains défis. Tout en insistant sur le caractère essentiel de cet exercice de recherche d'éléments consensuels, de l'avis de plusieurs membres, de véritables consensus sur des mesures précises et porteuses ne pourront que constituer des exceptions tant la variété des préoccupations et des points de vue à la Table est grande. Pour ces participants, il s'agit de voir jusqu'où ils peuvent se

rendre dans un ajustement mutuel et d'évaluer les compromis possibles selon les activités et les membres de l'organisation qu'ils représentent.

C'est impossible d'avoir un véritable consensus dans une telle table. Parce que par définition, tous les intérêts qui peuvent émerger du tissu social étaient représentés là. Alors un vrai consensus, quelqu'un qui veut gérer par consensus c'est con, ça ne se peut quasiment pas. Parce que, et les intérêts sont légitimes. Les intérêts sont légitimes. Et je ne peux pas blâmer moi les associations de camionneur, les associations de taxi de ne pas penser la même chose que la police et de ne pas penser la même chose que la santé publique. Leur mission sociale ne va pas tout à fait dans le même sens. D'où l'intérêt et le défi d'avoir une mécanique comme ça. D'aller voir jusqu'où on peut aller. Parce que dans le fond, moi je pense que ce qui doit animer ces tables-là, c'est jusqu'où on peut aller dans ce que je dirais l'ajustement mutuel. Jusqu'où on peut aller. Et après ça ben il y a des décisions qui doivent être prises. (Claire, fonctionnaire)

Certains participants, principalement des représentants du milieu de la recherche et de la santé, admettent qu'ils aimeraient des recommandations et des mesures plus fortes et plus novatrices, mais préfèrent néanmoins de plus petites modifications que le *statu quo*. Dans ces circonstances, ils en viennent à privilégier des changements qui ne progressent qu'à petits pas, jugeant qu'ultimement les bénéfices du consensus même sur des solutions qu'ils considèrent minimales sont préférables aux conséquences d'un échec. Cette logique caractérise de nombreux processus de production de consensus au sein de collaborations interorganisationnelles où la frontière est étroite entre un compromis significatif et un échec (Innes, 2004).

On a quand même des résultats dans le sens où on a l'impression que la Table est un des éléments qui aident à améliorer le bilan routier. Il y a des actions précises qui sont posées. Donc il y a quand même des résultats au final. Donc je pense que la formule est quand même bonne. Si on ne voyait aucun résultat, s'il n'y avait pas de projet de loi qui découlait de ça, si le ministre ne faisait rien avec ce qu'on propose, ben là on dirait peut-être que, il y a peut-être un, faudrait peut-être revoir quelque chose. Mais le fait qu'il y a

des résultats, je pense qu'on est peut-être mieux de préserver le consensus. (Gabrielle, représentante d'association d'usagers de la route)

Cette manière de fonctionner a parfois contraint les coordonnateurs de la Table à éviter certains dossiers plus controversés pour proposer l'étude de sujets moins polarisants auprès des participants. Par exemple, les discussions concernant quelques recommandations suscitant de vives controverses et de fermes oppositions parmi les membres ont été reportées au deuxième cycle des travaux, entre autres les questions de limiter le taux d'alcoolémie à 0.05 mg d'alcool par 100 ml de sang et d'abolir totalement le cellulaire au volant.

C'est pour ça que le premier cycle, il a été quand même relativement facile, et qu'il a abouti sur tant de matériel. Mais c'est le deuxième où ça accrochait. C'est le deuxième parce que là tu rentres dans les mesures qui étaient mises de côté. Je me rappelle le cellulaire dans le premier rapport, on a passé à ok le main libre c'est correct. Mais je le savais, on le savait que dans le deuxième on essaierait de l'enlever [d'interdire tout à fait le cellulaire]. Et tu vois, c'est là que ça accroche parce que ça ne fait plus consensus. (Diane, représentante d'association du milieu des transports)

La table de concertation c'est toujours ça, dans tout. Dans tout ce que j'ai vécu, les dossiers controversés sont mis de côté. Et tu avances avec la théorie des petits pas. On attaque les dossiers sur lesquels on a un consensus. [...] Oui, oui, on avance. Mais on avance peut-être sur des dossiers qui sont très terre-à-terre ou qui regroupent tout le monde. Et peut-être que la table ne veut pas ce dossier majeur s'il y a un partenaire qui sort en disant, moi je suis 100 % contre je me retire. (Jocelyn, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Quelques participants, surtout des représentants de l'industrie, considèrent toutefois cette pratique basée sur le compromis comme une stratégie pour éventuellement parvenir à l'adoption complète de certaines mesures. Autrement dit, ils craignent que cette stratégie

les oblige éventuellement à tolérer une recommandation à laquelle ils s'opposaient de prime abord. Bien que les promoteurs de ces mesures plus controversées aient dû se contenter de compromis étant donné les objections et les réserves exprimées, ils envisagent néanmoins réitérer la pertinence de ces mesures afin de rediscuter de ces sujets lors des prochains travaux de la Table. En effet, selon des membres, les défenseurs de l'interdiction complète du cellulaire au volant comptent ultérieurement rappeler cette mesure lors de discussions en réunion plénière afin d'interdire également les dispositifs de type mains libres. Certains participants craignent donc qu'en allant chercher plusieurs petits compromis, ces promoteurs de mesures plus controversées finissent par aboutir à leur objectif initial, c'est-à-dire dans ce cas-ci l'interdiction complète du cellulaire au volant.

Alors, il y a eu un compromis de fait je dois dire, que nous on a, en fait on a toujours défendu notre position. On s'est dit bon regarde la ministre a légiféré en fonction de l'usage du [dispositif] mains libres. Nous on pense qu'il y a encore des dangers et que c'est peut-être un faux message qui est lancé. Mais on va continuer à travailler pour persuader que, les autorités, que ça continue à être dangereux et que la prochaine étape devrait être l'abolition totale. (Yannick, représentant d'association d'utilisateurs de la route)

Pour ces participants promoteurs de mesures fortes suscitant plus d'opposition, la recherche de consensus produit inévitablement des résultats reflétant le plus bas dénominateur commun, c'est-à-dire que les mesures et les recommandations proposées sont à un point tel diluées qu'elles n'affectent que très timidement les situations ou les problématiques qu'il s'agit de corriger. De leur point de vue, les consensus obtenus sont parfois superficiels et les résultats souvent peu satisfaisants. Selon eux, le fonctionnement par consensus nuit à l'innovation et au progrès significatif dans le

domaine de la sécurité routière. Ces membres opposent donc la qualité des recommandations à la recherche de consensus.

Mais le problème, je l'ai dit plusieurs fois, c'est que je ne vois pas comment on peut accoucher d'une stratégie, d'une politique, d'une intervention, d'une recommandation pertinente dans ce contexte-là. Et même peut-être que si on devait travailler sur des choses pertinentes, peut-être que le consensus ne serait pas possible. Et que donc, qu'on ne pourrait pas accoucher d'aucune recommandation avec tout le monde qui est autour de la Table. Je ne sais pas, vous connaissez mieux ça que moi ces processus-là. Peut-être que ça accouche toujours de recommandations consensuelles et insipides, je ne sais pas. Je n'ai pas assez d'expérience là-dedans. Et donc, non, je ne peux pas être optimiste. (Paul, chercheur en sécurité routière)

### **2.1.2 Composition avec les oppositions fermes**

La production de consensus à la Table ne témoigne pas nécessairement d'un appui sans réserve et d'un accord absolu de la part de tous les participants. À la TQSR, le consensus signifie plutôt l'absence d'une opposition ferme ou d'une objection explicite. Certains membres s'interrogent toutefois quant aux caractéristiques qui indiquent la fermeté ou le caractère explicite d'une opposition.

Dire s'il y en a qui ont vraiment des [objections], parce qu'à un moment donné il me semble que dans les règles on a mis objection. Est-ce qu'on a mis objection ferme ou clairement manifestée. Et là je disais, bon c'est quoi ferme. Il y avait quelque chose comme ça dans les règles. Et ça va être aussi difficile à gérer. Je ne sais pas, dans les faits je pense que ça va être quand on va, on traversera le pont quand on arrivera là, quand on arrivera à la rivière. Mais je ne suis pas sûr qu'on a complètement réglé la question. (Laurence, représentante de la SAAQ)

Compte tenu de la diversité des intérêts que regroupe la Table, quelques recommandations ont inévitablement suscité de vives contestations et de fortes



oppositions. Par exemple, après de nombreuses délibérations et négociations, autant en sous-groupe de travail qu'en réunion plénière, la Table est finalement parvenue à un consensus sur la recommandation d'interdire l'alcool au volant pour les conducteurs âgés de 21 ans et moins, bien qu'au départ des représentants d'associations d'usagers de la route s'y opposaient. Ces représentants ont décidé en fin de compte de se rallier même si une telle mesure ne correspondait pas aux intérêts des membres qu'ils représentent.

Notre sous-groupe a travaillé et finalement la recommandation qui a été faite du sous-groupe c'était d'y aller avec le zéro alcool pour les 21 ans et moins. C'était ça la recommandation du sous-groupe qu'on a amenée à la réunion [plénière] de la Table. Et même en sous-groupe ça été quand même beaucoup de discussion parce que moi ce n'était pas une recommandation avec laquelle on était d'accord. Mais par les consensus, négociation, discussion, on est allé de l'avant avec ça. Et on était d'accord à la fin, ça y allait, fait que sous-groupe on y va avec ça. On recommande ça à la Table. Finalement à la Table [en réunion plénière], la journée où on a fait cette recommandation-là, tout était correct. Ça été bien reçu, tout était beau, parfait. (Gabrielle, représentante d'association d'usagers de la route)

Toutefois, lors de la dernière réunion plénière du deuxième cycle de travaux uniquement consacrée à la lecture finale du projet de rapport, et où toutes les recommandations ont préalablement fait consensus auprès des participants et où seuls des ajustements et des modifications mineurs devraient être apportés au contenu du rapport, un membre a choisi ce moment pour exprimer sa ferme objection face à cette recommandation d'interdire l'alcool pour les conducteurs âgés de 21 ans et moins. Pour ce membre, cette mesure condamnait et stigmatisait les jeunes conducteurs pour le problème de l'alcool au volant. Selon lui, interdire l'alcool pour les conducteurs âgés de 21 ans et moins suggère que les jeunes sont les principaux responsables des accidents avec les facultés affaiblies par l'alcool. Il souhaitait modifier cette mesure afin de redéfinir le problème

de l'alcool au volant et de ne pas réprover la catégorie des jeunes conducteurs. Ce membre a même menacé de retirer son appui à la TQSR si la Table ne procédait pas à une révision immédiate de cette mesure. Confrontés à cette ferme opposition, les participants ont dû reprendre la délibération afin de trouver une formulation qui conviendrait à tous les membres. Le changement accepté fut de recommander d'interdire l'alcool au volant durant les premières années de conduite, peu importe l'âge du conducteur.<sup>2</sup> Des dissensions ont donc été si catégoriques et si vigoureuses qu'elles ont non seulement brisées des consensus préalablement établis, mais elles ont également obligé une reprise des discussions et des négociations, détournant de ce fait le fonctionnement habituel de la Table.

Moi à un moment donné je suis tannée de l'entendre celle-là. Je trouve ça, et on le mettait de côté parce qu'il n'était pas d'accord. Je me disais *woh* attend une minute là, on est cinquante ici et il y en a un qui n'est pas d'accord, et c'est mis de côté. Mais bon c'est ça le consensus alors. (Diane, représentante d'association du milieu des transports)

### **2.1.3 Choix de conserver le silence**

Dans d'autres circonstances, lorsqu'un enjeu ou une question n'engage pas directement leurs préoccupations ou leurs intérêts, s'ils ne possèdent pas d'opinion fortement ancrée ou de position organisationnelle bien établie, ou encore, parce qu'ils choisissent d'autres batailles, les membres préfèrent généralement laisser délibérer et négocier les représentants concernés. Ils suivent alors les discussions et les délibérations tout en étant attentifs aux consensus émergents, auxquels ils se rallient la majorité du temps.

---

<sup>2</sup> Ultiment, malgré la recommandation de la TQSR d'interdire l'alcool au volant dans les premières années de conduite sans égard à l'âge du conducteur, le projet de loi 71 proposé par madame Julie Boulet et adopté par l'Assemblée nationale lorsque monsieur Sam Hamad siégeait comme ministre des Transports stipule d'interdire l'alcool au volant pour les conducteurs âgés de 21 ans et moins.

Si on est un sous-groupe de six, de huit ou de dix à la limite, on est capable de prendre une, deux heures et d'échanger sur un problème. Mais là on est 45 [en réunion plénière]. Il y a déjà un cheminement qui a été fait. À moins vraiment d'avoir des questions importantes ou vraiment d'être en désaccord complètement, on laisse aller ce qui est proposé parce qu'on ne peut pas discuter sur chacun des points ou sur chacune des recommandations les 45 ensemble. Parce qu'on ne s'en sortirait jamais. (Gabrielle, représentante d'association d'usagers de la route)

En ce sens, à la TQSR, le consensus est aussi produit par une certaine obligation de solidarité. Les membres expriment ouvertement leurs réserves seulement si les recommandations proposées briment les activités ou les intérêts de leur organisation. Cette façon de procéder a amené certains membres perplexes ou plutôt insatisfaits des propositions à conserver le silence et à ne pas communiquer publiquement leurs réserves lors des délibérations. Dans certains cas, leur silence a néanmoins été interprété comme un appui aux recommandations, contribuant de ce fait au consensus. Alors que dans d'autres contextes, des membres ont décidé de conserver le silence face à certaines propositions de recommandation étant donné l'obligation de réserve à laquelle ils sont tenus. Par exemple, les représentants des différents ministères du Gouvernement du Québec participent aux réunions plénières de la Table tout en sachant qu'ils ne peuvent en aucun cas prendre une position qui engagerait d'une manière ou d'une autre leur ministère ou leur ministre. Même si les propositions de la Table soulèvent des aspects politique, juridique ou administratif propres à leur ministère et auxquels ils s'opposent, ils sont tenus à la discrétion et ne peuvent s'exprimer publiquement.

Mais si moi j'avais eu une tribune de fonctionnaires, si j'avais pu faire valoir notre vision globale à nous, notre développement stratégique à nous, notre façon de voir à nous, j'aurais pu le débattre ça. Mais jamais je n'aurais débattu ça sur la place publique,

jamais, jamais, jamais. Je n'avais pas de lieu pour le dire. Je n'avais pas de place pour le dire. (Claire, fonctionnaire)

En raison de la taille et de la diversité de la composition de cette collaboration interorganisationnelle, certaines propositions n'ont donc pu recevoir l'appui explicite de l'ensemble des participants et une part d'abstention s'est avérée inévitable. Cette situation n'a cependant pas empêché la progression des délibérations et des négociations. Ces participants tenus au silence en raison de l'organisation qu'ils représentent ont employé d'autres canaux de discussion afin de confirmer leur appui ou, au contraire, de manifester leur réserve face aux recommandations et mesures proposées.

La connotation morale et vertueuse des questions qui font l'objet des travaux de la TQSR a aussi contribué au silence de quelques participants malgré le caractère improductif ou impraticable de certaines recommandations, selon eux. Pour certains participants, principalement des représentants des milieux policiers, il s'est avéré difficile de formuler des objections ou des réserves quant à la pertinence ou l'efficacité d'une recommandation sans remettre en question l'importance de la sécurité routière elle-même.

Mais le 0.05, si mon souvenir est bon aussi, c'est difficile d'être contre la vertu. Il n'y a pas juste, la réponse n'est pas juste dans le mécanisme. C'est que le 0.05 c'est difficile d'être contre la vertu. Dans le sens où c'était difficile de s'objecter parce que personne n'était capable de se lever et de dire, je suis contre pour telles, telles raisons. (Céline, représentante des milieux policiers)

Pour différentes raisons, des participants ont alors préféré ne pas manifester leur dissidence lors des réunions plénières à l'égard de recommandations proposées par la

Table. En raison du caractère honorable du mandat de la TQSR ou de l'obligation de réserve à laquelle ils sont tenus, des membres ont donc décidé de faire valoir leurs préoccupations et leurs intérêts en privé directement auprès des coordonnateurs et du président de la Table.

## **2.2 Discussions formelles**

En règle générale, les réunions plénières de la TQSR se tiennent dans des salles d'hôtel pouvant accueillir tous les participants. Elles durent une journée complète et une pause est prévue pour le lunch du midi, offert aux membres. Un ordre du jour est planifié par les coordonnateurs de la Table et est préalablement envoyé aux participants. Cet ordre du jour se compose généralement du mot de bienvenue de la part du président de la TQSR, d'exposés présentés par les leaders des sous-groupes de travail résumant leurs travaux et de présentations d'experts sur des sujets précis concernant les questions étudiées. Le secrétaire de la TQSR s'occupe de rédiger les comptes rendus des réunions plénières qu'il transmet par la suite aux membres. Les participants prennent place autour d'une table dont la forme s'apparente à la lettre « U ». Les coordonnateurs et le président siègent à l'avant. Une place est assignée à chaque participant selon l'ordre alphabétique de leur nom de famille. Certains membres déplorent cette manière de procéder préférant être assis près de leurs collègues du même secteur d'activité afin de pouvoir échanger de brefs commentaires en cours de réunion plénière.

Très souvent étant donné que moi j'ai mon patron qui est là, des fois on échange, on se dit bon qu'est-ce que tu en penses et tout ça. Et on a nos collègues qui sont de l'autre bord de la table parce qu'on est tous par ordre alphabétique. Des fois on aimerait ça être assis un à côté de l'autre. (Laurie, représentante des milieux policiers)

La flexibilité et l'adaptabilité du processus de concertation qui sous-tend les activités de la TQSR ont sans doute contribué à sa productivité tout au long des deux premiers cycles de ses travaux. Cette absence de conception explicite et rigide de ce que devrait être un consensus a permis à la Table de s'adapter aux contingences de chaque situation rencontrée, que ce soit le contexte politique, les questions à étudier, les échéanciers souvent très serrés, la production assidue de deux rapports de recommandations, la relation avec les sous-groupes de travail, ou encore, l'intervention occasionnelle de quelques acteurs spécialisés et experts des problématiques particulières. Dans les faits, une collaboration interorganisationnelle comme celle de la TQSR est avant tout une réalité processuelle et évolutive capable de répondre aux exigences de changements rapides imposés par son environnement. Dans de telles conditions, l'absence de règle formelle peut être un atout précieux.

En s'adaptant et en évoluant en réaction à la manifestation de divers facteurs contextuels, ce processus de concertation a développé de nouveaux mécanismes et mis en œuvre de nouvelles actions selon les éléments qui composent son environnement. Par exemple, dès les premières réunions plénières, confrontés à l'inefficacité de la discussion en raison de la taille et de la diversité de la Table, les coordonnateurs ont créé des sous-groupes thématiques afin qu'un premier exercice de concertation puisse s'y dérouler. Il semble que le fonctionnement de la Table se soit mis en place et stabilisé à la suite de la constitution des sous-groupes de travail auxquels s'attachent les participants selon leurs intérêts. Ce pouvoir de rétroaction témoigne de la capacité d'apprentissage, d'adaptation et d'innovation de ce processus de concertation puisque manifestement, les sous-groupes de travail ont joué un rôle primordial dans la production des consensus.

Moi au début quand on a commencé les discussions à 42, 43, je me suis dit ben là *ouf*. Même les gens du MTQ étaient très septiques, *wow* tabarnouche, ça ne marchera jamais, au tout début. Selon eux autres, il y avait trop de monde autour de la table. Même moi quand je suis arrivé là, *aye* c'était une grande table, 43 personnes. Plus les gens du MTQ, plus les observateurs, c'était quelque chose. [...] Et les sous-groupes ils venaient compenser pour les choses qu'on avait à discuter. (Denis, représentant d'association d'usagers de la route)

De surcroît, dans cette initiative de collaboration interorganisationnelle, la majorité des réserves ont eu droit de citer, peu importe le contexte dans lequel les participants les ont exprimées. Dans les faits, à la TQSR, le processus de concertation et la production de consensus sont difficiles à distinguer l'un de l'autre. Dans bien des cas, lorsque les participants jugent que des efforts sincères ont été réalisés pour comprendre et pour satisfaire leurs préoccupations, ces membres donnent généralement leur aval au consensus même si la décision définitive ne répond pas parfaitement à leurs réserves et à leurs intérêts. De la même manière, les participants se rallient plus facilement si l'autre solution à la proposition recommandée présente des inconvénients plus nombreux et plus préoccupants. Pour les participants de la Table, le processus suivi pour parvenir au consensus apparaît ainsi tout aussi important que le contenu de la recommandation ou la mesure proposée.

La solidité et la force des consensus dépendent donc largement de la légitimité et de la valeur que les participants accordent au processus qui a permis sa construction. À la TQSR, les divers processus de délibération et de concertation ont alors gagné à considérer toutes les réserves et toutes les dissidences, y compris celles exprimées dans des contextes autres que les réunions plénières.

### **2.3 Discussions informelles**

La majorité des membres s'entendent pour dire que le climat est habituellement collégial et courtois lors des réunions plénières de la Table. Bien que certains sujets plus controversés ont à l'occasion provoqué de vives réactions et des épisodes de négociation plus corsés, les participants font preuve d'un respect mutuel et cordial. Il semble que le climat fût principalement tendu lors de la dernière réunion plénière de chacun des deux premiers cycles de travaux où il s'agissait pour les participants de valider la formulation des recommandations et d'approuver le contenu du rapport à présenter au ministre des Transports.

En général, les relations sont quand même cordiales au sens où les gens arrivent en réunion et les gens s'entendent bien à première vue. Mais je veux dire quand on est rendu dans les discussions, on est rendu dans les discussions donc c'est sûr que ça, les gens peuvent lever un petit peu le ton. Effectivement, on voit que ça défend, oui chacun tire sur sa couverture et ça brasse un peu, ça c'est sûr. Je pense que ça se fait quand même, on s'en est quand même bien sorti la dernière fois [dernière réunion plénière du deuxième cycle]. Ça se fait quand même dans le respect au sens où personne, excusez-moi l'expression, mais s'engueule autour de la Table. Il n'y a pas de mots qui sont dits qui n'ont pas de sens. [...] Je pense que c'est plus la tension. Par exemple à la veille d'un rapport qui est déposé par la Table, il y a une certaine tension parce que là il y a des recommandations très précises qui sont acheminées à la ministre, maintenant c'est le ministre, mais à la ministre de l'époque. Et elle, elle part avec ces recommandations-là et elle applique des lois. Donc, veut, veut pas, quand on est rendu en bout de piste comme ça, il y a de la tension. Et tout le monde veut tirer son épingle du jeu. Fait que je pense que c'est plus dans ces moments-là où on sent que, c'est ça une certaine forme de tension. (Gabrielle, représentante d'association d'usagers de la route)

Malgré ce climat respectueux, des participants ont mentionné en entrevue que les réunions plénières ne représentent pas toujours le meilleur endroit et le meilleur moment



pour défendre et pour faire valoir leurs opinions et leurs préoccupations. Ces membres ont affirmé avoir été parfois embarrassés d'exprimer publiquement leurs réserves devant un auditoire d'une cinquantaine de personnes. Afin d'éviter des confrontations publiques, une part importante des négociations s'est donc déroulée à l'extérieur des réunions plénières. La plupart des représentants des différents ministères croient que, pour cheminer, certains dossiers doivent être négociés en privé. En raison de différentes contraintes, que ce soit leur rôle comme représentant, la nature de l'organisation qu'ils représentent ou les questions discutées, certains participants ont préféré recourir à des discussions et à des négociations directement avec les coordonnateurs et le président de la TQSR plutôt que de s'exprimer lors des réunions plénières.

Il y en a qui le comprennent ça et il y en a d'autres qui ne le comprennent pas à la Table. Toute cette dynamique-là ne va pas se faire devant 45 personnes parce que ça ne se fait pas de même. Alors, ça se fait en bilatéral. (Sarah, fonctionnaire)

Moi quand j'avais quelque chose d'un peu plus particulier je savais qui aller voir pour éviter de tout nécessairement amener les choses, comment je dirais. Il y a des fois des préoccupations qu'on peut régler sans nécessairement mettre ça sur la grande table en cours de réunion [plénière]. Aller voir directement des gens et régler des trucs en bilatéral comme on appelle. Alors ça, c'est facilitant de connaître les gens, ça permet d'utiliser cette stratégie-là. Et aller en relation bilatérale ça veut dire directe avec des gens. On sait qu'ils sont autour de la Table, mais on s'entend d'abord direct avec les gens plus concernés et le cas échéant ben là ça s'en vient tranquillement pas vite à la grande table [en réunion plénière] et ça passe. (Philippe, fonctionnaire)

Bien que ces négociations se déroulent à l'extérieur des réunions plénières, elles apparaissent tout aussi importantes dans le processus de concertation et essentielles à la production de consensus. Lors de nos entrevues, des coordonnateurs de la TQSR ont en

effet souligné la nécessité de ce genre de discussions pour obtenir l'aval de certains participants en amont des réunions plénières. Ils évoquent même le fait que plusieurs négociations importantes n'ont pas eu lieu lors des réunions plénières, mais bien en parallèle de ses activités formelles. Ce processus de concertation en bilatéral a permis de négocier et de s'assurer de l'appui de participants plus difficiles à convaincre ou aux prises avec des considérations particulières.

Il y a beaucoup de négociation effectivement. Mais peut-être pas nécessairement à la Table par exemple. C'est les mêmes sujets, c'est les mêmes recommandations, c'est le même monde, mais juste pas à la Table, plus en bilatéral. (Sarah, fonctionnaire)

Les silencieux dans une salle là, généralement dans le corridor le lendemain c'est les plus grandes gueules. On présumait qu'ils n'avaient rien à dire c'est pour ça qu'ils n'ont pas parlé. Ben oui attention. Il n'a pas parlé parce que ce qu'il a à dire il a choisi d'aller le dire ailleurs. Donc c'est un peu ça que tu as comme manifestation. (Raymond, représentant d'association du milieu de l'industrie)

La négociation en bilatérale est une pratique courante dans l'appareil gouvernemental. Des représentants de différents ministères ont en effet mentionné que ce fonctionnement est fréquent au gouvernement. Certains participants ont en outre évoqué que la TQSR constitue un lieu très instructif qui leur a permis un apprentissage accéléré du mode de prise de décision dans le milieu gouvernemental avec toutes les négociations et les délibérations qu'il suppose. La Table mobilise ainsi des façons de faire institutionnelles déjà bien présentes dans le fonctionnement de l'administration publique.

Mais dans l'appareil d'État, il n'y a jamais une communication linéaire unique. Jamais. Il y a toujours d'autres ministères. Il y a toujours d'autres ministres. Il y a toujours mon député. Il y a toujours mon entreprise. Il y a toujours mon affaire. Écoute la communication formelle linéaire dans l'appareil d'État, on peut la décrire sur un

PowerPoint à l'école, mais dans la vraie vie ce n'est pas que ça. Il y a ça, mais il n'y a pas que ça. (Raymond, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Par exemple, la recommandation d'interdire le combiné d'un cellulaire au volant ou celle sur la mise en place du projet pilote sur les radars photographiques et les caméras au feu rouge ont nécessité de nombreuses tractations afin de parvenir à des consensus. Dans ces deux situations, les coordonnateurs et le président de la TQSR ont dû négocier en bilatéral des accommodements afin d'atténuer les réserves et les oppositions de quelques participants.

Écoute, les policiers auraient pu tuer ce projet pilote là. Mais ils l'ont négocié et ils sont allés faire tous les gains. (Raymond, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Il y a eu des tractations, des échanges en huit clos. Ça devait être assez corsé. Je sais, je connais [un coordonnateur de la Table] qui était assez perspicace et lui aussi il y croyait. Il ne voulait surtout pas perdre l'appui de [une association d'utilisateurs de la route]. Parce qu'il ne pouvait pas non plus perdre [une association de l'industrie] qui se serait retirée de la Table. Ben ça aurait été aussi mal vu *hen*, c'est ça. Alors, donc fallait ménager le chou et la chèvre et essayer de voir. (Yannick, représentant d'association d'utilisateurs de la route)

Cette manière de fonctionner, de recourir à des canaux de communication informels pour sceller les consensus, a été efficacement mise à profit lors du premier cycle de travaux de la TQSR. Un coordonnateur en particulier s'est chargé de cette tâche. En parallèle des activités officielles, il s'est assuré de l'appui continu de tous les participants de la Table au fur et à mesure de l'avancement des délibérations et de la construction progressive de consensus.

Et la première fois, avec [un coordonnateur de la Table] c'est pour ça que tous les fils ont été attachés. Il y a eu des séances je me rappelle, des séances d'appels pendant toute une soirée de temps où il appelait chacun des membres qu'il connaissait et voici vers où on s'en va, es-tu à l'aise avec ci, es-tu à l'aise avec ça. (Sarah, fonctionnaire)

Lors du deuxième cycle de travaux, il semble toutefois que des efforts ont manqué en ce sens. Ce coordonnateur qui assumait ces relations bilatérales a quitté ses fonctions et personne d'autre n'a repris l'intérim de cette tâche avec autant d'efficacité. La Table a alors rencontré certaines difficultés pour parvenir à des consensus afin de procéder au dépôt de son deuxième rapport de recommandations. Le président de la TQSR a lui-même conclu que lors du deuxième cycle de travaux, le suivi des discussions avec les participants entre les réunions plénières a été insuffisant, d'autant plus qu'elles s'avèrent tout aussi importantes que les délibérations tenues lors des réunions plénières. Il a réalisé qu'une part importante du travail s'accomplit à l'extérieur de ces réunions.

Ce processus de concertation, autant formel qu'informel, contrarie toutefois certains participants pour qui les délibérations devraient se limiter uniquement aux discussions qui ont lieu lors des réunions plénières. Puisque pour eux ces réunions représentent le seul endroit où il est légitime d'exprimer leurs préoccupations et de défendre leurs intérêts, ces participants considèrent que le contenu des rapports de recommandations présentés au ministre des Transports devrait ne refléter que les délibérations et les négociations qui se sont déroulées lors des réunions plénières. De leur avis, il revient ensuite au ministre de décider des orientations à privilégier. À l'opposé, d'autres membres se préoccupent plus ou moins de ces négociations bilatérales. L'important pour eux concerne essentiellement l'avancement positif des travaux de la TQSR. Ce double

processus de négociation, naviguant entre des réseaux formels et informels de communication, prend donc des significations différentes pour les participants.

Normalement tout le monde devrait jouer le même jeu. Tout le monde devrait être assis autour d'une même table et dire si ça ne nous convient pas quand c'est le temps de le dire. Alors que certains se sont servis de jeux de coulisse qui moi m'ont dérangé. Parce que là face aux autres membres c'est comme de dire, ben regarde il y en a qui ont réussi à jouer leur petit jeu. Ils ont réussi à faire changer les choses alors que tout le monde s'était entendu. Moi c'est un processus qui me dérange beaucoup. [...] Moi ça m'a dérangé parce que moi je trouve que ce n'est pas une façon, ou je ne suis pas habitué, ou bien je suis peut-être un peu naïf là-dessus. (Louis, chercheur en sécurité routière)

#### **2.4 Discussions en sous-groupes de travail**

Dès les débuts de la collaboration, la taille et la composition hétérogène de la TQSR ont forcé ses coordonnateurs à créer des sous-groupes thématiques. Il semble que la Table a été productive qu'à partir du moment où les sous-groupes de travail ont été constitués. Ces sous-groupes ont comme mandat de se partager la tâche quant aux questions et aux problématiques à examiner selon les priorités de la TQSR. À chacun des sous-groupes siège un gestionnaire du MTQ ou de la SAAQ selon les intérêts, les expertises et les juridictions engagés dans les questions à étudier.

Pour la majorité des participants, le travail réalisé au sein des sous-groupes thématiques représente la part la plus substantielle et pertinente des travaux accomplis par la TQSR. En plus d'un partage d'informations, d'idées et d'expertises, le travail en sous-groupe permet une certaine sensibilisation des membres entre eux aux diverses réalités et aux différentes opinions de chacun, ce qui est moins le cas lors des réunions plénières. Par

conséquent, à l'intérieur des sous-groupes de travail, il se crée un apprentissage collectif et un sens réciproque qui contribuent à la production progressive de consensus.

Je dirais que le gros du travail se fait quand même en sous-groupe. Parce que veut, veut pas, on explore un sujet en sous-groupe, on reçoit des documents pour mieux s'éclairer, on reçoit à l'occasion des formateurs ou des conférenciers ou des experts du sujet pour mieux nous éclairer dans notre réflexion. Ensuite, on échange, on discute, on fait part de nos points de vue. Il y a vraiment un travail de réflexion qui se fait et on en vient qu'à faire un consensus, prendre une décision et faire une recommandation qui est acheminée à la Table [en réunion plénière]. Mais on dirait que le gros du travail se fait beaucoup en sous-groupes. (Gabrielle, représentante d'association d'utilisateurs de la route)

La constitution des sous-groupes thématiques repose sur une participation volontaire des membres de la Table selon leurs intérêts et les thèmes étudiés par le groupe de travail. Cette manière de procéder a toutefois privé des sous-groupes de travail de l'ensemble de la diversité des points de vue et des préoccupations qui se côtoient à la TQSR. Les sous-groupes se sont donc parfois retrouvés à être composés de participants fortement préoccupés par les questions à examiner et plus enclins à intervenir sur ces problématiques précises.

Tout le monde pouvait aller à tous les débats, il n'y a pas de problème. Mais les acteurs ne l'ont pas fait. Les gens qui sont allés à tous les débats, c'étaient les acteurs concernés directement par la promotion d'une ou d'un des volets du débat. Et ceci a fait que se sont constituées des positions en comité [en sous-groupe] qui, lorsqu'elles ont été acheminées à la Table [en réunion plénière], ont été mal reçues, très mal reçues, plutôt bien reçues, selon les acteurs. (Raymond, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Ce genre de situation s'est produit lorsqu'est venu le moment d'étudier la possibilité de mettre sur pied un projet pilote sur l'installation de radars photographiques et de caméras

au feu rouge. Le sous-groupe mandaté pour examiner cette question était majoritairement constitué de participants favorables à l'implantation de ce type de dispositif sur les routes. Une fois la recommandation proposée à la Table lors d'une réunion plénière, des négociations et des compromis ont été nécessaires compte tenu des oppositions et des réserves exprimées par des membres qui ne participaient pas à ce sous-groupe de travail.

Comme je vous ai dit moi je travaillais sur le sous-groupe vitesse. Et l'objectif c'était de venir qu'à proposer des radars-photos. Donc les gens qui étaient en faveur du radar-photo étaient réunis ensemble et travaillaient la machine pour alimenter tout le bien-fondé d'une telle mesure. On n'avait pas à ce moment-là dans le sous-groupe des personnes qui disaient, pas tant que ça, c'est moins bon, c'est ci. Ce qui fait que ça avançait et le groupe était mieux consolidé, si on peut dire, par rapport à une mesure à mettre en place lorsqu'il y a des intervenants plus variés. Mais ça, comme je vous dis, c'était des mesures pour lesquelles les participants étaient, avaient un biais favorable. Ce qui fait que ça allait beaucoup plus facilement. (Lucie, fonctionnaire)

Les comptes rendus des rencontres laissent aussi voir que les participants qui s'engagent dans les activités des sous-groupes de travail ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui siègent à la Table. Pour plusieurs organisations, ce sont des dirigeants qui assistent aux réunions plénières, alors qu'ils délèguent des employés plus spécialisés sur les questions étudiées pour participer aux sous-groupes de travail ou encore, des adjoints dont l'emploi du temps est moins chargé. Puisque les réunions plénières de la TQSR sont considérées comme étant décisionnelles en regard du contenu des rapports et des recommandations, elles rassemblent davantage des dirigeants ou des personnes de niveau supérieur dans les organisations respectives des participants.

Lorsque les leaders des sous-groupes de travail présentent les résultats de leurs délibérations aux autres participants lors des réunions plénières, ils se retrouvent alors face à un auditoire qui n'a pas été exposé au processus qui sensibilise, rationalise et donne son sens aux recommandations proposées. Qui plus est, les ordres du jour souvent chargés des réunions plénières de la Table empêchent de poursuivre et de terminer le travail de concertation amorcé dans les groupes de travail quant aux propositions de recommandations.

Parce que souvent, peut-être que c'est à ce niveau-là que se situait le problème, c'est qu'on en parle beaucoup dans les groupes de travail. Donc, on fait beaucoup de, pas d'éducation, mais en tout cas on documente beaucoup au groupe de travail. Et les gens de la Table [en réunion plénière] eux autres ils reçoivent ça un peu à froid. Ils n'ont pas participé à l'ensemble des discussions. Ils reçoivent ça et ils devraient l'accepter comme si c'était ça. S'ils n'étaient pas membres du sous-groupe de travail ben ils n'ont pas autant d'information que les autres. (Laurence, représentante de la SAAQ)

Les entrevues avec les participants témoignent en outre de deux conceptions distinctes quant aux rôles que remplissent respectivement les sous-groupes de travail et les réunions plénières de la Table. Plusieurs membres considèrent les travaux des sous-groupes comme un travail préliminaire qui ne peut trouver son terme et son aboutissement que dans le cadre des discussions et des délibérations qui ont lieu à la TQSR lors de réunions plénières. Les propositions des sous-groupes de travail sont alors considérées comme des hypothèses parmi d'autres dont la pertinence est examinée par les membres qui siègent à la Table.

Parce que dans le rapport ce n'est pas les recommandations, ce qu'on nous a dit, ce n'est pas les recommandations des sous-tables [sous-groupes], mais de la Table [en réunion plénière]. (Sébastien, représentant des milieux policiers)



Ces participants pour qui le travail des sous-groupes ne sert qu'à alimenter les discussions à la Table lors des réunions plénières ont souligné qu'à quelques occasions, ils ont été contrariés lorsque les leaders des sous-groupes de travail soumettent leurs propositions après un travail rigoureux et muni d'un argumentaire bien étoffé. Ces membres ont eu le sentiment d'être placés devant un fait accompli, ou à tout le moins devant un travail dont la remise en question devient difficile, voire impraticable.

Souvent moi je trouvais quand le dossier était amené, suite au travail des comités de travail [sous-groupes], ils arrivaient et tout était attaché. On n'avait plus d'influence sur la décision ou l'orientation que voulait prendre la Table [en réunion plénière] suite aux conclusions des comités de travail. Ça, c'était un petit peu plate. Tout a l'air canné alors pourquoi, on arrive là. Exemple le cellulaire au volant, on en a discuté beaucoup à la grande table [en réunion plénière]. Et à un moment donné ça été discuté dans un comité de travail et c'est arrivé et ils disent, bon on s'en va vers ça. *Ooh* attend un peu là, nous autres on a des préoccupations différentes les industries de transport commercial, entre guillemets. Pour nous c'est un outil de travail. [...] Faut penser à ces choses-là. On n'a pas toujours le temps, parce qu'on n'est pas des grosses équipes, de participer à tous ces sous-comités de travail [sous-groupes], pour aller faire part de notre point de vue et de nos problèmes, nos contraintes. (Louis, représentant d'association du milieu de l'industrie)

D'autres participants conçoivent différemment le rôle que jouent les sous-groupes de travail dans la production de consensus. Pour eux, la Table est trop grande, trop diversifiée et ses réunions plénières trop chargées pour accomplir un travail sérieux d'analyse, de délibération et de négociation. Le travail de concertation relève donc principalement des discussions en sous-groupes, un travail qui devrait en outre être davantage soutenu et valorisé à leur avis. Ces participants considèrent même que les recommandations proposées par les sous-groupes de travail ne devraient pas être discutées et débattues de nouveau lors des réunions plénières de la Table puisqu'elle ne

réunit pas les experts des sujets étudiés, comme c'est le cas au sein des groupes thématiques. Selon ces participants, il n'est donc pas réaliste d'attendre de la Table qu'elle fasse beaucoup plus que d'entériner ou non le résultat des travaux réalisés en sous-groupes. Les propositions de recommandations bien étayées et documentées devraient alors être la norme.

Moi je dirais que la Table [en réunion plénière] est là plus pour venir approuver dans le fond des recommandations qui sont amenées par les sous-groupes. Ça arrive comme, c'est vraiment un processus où on vient entériner certaines recommandations. [...] Fait que je pense que la Table vient beaucoup appuyer ou dans le fond endosser les recommandations qui sont formulées par les groupes. Mais si les membres de la Table sont en désaccord, ça ne se fera pas. Il n'y a pas une obligation d'accepter. Mais il n'y a pas de lieu, ce n'est pas un lieu [en réunion plénière] où on peut échanger tant que ça non plus. (Gabrielle, représentante d'association d'usagers de la route)

Dans ce contexte, le rejet éventuel de propositions de recommandations des sous-groupes lors de réunion plénière peut être démotivant pour les participants les plus actifs de ces groupes de travail. Des membres ont en effet avoué que certains épisodes de négociation ont été particulièrement décevants alors que les recommandations proposées par leur sous-groupe de travail ont été significativement révisées lors de délibérations qui se sont déroulées en réunion plénière à la Table.

Mais quand les recommandations changent de couleur, c'est décevant. Parce qu'on travaille fort. On dévoue du temps. On y pense. Et quand on arrive à une recommandation dans un sous-groupe, on est content d'avoir accompli quelque chose. Et que la recommandation change de terme ben là. Ils seraient mieux de nous renvoyer faire notre travail de dire, ben on a tel, tel problème, retournez régler ces problèmes-là pour représenter la chose [en réunion plénière], au lieu de changer et de ne pas nous informer. Il faudrait de la rétroaction. Si une recommandation n'est pas acceptable telle qu'elle est écrite, ben qu'ils nous disent pourquoi et qu'ils nous renvoient et qu'on fasse une ou deux rencontres [en sous-groupe] et qu'on retravaille la recommandation et

qu'on la revoit. Ça serait plus constructif parce que tu ne démoralises pas les gens qui travaillent. (Annie, chercheuse en sécurité routière)

La relation entre les discussions en sous-groupes de travail et celles à la TQSR lors des réunions plénières influence donc la production des consensus. Il semble y avoir un écart entre les délibérations productives qui se déroulent dans les groupes thématiques et celles plus formelles qui ont lieu lors des réunions plénières. Ce contexte rend plus difficile l'arrimage entre les travaux des sous-groupes de travail et les intérêts, les préoccupations et les visions des participants qui siègent seulement aux réunions plénières. En plus d'examiner les questions et les enjeux identifiés par la Table, les sous-groupes sont responsables d'une grande part du processus de concertation dans l'élaboration de recommandations consensuelles. Néanmoins, bien que ce processus de concertation soit amorcé dans les sous-groupes de travail, il ne se conclut que dans le contexte des délibérations qui se déroulent lors des réunions plénières. Les sous-groupes de travail sont donc confrontés à un important défi. Ils doivent à la fois conduire un travail sérieux sur le fond des enjeux examinés, comme sur le processus de concertation et de conciliation des points de vue divergents des participants, tout en admettant que le résultat ne puisse être scellé qu'autour de la Table et que toute ouverture à la discussion et à la négociation lors de réunion plénière ne peut être tout à fait esquivée.

Ça donné des rencontres de la Table [en réunion plénière] où des gens sont arrivés en disant [...] ça fait six mois qu'on travaille là-dessus, personne n'est venu travailler avec nous autres [en sous-groupe]. Là on arrive on dépose ça à la Table [en réunion plénière], et là vous êtes tous contre nous autres. [...] Mais c'était comme les pros quelque chose qui entre eux en ont monté un chantier et une préoccupation [en sous-groupe]. [...] Là ils arrivent à la Table, on l'a réglé. On l'a réglé, mais ils s'en sont parlés entre favorables [en sous-groupe]. Là ça arrive à Table, ben ceci est impossible notre secteur

n'a pas été consulté. Votre secteur n'a pas été consulté, vous aviez juste à vous impliquer [dans le sous-groupe]. Je n'étais pas obligé de siéger sur ce comité-là [le sous-groupe]. C'est comme, c'était optionnel. [...] Et donc, il y a des gens qui, dans les comités ont décidé que la reddition de compte à la Table ça ne leur tentaient plus. (Raymond, représentant d'association du milieu de l'industrie)

## **2.5 Apport des coordonnateurs**

La TQSR est dirigée par des gestionnaires du MTQ en collaboration étroite avec la SAAQ. À ces gestionnaires s'ajoutent le président et porte-parole de la Table, monsieur Jean-Marie De Koninck, ainsi que les leaders des sous-groupes de travail. Selon les propos des participants recueillis en entrevue, il semble que ces coordonnateurs des activités de la TQSR accomplissent relativement bien les rôles essentiels de gestion et de supervision qu'ils ont à jouer dans la production de consensus.

La grande majorité des participants de la Table, à l'instar du président lui-même, reconnaissent le rôle névralgique et fondamental que doit jouer le président d'un exercice de collaboration interorganisationnelle. C'est pourquoi Jean-Marie De Koninck affirme apprécier le soutien et l'aide des gestionnaires de la SAAQ et du MTQ, autant en termes d'expertise et de connaissance des questions de sécurité routière, qu'en matière de gestion et de coordination de ce genre de table de concertation. Au-delà de la fonction de mobilisateur et de rassembleur que doit remplir le président, les participants de la TQSR estiment que certaines de ses tâches s'avèrent particulièrement déterminantes pour le succès d'un exercice collectif.

Selon des membres de la Table, une mission centrale affectée au président d'un forum de concertation consiste à négocier avec les participants dans des contextes autres que les réunions plénières. Le président de la TQSR affirme d'ailleurs avoir pris conscience de tout le travail de négociation qui s'accomplit à l'extérieur de la Table et de l'importance d'entretenir des relations étroites avec tous les membres. Le président de la TQSR reconnaît que la totalité du travail de concertation ne s'effectue pas uniquement autour de la Table lors des réunions plénières, mais aussi de manière informelle lors de négociation en bilatérale. Ainsi, dans un exercice de collaboration interorganisationnelle, il est indispensable que le président établisse un contact personnel avec chacun des participants en marge des activités officielles.

Cette tâche de négocier directement avec les participants de la collaboration peut même s'étendre aux coordonnateurs de l'exercice. En effet, lorsque plus d'une organisation coordonne les travaux, comme c'est le cas pour la TQSR où le MTQ et la SAAQ gèrent ses activités, le président peut être amené à réconcilier certaines divergences de points de vue et d'intérêts entre les coordonnateurs. Bien que tout aussi légitimes et compréhensibles les unes que les autres, ces positions peuvent néanmoins s'avérer incompatibles selon la mission poursuivie par chaque organisation. Ce rôle, à la fois implicite et exigeant, risque de placer le président dans des situations embarrassantes où il doit gérer des épisodes de négociation, soit entre les coordonnateurs eux-mêmes, soit entre les coordonnateurs et les participants de l'exercice de concertation.

Les relations de la SAAQ et du ministère c'est un feuilleton en soi. Donc plus on remonte dans la hiérarchie, je pense que plus mal ça se passe. Enfin, il y a beaucoup de tension, de rivalité, de compétition et tout. (Caroline, fonctionnaire)

Plusieurs participants de la TQSR ont souligné que la coordination de la concertation et de la production de consensus autour de la Table représente une autre tâche très importante qui revient au président. En tant que modérateur, il doit être en mesure de gérer efficacement les délibérations de manière à faire progresser l'étude des dossiers malgré l'expression d'intérêts divergents. Afin que l'exercice de collaboration interorganisationnelle parvienne à des consensus, le président doit alors susciter les débats et inciter les membres à réagir et à s'exprimer, plutôt que de rechercher à tout prix l'harmonie et l'uniformité des propos exprimés.

Mais ça encore, c'est une question d'expérience et c'est le rôle du président de savoir, de juger le consensus. Il y a des fois qu'à un moment donné, ton consensus des fois tu es mieux d'avoir, c'est plus facile de gérer un consensus si tu as trois, quatre personnes qui ont des petits doutes, qui ont des interrogations, ou même quatre, cinq. Mais quand tu as un consensus, mais que tu sais que tu as une personne dans le paquet qui va être contre, là tu as ben plus de chance d'être dans le trouble. D'avoir un consensus si tu sais que quelqu'un qui va être contre en bout de ligne, tu es peut-être mieux de voir comment est-ce qu'on peut se rapprocher. Sans toujours chercher à niveler par le bas, on s'entend. Mais ça, c'est le talent du président, de gérer le niveau de consensus où tu as toujours le plus grand nombre derrière. (Philippe, fonctionnaire)

La plupart des membres de la TQSR rencontrés en entrevue reconnaissent qu'idéalement, il importe que le président d'une collaboration interorganisationnelle bénéficie d'une entière indépendance, autant envers les initiateurs que les coordonnateurs de l'exercice de concertation. Avec une telle indépendance, le président dispose d'une liberté lui permettant par exemple, de remettre en question l'ordre du jour proposé par les coordonnateurs ou de négocier certaines commandes particulières, que ce soit en termes de sujets à étudier ou d'échéancier. De la même manière, des participants ont mentionné que le président d'une collaboration interorganisationnelle

doit se montrer impartial et objectif à l'égard de toutes les préoccupations et de tous les intérêts exprimés par les membres, et ce, autant lors des réunions plénières que dans divers contextes médiatiques. Enfin, la notoriété du président dans le domaine au sein duquel s'inscrivent les activités de la collaboration est considérée comme atout par certains membres de la Table.

À la TQSR, en appui au président, différents gestionnaires du MTQ et de la SAAQ ont également assuré les fonctions de gestion de l'exercice de concertation. En effet, pendant que Jean-Marie De Koninck présidait les réunions plénières, des gestionnaires du MTQ et de la SAAQ veillaient au travail de coordination que nécessite une telle initiative de collaboration. Bien que quelques participants déplorent le trop grand engagement de ces gestionnaires dans les travaux de la Table, certains reconnaissent néanmoins qu'aucune autre solution ne pourrait remplacer cette manière de procéder.

Je pense que les gens qui peuvent dire ça ne comprennent pas qu'il faut des personnes payées pour faire l'ouvrage, mettre des tableaux ensemble, écrire des comptes rendus, patati et patata. Je veux dire les gens du ministère sont déjà payés pour faire, bon on les paye déjà. Donc, on est aussi bien de leur faire faire ces jobs-là parce que sinon il faudrait recruter des volontaires. Et des bénévoles ce n'est jamais, tu ne peux jamais compter là-dessus. Fait que je pense que c'est nécessaire qu'il y aille des gens du ministère qui fassent les comptes rendus et qu'ils fassent. Le ministère joue son rôle, préparer un peu le fond, un *background* sur le matériel sur lequel on va discuter. Ils ont déjà toute l'information sous la main. Ce serait demander beaucoup de travail à quelqu'un d'autre qui commencerait à zéro et qui trouverait probablement la même information. Fait que je pense que ça l'a vraiment sa place. Si le MTQ ou la SAAQ ne faisait pas ce travail de base là, ben on serait mal pris. Je pense que c'est nécessaire. Ça peut paraître que oui ils ont trop le pied dedans. Mais c'est quoi l'alternative, c'est quoi l'alternative. (Annie, chercheure en sécurité routière)

En amont des réunions plénières, les gestionnaires de la SAAQ et du MTQ préparent le plan de travail sur lequel les participants vont se pencher, que ce soit les questions à étudier ou les présentations d'experts à planifier. Ces gestionnaires supervisent ainsi l'ordre du jour proposé. Lors des réunions plénières, en plus de participer et de susciter les discussions, ces gestionnaires encouragent également les participants à explorer différentes perspectives quant aux questions qui les opposent. La conciliation des intérêts représente une tâche importante qu'ils doivent accomplir, autant lors des réunions plénières que dans d'autres contextes de négociation. Le principal défi des gestionnaires consiste alors à harmoniser les intérêts, les tensions et les exigences venant de différents milieux, que ce soit les participants de la Table ou les autorités politiques, tout en s'assurant de la satisfaction de chacun.

C'est ça ma job dans le fond, c'est d'être capable de faire travailler des intérêts divergents pour arriver à des choses qui font du sens et qui vont améliorer la situation. (Julie, représentante de la SAAQ)

C'est un petit peu notre mission, c'est de ménager un peu tout le monde. [...] C'est carrément notre job nous autres au ministère de s'assurer que, et encore là dans le partage des juridictions c'est autant la job de la SAAQ que la nôtre, nous autres étant le MTQ, de dire les recommandations qu'on porte il faut que ce soit, que ça reflète suffisamment les travaux de la Table, mais que notre ministre soit à l'aise avec. C'est ça, c'est vraiment ça. (Sarah, fonctionnaire)

Lors du premier cycle de travaux, un gestionnaire du MTQ s'est chargé d'une part significative de cette tâche en assurant la continuité des discussions avec les participants à l'extérieur des réunions plénières. Ce gestionnaire semble avoir joué un rôle primordial dans la production des consensus qui ont permis le dépôt du premier rapport de



recommandations. Lors des réunions plénières, il réaffirmait auprès des participants les éléments de consensus et s'assurait aussi, en bilatéral entre les réunions plénières, que les acquis du processus de concertation étaient partagés par chacun des membres. Ce gestionnaire du MTQ a également épaulé Jean-Marie De Koninck dans la présidence de la Table. Selon le président, tous deux avaient développé une bonne complicité. Avec quelques regards, le président savait s'il pouvait poursuivre sur un dossier ou déclarer une recommandation consensuelle.

Mais de la façon que je connais [ce gestionnaire du MTQ], et que je l'ai vu traiter différents dossiers, je pense que c'est quelqu'un qui rallie les gens et quand il va voir un problème, il va par la suite parler aux gens individuellement pour essayer de ramener un consensus. Fait qu'il y a beaucoup de choses, je pense, qui se font à l'extérieur de la Table [des réunions plénières] aussi. Moi je ne le sais pas ce que [ce gestionnaire du MTQ] a fait comme tel, je ne pourrais pas donner d'exemple. Mais je sais un peu comment il travaillait. Donc je présume que ça ne devait pas être très différent. [Vous n'êtes donc pas surprise d'apprendre que sa manière de travailler ait pu favoriser les consensus autour de la Table.] Pas du tout, non. Et même, je trouve que c'est vrai aussi. Je l'ai vu aussi à la Table [en réunion plénière] et oui. (Diane, représentante d'association du milieu des transports)

En plus d'être très présent dans les activités de la TQSR, compte tenu de son parcours professionnel, ce gestionnaire du MTQ connaissait bien la plupart des participants pour avoir travaillé avec eux dans d'autres dossiers, plus particulièrement les représentants du domaine des véhicules lourds. Selon les coordonnateurs de la Table, ce gestionnaire s'est montré sensible à leur réalité, entretenant ainsi les liens de confiance déjà établis. Il a écouté et pris en considération leurs préoccupations dans la conciliation des ajustements nécessaires à la production de consensus. De l'avis des coordonnateurs de la TQSR, son leadership et ses habiletés de négociation ont contribué à l'ascension rapide

qu'ont connue les travaux puisqu'il a géré quelques épisodes d'arbitrage inévitables et décisifs pour la suite des délibérations. Entre autres, la recommandation d'implanter un projet pilote sur les radars photographiques et les caméras au feu rouge a exigé de nombreuses délibérations entre ce gestionnaire et les participants des milieux policiers et de l'industrie. Il semble donc que ce gestionnaire du MTQ ait été un atout exceptionnel pour le premier cycle de travaux et que beaucoup de dossiers aient été efficacement réglés grâce à ses habiletés relationnelles et politiques.

Il avait vraiment la filière camionnage, il les connaissait parfaitement bien depuis plusieurs années. Et c'est pour ça qu'il a réussi à les convaincre, en plus de ses talents de négociateur. [...] C'est pour ça qu'il a été capable de faire accepter certaines choses. Entre autres, je pense beaucoup aux photos-radars. Toute l'industrie du transport de marchandise, donc tout le camionnage, les syndicats, toute cette gang-là associée à cette industrie-là, c'est lui qui leur a vraiment fait accepter cette condition-là. Et c'est lui qui a été aussi assez sensible à la réalité de l'industrie pour pouvoir dire, ben ça va se faire, mais ça ne se fera pas n'importe comment. Donc on va prendre en considération vos préoccupations pour être sûr d'aller chercher leur consensus et que ça se fasse bien. Parce que ce n'est pas n'importe qui qui aurait été sensible à leurs préoccupations, il les côtoyait depuis plusieurs années. (Sarah, fonctionnaire)

Lorsqu'il a quitté ses fonctions au MTQ, la Table a connu un deuxième cycle de travaux ponctué de quelques périodes difficiles. Ces difficultés semblent même avoir ébranlé la cohésion que les participants se sont efforcés de bâtir tout au long du premier cycle. Bien que différentes raisons circonstancielles peuvent expliquer les problèmes qu'a connus la TQSR lors du deuxième cycle, il n'en demeure pas moins que la gestion et la coordination de la concertation et des activités de la Table ont manqué d'attention de la part de ses coordonnateurs. En effet, aucun autre gestionnaire du MTQ ou de la SAAQ n'a relayé cette personne pour prendre en charge aussi efficacement les fonctions de

coordination et de suivi des délibérations auprès des participants que ce gestionnaire a assurées pendant le premier cycle de travaux.

Le travail après ça, il se fait en coulisse et ça été beaucoup le rôle de [ce gestionnaire du MTQ] à l'époque. Et c'est peut-être ce qui a manqué un petit peu au deuxième [cycle] parce qu'on était nous en flottement un peu [la direction de la sécurité en transport]. Et cette façon-là de faire, d'attacher les fils en coulisse, c'est un peu moins la force de la SAAQ. Alors même si eux ont eu peut-être plus de stabilité dans le *staff* qui était représenté, c'est moins leur façon de faire d'attacher les fils avec leurs partenaires en coulisse pour arriver avec quelque chose d'attaché après. Nous autres c'est plus notre façon de faire, mais il y a eu différentes personnes entre les deux cycles. Et la première fois, avec [ce gestionnaire du MTQ] c'est pour ça que tous les fils ont été attachés. (Sarah, fonctionnaire)

En plus du président et des gestionnaires du MTQ et de la SAAQ, les leaders des sous-groupes de travail ont également contribué à la coordination des activités de la TQSR. Lorsque les coordonnateurs de la Table ont décidé de créer des sous-groupes de travail, ils souhaitaient que les leaders responsables de ces groupes thématiques soient des participants de la TQSR afin qu'ils s'approprient davantage les ordres du jour et le contenu des délibérations. La grande majorité des participants rencontrés en entrevue affirme que les leaders doivent être d'excellents rassembleurs et des animateurs de talent, tout en étant respectueux des opinions de chacun. En fait, selon les membres, le fonctionnement et la contribution des sous-groupes dépendent de l'aptitude des leaders à préparer et à organiser les réunions de leur groupe, à animer les discussions, à relancer et à sonder les participants, ainsi qu'à synthétiser l'information et les opinions exprimées. Les leaders des sous-groupes de travail jouent donc un rôle important, voire primordial, dans le déroulement des activités de la Table et la production graduelle de consensus.

Au niveau des sous-groupes, il allait chercher ses experts. Il y avait des présentations. C'était très respectueux, chacun avait le droit de parole. Il allait chercher, parce que c'est la pierre angulaire l'animateur. C'est un rôle extrêmement important. (Ginette, représentante d'association du milieu des transports)

Du point de vue des participants, globalement, un bon leader est d'abord celui qui sollicite et encourage la participation des membres de la Table aux travaux de son sous-groupe afin d'assurer une bonne représentation des points de vue et des intérêts de l'ensemble des participants. Un bon leader suscite et anime les discussions et l'argumentation au sein de son groupe de travail, tout en recherchant les meilleurs consensus possible. Il s'assure aussi que chaque participant peut s'exprimer librement en donnant un droit de parole à chacun. Un bon leader partage également diverses informations et documents avec les membres de son sous-groupe afin de les sensibiliser et de les éclairer sur les questions étudiées. Il rédige les comptes rendus des réunions et les transmet à tous les participants de la TQSR afin que tous soient informés du contenu des discussions et de l'avancement des travaux au sein de son sous-groupe de travail.

Lors des réunions plénières, les leaders deviennent toutefois les porte-parole des points de consensus et de divergence rencontrés lors des réunions de leur groupe de travail. Un membre a clairement expliqué que les compétences et le leadership de la personne responsable du sous-groupe ont une forte incidence sur la manière dont les travaux du groupe thématique sont présentés lors des réunions plénières de la Table.

Les leaders se retrouvent ainsi dans une situation où ils représentent leur organisation respective, mais représentent également leur sous-groupe de travail lors des réunions

plénières. Ils assurent le pont entre leur groupe thématique et la Table tout en s'efforçant d'arrimer les préoccupations exprimées par les membres de leur groupe de travail avec celles de la TQSR et les commandes particulières qu'elle peut à l'occasion recevoir des autorités politiques. Les leaders jouent donc un rôle de nature stratégique en faisant le lien entre les sous-groupes et la Table.

Les leaders sont là pour voir à ce qu'il y ait des réunions qui se fassent, à essayer de générer des discussions à l'intérieur d'un sous-groupe pour éventuellement faire des recommandations, en fait des propositions de recommandations à la Table [en réunion plénière]. Et c'est ça, pour rapporter les travaux [du sous-groupe] parce que tout le monde ne peut pas rapporter les travaux. Donc, se faire la voix des membres qui sont dans le sous-groupe à la grande table [en réunion plénière] et en même temps de faire le lien quand il y a des commandes particulières. Par exemple, quand à un moment donné il y a eu la volonté du premier ministre de dire les jeunes voilà. Alors à ce moment-là, nous c'est sûr que ce qu'on a fait c'est de passer par les leaders et les leaders ont transmis la demande à leurs membres, aux membres de leur sous-groupe. (Sarah, fonctionnaire)

Le rôle d'intermédiaire que jouent les leaders entre le sous-groupe qu'ils coordonnent et la Table les amène à travailler en étroite collaboration avec le président et les coordonnateurs de la TQSR. Selon ces coordonnateurs, un bon leader comprend le mandat de la Table et respecte les processus de concertation tout en étant à l'aise avec les enjeux politiques qui sous-tendent son fonctionnement. Par conséquent, les leaders s'efforcent de coordonner les travaux de leurs sous-groupes de travail avec la planification des activités et l'ordre du jour de la Table.

Quand on arrive à la fin du processus, les quatre sous-groupes vont, avec les gens du ministère, les gens de la SAAQ, on s'entend sur c'est quoi les conclusions des travaux des quatre sous-groupes et qu'elles sont les recommandations qu'on peut formuler. Et là une fois qu'on s'entend là-dessus, les gens du ministère ou les gens de la SAAQ rédigent formellement la recommandation. Et nous comme leaders de sous-groupes ont dit oui ok

ça reflète les travaux qu'on a eus. Parce qu'il y a un groupe MTQ, SAAQ, Jean-Marie et les quatre leaders de sous-groupe. Donc, on se voit plusieurs fois dans l'année pour voir comment ça va dans les sous-groupes, planifier les grandes rencontres tout ça. On se voit pour préparer ça. (Maxime, leader d'un sous-groupe de travail)

## **2.6 Apport du politique**

Par son statut et son mandat, la TQSR revêt un rôle politique explicite. Dénuée de tout statut juridique ou même administratif, la Table ne tient qu'à la volonté du ministre des Transports<sup>3</sup> qui y a invité les participants en leur donnant comme directive de lui adresser des recommandations. La TQSR est alors tributaire des changements et des fluctuations du contexte politique qui président aux activités du ministère des Transports, comme de l'ensemble du gouvernement du Québec. La majorité des participants de la Table reconnaissent que la motivation et la détermination de la ministre des Transports de l'époque, madame Julie Boulet, d'intervenir en sécurité routière ont grandement contribué au succès que connaît la TQSR. Tout au long des deux premiers cycles de travaux, la TQSR a en effet bénéficié d'un important support de la part des autorités politiques. La ministre des Transports de l'époque, madame Julie Boulet, souhaitait apporter des changements rapides et significatifs en sécurité routière. À un point tel qu'à certaines occasions, la ministre a elle-même participé aux discussions et aux négociations qui se sont déroulées lors de réunions plénières.

C'est le fun de voir que tu travailles, que tu discutes, mais qu'en bout de ligne il y a vraiment un rapport qui est repris par une ministre qui a la volonté politique de réaliser des choses. Il y avait comme une conjoncture. Parce que ce n'est pas tout le temps comme ça. Surtout que tu avais un ministre qui avait annoncé une table, qui était

---

<sup>3</sup> Il faut toutefois préciser que la TQSR a fait son apparition dans les Loi du Québec depuis 2007. Le projet de loi 42 contient une référence explicite à la TQSR. Il prévoit que les cinq membres du comité consultatif sur l'utilisation des crédits du Fonds de la sécurité routière (créé par cette loi) doivent siéger à la TQSR.

monsieur Després, et que c'est un autre ministre qui arrive, peut-être qu'elle n'aurait pas d'intérêt là-dedans. Et qu'elle aurait dit, bon ben la Table est là je la laisse travailler, mais je veux dire achalez-moi pas avec ça. Au contraire, elle était super motivée, vraiment motivée. Et je pense qu'elle devait être en communication constante avec les principaux, l'exécutif de la Table, si on peut dire. Elle était vraiment motivée madame Boulet. Fait qu'il y avait comme une volonté du milieu de faire quelque chose. Et il y avait la volonté politique. Fait que ça donné de très bons résultats. (Diane, représentante d'association du milieu des transports)

Madame la ministre était là une fois et le [représentant d'association du milieu de l'industrie] intervenait, intervenait, intervenait. Là elle a dit: « ok on prend une pause ». Et elle est venue lui parler. Elle a dit: « écoute un peu ». Elle a dit: « ce n'est pas de même là ». Elle a dit: « moi là, je veux vraiment faire baisser le nombre de morts et de blessés ». Elle a dit: « tu bloques tout ». Elle a dit: « tu n'entends pas raison ». Elle a dit: « essaye un peu de mettre de l'eau dans ton vin! ». Il y avait une volonté politique de faire. Et elle ne cherchait pas juste des interventions là de faire de l'éducation et de la promotion. Elle cherchait des vraies affaires. (Annie, chercheuse en sécurité routière)

Les travaux de la Table ont alors été par moments informés par la volonté gouvernementale d'intervenir par voie législative afin d'introduire des modifications et des initiatives susceptibles d'améliorer le bilan routier. Cette volonté politique s'est parfois traduite dans le contenu même des travaux alors que des cibles et des domaines d'intervention ont été privilégiés. Par exemple, à un certain moment, la ministre a clairement exprimé au président qu'elle souhaitait que la TQSR lui propose des recommandations qui s'adressent directement aux jeunes. Pour les coordonnateurs de la Table, une telle demande a été interprétée comme une opportunité politique.

C'est un peu la logique qui était prise, c'est que si on veut vraiment aller de l'avant, c'est le temps, on a cette opportunité-là. Ce n'est pas un dossier qu'on peut toujours amener. Alors que là c'est vraiment au cœur des débats. (Lucie, fonctionnaire)

Bien que la majorité des participants considère ces commandes comme une opportunité d'action, d'autres y voient une sorte d'ingérence politique. Néanmoins, plusieurs participants reconnaissent que la proximité de la TQSR avec la volonté et le pouvoir politique représente un facteur de succès et estiment, somme toute, que les gains potentiels surpassent les aspects plus négatifs. Cette ambition politique d'aller de l'avant avec des interventions et des mesures novatrices en sécurité routière a motivé et encouragé les participants dans la production de consensus.

Parce que je la croisais souvent madame Boulet. Elle me disait: « [Diane] comment ça va à la Table, arrivez-vous à quelque chose, ça s'en vient-tu? ». Oui, oui, ça s'en vient, il y a des bonnes affaires. (Diane, représentante d'association du milieu des transports)

Les participants reconnaissent que le succès de la TQSR, si on l'évalue à sa capacité à voir ses recommandations traduites en actions concrètes, tient précisément au fait que des mesures et des interventions ont rapidement suivi la production des rapports, une réalité rendue possible par l'arrimage des travaux de la Table à la volonté politique manifeste du moment. En effet, les retombées positives de la TQSR dépendent notamment des recommandations qui ont été reprises par les autorités publiques pour leur donner force de loi. Ces succès rapides ont constitué un facteur de cohésion important dans les premières années d'activités de la Table et ont participé à faire de celle-ci une initiative pertinente qui a connu une notoriété indiscutable. Le soutien politique, malgré les contraintes qu'il suppose, est donc reconnu par les participants



comme un puissant levier dans la production des consensus et la réalisation des objectifs de la TQSR.

## **2.7 Connaissance et relation entre les participants**

La connaissance des participants entre eux a également favorisé la production de consensus, peu importe que leur relation ait débuté préalablement aux activités de la TQSR ou qu'elle se soit développée tout au long des réunions. La familiarité réciproque des participants, autant en termes d'enjeux de sécurité routière que de manière de travailler, a contribué à l'efficacité des délibérations.

On a monsieur [un représentant d'association d'usagers de la route], on le côtoie ailleurs, il connaît bien notre réalité, on connaît bien la sienne, et les échanges vont bien. (Louis, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Au début des activités de la Table, quelques participants se connaissaient déjà pour avoir participé ensemble à d'autres forums ou pour avoir collaboré à certains projets. Ces collaborations antérieures leur ont permis de développer des liens de confiance qu'ils ont rapidement mis à profit dans le contexte des travaux de la TQSR. Un participant a expliqué en entrevue que différentes contributions et diverses coopérations l'ont amené à travailler directement avec des coordonnateurs de la Table. Ces personnes ont alors développé un contact privilégié et efficace qui a aidé l'avancement et la rapidité des travaux.

Je dois vous dire que je siégeais aussi au comité de gestion du photo-radar avec les Transports et on a développé un lien. On se voyait au moins une fois par semaine. [...] Il s'est développé un lien de qualité. (Céline, représentante des milieux policiers)

Oui il y a des relations, des histoires, des passés entre les personnes. Ça peut être aussi positif et ça peut être des fois un petit peu moins positif. Mais généralement, ça amène par contre une crédibilité. À force de connaître des partenaires depuis longtemps, quand on les revoit, même si c'est dans un autre contexte, ça amène une crédibilité particulière et je pense que ça favorise la concertation jusqu'à un certain point. Et ils savent qu'ils peuvent faire confiance. Donc s'ils disent quelque chose, ils savent qu'ils ne seront pas nécessairement mal interprétés. Et ils vont être capables de s'ouvrir plus facilement. (Sarah, fonctionnaire)

Néanmoins, pour la majorité des participants, surtout les représentants moins engagés dans le domaine de la sécurité routière, les gens autour de la Table leur étaient inconnus. Au fil des réunions, ces participants ont appris à se connaître et à collaborer. Plusieurs membres ont même développé des liens de confiance, soit par affinité d'intérêt ou d'expertise, soit par affinité personnelle, tandis que d'autres ont apprivoisé leurs divergences. Ces relations respectueuses et cordiales ont facilité et rendu les délibérations plus efficaces puisque chacun connaissait les préoccupations et les positions des participants autour de la Table.

Quand on part de zéro ça prend un certain temps avant de *sizer* la dynamique et comment les gens se positionnent, les caractères. Et aussi le confort de s'exprimer parce que quand tu connais déjà un groupe tu as passé cette barrière-là. Quand tu arrives dans un groupe inconnu, une personne normale, en tout cas moi et je ne suis pas trop différente des autres, ben tu attends un peu de voir à qui tu as affaire, comment se comporter tout ça. (Diane, représentante d'association du milieu des transports)

La connaissance et la confiance développées avec des participants traditionnellement plus discrets ont en outre favorisé la production de consensus. Pour différentes raisons, des représentants de certains domaines d'activité, en particulier les acteurs des milieux policiers, hésitent à s'exprimer devant un auditoire qu'ils ne connaissent pas. Le fait de

collaborer depuis longtemps et de travailler sur différents dossiers amène une crédibilité et une confiance réciproques. Ces participants en viennent alors à s'exprimer avec moins de réserves, ne craignant plus d'être mal interprétés.

Alors, ces gens-là [les représentants des milieux policiers] sont très très très réticents à s'ouvrir devant des partenaires qu'ils ne connaissent pas. Pour toute sorte de raisons qui doivent être les leurs. Et quand ils connaissent les gens, ils vont plus s'ouvrir et ils vont plus dire les vraies choses. Donc, ça va pouvoir faire avancer les travaux plus efficacement et d'une façon plus intéressante. (Sarah, fonctionnaire)

## **2.8 Apprentissage collectif**

Les divers apprentissages réalisés par les participants ont favorisé la production de consensus dans la mesure où ils leur ont permis d'apprendre et de comprendre les points de vue de chacun des membres sur les questions discutées en fonction de leur expertise et de l'organisation qu'ils représentent. Non seulement les participants ont développé des connaissances sur une foule de questions techniques relatives à la sécurité routière, mais également sur le caractère hétérogène de l'environnement dans lequel ils évoluent.

Parce que je pense que ça permet une expression. Ça permet à tout le monde d'entendre le point de vue de l'autre. Et même s'ils ne se mettent pas d'accord, tout le monde sait le pourquoi. Parce qu'il y a une rationalité. [...] Des fois entendre le point de vue de l'autre tu te dis, *ouin* c'est vrai que *ouais* bon. Ça force cette ouverture-là. (Claire, fonctionnaire)

Ce partage de connaissances a permis aux participants d'appivoiser leurs différences en comprenant mieux les préoccupations et les enjeux auxquels chacun est confronté dans son propre milieu. Cette sensibilisation et cet apprentissage des réalités propres à chaque participant reposent essentiellement sur l'échange d'informations tout au long du

processus de concertation. Que ce soit par les nombreuses présentations d'experts lors des réunions plénières ou de celles en sous-groupes de travail, ou par l'expression et l'explication de différentes préoccupations, ce partage de connaissances et d'informations a permis d'enrichir le contenu des délibérations. En plus de côtoyer plusieurs acteurs du domaine de la sécurité routière, les participants profitent ainsi de l'expertise de chacun. Par exemple, un membre a expliqué en entrevue que la compétence de quelques participants en aménagement urbain l'a incité à se repositionner en regard de la problématique de l'insécurité des personnes âgées sur les routes.

Je vais vous donner un exemple bien concret, les aménagements urbains ça ne me préoccupait pas. Et quand on prend conscience que les piétons âgés sont ceux qui décèdent le plus quand il y a des accidents avec piétons et avec une proportion très majoritaire. Il y a les moins de douze ans et les personnes âgées qui sont le plus à risque de décéder suite à un accident avec voiture et piéton. Ben là tu te dis, c'est sûr que les aménagements urbains sont drôlement importants. (Denis, représentant d'association d'usagers de la route)

Ainsi, cet exercice de collaboration a amené certains participants à revoir la manière dont ils planifient et réalisent leurs activités tout en faisant évoluer leurs points de vue sur le domaine de la sécurité routière et son hétérogénéité, solidifiant alors les consensus. Il semble donc que les participants de la Table, après plus de deux cycles de travaux en commun, ont appris pour la plupart à collaborer malgré leurs différences.

Une autre forme d'apprentissage qui a également contribué à la production de consensus concerne l'acquisition de nouvelles habiletés sociales. En participant à cet exercice de concertation, certains participants ont apprivoisé les tenants et aboutissants d'un tel processus de collaboration interorganisationnelle. Pour plusieurs participants de la

TQSR, il s'agissait de leur première expérience de ce type. Ils ont donc dû apprendre à exprimer et à défendre leurs points de vue et leurs intérêts dans un contexte de délibération et de négociation, en plus d'appriivoiser le fonctionnement et les mécanismes associés à ce genre d'activité collective. En général, les représentants des différents ministères se trouvaient en terrain connu puisque cette manière de procéder est fréquente au gouvernement. Les représentants des diverses associations étaient aussi familiarisés avec ce genre d'exercice collectif puisqu'ils participent régulièrement à des instances de ce type pour défendre leurs intérêts. Toutefois, les représentants du domaine de la recherche ou des milieux policiers par exemple s'engagent plus rarement dans ce genre d'activité de collaboration, en plus de ne pas être habitués de concerter plusieurs acteurs avant la mise en œuvre de stratégies ou de mesures particulières.

C'est prometteur aussi sur, je te dirais sur la rapidité de réflexion et d'exécution de la Table. Quand les gens sont là depuis un certain temps, il y a comme une façon de penser qui s'installe. Et quand les gens, quand tu deviens à l'aise avec cette grosse machine-là, ben la machine, elle devient plus efficace. [...] Parce que ceux qui sont là depuis longtemps, voire ceux qui sont là depuis le début, ces gens-là, tout dépendant du dossier, on s'attend d'avoir un tel, ou un tel, ou un tel intervenir. On est rendu là. Et ça, c'est stimulant. C'est stimulant parce que tu t'attends à avoir une intervention ce qui fait en sorte que maintenant on peut préparer nos réunions. Moi je peux préparer mes réunions de la TQSR maintenant, ce que je ne pouvais pas faire dans les deux premières années. (Dominic, représentant d'association du milieu de l'industrie)

D'autres participants ont souligné avoir découvert le rôle des acteurs et de la structure du domaine de la sécurité routière au Québec ou même, le fonctionnement législatif du gouvernement et des politiques publiques.

On apprend tout le temps de tout le monde. Je pense que le côté légal, comment les lois passent au gouvernement et tout ça, c'était un peu dans le flou pour moi. J'ai trouvé ça

intéressant de voir comment ça procède le développement. (Annie, chercheure en sécurité routière)

Par ailleurs, le partage d'informations à l'extérieur du forum de la TQSR a permis à la population d'en apprendre davantage sur les défis et les enjeux du milieu de la sécurité routière au Québec. Cette diffusion publique de renseignements par l'entremise des médias a favorisé la crédibilité et la notoriété de la Table, tout en sensibilisant la société aux dangers de l'insécurité routière. Plusieurs participants ont d'ailleurs souligné que l'acceptabilité sociale constitue un facteur déterminant dans la mise en place de nouvelles mesures et politiques publiques. D'une certaine manière, la Table a accompli tout un travail d'enseignement, d'explication, de sensibilisation et de persuasion nécessaire à l'appui public et populaire des consensus auxquels la TQSR est parvenue.

Moi en tout cas, je pense que les travaux de la Table ont pu contribuer de façon significative à l'amélioration du bilan qu'on a constatée par la suite. À cause de la très grande sensibilisation qui en est faite. C'est maintenant rendu un petit peu partout. Les gens sont plus conscients. Les gens ont même adhéré au concept du photo-radar, ce qui n'est pas rien dans le contexte actuel. Donc il y a beaucoup d'acteurs qui ont joué leur rôle. (Georges, fonctionnaire)

## **2.9 Moralité du mandat**

La moralité du mandat de la TQSR, de recommander des mesures pour améliorer la sécurité sur les routes, a certainement contribué à la production de consensus. La notion de sécurité routière porte en elle-même une connotation positive, voire noble. Qui peut s'opposer au bien-fondé d'une meilleure sécurité sur les routes. La sécurité routière met en jeu des questions de santé et de vie humaine. Il peut alors être très difficile pour les participants d'articuler des objections ou des réserves à l'égard de la pertinence d'une

mesure particulière sans témoigner plus ou moins explicitement d'une opposition à la valeur même de la mission de la TQSR.

Le problème là-dedans c'est que c'est toujours, si tu te bats trop fort, c'est toujours des belles choses vertueuses, toujours, toujours. C'est toujours vertueux une nouvelle loi, c'est toujours pour sauver des vies. Et c'est difficile d'être contre la vertu même si c'est contre le bon sens parce que tu te fais traiter de capitaliste, de si, de ça. Alors, il faut toujours que tu trouves une façon de dire. Par exemple le photo-radar, c'est sûr qu'on n'était pas pour ça. Mais mes gars me disaient, écoute on ne peut pas être contre la vertu. Si effectivement ça réduit les vitesses dans des endroits dangereux, c'est dur de venir contredire ça. Mais par contre nous autres ça toujours été, il faut que ça soit quand même gérable et viable pour les industries et que tu n'étouffes pas les industries avec ça. Et c'est ce qu'on a réussi à faire. Mais c'est sûr qu'idéalement on aimerait mieux ne pas en avoir. (Yves, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Nos entrevues montrent que plusieurs participants sont soucieux de faire comprendre leurs perspectives et leurs préoccupations sans pour autant paraître subordonner la sécurité routière à d'autres considérations. Puisqu'il est difficile d'être contre la vertu, certains participants ont alors préféré appuyer les consensus émergents plutôt que d'essayer de contredire ou de remettre en question la pertinence d'une recommandation.

Dans la section qui suit, nous verrons que la synergie entre ces différentes pratiques et ces différents éléments à la base de la production de consensus, que ce soit le caractère équivoque de la notion de consensus, les discussions formelles lors des réunions plénières, celles informelles ou en sous-groupes de travail, le rôle des coordonnateurs, l'apport du politique, les relations entre les participants, les apprentissages collectifs ou la moralité du mandat, a encouragé la construction de l'identité collective de la TQSR, enrichissant de ce fait la collaboration entre les participants.

### ***3. Construction d'une identité collective***

Les consensus auxquels sont parvenus les participants sont en rapport étroit avec l'identité même de la TQSR. En effet, le processus de concertation menant à la production de consensus a également favorisé la construction de l'identité collective de la Table. En retour, cette identité collective a alimenté la collaboration. Ainsi, à la TQSR, consensus et identité vont de pair. En jouant sur le processus de concertation lui-même, inévitablement la production de consensus a influencé la manière dont les participants interagissent entre eux. Les consensus ont également permis la production des deux premiers rapports de recommandations, un accomplissement déterminant pour cette collaboration interorganisationnelle. Les consensus ont aussi façonné le discours de l'ensemble des acteurs en sécurité routière au Québec. Les consensus ont donc engendré les éléments fondamentaux et constitutifs de l'identité collective que partagent les participants de la TQSR. De la même manière, cette identité a stimulé et enrichi la concertation des membres entre eux.

Plusieurs auteurs ont étudié l'importance de l'identité collective dans le succès, voire l'existence, des collaborations interorganisationnelles (Koschmann, 2012; Chaput, Brummans, Cooren, 2011; Hardy, Lawrence, Grant, 2005; Brown, 2006, 2001; Cheney, Christensen, 2001). Selon Hardy, Lawrence et Phillips (1998), des délibérations ne peuvent se transformer en action concrète sans une identité collective partagée au sein de la collaboration. En témoignant d'un sentiment d'appartenance à un groupe, d'un « nous » inclusif de l'ensemble des participants qui ne peut se réduire qu'à certains membres, l'identité collective procure une légitimité et un capital social souvent



essentiels à l'accomplissement des activités collectives (Koschmann, 2012). En effet, l'identité collective renforce l'engagement et la motivation des participants à collaborer (Hardy, Lawrence, Grant, 2005). En accordant collectivement de l'importance à une problématique de société, de même qu'au collectif qui l'incarne, les membres investissent du temps et de l'énergie, ils sont prêts à négocier des compromis, à prendre des risques ensemble, tout en générant l'appui de leur organisation respective.

Malgré ce rôle fondamental, au sein d'un tel exercice de collaboration où plusieurs participants défendent des préoccupations et des intérêts divergents, le développement d'une identité collective peut s'avérer difficile et le résultat n'est jamais garanti. Pour Cheney et Christensen (2001), toutes les communications et tous les discours associés à un exercice de collaboration, qu'ils se manifestent lors de ses activités officielles ou à l'extérieur de celles-ci plus largement dans la population et peu importe leur forme, s'avèrent instrumentaux dans la construction d'une identité collective. Cette identité représente une construction discursive qui émerge des histoires racontées et rendues publiques par les acteurs (Brown, 2006). Quant à Hardy, Lawrence et Grant (2005), ils insistent plutôt sur le rôle constitutif des discours tenus par les participants lorsqu'ils se décrivent comme formant une entité collective, lorsqu'ils évoquent l'organisation qu'eux-mêmes représentent et constituent. L'identité collective s'apparente ainsi à un concept réflexif dans le sens où les acteurs comprennent, expliquent et se définissent comme une organisation (Brown, 2006). Pour sa part, Koschmann (2012) démontre que des textes, produits et réalisés par l'ensemble des participants de la collaboration, peuvent acquérir une certaine autorité puisqu'ils témoignent de leur accomplissement collectif, contribuant alors à orienter leur action et leur interaction.

En considérant l'identité collective comme le résultat d'un processus continuellement produit et reproduit par la communication, par diverses pratiques les participants contribuent à sa construction : « Si on ne peut parler dans l'absolu des identités sociales et collectives, il faut alors étudier les logiques qui président à leur production et aux usages qu'en font les acteurs sociaux, individus et groupes » (Voegtli, 2010, p. 206). L'identité collective représente donc un accomplissement social dont le développement et la stabilité dépendent de plusieurs pratiques communicationnelles.

Par leurs interactions, les participants élaborent des discours qui vont au-delà de ce groupe hétérogène constitué de représentants de différentes organisations. Ils réfèrent à eux-mêmes collectivement, ils procurent une identité à leur collectif qui est significative pour l'ensemble d'entre eux : « Central to our argument is the idea that discursive processes produce collective identities, which lead to various forms of collective action, potentially including effective collaboration » (Hardy, Lawrence, Grant, 2005, p. 61). Cette identité collective valorisée par les membres de la collaboration contribue également à reconstituer leur identité personnelle dans la mesure où cette nouvelle identité à laquelle ils s'identifient motive leur participation et leur engagement dans les activités de cette collaboration (Voegtli, 2010).

L'expérience de collaboration interorganisationnelle de la TQSR montre que certains éléments se sont avérés des facteurs déterminants dans la construction de son identité collective. D'abord, l'atteinte de résultats tangibles qui ont rapidement suivi la production des deux premiers rapports de recommandations a convaincu ses membres de même que les autorités publiques de la crédibilité de cette initiative de collaboration.

L'importante visibilité médiatique dont a bénéficié la TQSR étant donné la disponibilité et la réputation de son porte-parole en sécurité routière a, pour sa part, contribué à sa notoriété. L'étude de ces éléments constitutifs de l'identité collective de la TQSR permet de comprendre les processus qui ont participé au succès et à la renommée que connaît cette collaboration interorganisationnelle, ainsi qu'à la fierté que partagent ses membres.

Quand on parle à des interlocuteurs à l'externe et que par exemple, je rencontre des gens, mettons si je prends ma situation personnelle, je suis fier de dire que je participe aux travaux de la TQSR. Et quand on le met même dans notre rapport annuel, la première table à laquelle on va faire référence très souvent c'est la TQSR. Parce qu'elle chapeaute la sécurité routière au Québec. Donc c'est une fierté effectivement de faire partie de cette Table-là. La Table a acquis des lettres de noblesse. (Georges, fonctionnaire)

### **3.1 Des résultats rapides ou « Travailler sur quelque chose qui avance »**

Dès la première réunion plénière de la TQSR, en constatant l'ampleur et l'hétérogénéité de la composition de la Table, plusieurs participants y ont vu une preuve du sérieux et de l'importance que le ministre des Transports accordait à cette initiative. Pour certains, le fait de réunir tous les acteurs touchés de près ou de loin par la problématique de la sécurité routière au Québec, tout en étant conscients de leurs intérêts divergents, représente en soi un accomplissement remarquable.

Je veux dire de réunir tout ce monde-là alentour. Et même si ce n'est pas facile, même si c'est des compromis, même s'il y a place à de l'amélioration, même si tout ça, je me dis, tabarnouche c'est quelque chose de très intéressant moi je trouve. (Ginette, représentante d'association du milieu des transports)

Les aspects honorables, moraux ou vertueux de la cause ont sans doute encouragé l'engagement des participants dans cet exercice de collaboration puisque plusieurs

d'entre eux ont reconnu, en entrevue, que le Québec accusait un important retard en matière de sécurité routière. La poursuite de cette mission collective et respectable, qui incarne le but et la raison d'être de la collaboration, a ainsi contribué au sentiment d'appartenance développé par les participants. En effet, malgré leurs divergences de points de vue, leurs efforts et leur travail ont amélioré la cause de la sécurité routière au Québec.

Pour moi les 45, 47 partenaires qu'on a autour de la Table, ils font partie aussi des solutions en matière de sécurité routière. Et c'est en poussant tous sur le même, à condition que tout le monde pousse sur le même objectif, qu'on va y arriver. Dans ce sens-là s'il y a des gens qui sont fiers ben je pense qu'on a peut-être réussi une partie d'enrôler des gens pour une cause qui est une cause de société. Fait que je trouve ça positif aussi de ce côté-là. Qu'ils se sentent interpellés et fiers d'avoir contribué, d'avoir pu contribuer à l'avancement des choses, c'est bien. Et dans le fond, on essaie de le répercuter quand on dévoile les résultats du bilan routier. On dit, regardez tous ces efforts-là ne viennent pas d'une seule organisation ou de deux organisations, mais viennent de l'effort collectif et d'une prise de conscience. (Laurence, représentante de la SAAQ)

Je vais vous dire, j'ai été responsable de la sécurité routière depuis 1997, peut-être 11 ans. Ça été le plus grand chantier. Moi j'appelle ça un chantier. C'est de réunir des associations qui pouvaient, pour eux autres, se faire un peu de publicité d'existence. Mais qui ne connaissaient pas vraiment le volet sécurité routière. Et là, ils étaient assis avec différents services policiers. Et c'est comme s'ils pouvaient côtoyer, on pouvait tous se côtoyer soudainement. Et ces personnes-là se donnaient vraiment une volonté. (Henri, représentant des milieux policiers)

À peine 18 mois après sa création, la TQSR présentait déjà son premier rapport. À la suite du dépôt de celui-ci, le gouvernement a choisi six recommandations comme étant prioritaires. Deux projets de loi ont alors été déposés, étudiés et votés par l'Assemblée

nationale; en novembre 2007, le projet de loi 42 (loi modifiant le Code de la sécurité routière et le Règlement sur les points d'inaptitude), ainsi que le projet de loi 55 (loi modifiant de nouveau le Code de la sécurité routière et d'autres dispositions législatives) en juin 2008.

Dans ces conditions, lors de ce premier cycle de travaux, ensemble les participants ont réalisé beaucoup de choses et relevé de nombreux défis. De prime abord, ils ont dû apprendre à se connaître les uns les autres et à adopter une méthode de travail et de fonctionnement qui leur permettrait de produire des consensus. En même temps, plusieurs d'entre eux se sont familiarisés avec les questions de sécurité routière étudiées. Plusieurs membres ont également apprivoisé les pratiques de concertation et de négociation employées dans ce type d'exercice collectif. Tout ceci, en participant aux huit réunions plénières qu'a comportées ce premier cycle de travaux. Ces acquis semblent avoir encouragé les participants à continuer de collaborer, en plus de confirmer la pertinence et la légitimité de cet exercice de concertation. Les bases étaient ainsi mises pour développer une identité collective.

Le succès amène le succès. Le premier rapport a donné des suites, ça donné lieu à beaucoup de modifications. Alors, regarde voici les résultats, regardez tout ce que ça donné. Alors c'est sûr que là, la Table démontre que regardez ce que ça donné. Vous voyez qu'on est quelque chose d'efficace, de pertinent et qui est gagnant. Fait que là c'est repartie, deuxième élan, deuxième rapport. (Philippe, fonctionnaire)

Un peu plus de deux ans après le dépôt de ce premier rapport, la TQSR en présentait un deuxième. Une fois de plus, le gouvernement a présenté un troisième projet de loi à l'Assemblée nationale en décembre 2009 (loi 71 modifiant le Code de la sécurité

routière et d'autres dispositions législatives). Ce projet de loi a finalement été adopté en décembre 2010. La grande majorité des participants ont confirmé en entrevue être fiers d'avoir participé à un exercice collectif qui a donné lieu à des résultats concrets.

Il y a quand même beaucoup de recommandations qui sont sorties des rapports. Et il y en a aussi plusieurs qui se sont réalisées dans le cadre d'un projet de loi. Et ça, je pense que c'est extraordinaire. Moi j'étais très fière parce que je me suis dit, enfin ça donne quelque chose. C'est le *fun* de voir que tu travailles, que tu discutes, mais qu'en bout de ligne il y a vraiment un rapport qui est repris par une ministre qui a la volonté politique de réaliser des choses. (Diane, représentante d'association du milieu des transports)

En quelques années, cette cinquantaine de recommandations a donc conduit à la mise en place de différentes mesures et politiques novatrices dans divers secteurs de la sécurité routière. Non seulement le bilan des accidents de la route au Québec s'est considérablement amélioré, mais les participants disent également remarquer une plus grande sensibilisation de la population face aux dangers de la route et une meilleure mobilisation de tous les acteurs du milieu. Plusieurs participants ont souligné en entrevue être convaincus de l'apport des travaux de la Table dans l'avancement de la cause de la sécurité routière sur la place publique québécoise.

Les résultats rapides et appréciables qu'a connus la Table dans les premières années de ses activités ont fait de celle-ci une initiative pertinente et valorisée autant par les participants de la TQSR que par les décideurs politiques. Ces retombées tangibles et positives ont confirmé la qualité et l'importance des travaux de la Table. Cette crédibilité, en tant que facteur de cohésion au sein de la TQSR, participe à la construction de l'identité collective partagée par les participants.

Il y a eu quand même trois projets de loi qui ont été faits, qui ont découlé de la Table. Il y a le 42 et le 55 en 2008 et le 71 qui vient d'être adopté. Et donc ça fait beaucoup et si on cumule tout ça en peu de temps, en moins de trois ans, trois projets de loi c'est beaucoup avec des mesures. Ce n'était pas juste de la concordance là, en terme législatif c'était vraiment, c'était gros. (Laurence, représentante de la SAAQ)

Cependant, il n'a pas suffi de rassembler autour d'une même table un vaste éventail d'acteurs étant donné le retard que le Québec accusait en terme de sécurité routière pour que la TQSR atteigne si rapidement une telle crédibilité. Le contexte d'action dans lequel les travaux se sont déroulés est également un élément à considérer. Dès le début, une volonté politique s'est clairement manifestée pour appuyer les travaux de la Table. Bien que la TQSR ait été mise sur pied lorsque monsieur Després occupait le poste de ministre des Transports, madame Julie Boulet siégeait à titre de ministre déléguée, avant d'être nommée ministre titulaire au printemps 2007. Selon des coordonnateurs de la Table, madame Julie Boulet se caractérisait comme une ministre d'action et de législation prête à ouvrir le Code de la sécurité routière au besoin et à porter les projets au Parlement et au sein du gouvernement. En tant que politicienne, elle cherchait des améliorations effectives et elle voulait rapidement instaurer des changements dans le domaine des transports. Certains participants rencontrés en entrevue ont évoqué que la ministre Julie Boulet a souvent négocié en Commission parlementaire pour défendre les recommandations de la Table qui ont été reprises dans les différents projets de loi.

La ministre c'est beaucoup servi de ça pour faire avancer le dossier. Alors elle a utilisé la Table comme étant, en disant aux partis d'opposition, regardez vous n'avez pas le choix ce n'est pas moi qui le dit, c'est la Table. Ça été d'une utilité extraordinaire. Ce qu'on a appelé le projet de loi 42, qui était celui avec les photos-radars et plein plein de mesures, alors celui-là il a passé en raison de la Table. C'est parce que sans ça, il y aurait eu un jeu politique qui aurait été fait. Mais c'était qu'on avait comme, on avait enlevé le côté

partisan de la sécurité routière pour en faire un objectif commun. Ce qui fait que les partis d'opposition, pas pour toutes les mesures, mais pour certaines mesures, ont voté pour le projet de loi finalement, pour avoir les mesures qu'on a. (Sarah, fonctionnaire)

Selon les participants que nous avons interrogés en entrevue, madame Julie Boulet était très présente à la Table et dès la première réunion plénière elle a pris la parole afin de motiver et d'encourager les membres dans la réalisation de leurs travaux, tout en leur assurant qu'elle défendrait les recommandations que la Table lui proposerait. La majorité des membres s'entendent pour dire que madame Julie Boulet a joué un rôle important dans les résultats de la TQSR et dans l'évolution de la sécurité routière au Québec.

Parce que moi pour avoir eu des dizaines et des dizaines de groupes de travail et de comités dans divers secteurs gouvernementaux, ministériels et autres, la plupart n'ont pas donné grand-chose ou ont été tablettés. Celle-là avait un, on ne savait pas, et je pense, je suis même pas mal sûr que les gens qui l'ont organisée ne savaient pas au départ que ça aurait cette importance-là au niveau des lois et règlements sur tout ce qui concerne le transport, pas juste la sécurité routière, le transport. (Denis, représentant d'association d'usagers de la route)

Conscients que le mandat de la Table ne leur garantit pas nécessairement l'écoute et l'aval des autorités publiques, les participants apprécient néanmoins s'engager dans une collaboration manifestement proche du pouvoir et de prendre part à des délibérations susceptibles d'influencer les décisions politiques. Un membre a exprimé en entrevue que sa participation dans les activités de la TQSR représente une des plus belles expériences dans sa carrière.



Je comprends que les gens disent, aient dit moi je suis fier et je suis content d'avoir participé à quelque chose qui a changé des choses au Québec. Ben oui, ben oui, c'est ça.  
(Claire, fonctionnaire)

Dans ce contexte mobilisateur, en constatant que leurs efforts portaient des fruits rapidement et d'une manière concrètement observable pour la population québécoise, et qu'ils bénéficiaient de l'écoute et de l'appui des autorités politiques, la plupart des participants ont évoqué avoir conforté leur intention de s'engager dans cette initiative de collaboration malgré les obstacles inévitables et les divergences évidentes, consolidant ainsi leur cohésion.

C'est aussi peut-être que c'est quand même concret. Parce que souvent dans l'appareil gouvernemental encore là il y a des comités, des tables de travail, qu'on n'arrive pas vraiment à du concret, concret, concret, des recommandations très précises, que la ministre ou le ministre prend ça et décide de prendre des actions. Donc là, c'est concret quand même dans le sens où il y a des sous-groupes, on fait des recommandations. Ensuite, la Table [en réunion plénière] les reprend, fait des recommandations. Il y a un rapport qui est rendu public. Le ministre ou la ministre reprend ça et prend des mesures là-dedans. Et fait avancer des choses. Fait que c'est très concret. Donc on a l'impression quand même de travailler sur quelque chose qui avance. (Gabrielle, représentante d'association d'usagers de la route)

### **3.2 Les rapports de recommandations ou « Être lié par ce qui est émis »**

L'identité collective d'une collaboration interorganisationnelle concrétise et matérialise cette organisation autant pour les participants qui s'engagent dans cet exercice collectif que pour la population en général. Toutefois, cette identité ne relève pas de la conscience ou des connaissances, mais plutôt de différentes pratiques communicationnelles qui ont acquis une certaine stabilité. L'identité collective

représente ainsi une construction sociale sujette à se modifier selon les interactions entre les participants. À certains moments, cette identité peut sembler se stabiliser, mais cette stabilité dépend des relations entre les participants et non d'une caractéristique quelconque propre à l'organisation ou à son fonctionnement. Dans le cas de la TQSR, les deux rapports de recommandations ont joué un rôle majeur dans la construction de l'identité collective de cette collaboration interorganisationnelle.

Les deux premiers rapports ont engendré des projets de loi importants, majeurs. Oui on a avancé. Bon on pense qu'à quelque part ça nous a aidés sans doute à avancer certaines, à mettre de l'avant certaines mesures. Et je pense qu'on est fiers de ce qui a été réalisé.  
(Laurence, représentante de la SAAQ)

Les rapports de recommandations représentent des accomplissements qui en retour deviennent des éléments mobilisateurs et rassembleurs puisqu'ils incarnent et témoignent de la réalisation collective des participants de la Table et de la capacité d'agir de celle-ci. Non seulement les contenus des rapports sont approuvés par l'ensemble des membres de la TQSR, mais ils ont également servi de source d'information et de conseil pour mettre en place de nouvelles mesures et de nouvelles politiques en sécurité routière.

Ben c'est d'être associé. La ministre madame Boulet parlait toujours de la Table et de l'importance qu'elle donnait à la Table. Et que la Table lui avait recommandé ceci. Et Jean-Marie qui était le président de la Table. Ils ont fait deux rapports. Et ce n'est pas des rapports qui sont allés sur la tablette. C'est des rapports qui ont donné lieu à des projets de loi. Et il y a des mesures recommandées par la Table qui ont bel et bien été adoptées par le gouvernement. (Julie, représentante de la SAAQ)

L'attachement des participants envers la TQSR découle donc en grande partie des accomplissements collectifs auxquels ils sont parvenus. « Il y a une fierté aussi d'être

rattaché à la Table, à tout ça » (Georges, fonctionnaire). Ensemble, ils ont réussi à atteindre l'objectif principal, la raison d'être de la Table, en déposant, auprès du ministre des Transports, deux rapports de recommandations traduisant les consensus obtenus sur des mesures novatrices en matière de sécurité routière. Les rapports incarnent de manière concrète les activités de la TQSR et permettent ainsi de référer à cette collaboration interorganisationnelle comme d'une entité, ce qui renforce, de ce fait, son existence.

Moi juste le fait qu'il n'y a personne qui a claqué la porte, pour moi ça dit au moins une chose ; c'est suffisamment intéressant et stimulant pour qu'on ait envie de rester.  
(Dominic, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Ces rapports de recommandations deviennent des sources de référence, des textes auxquels se réfèrent les membres comme des acquis sur lesquels ils peuvent s'appuyer. Ils ne manquent d'ailleurs pas de le faire pour étayer des arguments lors de délibération et de négociation. Puisque les participants ont adhéré au contenu des rapports, ils sont liés et associés à ces textes. En effet, aucun membre ne peut remettre en question leur contenu puisque les textes reflètent la contribution collective de l'ensemble des participants. Ils sont tous auteurs des deux rapports de recommandations même si, paradoxalement, ils ne le sont pas tout à fait; les rapports sont explicitement le produit de la TQSR en tant qu'entité. Néanmoins, ces rapports cristallisent le travail collectif accompli par les membres de la Table lors du premier et du deuxième cycle de travaux. Même les annexes de ces documents peuvent être considérées comme des éléments corroborant ces accomplissements collectifs en dressant par exemple, la liste des participants qui ont collaboré à leur production ou en faisant état du suivi des

recommandations. Ces représentations textuelles témoignent donc des multiples conversations et des interactions auxquelles ont pris part les participants pour parvenir à ces résultats collectifs. Implicitement, les rapports symbolisent ce qu'est la TQSR, qui sont les membres, qu'elle est leur mission et les conclusions auxquelles ils sont finalement parvenus.

En tant que prolongement tangible de l'exercice de collaboration, en plus de laisser des traces concrètes des activités de la TQSR, ces deux rapports de recommandations sont devenus des enjeux dans le processus de concertation entourant les activités de la Table. En effet, par un processus de « coorientation » entre les conversations et les textes, donc entre les délibérations des participants et les deux rapports, ces documents ont acquis une certaine autorité qui guide désormais les pratiques des membres et fixe leurs rôles et leurs positions, en plus de raconter l'histoire officielle et légitime de la TQSR. Ces rapports sont devenus, ni plus ni moins, des « textes autoritaires » (Kuhn, 2007) dans le sens où eux-mêmes résultent de conversations et de négociations entre les participants et qu'à leur tour, ils influencent les délibérations subséquentes puisque les membres les mobilisent et s'y réfèrent dans leurs conversations. À plusieurs reprises lors des réunions plénières, les participants ou le président de la Table évoquent les rapports antérieurs, que ce soit pour assurer un suivi des recommandations, pour valider une information ou pour se remémorer le travail accompli. Les rapports se « distancient » ainsi des contextes conversationnels au cours desquels ils ont été produits pour les représenter textuellement.

Qui plus est, ces textes ont même été exploités dans des contextes extérieurs aux activités de la TQSR. Principalement, la ministre des Transports s'en est servie à l'Assemblée nationale pour négocier l'adoption de nouvelles mesures et de nouvelles politiques en sécurité routière au Québec. Lorsque la SAAQ a présenté les bilans routiers qui ont immédiatement suivi le dépôt de ces deux rapports, des références y ont été faites. Les médias couvrent systématiquement leur publication. Les rapports sont également disponibles en ligne sur le site web de la TQSR. Par ce processus de « distanciation », les gens expérimentent une certaine représentation abstraite des délibérations et des négociations auxquelles se sont livrés les participants de la TQSR. De ce fait, il se crée une « réification » de cette entité collective et des caractéristiques propres à cette collaboration interorganisationnelle. C'est donc en ce sens que ces deux rapports de recommandations sont devenus des « textes autoritaires » puisqu'ils disposent maintenant d'un pouvoir leur permettant d'influencer et de définir des interactions et des productions futures. Par « réflexivité », ces rapports s'imposent sur les participants qui les ont eux-mêmes élaborés, contribuant alors à la construction de leur identité collective. Cette identité collective est d'autant plus forte avec une meilleure exploitation et mobilisation des rapports puisqu'elles rendent durable la collaboration interorganisationnelle en coordonnant les actions et les interactions des participants.

### **3.3 Le rôle constitutif du porte-parole**

L'importante notoriété acquise par la TQSR représente un autre élément déterminant dans la construction de l'identité collective des participants. En interrogeant en entrevue

les membres sur l'origine de cette notoriété, plusieurs mentionnent qu'elle provient de la communication médiatique qui a été organisée autour du discours favorable à la sécurité routière que tient son porte-parole sur la place publique.

Quand il est question de commenter souvent les *mass* médias ont le réflexe de se retourner vers lui et c'est notre porte-parole et il dit des choses intelligentes. (Roger, représentant du milieu municipal)

Avant même d'être officiellement nommé porte-parole de la Table, les talents de communicateur de monsieur Jean-Marie De Koninck et son engagement de plus de 30 ans dans l'opération Nez Rouge lui avaient déjà valu une grande renommée. Certains participants parlent de monsieur Jean-Marie De Koninck comme d'un homme-orchestre, de quelqu'un de talentueux dans divers domaines qui s'investit dans des enjeux de société. Dans la démarche fructueuse de relations publiques de la TQSR, le porte-parole joue un rôle indéniable, les médias le consultent d'ailleurs régulièrement.

C'est le volet positif, la vision positive de la Table. Résultat, visibilité, cohérence, cohérence aussi, et le rôle du porte-parole. Si c'est un porte-parole bougon ou en tout cas peu rassembleur, il y a probablement des gens qui quitteraient la Table ou qui ne seraient pas trop intéressés à y participer. Ou si les journalistes faisaient face à quelqu'un qui ne fait pas de commentaire et qui ne donne pas d'information, il n'y aurait pas de visibilité de la Table. (Georges, fonctionnaire)

Avec Jean-Marie De Koninck comme porte-parole, la TQSR bénéficie de sa popularité dans le domaine de la sécurité routière. Sa réputation n'est plus à faire quant à sa préoccupation pour promouvoir et pour défendre le bien-être de la société et pour s'associer à des causes nobles. Principalement dans le cas de l'opération Nez Rouge qui visait, au départ, à aider financièrement l'équipe de natation de l'Université Laval qu'il

entraînait, tout en contribuant à la lutte contre l'alcool au volant. Plusieurs participants reconnaissent que Jean-Marie De Koninck est un excellent ambassadeur de la TQSR et que la notoriété de la Table est peut-être due en partie à la sienne.

N'oubliez pas, Jean-Marie De Koninck a été sollicité par les journalistes avant que la Table arrive en place. Ce n'est pas la Table qui a créé Jean-Marie De Koninck. C'est plutôt Jean-Marie De Koninck qui a donné la crédibilité à la Table. (Jocelyn, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Les participants s'identifient et adhèrent à l'image que cultive et projette le porte-parole dans les médias. En parlant et en agissant publiquement au nom des participants de la TQSR, le porte-parole suscite la reconnaissance dans la population de l'existence de la Table en tant qu'entité. En ce sens, le discours que tient le porte-parole sur la place publique contribue à la construction de l'identité collective puisqu'il engage l'ensemble des participants. Cette narration médiatique témoigne de la signification que les membres accordent à leur participation aux travaux de la TQSR.

Les gens sont contents qu'on parle de la Table. Il y a des journalistes. Peut-être qu'individuellement c'est valorisant. Je ne connais pas l'histoire de tout le monde qui est autour de la Table. Ça peut être valorisant. (Paul, chercheur en sécurité routière)

En entrevue, le porte-parole de la Table a mentionné que l'attrait des journalistes et de la population envers les travaux de la TQSR a encouragé les médias à le solliciter régulièrement. Plusieurs participants constatent également que les médias se réfèrent fréquemment à la Table et à son porte-parole. En mettant les projecteurs sur la TQSR et ses travaux, les médias ont joué un rôle crucial et positif en éveillant une prise de conscience de la population à l'égard des dangers associés aux déplacements sur les routes. D'une certaine manière, les médias se sont faits les miroirs des travaux de la

TQSR auprès la population, ils ont établi un pont entre l'intérieur et l'extérieur des frontières de la Table. De ce fait, les médias ont permis aux participants de se construire une image externe de la TQSR, de constater l'accueil et la réputation dans la population de leurs travaux et de l'organisation qu'ils ont ensemble construite. Autant les communications et les discours tenus lors des activités de la TQSR que ceux exprimés dans le public par son porte-parole ont donc contribué à l'identité collective.

Dans le sens où, particulièrement chez TVA, on a tendance régulièrement à faire référence à la Table, à des entrevues que Jean-Marie vient de donner. [...] Est-ce que c'est une recommandation de la Table, est-ce que la Table a étudié cette question-là, est-ce que la Table va étudier cette question-là? Je pense que c'est les questions qui sont souvent posées et qui illustrent un peu la crédibilité de la Table. (Mathieu, représentant du milieu municipal)

De l'avis du porte-parole, les coordonnateurs de la Table n'avaient pas envisagé que cette initiative de concertation deviendrait aussi médiatisée et qu'elle soulèverait autant d'intérêt. Tous les participants qui siègent également à d'autres comités de collaboration du même type admettent que rarement ces forums sont connus des médias et du public, contrairement au cas de la TQSR.

Ce qui est un cas très spécial de cette Table-là par rapport à d'autres tables qu'on a, c'est la médiatisation autour de ça. Donc elle est très très connue la Table, entre autres à cause de Jean-Marie et de ses nombreuses interventions médiatiques. Mais les autres tables qu'on a, il n'y en a aucune qui est connue publiquement. Pourtant, il n'y a personne qui cache leur existence. Il y a entre autres avec le gouvernement-industrie, c'est dans la loi sur les propriétaires-exploitants de véhicules lourds. Donc il y a des assises très officielles et tout ça. Mais c'est qu'il n'y a pas d'écho dans la population. Il n'y a personne qui va accrocher et qui va dire, *ah* oui il y a telle table. Et il n'y a personne, pas un journaliste qui va appeler le président de la table pour dire qu'est-ce que vous pensez de telle chose. Alors que ce n'est pas le cas du tout de la TQSR. C'est



ça, elle a été vraiment bien bien bien reçue dans le public et elle a été très médiatisée.  
(Sarah, fonctionnaire)

La grande majorité des participants s'entendent pour dire qu'en tant que porte-parole, monsieur Jean-Marie De Koninck a considérablement contribué à mettre la sécurité routière sur la place publique et à en faire un enjeu de société. Dès qu'il survient un accident ou un événement en sécurité routière, ou même plus largement dans le domaine des transports, immédiatement les journalistes se tournent vers les données de la Table et son porte-parole. Très fréquemment, les gens peuvent donc l'écouter à la radio et à la télévision, le voir dans un événement public faisant la promotion des travaux de la TQSR ou de la sécurité routière en général. Des participants rencontrés en entrevue ont exprimé ressentir une certaine tendance positive en faveur de la Table dans les médias.

Mais la TQSR ressort beaucoup dans les médias. Jean-Marie De Koninck on le voit souvent. Les journalistes font souvent référence à des données de la Table ou au président de la Table. Donc il y a comme une notoriété publique de ce comité de travail là. [...] Parce qu'à chaque fois qu'il y a des accidents sur la route ou des situations qui ressortent dans les médias qui font en sorte qu'on parle de sécurité routière, ben le président de la Table est amené soit en entrevue, ou il y a des statistiques qui sont données, ou on fait référence à un rapport de la Table. Donc c'est comme assez connu.  
(Gabrielle, représentante d'association d'usagers de la route)

La plupart des participants rencontrés en entrevue attribuent donc la reconnaissance de la TQSR à la popularité et à l'efficacité du travail de leur porte-parole, à sa crédibilité en matière de sécurité routière, ainsi qu'à son fort capital de sympathie auprès du public, des journalistes et des décideurs politiques. En grande partie grâce à son porte-parole, la TQSR bénéficie ainsi d'une visibilité médiatique qui profite à sa notoriété, encourageant de ce fait la construction de l'identité collective de la Table.

Le grand public, on se promène au centre d'achats un midi et on pose la question aux gens, c'est quoi pour vous la TQSR. Ils vont en avoir entendu parler et ils vont dire, c'est la Table à Jean-Marie De Koninck. Voilà. Mais ça ne lui enlève pas sa notoriété, parce qu'il y a quand même du monde qui représente cette Table-là, alors ça n'enlève pas cette notoriété-là. (Yannick, représentant d'association d'usagers de la route)

Parce que Jean-Marie De Koninck c'est quand même quelqu'un qui est très respecté, je pense, par la population qui le connaît, mais parmi les décideurs, les journalistes. C'est quand même quelqu'un qui, il ne *bullshit* pas. Il connaît la matière. Il est professeur. Il a fait beaucoup de choses. Il a accompli beaucoup de choses. Et il est connu, il a du *name recognition* comme étant quelqu'un qui est ferré dans son domaine. (Jocelyn, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Certains membres estiment toutefois que le porte-parole de la Table commence peut-être à devenir victime de son propre succès. Cette forte présence publique et cette demande médiatique soutenue l'ont amené à s'exprimer publiquement parfois de manière spontanée et imprévue. Dans ce contexte, il lui est arrivé de parler comme expert en sécurité routière et de commenter des situations ou de répondre à des questions de journalistes quant à la pertinence ou l'efficacité de certaines mesures ou de certaines politiques, alors que la population le considère principalement comme le porte-parole de la TQSR. Des participants lui reprochent ainsi d'avoir émis ouvertement des opinions personnelles d'homme engagé dans une cause qui lui tient à cœur, alors qu'en tant que porte-parole il devrait uniquement et exclusivement s'en tenir au contenu des délibérations et des positions adoptées par la Table. Dans les médias, ses propres points de vue ont donc été perçus comme des tendances appuyées par la TQSR.

Je pense qu'il fait un excellent travail, il travaille fort là-dedans. Il a des idées bien arrêtées. On a tous des idées comment on peut améliorer la sécurité routière, on en a

tous. Mais quand tu as le micro en dessous du nez, il faut que tu fasses attention. (Louis, représentant d'association du milieu de l'industrie)

Dans le même ordre d'idées, d'autres membres ont évoqué le fait que le porte-parole s'est positionné sur la scène médiatique vis-à-vis d'orientations qui ne faisaient pas encore consensus auprès des participants. Par exemple, lorsqu'il a été discuté de recommander d'interdire complètement l'usage du cellulaire au volant, le porte-parole s'est publiquement exprimé en affirmant qu'il s'agit d'une orientation envisagée par la Table. Toutefois, cette proposition de recommandation faisait encore non seulement l'objet d'étude et d'analyse dans le sous-groupe de travail mandaté pour se pencher sur cette question, mais elle générait aussi des fortes oppositions de la part de certains membres. L'ensemble des participants n'avait alors pas encore eu l'occasion de discuter de cette éventuelle recommandation lors d'une réunion plénière. Des membres déplorent donc que le porte-parole n'ait pas toujours respecté l'avancement des travaux et des décisions officiellement prises par la TQSR dans ses interventions médiatiques, surtout dans les toutes premières années des activités de la Table.

C'est qu'il y avait un comité [sous-groupe] de travail qui effectivement s'apprêtait ou avait recommandé à l'interne l'exclusion totale du cellulaire. Et monsieur De Koninck lançait dans les médias, préalablement à nous l'avoir présenté à la Table [en réunion plénière], que le cellulaire allait être, ou en tout cas laissait entendre, monsieur De Koninck il parle bien, il n'est pas fou. Mais de la façon que son message passait, c'était qu'il allait recommander l'interdiction totale du cellulaire. Mais ça n'avait jamais été discuté à la grande table [en réunion plénière]. Ça avait été discuté en comité sûrement. Et il y en a qui avaient des agendas de le faire. Et lorsque c'est revenu à la grande table, on s'est présenté là et il y avait eu toutes sortes de choses dans les médias, autant radio que comme quoi que ça s'en venait. (Yves, représentant d'association du milieu de l'industrie)

D'autres participants mentionnent cependant que la faute incombe à certains médias qui auraient mal cité les propos tenus par le porte-parole. Certains participants reconnaissent aussi l'exigence des tâches associées à son rôle de porte-parole et l'acharnement dont sont parfois capables les médias. Ainsi, ils pardonnent volontiers les erreurs qu'a pu commettre le porte-parole de la TQSR lors de ses interventions publiques.

Moi je l'ai toujours aimé. Des fois il a glissé. Mais c'est correct ça. Il faut glisser sans ça on n'est pas des humains. Tu aurais été aussi bien de mettre une machine. Et les journalistes, on sait qu'ils aiment ça faire glisser le monde. (Denis, représentant d'association d'usagers de la route)

Autant les éloges que les reproches des participants adressés à l'endroit de monsieur Jean-Marie De Koninck démontrent l'importance du rôle du porte-parole dans la construction de l'identité collective des membres de la Table. Sur la place publique, le porte-parole traduit les délibérations et les négociations des participants. Il exprime la somme des préoccupations et des intérêts qui se retrouvent autour de la Table. Autrement dit, le porte-parole démontre et incarne les consensus et les conclusions auxquels sont collectivement parvenus les participants. Les propos du porte-parole sont donc étayés par la présence silencieuse de l'ensemble des membres. En ce sens, les participants délèguent en quelque sorte la représentation publique de leur identité collective à leur porte-parole. Une entrave à cette identité que les participants s'efforcent de construire risque de la déstabiliser, une situation qui s'est d'ailleurs produite lors du deuxième cycle de travaux. En effet, lorsque des participants ont désavoué les interventions médiatiques de leur porte-parole, leur identité collective en a momentanément souffert. Inversement, les représentations fidèles de la part du porte-

parole ont contribué à resolidifier les interactions entre les participants, contribuant alors à stabiliser et à renforcer leur identité collective.

Pour leur part, en faisant la promotion des travaux de la TQSR auprès de la population, les médias ont favorisé la mobilisation externe de l'identité collective de la Table. En tant qu'acteurs sociaux, les médias ont mis en scène les représentations de cette identité collective, que ce soit en citant ou en présentant le porte-parole sur la place publique, mais aussi en rendant accessibles les rapports de recommandations de la Table, en se référant à ses travaux ou en s'informant de leur avancement. En rendant public et en mobilisant ces éléments constitutifs de l'identité collective de la TQSR, les médias ont, en quelque sorte, joué le rôle de catalyseur de cette identité.

En somme, à la TQSR, au-delà des défis et des enjeux de représentation consécutifs à l'identité des acteurs, de même que les différentes voix qu'ils ont générées, les participants ont appris à collaborer afin d'organiser collectivement un processus de concertation leur permettant de produire des consensus. Fort de cette réussite, cette initiative de collaboration interorganisationnelle connaît un succès indéniable qui s'est traduit par des retombées positives, concrètes et rapidement observables. Pour parachever la performance de cette initiative de gouvernance collaborative, dans leurs interactions, les acteurs ont su mobiliser les éléments constitutifs de la construction de leur identité collective et donc, de la TQSR elle-même comme entité; dès lors, démontrant la corrélation et l'interdépendance entre le consensus et l'identité dans la création d'un collectif.

## CONCLUSION

Cette étude s'est donnée pour but d'améliorer notre compréhension de quelques-uns des processus à la base des collaborations interorganisationnelles comme pratique de gouvernance collaborative. Peu importe leur domaine d'activité, les organisations sont appelées à s'engager dans diverses initiatives collectives. La variété d'enjeux que regroupent les défis contemporains, ainsi que leur caractère intersectoriel, rend impossible leur prise en charge par une seule organisation indépendamment des autres acteurs sociaux. En effet, ces questions concernent désormais des préoccupations relevant de plusieurs secteurs d'activité, interpellent des parties prenantes dont les intérêts diffèrent voire s'opposent, en plus de requérir de multiples formes de savoir. En collaborant ensemble, les organisations publiques et privées tentent de mettre à profit leur spécificité, que ce soit en termes de connaissance, d'expertise ou de ressource, afin de trouver et de mettre en œuvre des solutions innovatrices pour affronter ces défis complexes auxquels fait face la société. Dans cette gouvernance collaborative, une collaboration interorganisationnelle efficace réussit à exploiter la richesse de sa diversité en outrepassant chacune des organisations individuelles pour agir et intervenir collectivement.

Malgré le potentiel des collaborations interorganisationnelles pour générer des retombées positives, elles sont souvent considérées comme des mécanismes laborieux et exigeants compte tenu des bénéfices apportés dans la résolution des enjeux sociaux. Nous croyons que ce constat résulte du fait que ces exercices collectifs ne sont pas encore suffisamment étudiés. En effet, les connaissances manquent quant à la manière

dont les acteurs interagissent, traduisent leurs intérêts divergents, prennent des décisions ou quant au rôle de la représentation et de l'identité collective afin d'agir et d'intervenir efficacement. Notre étude enrichit nos connaissances à l'égard de certaines de ces questions.

Par un retour descriptif et analytique sur les activités d'une collaboration interorganisationnelle, nous mettons en lumière des éléments et des modalités qui ont participé aux retombées positives et au succès que connaît la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR). Nous expliquons comment, par l'entremise de leurs interactions et de leurs pratiques communicationnelles, les participants sont parvenus à collaborer malgré des intérêts et des préoccupations qui les divisent afin de produire des consensus. Par ces mêmes pratiques et compte tenu des consensus qu'ils ont produits, les participants ont en outre réussi à construire une forte identité collective qui, en retour, a bénéficié à la collaboration. Nous décrivons ainsi de quelle manière les processus et les pratiques de production de consensus se sont transformés en un sentiment et en une volonté collective d'agir ensemble, un facteur de réussite reconnu dans un exercice de collaboration interorganisationnelle.

En nous basant sur la perspective selon laquelle la communication est constitutive des organisations, nous nous sommes penchés sur le rôle des processus communicationnels et des interactions entre acteurs dans la constitution et le fonctionnement effectif d'une collaboration interorganisationnelle. Cette approche est notamment intéressante puisque les collaborations interorganisationnelles s'avèrent foncièrement dynamiques et évolutives. Par leurs interactions et leurs discours, les acteurs de cette collaboration ont

bâti des relations significantes qui ont conditionné leur engagement dans cette collaboration interorganisationnelle, en plus de transformer cet exercice de concertation en un collectif distinct en mesure d'agir. Par un processus récursif de communication et d'organisation, les participants ont constitué une entité collective autonome dont on lui reconnaît un succès incontestable. Ensemble, ils ont formé une organisation unique qui va au-delà de leur propre organisation respective. Notre étude explique que ce « nous » collectif créé par la communication et les interactions des acteurs de la TQSR permet de comprendre d'où émergent les accomplissements et les réalisations de cette collaboration interorganisationnelle comme pratique de gouvernance collaborative.

Plus spécifiquement, nous décrivons d'abord comment, dans cette arène de collaboration interorganisationnelle, les acteurs ont articulé leur rôle en tant que représentants de leur organisation respective à la TQSR. Cette collaboration regroupe une cinquantaine de participants issus des milieux gouvernemental, municipal, policier, scientifique, industriel, associatif dont les intérêts, les préoccupations et les visions entrent souvent en conflit. Alors que les représentants du gouvernement défendent des orientations politiques, les représentants des corps policiers se préoccupent de l'opérationnalisation et de la légitimité des mesures et des interventions proposées. Pour leur part, les représentants de la recherche évoquent la nécessité de se baser sur des faits scientifiques et des « données probantes », tandis que les représentants de l'industrie et des associations surveillent la prise en compte des particularités propres à leur secteur d'activité et des intérêts de leurs membres dans la formulation des recommandations adressées au ministre des Transports. Cette diversité d'acteurs a donné lieu à des discours où parfois des enjeux politiques ont été mis de l'avant, d'autres fois où des



considérations pratiques et concrètes ont été exprimées, certaines fois où des positionnements scientifiques ont été étayés ou encore, par moments la voix de l'expertise en sécurité routière s'est fait entendre.

Face à la nécessité de composer avec cette hétérogénéité de participants, les acteurs ont eu recours à différentes pratiques communicationnelles afin d'affirmer leur identité et d'exprimer leurs positions à l'égard des propositions de recommandations et plus largement, de la problématique de sécurité routière. Ces différents discours ont influencé le processus de concertation dans le sens où ces divers rôles adoptés par les représentants évoquent des réalités changeantes qui évoluent selon les interactions, les délibérations et les négociations. Ces rôles ont en outre généré des tensions puisque parfois ils s'opposent, parfois se complètent. D'un point de vue communicationnel, les discours auxquels ont donné lieu les rôles dans lesquels les participants se positionnent lors des discussions représentent des éléments constitutifs de l'exercice de concertation puisque malgré leurs différences et leurs oppositions, les participants ont appris à collaborer.

Une caractéristique importante du fonctionnement de la TQSR que fait également ressortir notre recherche concerne la prise de décision par consensus. Au cours des deux premiers cycles de travaux sur lesquels s'est concentrée notre étude, les acteurs ont produit une cinquantaine de recommandations consensuelles sur des mesures et des interventions potentiellement efficaces pour améliorer la sécurité sur les routes. À la Table, le consensus a influencé les interactions et les délibérations entre les participants puisque tous considèrent cette règle comme incontournable, mais à la fois plusieurs

l'interprètent différemment. En ce sens, les consensus ont contribué à « organiser » le processus de concertation. Différentes pratiques entrent en effet en jeu dans la production des consensus selon les enjeux de représentation propres à chaque participant. Néanmoins, la totalité des membres reconnaît que le fait de tous parler d'une seule et même voix par l'entremise des rapports de recommandations donne à la TQSR une importante crédibilité, d'autant plus considérant la diversité des intérêts qu'elle réunit. Les consensus représentent en quelque sorte le principal accomplissement collectif par lequel les participants ont réussi à constituer, à organiser et à maintenir cette entité collective qui connaît des retombées positives manifestes en tant qu'exercice de collaboration interorganisationnelle. Toutefois, la règle du consensus ne signifie pas que l'ensemble des participants approuve sans aucune réserve les recommandations de la Table. Au contraire, le consensus signifie plutôt qu'aucune opposition ferme n'a été exprimée.

Notamment, notre étude démontre aussi comment la contribution et la synergie de différents éléments et de différentes modalités ont conduit à une forte identité collective. La relation entre l'efficacité d'un exercice de collaboration interorganisationnelle et la construction d'une identité collective a été suggérée par plusieurs études (Hardy, Lawrence, Grant, 2005; Koschmann, 2012). Les discours et les interactions entre les participants, en contribuant à la production de consensus et, corollairement, au succès de la TQSR, ont construit l'identité collective partagée par les membres de la Table. Conséquemment, cette identité collective a, à son tour, enrichi les processus de collaboration et de concertation. Notre étude envisage ainsi cette identité collective comme la résultante d'un ensemble de pratiques communicationnelles afin de mieux

comprendre ses processus constitutifs et les éléments explicatifs de la réussite de cet exercice de collaboration interorganisationnelle.

D'abord, en constatant que leurs efforts donnaient rapidement des résultats, que leurs recommandations figuraient dans des projets de loi défendus par le ministre des Transports à l'Assemblée nationale et que le bilan routier québécois s'améliorait, les participants ont vite conforté leur motivation à s'engager dans cette initiative de collaboration. Le fait de « travailler sur quelque chose qui avance », qui produit des retombées concrètes pour l'ensemble de la société a renforcé la volonté des participants à collaborer. En objectivant leur réussite collective, les participants ont développé une fierté à faire partie de ce groupe, une condition essentielle à la construction d'une identité collective.

Les rapports de recommandations ont été des éléments centraux dans la construction de l'identité collective partagée par les membres de la Table. L'émergence de ces « textes autoritaires » qui les représentent comme entité collective a soutenu la création d'un sentiment d'appartenance. En révélant qui ils sont et ce qu'ils font collectivement réunis, les rapports de recommandations délimitent en quelque sorte les frontières de la TQSR. Ils objectivent l'existence de ce groupe, de cet exercice de collaboration. Ils incarnent et reflètent les accomplissements collectifs auxquels sont arrivés les participants. Selon l'approche d'une communication constitutive des organisations, par un processus de « coorientation » ces textes ont acquis une autorité autant auprès des participants, des acteurs politiques que de la population en général. Ils bénéficient en outre d'une importante « distanciation » puisqu'ils ont été énormément cités et exploités, que ce soit

à la Table lors de réunion plénière, à l'Assemblée nationale ou dans les médias. Cette « réification » de cette entité collective qu'est la TQSR a grandement favorisé la construction d'une identité collective. En tant que « textes autoritaires » et éléments mobilisateurs, de manière implicite les rapports de recommandations distinguent ainsi l'intérieur de l'extérieur de la TQSR, ce qu'elle inclut de ce qu'elle exclut, fournissant les fondements nécessaires pour développer un sens identitaire.

Le porte-parole de la TQSR a aussi joué un rôle déterminant dans la construction de l'identité collective des participants. Ce porte-parole est un homme dont la notoriété et la crédibilité dans le domaine de la sécurité routière sont reconnues et très appréciées. Les participants s'identifient volontiers à l'image que projette leur porte-parole et ils se reconnaissent dans le message qu'il livre sur la scène publique. En engageant l'ensemble des participants, son discours a ainsi contribué à l'identité collective. Qui plus est, les travaux de la TQSR, son succès et son porte-parole ont bénéficié d'une importante couverture médiatique. En diffusant publiquement et fréquemment de l'information et des faits à propos de la Table, les médias ont intensifié, pour ainsi dire, les éléments constitutifs de l'identité collective des participants.

Bien que dans cette étude, toutes ces observations sont abordées une à la suite de l'autre, nous reconnaissons qu'elles ne sont pas indépendantes. Bien au contraire, elles apparaissent clairement étroitement interreliées entre elles. Les enjeux occasionnés par la composition hétérogène de la Table, les pratiques mises à profit dans la production de consensus, tout comme les facteurs engagés dans la construction de l'identité collective

participent tous à la réussite de l'exercice de collaboration interorganisationnelle de la TQSR comme initiative de gouvernance collaborative.

### ***Limites de l'étude***

La principale limite de cette étude consiste à devoir inévitablement se concentrer que sur quelques dimensions seulement de la collaboration interorganisationnelle. Lorsque nous avons dépouillé le corpus de données afin de dresser l'inventaire des sujets abordés par les personnes interrogées, nous avons identifié 54 thèmes pertinents en regard des objectifs poursuivis par cette recherche. Dans le cadre de cette thèse, nous n'avons évidemment pas pu analyser tous ces enjeux de collaboration. Néanmoins, à la lumière des résultats de cette étude, certains enjeux nous ont semblé particulièrement intéressants et mériteraient d'être étudiés plus à fond. Notamment, la production et le partage de connaissance se sont manifestement avérés des facteurs du succès de la TQSR, un thème que nous n'avons pas développé. Ainsi, il serait instructif d'étudier les processus et les interactions par lesquels émergent et sont partagées les connaissances au sein des initiatives de collaboration interorganisationnelle en tant que pratique de gouvernance collaborative.

Une autre limite de cette recherche se rapporte au fait qu'elle se concentre sur l'étude d'un seul exercice de collaboration interorganisationnelle. L'étude de cas favorise une analyse en profondeur au détriment d'une enquête étendue. La généralisation des résultats de cette étude à d'autres contextes doit donc être faite avec précaution. Toutefois, nous encourageons d'autres recherches à se pencher sur la validation ou

l'infirmation des observations issues de cette étude afin de renforcer notre compréhension du rôle des pratiques communicationnelles et des interactions dans la constitution et le fonctionnement des collaborations interorganisationnelles.

### ***Implications pour la théorie et la recherche***

En conceptualisant cet exercice de collaboration interorganisationnelle tel un ensemble de pratiques communicationnelles et d'interactions entre acteurs, nous avons pu mettre en évidence la variété d'éléments et de modalités qui participent à sa constitution et à son fonctionnement. Plutôt que de se concentrer sur ses résultats *a posteriori* ou sur sa capacité à résoudre un problème social, notre étude identifie des composantes et des mécanismes par lesquels, d'une manière itérative, les acteurs induisent des actions, prennent des décisions et coordonnent leurs activités. D'éventuelles recherches pourraient poursuivre cette réflexion sur les pratiques et les processus engagés dans un tel accomplissement collectif, c'est-à-dire chercher à comprendre ce qui anime et régule les exercices de collaboration interorganisationnelle comme pratique de gouvernance collaborative.

Dans notre étude, les pratiques de production de consensus apparaissent comme des éléments constitutifs de cette entité collective, de la TQSR comme organisation autonome. Par la même occasion, nous témoignons de la pertinence et de l'utilité de l'approche « CCO » pour comprendre et pour expliquer comment se forment et opèrent des exercices de collaboration interorganisationnelle. De ce fait, cette étude participe à

l'intelligibilité des concepts propres à la perspective communicative de la constitution des organisations, une contribution que peuvent poursuivre d'autres recherches.

Enfin, notre étude fait ressortir le caractère fondamental de l'identité collective dans la réussite d'une collaboration interorganisationnelle en tant que pratique de gouvernance collaborative. La construction d'une telle identité dépend et découle directement des pratiques communicationnelles et des interactions entre acteurs qui contribuent également à la production de consensus. De futures recherches pourraient explorer plus à fond cette relation entre la production de consensus et la construction d'une identité collective.

## BIBLIOGRAPHIE

- AAA, American automobile association. (2007). *Improving traffic safety culture in the United States: The journey forward*. Washington, DC: AAA Foundation for traffic safety.
- Abouraad, S., & Elsenaar, P. (2006). *Road safety management in ESCWA countries*. Genève: Global road safety partnership.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (dir.). (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presse des Mines.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988a). À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. *Gérer et comprendre. Annales des Mines*, 11, 4-17.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988b). À quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et comprendre. Annales des Mines*, 12, 14-29.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000a). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000b). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges, responses, consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
- Arnaud, N., & Mills, C.E. (2012). Understanding interorganizational agency: A communication perspective. *Group & Organization Management*, 37(4), 452-485.
- Ascher, F. (1995). *Métapolis ou l'avenir des villes*. Paris : Éditions Odile Jacob.
- Axley, S. (1984). Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. *Academy of Management Review*, 9(3), 428-437.
- Bakvis, H. et Juillet, L. (2004). *Le défi de l'horizontalité : Ministères responsables, organismes centraux et leadership* (Rapport). Ottawa : École de la fonction publique du Canada.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Baron, C. (2003). La gouvernance : Débats autour d'un concept polysémique. *Droit et société*, 2(54), 329-349.



- Bakhtin, M.M. (1981). Discourse in the novel. In C. Emerson & M. Holquist (Eds.), *The dialogic imagination: Four essays by M.M. Bakhtin*, (pp. 259-422). Austin, TX: University of Texas Press.
- Bencherki, N., & Cooren, F. (2011). Having to be: The possessive constitution of organization. *Human Relations*, 64(12), 1579-1607.
- Benoit-Barne, C., & Cooren, F. (2009). The accomplishment of authority through presentification: How authority is distributed among and negotiated by organizational members. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 5-31.
- Berger, P. et Luckman, T. (2006). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Armand Colin.
- Beuret, J.E. (2012). Mieux définir la concertation : Du pourquoi au comment. *Négociations*, 1(17), 81-86.
- Bingham, L.B. (2011). Collaborative governance. In M. Bevir (Ed.), *The sage handbook of governance*, (pp. 386-399). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blatrix, C. (2010). Concertation et débat public. Dans O.G. Virginie (dir.), *Politiques publiques 2*, (p. 213-242). Paris : Presses de Sciences Po.
- Boden, D. (1994). *The business of talk. Organizations in action*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité*. Paris : Éditions Raisons d’agir.
- Bourgault, J., Dupuis, S. et Turgeon, J. (2008). *Les conditions de succès des dispositifs interministériels* (Rapport). Québec : École nationale d’administration publique.
- Bourque, G.L. (2000). *Le modèle québécois de développement*. Québec : Presses de l’Université du Québec.
- Brown, A.D. (2001). Organization studies and identity: Towards a research agenda. *Human Relations*, 54(1), 113-121.
- Brown, A.D. (2004). Authoritative sensemaking in a public inquiry report. *Organization Studies*, 25(1), 95-112.
- Brown, A.D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 733-753.
- Browning, L., & Morris, G.H. (2012). *Stories of life in the workplace*. New York, NY: Routledge.

- Brummans, B.H.J.M., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J.R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organization. In L.L. Putnam & D.K. Mumby (Eds.), *The sage handbook of organizational communication*, (3<sup>rd</sup> ed., pp 173-194). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18(1), 1-21.
- CAA, Association canadienne des automobilistes. (2011). *Sécurité ou insécurité routière dans la culture populaire* (Rapport). Québec : Fondation CAA.
- Calame. P. et Talmant, A. (1997). *L'État au cœur, le mécano de la gouvernance*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Callon, M., & LAW, J. (1982). On interests and their transformation: Enrolment and counter-enrolment. *Social Studies of Science*, 12(4), 615-625.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Briec. *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Cartuyvels, Y. (2004). *Quelles évolutions pour les politiques de sécurité ?* (Thèse de doctorat). Facultés universitaires de Saint-Louis, Bruxelles, Belgique.
- Chabanet, D., Balme, R. et Wright, V. (2002). *Action collective et gouvernance de l'Union européenne : L'action collective en Europe*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Chaput, M., Brummans, B.H.J.M., & Cooren, F. (2011). The role of organizational identification in the communicative constitution of an organization: A study of consubstantialization in a young political party. *Management Communication Quarterly*, 25(2), 252-282.
- Cheney, G., & Christensen, L.T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. In F.M. Jablin, & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication*, (pp 231-269). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cheney, G., Christensen, L.T., Conrad, C., & Lair, D.J. (2004). Corporate rhetoric as organizational discourse. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L.L. Putnam (Eds.), *The sage handbook of organizational discourse*, (pp 79-103). Londres: Sage.
- Chia, R. (1996). *Organizational analysis as deconstructive practice*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Cinq-Mars, M. et Fortin, D. (2007). Les enjeux de la planification participative : Pouvoir à la communauté ou hégémonie des groupes dominants ?. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 74, 29-47.

- Cinq-Mars, M. et Fortin, D. (1999). Perspectives épistémologiques et cadre conceptuel pour l'évaluation de l'implantation d'une action concertée. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 14(2), 57-83.
- CNSR, Conseil national de la sécurité routière. (2006). *Bilan d'activité du Conseil national de la sécurité routière 2001-2004*. Paris : CNSR.
- Coglianesse, C. (1997). Assessing consensus: The promise and performance of negotiated rulemaking. *Duke Law Journal*, 46(6), 1255-1349.
- Collins, R. (1981). On the micro-foundation of macro-sociology. *American Journal of Sociology*, 86(5), 984-1114.
- Conrad, C., & Poole, M.S. (1998). *Strategic organizational communication: Into the twenty-first century* (4<sup>th</sup> ed.). Orlando, FL: Harcourt Brace College Publishers.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. In F. Cooren, J.R. Taylor, & E.J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Practical approaches to research into the dynamic of text and conversation*, (pp 81-100). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cooren, F. (2012). Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of Communication*, 62(1), 1-20.
- Cooren, F., & Fairhurst G.T. (2002). The leader as a practical narrator: Leadership as the art of translating. In D. Holman, & R. Thorpe (Eds.), *Management and language: The manager as a practical author*, (pp 85-103). Londres: Sage.
- Crawford, A. (2001). Vers une reconfiguration des pouvoirs ? Le niveau local et les perspectives de la gouvernance. *Déviance et société*, 25(1), 3-32.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Smith P.R. (2008). Introducing inter-organizational relations. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*, (pp 3-21). New York, NY: Oxford University Press.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham C., & Smith P.R. (2008). The field of inter-organizational relations: A jungle or an italian garden ?. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*, (pp 719-737). New York, NY: Oxford University Press.
- Crowley, J. (2003). Usages de la gouvernance et de la gouvernementalité. *Critique internationale*, 4(21), 52-61.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Daillenbourg, P. (1999). What do you mean by collaborative learning. In P. Daillenbourg (Ed.), *Collaborative-learning: Cognitive and computational approaches*, (pp. 1-19). Oxford: Elsevier.
- Damart, S., David, A. et Roy, B. (2001). *Comment organiser et structurer le processus de décision pour favoriser la concertation entre parties prenantes et accroître la légitimité de la décision?* (Rapport n°98 MT 32). Paris : Laboratoire d'analyse et modélisation de systèmes pour l'aide à la décision, Université Paris IX Dauphine.
- Deschamps, C. (2007). *L'insécurité routière : Les accidents de la route sont-ils une fatalité ?* (Rapport). Paris : Académie des sciences morales et politiques.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M.G. (1986). Communication, meaning and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 43-55.
- Duclos, D. (2005). *Cultures nationales et cultures de la conduite automobile en Europe* (Rapport). Nanterre : Laboratoire d'Accidentologie, de Biomécanique et d'études du comportement humain PSA Peugeot Citroën - Renault.
- Dupuis, A. (2004). *Gouvernance, ajustement mutuel, communautés humaines et intelligence collective* (Cahier de recherche). Québec : Centre d'étude sur la gouvernance, École nationale d'administration publique.
- Edelendos, J. & Klijn, E.H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision-making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 417-446.
- Fairhurst, G., & Putnam, L.L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication Theory*, 4(1), 5-26.
- Flament, C. et Rouquette, M.L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires : Comment étudier les représentations sociales*. Paris : Armand Colin.
- Fleury, D., Reigner, H. et Sehier, J.L. (2006). Sécurité routière et aménagement. Quel niveau territorial, quels acteurs pour quelle décision publique ?. *Recherche et sécurité routière – Pour une action publique renouvelée*. Cahiers risques collectifs et situations de crise, 6, 47-62.
- Fontan, J.M. et Lachapelle, R. (2000). *Concertation / Partenariat* (Rapport). Montréal : Institut de développement communautaire, Université Concordia.
- Ford, J.D., & Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organization. *Academy of Management Review*, 20(3), 541-570.
- Gallant, J.P., Gilbert, C., Henry, E. et Linhardt, D. (2006). La sécurité routière : une vision restrictive, un système sans pilote ?. *Recherche et sécurité routière – Pour une action publique renouvelée*. Cahiers risques collectifs et situations de crise, 6, 15-30.

- Gareau, P. et Lepage, L. (2005). Vers la gestion intégrée du fleuve Saint-Laurent : Les défis d'une action collective. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(1), 104-116.
- Gaudin, J.P. (2002). *Pourquoi la gouvernance ?*. Paris : Presses de Sciences Po.
- Genelot, D. (2002). De l'absolue nécessité de la pensée transversale. Dans F. Kourilsky (dir.) *Ingénierie de l'interdisciplinarité. Un nouvel esprit scientifique*, (p. 113-119). Paris : L'Harmattan.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). The organizational learning of safety in communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 9(7), 7-18.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris : Presses universitaires de France.
- Giroux, N. et Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 6(159), 15-42.
- Giroux, N. (2003). L'étude de cas. Dans Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, (p. 41-84). Paris : EMS.
- Grant, D., Keenoy, T., & Osrick, C. (Eds.). (1998). *Discourse and organization*. Londres: Sage.
- Gray, B., & Wood, D.J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Gray, B., (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Greimas, A.J. (1986). *Sémantique structurale*. Paris : Presses universitaires de France.
- Grosjean, S. (2013). Interagir pour savoir et s'organiser : une analyse des « savoirs-en-action » produits lors de réunions. *Science de la société*, 88, 55-81.
- Grosjean, S. (2011). Actualisation et mise en scène des connaissances organisationnelles. *Recherches qualitatives*, 30(1), 33-60.
- Grosjean, S. et Bonneville, L. (dir.). (2011). *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière.
- Guilbot, M. (2006). L'insécurité routière, une responsabilité à partager. *Recherche et sécurité routière – Pour une action publique renouvelée*. Cahiers risques collectifs et situations de crise, 6, 63-77.
- Guillemet, P. (1993). *Organisation et contexte québécois. Une perspective communicationnelle*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.

Hagglund, P. (2005). Explaining the macro-actors in practice. In B. Czarniawska & T. Hernes (Eds.), *Actor-network theory and organizing* (pp. 252-267). Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.

Halpern, C. (2010). Concertation / Délibération / Négociation. Dans L. Boussaguet, S. Jacquot et P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, (p. 155-164). Paris : Presses de Sciences Po.

Hamel, P. et Jouve, B. (2006). *Un modèle québécois ? Gouvernance et participation dans la gestion publique*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Hardy, C., Lawrence, T.B., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58-77.

Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T.B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.

Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000). Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), 1227-1248.

Hardy, C., Lawrence, T.B., & Phillips, N. (1998). Strategies of engagement: Lessons from the critical examination of collaboration and conflict in an interorganizational domain. *Organization Science*, 9(2), 217-230.

Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401-423.

Huxham, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management Review*, 2(3), 337-357.

Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771-788.

Inami, I. (1994). The quality of group decisions, group verbal behavior, and intervention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60, 409-430.

Innes, J.E., (2004). Consensus building: Clarifications for the critics. *Planing Theory*, 3(1), 5-20.

Innes, J.E., & Booher, D.E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association*, 65(4), 412-423.

Kamoche, K., Beise-Zee, R., & Mamman, A. (2014). Knowledge appropriation and identity: Toward a multi-discourse analysis. *Organization Studies*, 39(9), 1373-1392.

- Kenis, P., & Oerlemans, L. (2008). The social network perspective: Understanding the structure of cooperation. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*, (pp 289-312). New York, NY: Oxford University Press.
- Kervarec, F., Philippe, M. et Queffelec, B. (2008). La concertation pour faire quoi ?. Dans P. Méral, C. Castellanet et R. Lapeyre (dir.), *La Gestion concertée des ressources naturelles – L'épreuve du temps*, (p. 105-122). Paris : Édition Karthala.
- Keyton, J., Ford, D.J., & Smith, F.I. (2008). A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication Theory*, 18(3), 376-406.
- Klijn, E.H. (2008). Policy and implementation networks: Managing complex interactions. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*, (pp 118-146). New York, NY: Oxford University Press.
- Kooiman, J. (1993). *Modern governance: New government-society interactions*. Londres: Sage.
- Koschmann, M., Kuhn, T., & Pfarrer, M. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354.
- Koschmann, M. (2012). The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration. *Management Communication Quarterly*, 20(10), 1-29.
- Lachapelle, G. et Paquin, S. (dir.). (2004). *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies subétatiques*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing «perspectives on process organization studies». In T. Hernes, & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing*, (pp 1-26). New York, NY: Oxford University Press.
- Lannoy, P. (2001). *L'intelligence des feux rouges* (Thèse de doctorat). Université Catholique de Louvain, Belgique.
- Latour, B. (2013). What's the story ? Organizing as a mode of existence. In D. Robichaud, & F. Cooren (Eds.), *Organization and organizing. Materiality, agency, discours*, (pp 37-51). New York, NY: Routledge.
- Latour, B. (2006). *Changer la société – Refaire de la sociologie*. Paris : La Découverte.
- Latour, B. (2001). *L'espoir de Pandore pour une version réaliste de l'activité scientifique*. Paris : La Découverte.
- Latour, B. (1999). *Politique de la nature : Comment faire entrer les sciences en démocratie*. Paris : La Découverte.

- Latour, B. (1995). *La science en action*. Paris : Gallimard.
- Lawrence, T.B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- Le Gales, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, 45(1), 57-95.
- Lemay, V. (2012). Quelle interdisciplinarité est la vôtre?. *Enjeux universitaires - Des profs vous informent*, 14, 1-4.
- Le Moigne, J.L. (1999). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses universitaires de France.
- Le Moigne, J.L. (2002). Légitimer les connaissances interdisciplinaires dans nos cultures, nos enseignements et nos pratiques. Dans F. Kourilsky (dir.), *Ingénierie de l'interdisciplinarité. Un nouvel esprit scientifique*, (p. 25-36). Paris : L'Harmattan.
- Lévesque, B. (2007). *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général* (Cahier de recherche). Montréal : Centre de recherche sur les innovations sociales, Université du Québec à Montréal.
- Logsdon, J.M. (1991). Interests and interdependence in the formation of social problem-solving collaborations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 23-37.
- Lotia, N., & Hardy, C. (2008). Critical perspectives on collaboration. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*, (pp 366-385). New York, NY: Oxford University Press.
- Luc, E. (2004). *Le leadership partagé : Modèle d'apprentissage et d'actualisation*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2006). The emergence of new global institutions: A discursive perspective. *Organization Studies*, 27(1), 7-29.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1989). *Rediscovering institutions: The organizational basis of politics*. New York, NY: The Free Press.
- Marchetti, D. (2008). *Communication et médiatisation : La politique invisible*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Marin, B. (1990). Preliminary consideration. In B. Marin (Ed.) *Generalized political exchange: Antagonistic, cooperation and integrated policy circuits*. Boulder, CO: Westview Press.



- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public Administration Review* [Special issue], 66, 33-43.
- Mermet, L. (2006). La concertation : Un terme flottant pour un domaine mouvant ?. *Négociations*, 1(5), 75-79.
- Mohammed, S. (2001). Toward an understanding of cognitive consensus in a group decision-making context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 408-425.
- Moreau Desfarges, P. (2003). *La gouvernance*. Paris : Presses universitaires de France.
- Morin, E. et Le Moigne, J.L. (1999). *L'intelligence de la complexité*. Paris : L'Harmattan.
- Mumby, D., & Sthol, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-73.
- Muller, P. et Surel, Y. (2000). *L'analyse des politiques publiques*. Paris : Montchrestien.
- Nahapiet, J. (2008). The Role of social capital in inter-organizational relationships. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*, (pp 580-605). New York, NY: Oxford University Press.
- Nathan, M.L., & Mitroff, I.I. (1991). The use of negotiated order theory as a tool for the analysis and development of an interorganizational field. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 163-180.
- Nélisse, C. (1997). L'intervention : Catégorie floue et construction de l'objet. Dans C. Nélisse et R. Zuniga (dir.), *L'intervention : Les savoirs en action*, (p. 17-44). Sherbrooke : Éditions GGC.
- Nicotera, A.M. (2013). Organizations as entitative beings. In D. Robichaud & F. Cooren (Eds.), *Organization and organizing*, (pp. 66-89). New York, NY: Routledge.
- Nooteboom, B. (2008). Learning and innovation in inter-organizational relationships. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*, (pp 607-634). New York, NY: Oxford University Press.
- OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques. (2003). *Cinquante ans de politique des transports* (Rapport). Bruxelles : Conférence européenne des ministres des Transports.
- ONISR, Observatoire national interministériel de sécurité routière. (2014). *L'accidentalité routière en 2013. Bilan sommaire*. Paris : La Documentation française.
- ONISR, Observatoire national interministériel de sécurité routière (2009). *La sécurité routière en France. Bilan de l'année 2008*. Paris : La Documentation française.

ONISR, Observatoire national interministériel de sécurité routière (2006). *La sécurité routière en France. Bilan de l'année 2005*. Paris : La Documentation française.

Origgi, G. et Darbellay, F. (2010). *Repenser l'interdisciplinarité*. Genève : Éditions Slatkine.

Oswick, C., Grant, D., Marchak, R.J., & Wolfram, Cox, J. (2010). Organizational discourse and change: Positions, perspectives, progress, and prospects. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1), 8-15.

Oswick, C., Keenoy, T.W., & Grant, D. (2000). Discourse, organizations and organizing: Concepts, objects and subjects. *Human Relations*, 53(9), 1115-1123.

Paquet, G. (2011). Gouvernance. Dans T. Hafsi, J.P. Denis et F. Tannery (dir.), *Encyclopédie de la stratégie*, (p. 645-656). Paris : Economica.

Pasquero, J. (1991). Supraorganizational collaboration: The canadian environmental experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 38-64.

Phillips, N., Lawrence, T.B., & Hardy, C. (2000). Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23-45.

Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Laperrière, A., Mayers, R. et Pires, A. (1997). *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Prins, S. (2010a). From competition to collaboration: Critical challenges and dynamics in multiparty collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(3), 281-312.

Prins, S. (2010b). Multiparty collaboration: Between wish and reality. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(3), 332-328.

Putnam, L.L., & Nicotera, A.M. (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 158-165.

René, J.F. et Gervais, L. (2001). Les enjeux du partenariat aujourd'hui. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 20-30.

Rhodes, R. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.

Roberts, N.C., & Bradley, R.T. (1991). Stakeholder collaboration and innovation: A study of public policy initiation at the state level. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 209-227.

Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J.R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.

Robichaud, D. (2006). Steps toward a relational view of agency. In F. Cooren, J.R. Taylor, & E.J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical approaches into the dynamic of text and conversation*, (pp 101-114). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Robichaud, D., Benoit-Barné, C., et Boudreau, V. (2012). *La gouvernance collaborative en sécurité routière : Un retour sur l'expérience de la Table québécoise de la sécurité routière* (Rapport). Montréal : Groupe de recherche langage, organisation et gouvernance, Université de Montréal.

Rodriguez, C., Langley, A., Béland, F., & Denis, J.L. (2007). Governance, power and mandated collaboration in an interorganizational network. *Administration and Society*, 39(2), 150-193.

Rondeau, G., Sirois, G., Cantin, S. et Roy, V. (2001). Le profil des tables de concertation intersectorielle en matière de violence conjugale au Québec. *Nouvelles pratiques sociales*, 14(1), 37-47.

Rouillard, C., Montpetit, E., Fortier, I. et Gagnon, A.G. (2004). *La réingénierie de l'État : Vers un appauvrissement de la gouvernance québécois*. Québec : Presses de l'Université Laval.

SAAQ, Société de l'assurance automobile du Québec. (2014). *Bilan routier 2013*. Québec : SAAQ.

SAAQ, Société de l'assurance automobile du Québec. (2006). *La personne avant toute chose. Plan stratégique 2006-2010*. Québec : SAAQ.

SAAQ, Société de l'assurance automobile du Québec. (2003). *Évolution du bilan routier 1970-2000*. Québec : SAAQ.

Sandfort, J., & Milward, H.B. (2008). Collaborative service provision in the public sector. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P.S. Ring (Eds.), *The oxford handbook of inter-organizational relations*, (pp 147-175). New York, NY: Oxford University Press.

Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R.D., Seidl, D., & Taylor, J.R. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316.

Sénéchal, G., Cloutier, G. et Herjean, P. (2008). Le quartier comme espace transactionnel : L'expérience des tables de concertation de quartier à Montréal. *Cahier de géographie du Québec*, 52(146), 191-214.

- Sharfman, M.P., Gray, B., & Yan, A. (1991). The context of interorganizational collaboration in the garment industry: An institutional perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 181-208.
- Shields, G. (2006). *Dynamiques partenariales dans le champ de la main-d'œuvre (1996-2003) : Le défi d'une nouvelle gouvernance québécoise impliquant les organismes communautaires d'insertion* (Rapport). Montréal : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Université du Québec à Montréal.
- Simoulin, V. (2003). La gouvernance et l'action publique : Le succès d'une forme simmelienne. *Droit et société*, 54, 307-326.
- St-Arnaud, Y. (1997). Le savoir, un objet perturbateur non identifié (OPNI) dans l'intervention. Dans C. Néglise et R. Zuniga (dir.), *L'intervention : Les savoirs en action*, (p. 165-181). Sherbrooke : Éditions GGC.
- Taylor, J.R., & Van Every, E.J. (2011). *The situated organization*. New York, NY: Routledge.
- TQSR, Table québécoise de la sécurité routière. (2007). *Premier rapport de recommandations : Pour améliorer le bilan routier*. Québec : Ministère des Transports.
- TQSR, Table québécoise de la sécurité routière. (2009). *Deuxième rapport de recommandations : Pour poursuivre l'amélioration du bilan routier*. Québec : Ministère des Transports.
- TQSR, Table québécoise de la sécurité routière. (2013). *Troisième rapport de recommandations : Pour des routes de plus en plus sécuritaires*. Québec : Ministère des Transports.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research*. Londres: The Falmer Press.
- Torring, J., Peters, B.G., Pierre, J., & Sorensen, E. (Eds.). (2012). *Interactive governance. Advancing the paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Touzard, H. (2006). Consultation, concertation, négociation. *Négociations*, 1(5), 69-74.
- Transports Canada. (2011). *Sécurité routière au Canada* (Rapport). Ottawa : Ministère des Transports.
- Transportation research board of the national academies. (2007). *Building the road safety profession in the public sector* [Special report 289]. Washington: Transportation research board.
- Tremblay, D.G. et Rolland, D. (1996). *Concertation : Modèles et perspectives* (Cahier de recherche 96-2). Montréal : Télé-université.

- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, 36(3), 269–284.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Turcotte, M.F., & Pasquero, J. (2001). The paradox of multistakeholder collaborative roundtables. *Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 447-464.
- Van de Kerkhof, M. (2006). Making a difference: On the constraints of consensus building and the relevance of deliberation in stakeholder dialogues. *Policy Sciences*, 39(3), 279-299.
- Vanden, S., & Huxham, C. (2003). Nurturing collaborative relations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
- Vauclaire, C. (2005). *Dynamique des jeux d'acteurs du système socio-administratif de la sécurité routière* (Rapport 04 MT 5006). Paris : Programme de recherche et d'innovation dans les transports terrestres (PREDIT).
- Voegtli, M. (2010). Quatre pattes oui, deux pattes, non ! L'identité collective comme mode d'analyse des entreprises de mouvement social. Dans O. Fillieule, E. Agrikolianski et I. Sommier (dir.), *Penser les mouvements sociaux*, (p. 203-223). Paris : Éditions La Découverte.
- Weick, K.E., & Browning, L. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243-259.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Westley, F., & Vredenburg, H. (1991). Strategic bridging: The collaboration between environmentalists and business in the marketing of green products. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 65-90.
- Wimmer, R.D., & Dominick, J.R. (2003). *Mass media research an introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Wood, D.J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139-162.

## **ANNEXE 1 : CANEVAS D'ENTREVUE**

### **1- Parcours biographique et professionnel**

Les postes occupés, l'ancienneté dans l'organisation, la participation à d'autres exercices de collaboration, des expertises particulières.

### **2- Origine de la participation à la TQSR**

La manière et le déroulement de l'invitation à participer aux travaux de la TQSR, l'ancienneté en tant que représentant à la TQSR.

### **3- Intérêts à participer à la TQSR**

Les attentes quant à la participation à la TQSR, les bénéfices escomptés pour l'organisation représentée, les retombées en terme de nouvelles ressources, connaissances et relations, les apprentissages réalisés.

### **4- Caractéristiques de la TQSR**

Le déroulement de la mise sur pied de la TQSR, de ses ressources et du secrétariat, la taille et l'hétérogénéité de la TQSR, le choix des représentants, le pouvoir d'influence de certains représentants, le mandat de la TQSR, la définition de la règle du consensus.

### **5- Enjeux de représentation**

La connaissance préalable de certains représentants, la familiarité, les interactions et les négociations avec les autres représentants, la signification, le fonctionnement et les difficultés rencontrées en tant que représentant, le lien entre l'organisation représentée et la TQSR, les rôles et les positions des représentants, les représentants plus et moins actifs, les accords et les désaccords rencontrés entre représentants, le climat et l'ambiance lors des réunions plénières.

## **6- Fonctionnement de la TQSR**

Le déroulement et l'ordre du jour des réunions plénières, le choix des leaders des sous-groupes de travail, le lien entre les sous-groupes thématiques et les réunions plénières, le mode de prise de décision, le rôle du président, des coordonnateurs, du MTQ et de la SAAQ, la rédaction des rapports de recommandations, les obstacles rencontrés, les succès atteints, les caractéristiques d'un fonctionnement idéal.

## **7- Processus de concertation**

La perception et l'évaluation globale de la collaboration, de la crédibilité et de la notoriété de la TQSR, le positionnement de la TQSR en terme de consultation, de concertation et de négociation, les facteurs qui ont facilité et entravé la collaboration, l'interprétation et l'origine du sentiment d'identité collective, des prévisions pour le futur de la TQSR à court, moyen et long terme, l'intérêt et le désir de poursuivre son engagement dans les travaux de la TQSR.

## **8- Retour sur des thèmes et des préoccupations exprimés lors des réunions spéciales d'automne 2010**

La pertinence et l'utilité de ce processus de quatre réunions spéciales, le déroulement du deuxième cycle de travaux par rapport à celui du premier cycle, le rythme des travaux et les échéanciers, l'influence et la présence du politique à la TQSR, le détournement du fonctionnement habituel de la TQSR, les négociations en bilatérales, le statut d'expert en sécurité routière, l'assiduité des représentants, la pérennité de la TQSR, le rôle du président et porte-parole de la TQSR, la gestion des compromis.

## ANNEXE 2 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Université   
de Montréal

Faculté des arts et des sciences  
Vice-décanat à la recherche

No de certificat : CÉRFAAS-2010-11-0/8 -A

### COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE DE LA FACULTÉ DES ARTS ET DES SCIENCES (CÉRFAAS)

#### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences, selon les procédures en vigueur et en vertu des documents qui lui ont été fournis, a examiné le projet de recherche suivant et conclu qu'il respecte les règles d'éthique énoncées dans la *Politique sur la recherche avec des êtres humains* de l'Université de Montréal :

TITRE : *Réseaux d'acteurs et gouvernance en sécurité routière : analyse de l'expérience de la Table québécoise de la sécurité routière, 2005-2009*

REQUÉRANT : *Daniel Robichaud, professeur agrégé, Département de communication*

#### FINANCEMENT

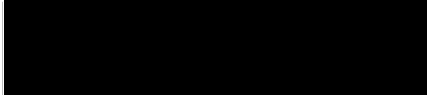
Chercheur principal : *idem*  
Organisme : *Ministère des Transports du Québec*  
Programme : *aucun*  
No d'octroi : *Contrat de recherche*  
Titre de l'octroi : *idem*

#### MODALITÉS D'APPLICATION

Tout changement anticipé au protocole de recherche devra être communiqué au CÉRFAAS qui en évaluera l'impact au chapitre de l'éthique.

Toute interruption prématurée du projet ou tout incident grave devra être immédiatement signalé au CÉRFAAS.


Selon les exigences éthiques en vigueur, **un suivi annuel est minimalement exigé afin de maintenir la validité de ce certificat**, et ce, jusqu'à la fin du projet. Le questionnaire de suivi peut être consulté sur la page Web du CÉRFAAS.

  
Luc Brunet, président  
Comité d'évaluation accélérée

Date de délivrance : 2010/04/28  
AAAA / MM / JJ

Date d'échéance\* : 2012/04/01  
AAAA / MM / JJ

\*correspond à la date prévue de fin du projet

  
Gilbert Renaud, président  
CÉRFAAS

*Espace réservé en cas de prolongation*