

Université de Montréal

La question du consensus en situation de collaboration
interorganisationnelle : Le cas de la Table québécoise de la sécurité
routière

par

Stevan Brodin

Département de communication

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise (M. Sc.)
en sciences de la communication,
option communication organisationnelle

Juin 2015

© Stevan Brodin, 2015

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La question du consensus en situation de collaboration
interorganisationnelle : Le cas de la Table québécoise de la sécurité
routière

présenté par :
Stevan Brodin

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Daniel Robichaud
Président-rapporteur

Chantal Benoit-Barné
Directrice de recherche

André-A Lafrance
Membre du jury

RÉSUMÉ

Ce mémoire propose de décrire et comprendre les pratiques communicationnelles menant à la prise de décision consensuelle d'une collaboration interorganisationnelle (CI) spécifique, la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR). Nous adoptons la perspective de la communication constitutive des organisations (CCO) développée par « l'École de Montréal » pour appréhender les dimensions constitutives de ces pratiques de communication et de ce mode privilégié de décision en CI. Après un aperçu de la littérature disponible en matière de CI et concernant la notion de consensus, nous proposons de nous concentrer sur les pratiques communicationnelles du consensus en adoptant la perspective du consensus par absence d'opposition d'Urfalino (2014). L'analyse de conversation et les principes d'une approche rhétorique sont ensuite mobilisés pour rendre compte des pratiques de communication qui permettent l'accomplissement du consensus lors d'une séance plénière du troisième cycle de travail de la TQSR, spécifiquement consacrée à la rédaction de son rapport final. Nous verrons que 1) les pratiques communicationnelles mobilisées facilitent l'arrêt de la décision et que 2) celles-ci sont constitutives du consensus qui favorise l'unité du collectif de collaboration.

Mots clefs: Table québécoise de la sécurité routière, collaboration interorganisationnelle, consensus, consensus par absence d'opposition, pratiques constitutives.

ABSTRACT

This thesis aims at describing and understanding the communication practices that sustain the consensual decision-making of an interorganizational collaboration (CI) collective, the “Table québécoise de la sécurité routière” (TQSR). We adopt a communication constitutive of organization (CCO) approach, as developed by the “Montréal School,” to understand the constitutive dimensions of these practices. After an overview of the available literature on CI and consensus decision-making, we propose to adopt the perspective of “consensus by non-opposition” developed by Urfalino (2014) to focus on the communicative practices that sustain this decision-making process. Conversation analysis and principles of a rhetorical approach are combined to analyze a plenary session from the TQSR third cycle of work, specifically aimed at drafting the collective’s final report. This analysis allows us to identify and discuss 1) the communication practices used to facilitate the consensus decision-making process and 2) the constitutive effects of consensus as it upholds the collective of collaboration’s unity.

Key words: Table québécoise de la sécurité routière, interorganizational organization, consensus, consensus by non-opposition, constitutive practices.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
ABSTRACT	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
REMERCIEMENTS	ix
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
1.1) Émergence de la Table québécoise de la sécurité routière.....	1
1.2) La TQSR comme point de départ	3
CHAPITRE 2 : LA COLLABORATION INTERORGANISATIONNELLE	5
2.1) Les déterminants de l'accroissement des CI	5
2.1.1 – Les conditions initiales	5
2.1.2 – Les facteurs environnants	7
2.1.3 – Un intérêt politique existant	9
2.2) Définition générale de la CI	10
2.3) Approche communicationnelle de la CI.....	13
2.4) Fonctionnement interne des collectifs de collaboration interorganisationnelle.....	14
2.4.1 – Le processus de collaboration selon Gray	14
2.4.2 – Le rôle du facilitateur	16
2.4.3 – Le rôle des <i>boundary spanners</i>	17
2.5) Conclusion du chapitre.....	19
CHAPITRE 3 : LE PROCESSUS DÉCISIONNEL AU CŒUR DE LA CI : LA QUESTION DU CONSENSUS	21
3.1) L'histoire du consensus.....	21
3.1.1 – Sens et origine du consensus	21
3.1.2 – Synonyme du terme.....	24
3.1.3 – Distinction entre le consensus et le vote	25
3.2) Définition du consensus	26
3.3) Une articulation entre des accords particuliers et un ensemble de pratiques de travail	29
3.4) Le consensus apparent selon Urfalino	33
3.4.1 – Définition et description d'une prise de décision par consensus apparent.....	33
3.4.2 – Entre égalité de participation et inégalité des influences	35
3.4.3 – Une préférence pour le consensus par absence d'opposition	37

CHAPITRE 4 : PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE	39
4.1) Problématisation.....	39
4.2) La communication constitutive des organisations selon l'École de Montréal.....	41
4.2.1 – La dynamique texte et conversation.....	42
4.2.2 – L'autorité du texte	43
4.3) Question de recherche.....	44
CHAPITRE 5 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	46
5.1) Insertion de la recherche dans un projet existant.....	46
5.2) Sélection des données pour l'analyse.....	47
5.3) Identifier les moments clefs de cette séance.....	49
5.4) Méthode d'analyse.....	51
5.4.1 – L'analyse de conversation.....	52
5.4.2 – Des principes rhétoriques.....	53
5.5) Conclusion du chapitre.....	54
CHAPITRE 6 : ANALYSE	55
6.1) Contexte de la séance et des prises de paroles.....	55
6.2) Première section : élocution introductive des leaders de groupe.....	57
6.2.1 – Un mode de fonctionnement commun : structure et ancrage visuel.....	58
6.2.2 – Les pratiques de justifications.....	62
6.2.2.1 – La prise en compte de l'avis des membres.....	63
6.2.2.2 – La mobilisation du passé de la Table.....	66
6.2.3 – Une justification atténuée : les pratiques de minimisation.....	68
6.2.4 – Conclusion de la section.....	71
6.3) Deuxième section : les pratiques d'opposition des membres.....	71
6.3.1 – Valoriser le travail pour mieux s'opposer.....	72
6.3.2 – Minimiser la prise de parole pour faciliter l'opposition.....	78
6.3.3 – Mobilisation de l'expertise.....	82
6.3.4 – L'opposition appuyée par un texte.....	85
6.3.5 – Conclusion de la section.....	89
6.4) Troisième section : l'arrêt de la décision par consensus.....	90
6.4.1 – L'atteinte du consensus sans aucune opposition.....	90
6.4.2 – Le rôle du président : synthétiser les débats pour faciliter le consensus.....	93
6.4.3 – Leader et secrétaire : mobilisation de pratiques complémentaires.....	97
6.4.4 – Conclusion de la section.....	102
6.5) Conclusion du chapitre.....	102
CHAPITRE 7 : DISCUSSION & CONCLUSION.....	104
7.1) Que nous apprend le modèle d'Urfalino sur le consensus à Table ?.....	104
7.1.1 – Une séquence et des pratiques.....	104
7.1.2 – Des pratiques constitutives de la TQSR.....	106
7.2) Le consensus comme mode de prise de décision privilégié en CI.....	109
7.2.1 – Les inconvénients du consensus.....	109
7.2.2 – Le consensus : un mode de fonctionnement à privilégier.....	110
7.3) Limites et pistes pour les recherches futures.....	112

BIBLIOGRAPHIExii

ANNEXExxi

*À la mémoire de Geneviève Barthouet (1928-2015)
Une Grand-mère qui aura dédié sa vie à mon bonheur*

REMERCIEMENTS

Après avoir passé de nombreux mois à tenter de remplir cette fameuse page blanche qui se présentait devant moi, j'ai eu le temps de repenser longuement à ce qui m'a amené jusqu'ici, et plus précisément aux personnes qui m'ont accompagné tout au long de ce processus de rédaction. Je réalise que ce mémoire est le résultat d'une formation académique qui a été marquée par des rencontres qui m'ont ouvert les yeux sur bien des choses. Parmi les nombreuses personnes qui ont affecté mon parcours, j'aimerais en mentionner quelques-unes afin de les remercier pour leur soutien, le temps qu'ils m'ont accordé, et leurs précieux conseils.

Même si notre rencontre remonte à bientôt neuf ans (déjà), je voulais saluer le travail d'un professeur du secondaire, monsieur Erwan Tanguy, qui a été le premier à m'accorder de son temps, et à me transmettre sa passion pour les sciences sociales. Grâce à son soutien, je me suis projeté avec plus d'assurance vers le monde universitaire. Étant passé par l'Histoire, puis la Sociologie, je me suis dirigé vers l'Université Paris-Sorbonne Abu Dhabi, aux Émirats Arabes Unis (E.A.U), pour y entreprendre une formation en Philosophie et Sociologie. Ce départ vers les E.A.U a été un tournant dans mon parcours et m'a ouvert en grand les portes du monde. Ce pays m'a aussi permis d'effectuer des rencontres qui resteront dans ma mémoire. La première personne que je voudrais nommer est monsieur Jacob Schmutz. Je ne compte pas le temps que j'ai passé dans le bureau de ce brillant professeur de l'Université Paris-Sorbonne (Paris IV), à échanger sur le contenu de mes cours ou encore à refaire le monde. Toujours de bons conseils, il a favorisé l'ouverture de mon esprit vers la philosophie. Je voulais également remercier monsieur Sébastien Mosbah Natanson pour m'avoir soutenu dans la rédaction de mon dossier de candidature pour l'Université de Montréal. Ce professeur n'a pas hésité à m'accueillir à de très nombreuses reprises pour peaufiner ma demande.

Encore une fois, Jacob, Sébastien, merci pour les leçons que vous m'avez apprises pendant ces deux belles années.

Dès lors, en automne 2013, j'ai eu la chance d'intégrer le département de communication de l'Université de Montréal et de côtoyer des professeurs et des chargés de cours parmi les plus grands spécialistes de leurs domaines. Certains d'entre eux ont marqué mon passage comme Boris Brummans, François Cooren, André Caron, Daniel Robichaud, ou encore Guy Angrignon. Pour certains, ils ont été mes professeurs : leurs séminaires ont été des sources d'inspirations inestimables et m'ont permis d'apprendre en quoi consistait véritablement le monde de la recherche universitaire. Pour d'autres, j'ai eu la chance de les voir échanger dans le cadre de réunions du groupe de recherche LOG (Langage, Organisation, Gouvernance), auxquelles j'ai rapidement été convié. Ainsi, je voudrais en profiter pour remercier l'ensemble des membres du LOG. Grâce à eux, j'ai pu découvrir les recherches menées par les acteurs majeurs du département, et parfois même d'ailleurs, en matière de communication organisationnelle. Simple étudiant de maîtrise, j'ai tout de même eu l'opportunité de présenter mes recherches devant des individus que je percevais toujours comme des modèles, parmi lesquels James R. Taylor et Elizabeth Van Every.

À cet instant, comment ne pas terminer la liste des professeurs ayant marqué mon parcours par la personne qui m'aura le plus inspiré. Durant les dix-huit derniers mois, Chantal Benoit-Barné m'aura accompagné continuellement dans l'élaboration de ce travail. Dès le début, elle m'a invité à travailler à ses côtés sur le projet de la TQSR. Sa patience et ses qualités humaines m'auront permis d'apprendre beaucoup de choses sur moi-même. Elle a su m'inculquer la rigueur inhérente à la réalisation de ce genre de projet. Je la remercie profondément pour sa confiance, sa disponibilité, son empathie et son soutien sans faille qui auront véritablement marqué ces deux années d'études.

Je tenais également à saluer les personnes qui m'ont fait confiance pour travailler à leurs côtés en tant qu'auxiliaire de recherche et d'enseignement : Chantal Benoit-Barné, Boris Brummans et Mathieu Chaput.

Mes prochains remerciements s'adressent aux institutions qui m'auront accordé un soutien financier, tel que le groupe Cogeco, la faculté des études supérieures de l'Université de Montréal (FESP), ou encore le département de communication de l'Université de Montréal. Grâce aux bourses Cogeco-Henri Audet, Gilles Brunel, et Elizabeth Van Every & James R. Taylor, j'ai eu le privilège de travailler dans les meilleures conditions possible, et ceci tout au long de mon année de rédaction, pour aboutir à ce mémoire.

En dernier lieu, je souhaitais aussi remercier ces personnes qui ont gravité autour de ce monde, tout au long de mon cheminement académique : ma famille vivant en France, mes amis, mes camarades de bureau et tout particulièrement Lise Higham pour le temps qu'elle a consacré à la relecture de mon travail. Je voulais aussi souligner ma reconnaissance pour une personnalité inspirante, ou devrais-je dire un modèle d'abnégation. Parce que je sais que vous lirez ces quelques lignes, je voulais que vous sachiez que toutes ces discussions, que ce soit sur la terrasse ou au travers d'un écran, m'auront profondément changées. Je suis certain qu'elles continueront à être aussi inspirantes dans les années à venir.

Je souhaitais finir ces remerciements par celle qui me suit tous les jours, et qui m'accompagne à chaque instant de ma vie. Sache que je n'y serais jamais arrivé sans toi. Merci Clarisse.

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1) Émergence de la Table québécoise de la sécurité routière

À la recherche de solutions créatives pour améliorer la sécurité routière au Québec, Michel Desprès a annoncé, en décembre 2005, la mise en place de la Table québécoise de la sécurité routière (TQSR) (Ouellet, 2005). Lancée par cet ancien ministre des transports, l'initiative gouvernementale est réalisée grâce à la collaboration professionnelle de différents acteurs du milieu de la sécurité routière. Initialement composée d'une trentaine d'acteurs, elle réunit plus de « 50 membres représentant les usagers de la route, le milieu municipal, le milieu policier, les organismes gouvernementaux, les ministères et d'autres secteurs d'activité, comme le milieu universitaire et le milieu hospitalier » (Table québécoise de la sécurité routière, s.d.a.). Alors que l'organisme relevait du Ministère des Transports (MTQ) depuis sa genèse, la TQSR est dirigée depuis le 1^{er} avril 2015 par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) (Société de l'assurance automobile du Québec, 2015). Son mandat n'a pas changé depuis sa création. D'emblée, la mission de la TQSR était de proposer au ministre « des pistes d'actions concrètes qui viseront tant le comportement des usagers de la route que la sécurité des véhicules et celle des infrastructures routières » (Ouellet, 2005). Pour faciliter le bon déroulement des échanges, des groupes de travail¹ ont rapidement été créés en fonction des thématiques définies par l'ensemble des acteurs. Les groupes organisés autour de leaders partagent leurs expertises sur une thématique précise, afin de définir des

¹ Qui seront également désignés sous le nom de « sous-groupe » dans ce mémoire.

pistes de réflexion et des recommandations spécifiques. Celles-ci sont ensuite discutées en séance plénière et aboutissent à un rapport final transmis au ministre des Transports.

Après un an et demi de réflexion, la Table a déposé un premier rapport en juillet 2007 composé de vingt-trois recommandations portées par l'ensemble des membres de l'époque. De la même manière, elle a fourni un second rapport en novembre 2009 assorti de vingt-sept recommandations appuyées par l'ensemble des parties prenantes. Une nouvelle série de vingt-trois propositions ont été transmises en octobre 2013 au ministre de l'époque, monsieur Sylvain Gaudreault. En mélangeant coercition et prévention, les propositions ont permis la modification du Code de la sécurité routière, que ce soit au niveau de la vitesse excessive, de l'alcool, ou de l'utilisation du téléphone cellulaire au volant (Table québécoise de la sécurité routière, 2009). Finalement, six ans après le premier rapport émis par la TQSR, le nombre de décès sur les routes québécoises est passé de 614 en 2007 à 399 en 2013, soit une diminution de 35 % des pertes humaines (Société de l'assurance automobile du Québec, 2014). Ce constat fait la « fierté » du ministre actuel Robert Poëti et de la TQSR, qui se sont appropriés une part de responsabilité dans l'amélioration du bilan routier :

« Depuis dix ans, les membres de la TQSR ont [...] permis de diminuer de façon significative le nombre de victimes sur nos routes. Des gains remarquables ont été faits en sécurité routière » (Société de l'assurance automobile du Québec, 2015).

En formulant un ensemble de propositions ayant donné lieu à des actions tangibles, et en participant activement au débat public, la Table s'est imposée comme un acteur majeur et légitime en matière de sécurité routière au Québec. D'une seule voix, elle a été en mesure de répondre aux volontés formulées par Michel Desprès, ministre des Transports à l'aube du projet :

« Je veux de nouvelles mesures plus agressives, tant au niveau de la sensibilisation, de l'éducation et du changement de mentalité. Cela peut être aussi au moyen de législations, on verra. Ce que je sais, c'est que je veux le faire avec les différents acteurs, car c'est un phénomène de société » (Ouellet, 2005).

C'est donc par le prisme de la collaboration interorganisationnelle (CI) que les acteurs politiques ont décidé d'adresser les problèmes relatifs à la sécurité routière de la province canadienne.

1.2) La TQSR comme point de départ

Ce cas précis, marqué par un succès certain depuis une dizaine d'années, inspirera l'ensemble de ce mémoire. En effet, l'idée que la sécurité routière est un phénomène de société complexe qui nécessite la collaboration d'acteurs multiples et diversifiés fait écho dans la sphère académique aux travaux de Emery et Trist (1965), qui démontraient dès les années 60 que les capacités de l'organisation bureaucratique étaient désormais insuffisantes pour pallier à la plupart des problèmes contemporains. Trist (1983) explique quelques années plus tard que, lorsque les sociétés occidentales font face à des problèmes complexes, « *the issues involved are too extensive and too many-sided to be coped with by any single organization, however large* » (p. 270). Pour pallier à ces problèmes, le théoricien propose l'intervention collective d'un ensemble d'acteurs aux origines diverses, basée sur un processus collaboratif : la collaboration interorganisationnelle (CI). Conçues comme des entités de références, ces CI fonctionnent, selon Trist, comme des « *social systems that occupy a position in social space between the society as a whole and the single organization* » (p. 270).

Nous allons donc tâcher d'approfondir la question de la CI par l'étude de la TQSR en fournissant, dès le second chapitre, un aperçu des conditions d'émergences et du

fonctionnement interne de ces dernières. Dès lors, nous serons en mesure d'appréhender, dans un troisième chapitre, le modèle de prise de décision privilégié par les CI : le consensus. Cette manière d'arrêter la décision collective est, comme nous le verrons, largement utilisée à la TQSR. Le consensus sera appréhendé comme une articulation entre des accords particuliers et un ensemble de pratiques de travail, à travers le modèle du *consensus by non-opposition* d'Urfalino (2014), que nous traduirons dans ce mémoire par le terme de consensus par absence d'opposition. Les informations recueillies au cœur de notre revue de littérature nous permettront de problématiser notre réflexion et de l'aborder selon un cadre théorique spécifique, dans un quatrième chapitre. En nous basant sur la conceptualisation du consensus par absence d'opposition et l'approche CCO de l'École de Montréal, nous nous focaliserons sur les pratiques de communications utilisées par les acteurs pour atteindre le consensus à la Table. La démarche méthodologique suivra et constituera notre cinquième chapitre. Il traitera de différents enjeux tels que la sélection des données et la méthode d'analyse utilisée, en l'occurrence l'analyse de conversation combinée à une approche rhétorique. Le sixième chapitre sera ainsi consacré à l'analyse des données sélectionnées à cet effet, et relatives à la CI de la TQSR. Elle sera divisée en plusieurs séquences selon l'approche du consensus par absence d'opposition. Dans un dernier temps, nous discuterons les éléments majeurs étant ressortis de l'analyse pour ensuite clore notre recherche. Nous verrons que les pratiques communicationnelles mobilisées par les acteurs de la TQSR jouent un grand rôle dans l'accomplissement du consensus, et que ce dernier a un effet constitutif majeur pour le groupe.

CHAPITRE 2

LA COLLABORATION INTERORGANISATIONNELLE

2.1) Les déterminants de l'accroissement des CI

2.1.1 – Les conditions initiales

Au cours des dernières décennies, les regroupements de type CI ont augmentés de façon spectaculaire, au point où les accords de collaboration entre ces organisations sont devenus une des caractéristiques du XXI^{ème} siècle. Guidé par les travaux d'Emery et Trist (1965), puis ceux de Trist (1983), Williams (2002) déclare que « *given that the problems are cross-boundary in nature, the focus of organizational action needs to move from a preoccupation with intra-organizational imperatives more to a commitment to the building of interorganizational capacity* » (p. 105). Barbara Gray (1989) précise cette réflexion en écrivant que : « *the fundamental interdependencies that now form the foundation of modern existence compel us to re-examine how we organize to solve problems, locally as well as on a national and international level* » (p. 269). Les sociétés modernes et les organisations sont donc amenées à se tourner vers des modes alternatifs de résolution des conflits (Innes, 2004). La fragmentation du pouvoir, les conflits de valeurs et de perspectives inhérents à ces bouleversements, ainsi que la vitesse des évolutions technologiques et sociales apparaissent comme les principaux vecteurs de ce changement. La complexification des problèmes modernes voit se créer un espace que Huxham, Vangen, Huxham et Eden (2000) appellent « *interorganizational domain* » (p. 338). Les collaborations entre organisations se sont ainsi multipliées au cours des dernières années, pour investir ces *interorganizational domain* et traiter des « *wicked problems* » (McGuire et Silvia, 2010, p. 281). Que ce soit dans les services publics (Chen, 2010 ; McGuire, 2006), le secteur privé (Arnaud et Mills, 2012 ;

Lafaye et Berger-Douce, 2014), les organismes de santé (Huzzard, Ahlberg et Ekman, 2010 ; Powell, Koput et Smith-Doerr, 1996 ; San Martin-Rodriguez, Beaulieu, D'Amour et Ferrada-Videla, 2005) ou la politique avec la TQSR, on assiste à une hausse non-négligeable des CI à tous les niveaux de nos sociétés. Aujourd'hui, elles sont considérées par la sphère académique comme une option intéressante pour aborder la complexité des problèmes sociaux (Koschmann, Kuhn et Pfarrer, 2012).

Des études confirment leur rôle essentiel, entre autres, lorsqu'une crise vient provoquer des bouleversements majeurs (McEntire, 2002 ; Waugh and Streib, 2006 cités dans McGuire et Silvia, 2010). Dans le cadre de l'étude de McEntire (2002) sur la gestion d'une crise provoquée par une tornade ayant sévi au Texas en 2000, les ressources allouées et le rôle joué par les parties prenantes ont été déterminants pour apporter une réponse immédiate au phénomène. McGuire et Silvia (2010) font également valoir les travaux de Kiefer et Montjoy (2006) pour expliquer que la rupture du réseau de collaboration peut causer des résultats négatifs en situation de gestion de crise. Pour justifier leur point, ils font référence à l'évacuation difficile de certains résidents victimes de l'ouragan Katrina en 2005.

Les CI peuvent aussi émerger dans le cadre d'un contexte économique difficile. En France, les petites entreprises de moins de vingt salariés représentent la majorité des organisations (à hauteur de 95%), mais seulement 20% du chiffre d'affaire globale, selon les chiffres du ministère de l'Économie (Lafaye et Berger-Douce, 2014). La situation amène les organisations à s'inscrire dans des « stratégies collectives » de CI. Par conséquent, les recherches se sont multipliées dans le domaine et les chercheurs ont constaté un accroissement des travaux sur les déterminants et les conditions initiales aidant le développement et la stabilisation des CI. Ces conditions sont très complexes, et la décision de développer une entité collaborative répond à plusieurs facteurs essentiels. Krueathep, Riccucci, et Suwanmala (2010), dont les recherches portent sur les conditions de formation

d'un réseau infranational en Thaïlande, ont catégorisé ces mêmes facteurs pour mieux les analyser. D'après ces auteurs, ils peuvent être définis en trois catégories : l'environnement qui entoure l'entité, ses caractéristiques internes et les caractéristiques des dirigeants et des parties prenantes de la CI. Dans la lignée des réflexions menées par Krueathep, Riccucci, et Suwanmala, il semble donc pertinent d'étudier en profondeur ces différents aspects, et tout particulièrement les facteurs environnants, essentiels pour comprendre l'émergence des CI.

2.1.2 – Les facteurs environnants

Brummel, Nelson et Jakes (2012) remarquent dans leur recension de la littérature que l'expansion des CI répond essentiellement à un besoin d'amélioration et de gestion des facteurs environnants. En premier lieu, l'un des objectifs majeurs du développement des CI consiste au fait de s'adapter à un environnement organisationnel particulier (McGuire et Silvia, 2010). Pour Bryson, Crosby, et Stone (2006), cet environnement demeure particulièrement turbulent et complexe, donc difficile à appréhender. Ce dernier affecte de manière substantielle la création et le développement de l'entité collaborative, comme le montrent également Koppenjan et Enserink (2009) dans leur étude sur les partenariats public-privé en matière d'infrastructures urbaines.

Dans son article sur les conditions environnantes favorisant l'émergence des relations interorganisationnelles, Christine Oliver (1990) présente six critères de formation de la CI : « *necessity, asymmetry, reciprocity, efficiency, stability, and legitimacy* » (p. 242). Parmi l'ensemble de ces éléments, trois d'entre eux font explicitement référence à des facteurs environnants : *necessity, stability, et legitimacy*. La nécessité relève principalement de l'environnement, afin de répondre à certaines exigences légales. En effet, Oliver nous explique que des mandats « *from higher authorities [...] may provide the impetus for IORs that otherwise might not have occurred voluntarily* » (p. 243). Ces autorités peuvent être

définies comme des agences gouvernementales, des industries ou des corps professionnels spécifiques. Du point de vue de la stabilité, la formation des relations interorganisationnelles répond fréquemment au besoin de résoudre un environnement incertain. Celui-ci est généré, par exemple, par la rareté de certaines ressources, ou un manque de connaissance provoqué par la rapidité des changements environnementaux. La volonté de renforcer la légitimité de l'organisation est aussi citée comme un motif important dans la prise de décision menant à la réunion des parties prenantes. L'environnement institutionnel pousse les organisations à justifier l'avancée de leurs activités avec minutie, et ceci à chaque moment crucial. Oliver pense ainsi que cette pression amène les organisations à se réunir « *to increase their legitimacy in order to appear in agreement with the prevailing norms, rules, beliefs, or expectations of external constituents* » (p. 246)

Les facteurs environnants peuvent également être beaucoup plus ciblés que les grands principes énoncés par Oliver (1990). McGuire et Silvia (2010) soutiennent l'idée que la densité de population peut être un facteur environnemental essentiel pour la constitution d'une CI. Préalablement à leur étude quantitative basée sur « *a national survey of county emergency management directors conducted by the National Center for the Study of Counties at the Carl Vinson Institute of Government* » (p. 282), les auteurs s'attendaient, entre autres, à trouver une corrélation positive entre le pourcentage d'urbanisation de la population et l'importance des regroupements de type CI. Un grand nombre d'organisations se côtoyant dans un large espace pourrait logiquement favoriser une collaboration accrue entre celles-ci. Or, les données recueillies montrent pourtant que ce sont les municipalités avec une faible densité qui sont amenées à collaborer davantage entre elles. Cette constatation est similaire aux observations effectuées par Krueathep, Riccucci, et Suwanmala (2010), publiées la même année. Ces derniers pensent qu'une municipalité formée par des organisations, partageant plus ou moins le même secteur d'activité, pourrait amener les organisations à collaborer plus en profondeur.

Par exemple, si un espace est composé majoritairement d'organisations du secteur tertiaire, on pourrait s'attendre à ce que ces organisations travaillent ensemble dans le cadre de certains projets conjoints.

L'ensemble de ces facteurs, mobilisant de grands critères ou des explications plus ciblées, montre que les CI sont fortement dépendantes de leur environnement. Elles cherchent néanmoins à se doter d'un ensemble de capacités leur permettant de modifier l'environnement qui les entoure, avec plus ou moins de succès dans les différents secteurs de nos sociétés.

2.1.3 – Un intérêt politique existant

Cette forme d'interdépendance et l'interconnexion entre les organisations caractérisent également l'environnement intergouvernemental des organismes publics d'aujourd'hui (Mullin et Daley, 2010). Les gouvernements n'hésitent plus à utiliser ces entités et invoquent parfois la création de CI, pour traiter un ensemble de problématiques existantes (Huxham, 1996 ; Koschmann, Kuhn et Pfarrer, 2012). Dans cette optique, Bingham (2011) pense la CI en terme de gouvernance collaborative dans laquelle les acteurs tâchent de s'entendre sur des politiques spécifiques, en partenariat avec le public et les diverses parties impliquées. Depuis les vingt dernières années, ces stratégies de gouvernance collaborative disposent d'une popularité grandissante (Ansell et Gash, 2008). D'un point de vue politique, de tels partenariats « *provide an apparently powerful governance mechanism for engaging relevant stakeholders and motivating joint action* » (Skelcher, Mathur et Smith, 2005, p. 574).

L'un des principaux effets découlant de ces collaborations, selon Mullin et Daley (2010), est que « *the use of private sector management approaches within public agencies has increased considerably in recent years* » (p. 760). Huxham avance l'exemple probant du Royaume-Uni qui agit de la sorte en matière de services publics, où le gouvernement collabore étroitement avec les compagnies privées. La TQSR est évidemment un exemple en

la matière tant elle a permis de rendre certaines législations plus efficaces en matière de sécurité routière. Ainsi, dans l'introduction d'un ouvrage collectif sur la nouvelle gouvernance publique qu'il édite, Osborne (2010) pense que l'intérêt politique envers les relations interorganisationnelles « *is thus both a product of and a response to the increasingly complex, plural and fragmented nature of public policy implementation and service delivery in the twenty-first century* » (p. 9). Dans le chapitre suivant, traitant cette fois-ci d'une perspective globale sur la gouvernance, Kennett (2010) soutient que la mondialisation a aussi son rôle à jouer dans cet intérêt pour les CI. Elle a permis l'émergence d'un élément institutionnel transnational et supranational plus fort et plus influent, qui va au-delà des frontières traditionnelles de l'État. Additionnée à une contestation fréquente de la sphère politique, la situation devient telle que les relations interorganisationnelles apparaissent comme un recours très sérieux pour pallier aux problèmes qui se présentent aux gouvernements du monde entier.

Cette première partie a permis de cibler les antécédents de la constitution d'une CI et l'intérêt que peuvent avoir les politiques quant à l'émergence de ces entités. L'existence de domaines interorganisationnels mêlés aux bouleversements environnants (technologiques et sociales) poussent les organisations à s'allier entre elles, qu'elles fassent partie du domaine public ou privé. Pour comprendre le phénomène, il semble désormais essentiel de définir en profondeur ce qu'est une CI, avant de pouvoir parler des relations internes au niveau des différentes parties prenantes.

2.2) Définition générale de la CI

Cette réalité pratique répondant aux contraintes environnantes inspire les théoriciens tels que March et Olsen (1989, cité dans Thomson et Perry, 2006) qui appréhendent la collaboration comme le résultat d'une compréhension mutuelle, d'une volonté collective et de

la mise en œuvre des préférences partagées. Malgré tout, définir la CI n'est pas une mince affaire tant l'entité peut faire référence à un éventail de possibilités : « *strategic alliance ; joint venture ; public private partnership ; co-ordinated service delivery ; community development* » (Huxham, 1996, p. 2). On peut néanmoins la comparer à des structures telles que les alliances ou les réseaux (Phillips, Lawrence et Hardy, 2000).

En faisant l'analogie entre CI et collaboration dans l'ensemble de son ouvrage « *Finding Common Ground for Multiparty Problems* », Barbara Gray (1989) définit la collaboration comme le processus à partir duquel les parties, ayant des visions distinctes d'une problématique spécifique, décident de prendre en considération leurs différences, pour ensuite s'efforcer de trouver une solution qui dépasse les intérêts individuels de chacun. Ces parties sont composées par des entités organisationnelles distinctes et des membres désirant trouver des solutions à des problèmes qu'ils ne peuvent régler seuls (Koschmann, 2012 ; Trist, 1983). Les acteurs engagés dans le processus de collaboration peuvent être des individus, des organisations ou même des États-nations (Brummel, Nelson et Jakes, 2012). Hardy, Lawrence, et Grant (2005) présentent la CI comme « *a cooperative, interorganizational relationship in which participants rely on neither market nor hierarchical mechanisms of control to gain cooperation from each other* » (p. 58). En ce sens, la collaboration entre organisations implique une relation interorganisationnelle qui s'insère dans un processus de coopération (Lawrence, Hardy et Phillips, 2002). Celle-ci se déroule sur une période plus ou moins longue, mais la caractéristique essentielle est la recherche de coopération afin de poursuivre un objectif commun.

Koschmann, Kuhn et Pfarrer (2012) se concentrent quant à eux sur ce qu'ils appellent les partenariats transsectoriels pour parler de CI. Ils définissent ce type de collaboration entre organisations comme des « *multilateral collectives that engage in mutual problem solving, information sharing, and resource allocation* » (p. 332). L'idée de coopération est une

nouvelle fois présente, mais avec la volonté de partager un ensemble de ressources et d'informations. Dans cette lignée, Tsasis (2009) conçoit les CI et ce partage comme « *a way to build capacity and leverage existing resources to enable organizations to address social problems more effectively* » (p. 5). Tsasis parle de « *capacity* » puisqu'il s'intéresse à l'importance des relations interpersonnelles qui favorisent la stabilisation des relations, toujours avec l'idée d'acquérir un ensemble de ressources et de compétences pour régler efficacement un problème spécifique.

Malgré leur ressemblance supposée, Oliver (1990) note que les formes de CI varient fréquemment en fonction des organisations et du contexte dans lequel elles évoluent. Gray (1989) mentionne elle aussi que, d'une CI à l'autre, les résultats attendus peuvent différer. Il peut simplement être question d'échanger des informations, ou encore, chercher un terrain d'entente entre les parties. Pour cette raison, l'auteure distingue quatre types de CI. Premièrement, Gray parle des CI dites exploratoires pouvant être créées pour consolider un lien de confiance entre acteurs, renforcer l'interdépendance de ces derniers, ou encore définir les paramètres d'une problématique particulière. Deuxièmement, l'auteure aborde les CI consultatives visant à analyser un problème spécifique et à formuler des recommandations, comme c'est le cas de la TQSR. Troisièmement, elle mentionne les CI confédératives qui ont pour objectif de formuler des recommandations à long terme sur des problématiques très particulières, en matière d'entente entre deux pays par exemple. Enfin, Gray parle des CI contractuelles qui se rattachent à des accords préétablis, comme peuvent l'être les contrats légaux.

Ces différentes appellations montrent la diversité des types de CI qui peuvent exister. Ainsi, il est possible de définir la CI de la même manière que Huxham, Vangen, Huxham et Eden (2000) qui affirment que la collaboration entre organisations « *include all forms of, and labels for, governance that involves people in working relationships with those in other*

organizations » (p. 339).

2.3) Approche communicationnelle de la CI

Parmi les approches possibles de la CI, certaines se concentrent plus précisément sur les dimensions communicationnelles de celles-ci. Dans leur article proposant de revenir aux racines de la collaboration, Thomson et Perry (2006), se focalisent sur le fonctionnement interne des relations entre organisations. Dans leur conceptualisation, ils ajoutent un élément important par rapport aux définitions précédemment abordées :

« Collaboration is a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together ; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions ». (p. 23)

Cette forme de conceptualisation implique, entre autres, un haut niveau de partage, de coopération et de coordination entre les membres. Elle intègre également un élément nouveau en abordant l'idée d'un processus interactionnel par lequel les acteurs partagent et façonnent des normes communes. Hardy, Phillips et Lawrence (2003) ajoutent un élément crucial à la définition proposée par Thomson et Perry (2006), c'est-à-dire l'idée de durée et de relations négociées en continu, au cœur du processus communicationnel. En effet, ils définissent la CI comme « *a cooperative, interorganizational relationship that is negotiated in an ongoing communicative process, and which relies on neither market nor hierarchical mechanisms of control* » (p. 323). Les trois auteurs conçoivent ainsi la collaboration comme un phénomène essentiellement communicationnel, c'est-à-dire constitué par le discours et les interactions de ses acteurs. Dès lors, on peut imaginer, comme le font Koschmann, Kuhn et Pfarrer (2012),

que ces interactions et la communication « *facilitate the emergence of distinct organizational forms that have the capacity to act upon, and on behalf of, their members* » (p. 334). Sur la base de cette conception, les pratiques communicationnelles des parties prenantes sont donc au fondement de la CI et de la constitution d'un collectif de collaboration. C'est une approche de la CI que nous adopterons tout au long de ce mémoire, tant cette dernière s'avère étroitement liée à notre cadre théorique et à la méthodologie que nous aborderons dans les chapitres 4 et 5. Nous aurons ainsi l'occasion de revenir sur les raisons de ce choix dans les prochaines parties de mémoire.

2.4) Fonctionnement interne des collectifs de collaboration interorganisationnelle

2.4.1 – Le processus de collaboration selon Gray

Après avoir défini la CI et brièvement introduit les auteurs qui développent une approche communicationnelle du phénomène, il nous apparaît important de considérer les travaux qui visent à mieux comprendre le fonctionnement interne des entités de collaboration. Ces travaux mettent tout particulièrement en relief la place centrale de certains acteurs clefs du processus de collaboration.

Gray (1989) mentionne dans son ouvrage trois étapes composant le travail entrepris par une CI. Considérant la CI de manière processuelle, il nous semble donc pertinent de retracer ces étapes à suivre de façon linéaire pour comprendre en profondeur le fonctionnement de la CI. La première correspond à la définition du problème, la seconde à la définition des orientations, puis la dernière à l'implantation de la décision prise par l'entité collaborative. Malgré cet aspect linéaire du processus, Gray pense que « *certain phases may be more significant for some collaborations than for others, there remains a fundamental set of issues that must be addressed in the course of any collaboration* » (p. 56).

La première étape débute lorsque les participants définissent un problème commun dans leur environnement (*problem setting*). Selon Grey (1989), « *the common problem definition around which parties can unite is rooted in their interdependence* » (p. 58). Les membres décident si le processus de collaboration est bien utile pour traiter la problématique qu'ils affrontent. C'est également une période où les participants évaluent les différentes parties prenantes et définissent si ces dernières semblent légitimes ou non pour débattre autour du problème rencontré. Gray parle en ce cas de « *prenegociation* » (p. 57). Pour fluidifier les échanges, les participants peuvent choisir un animateur, facilitant les échanges et le partage de ressources. Nous aborderons spécifiquement son rôle dans la prochaine partie de ce chapitre.

Une deuxième étape consiste à définir les orientations (*direction setting*) que prennent la CI. De manière générale selon Gray (1989), « *they sort out which of their interests are the same, which are opposed, and which are unique or different and can form the basis for eventual trade-offs* » (p. 74). Le moment est propice à l'établissement des règles, du calendrier et des sous-groupes de travail. Créer des groupes de travail peut sembler nécessaire « *if the number of issues to be discussed is large or the number of stakeholders exceeds the twelve-to-fifteen-member limit for effective group functioning* » (p. 80). Dans tous les cas, les membres s'efforcent à chercher des solutions conjointes à partir des informations et des faits dont ils disposent collectivement pour régler leurs problèmes. En effet, « *an important ingredient in building a consensus is reaching agreement on the facts supporting the problem definition and the proposed solutions* » (p. 81). Une fois que les solutions sont bien définies, les parties prenantes entament les discussions pour trouver un terrain d'entente et savoir quelle est la meilleure solution à adopter. Il faut être en mesure de réduire l'ensemble des propositions « *to a single option or to a package of options* » (p. 85). Un jeu de pouvoir se met alors en place et chacun cherche à faire valoir son autorité. Celle-ci peut être profitable

pour définir le calendrier ou adopter une solution préférentielle, mais surtout pour influencer les recommandations faisant partie d'un rapport final, comme c'est le cas pour la TQSR.

L'implantation est quant à elle considérée comme la troisième étape de la CI (*implementation*). Gray (1989) pense que les différents éléments établis au cours de la seconde étape « *are dealing with constituencies, building external support, structuring, and monitoring the agreement and ensuring compliance* ». Les parties prenantes doivent convaincre leurs propres organisations que la solution choisie est la meilleure option possible. L'objectif est également de trouver des alliés pouvant aider à l'implantation des solutions trouvées, surtout du point de vue législatif. Gray soutient fortement cette idée en expliquant que l'implantation « *required mustering considerable public support for the agreements reached as the first step in getting the agreements implemented* » (p. 87).

Dès lors, l'aspect linéaire de ces étapes dépend de la dynamique en cours entre les acteurs de la CI (Gray, 1989). Pour assurer cette dynamique, l'auteure pense que la mobilisation d'une tierce partie peut améliorer la qualité des échanges.

2.4.2 – Le rôle du facilitateur

Comme nous l'avons déjà brièvement énoncé, les parties prenantes peuvent se choisir un facilitateur pour réguler les échanges, au cœur de la CI (Elliott, 1999 ; Huxham, 1996). Pour maximiser l'efficacité du processus décrit antérieurement, des individus endossant le rôle de facilitateur ou de médiateur sont souvent impliqués pour favoriser l'atteinte d'un consensus entre les parties (Elliott, 1999). En qualité de responsable ou d'animateur de l'entité, le facilitateur est un élément essentiel dans l'efficacité de la gestion collaborative (McGuire, 2006). Ils disposent généralement de nombreuses capacités relationnelles, d'un parcours diversifié, d'un carnet d'adresses important et d'une double compétence de type technique et managériale. Selon Elliot, grâce à leurs profils, ils peuvent favoriser l'entente des

parties en structurant les échanges et en facilitant le partage des informations, afin que chacun puisse faire valoir son opinion. Préalablement à cela, ils effectuent un travail pour s'assurer de l'engagement des différents acteurs, avant même leur première réunion en face à face. Ils deviennent alors à même de structurer la communication au sein des rencontres, et encouragent le processus de « *brainstorming* » (p. 214). De manière générale, Elliott soutient que les facilitateurs parviennent à leur objectif « *by conducting their dialogues in an open and inclusive manner, and by searching for agreements that speak to all the interests involved* » (p. 202). Ils mènent les discussions et aident les participants à clarifier les points d'accord et les sources de désaccords entre les parties prenantes, avec pour objectif de trouver des solutions créatives aux problèmes qu'ils partagent. Pour cela, ils écoutent les besoins exprimés par les participants et observent la situation de façon indépendante (Huxham, 1996). D'après Elliott, « *a facilitator remains neutral concerning the content of the group's work and typically has no decision-making authority within the group* » (Elliott, p. 207). Il peut toutefois arriver qu'un des acteurs de la CI endosse ce rôle de médiateur. Dans ce cas, « *he or she must be able to switch hats effectively to preserve the integrity of the process* » (Huxham, 1996, p. 131). Huxham insiste sur ce point en précisant que les facilitateurs ne peuvent en aucun cas favoriser l'un ou l'autre des participants.

2.4.3 – Le rôle des *boundary spanners*

Outre les facilitateurs qui disposent d'un rôle déterminant quant à la réussite et au succès de la CI, Zaheer, McEvily et Perrone (1998) soutiennent que « *in an actual exchange relationship, the role of individual boundary spanners, acting on behalf of their organizations, has an important influence on interfirm exchange* » (p. 142). McGuire et Silvia (2010) confirment cette position en énonçant que la réussite d'une CI dépend aussi du type de *boundary spanners* qui évoluent au sein de l'organisation. Ces *boundary spanners* font

« référence aux membres d'une organisation qui ont la responsabilité du développement des relations de coopération et d'échange avec une autre organisation » (Lorenz, 2001, p. 65). Ce sont les parties prenantes de la CI, les agents qui agissent au cœur des relations interorganisationnelles, tout en étant les représentants à l'externe de l'entité collaborative (Beattie, Fearnley et Hines, 2014). Comme l'énonce Lorenz (2001), leur travail consiste à traverser les frontières des organisations partenaires. Ils cherchent à persuader les autres membres du bien-fondé des actions qu'ils souhaitent entreprendre, tout en cherchant conjointement de nouvelles ressources (Beattie, Fearnley et Hines, 2014). Les *boundary spanners* filtre des éléments d'une surcharge d'informations environnementales, et ceci malgré les attentes de résultats en provenance de leurs propres organisations. Ces derniers sont ainsi engagés dans une relation au jour le jour avec leurs organisations d'origine et les autres parties prenantes qui composent la CI (Noble et Jones, 2006). Ils sont également les garants du maintien, ou de l'amélioration de la légitimité politique de l'organisation (Beattie, Fearnley et Hines, 2014).

Dans son article mettant en lumière les compétences des *boundary spanners*, Williams (2002) caractérise ces derniers par leur capacité à s'engager avec les autres parties prenantes, en déployant des compétences relationnelles et interpersonnelles non-négligeables. Ils sont décrits comme des individus « *who are especially sensitive to and skilled in bridging interests, professions and organizations* » (Webb 1991, cité dans Williams, 2002). Les *boundary spanners* sont motivés par un besoin d'acquérir une compréhension des individus et des organisations en dehors de leurs propres cercles. Pour le bien-être de la CI, ils se doivent de valoriser la différence en terme de culture, d'esprit, de rôle et de profession. Ce sont donc des individus « *personable, respectful, reliable, tolerant, diplomatic, caring and committed* » (Williams, 2002, p. 112). À propos des connaissances techniques dont doivent disposer les *boundary spanners*, Williams propose une double vision :

« There is a view that boundary spanners need to be knowledgeable in one area of expertise to act as a kind of passport of legitimacy for engaging with people from other organizations – harnessing the power that is associated with knowledge. Another view is that boundary spanners need to be a “jack of all trades and master of none”. It is suggested that the best boundary spanners do not have a conventional professional or career profile, are less constrained by the attendant baggage, and are not perceived as direct threats to the status of the more professionally grounded practitioners of this art ». (p. 119)

En définitive, les *boundary spanners* agissent comme un pont entre les dimensions intra et interorganisationnelles, à travers un ensemble de compétences et de techniques mises à disposition des autres parties prenantes impliquées dans le processus de CI.

2.5) Conclusion du chapitre

Le segment de la littérature étudié en matière de CI nous permet donc de faire ressortir quelques éléments primordiaux des recherches antérieures. Premièrement, ces entités ont un rôle majeur du point de vue de leur environnement organisationnel, ainsi qu’au niveau des relations qu’elles impliquent. Le temps est celui de la coopération pour les parties prenantes qui ont la volonté d’apporter des solutions à des problèmes d’envergure. Ceci étant, pour la suite de ce mémoire, nous avons décidé d’appréhender plus en profondeur les dimensions communicationnelles des CI, élément mis en avant par Hardy, Phillips et Lawrence (2003), ou encore Thomson et Perry (2006). Dans cette perspective, le rôle des parties prenantes est très important tant ces dernières sont au fondement de la CI et de sa constitution. Ainsi, le succès de la CI dépend de la communication entre les parties prenantes qui peuvent jouer le rôle de *boundary spanner* afin de faire concorder leurs propres intérêts et ceux des autres acteurs. Leur travail soutient la construction d’un mode de fonctionnement précis à travers des

pratiques, des normes, un sens commun, des valeurs et des objectifs partagés par tous. Pour reprendre une nouvelle fois l'idée de Koschmann, Kuhn et Pfarrer (2012), le dialogue et les interactions entre ces parties favorisent l'émergence d'une entité distincte ayant la capacité d'agir pour et sur les membres. Elle semble porteuse d'un nouvel élan et d'une forme de dépassement pour les organisations investies.

Adopter cette approche ouvre ainsi de nouvelles perspectives, et tout particulièrement sur le fonctionnement interne de la CI, à travers le mode de prise de décision et sur le rôle de la communication dans celui-ci. Pour évaluer les critères de réussite d'une CI, Gray n'hésite pas à parler d'un mode de fonctionnement propre à la CI : le consensus. Pour l'auteure, les parties prenantes doivent arriver à un consensus et être en mesure de l'implanter de manière durable pour atteindre leurs objectifs de départ. Caractéristique majeure de la CI, et parfois présenté comme la seule manière viable de parvenir à un accord entre les parties prenantes (Robertson et Choi, 2012 ; Gray, 1989), le consensus fera l'objet de notre prochain chapitre.

CHAPITRE 3

LE PROCESSUS DÉCISIONNEL AU CŒUR DE LA CI : LA QUESTION DU CONSENSUS

La première partie de ce mémoire sur la CI montre à quel point la recherche s'attarde à comprendre ce qui caractérise les conditions d'émergences de ces entités, tout en constatant leur expansion dans tous les secteurs de nos sociétés. Après avoir abordé succinctement ces quelques points, nous souhaitons davantage nous focaliser sur le fonctionnement interne des CI, et leur processus décisionnel. Très souvent, les acteurs engagés dans un processus collaboratif fonctionnent par « consensus » (Gray, 1989 ; Innes, 2004 ; Moscovici et Doise, 1992). La TQSR est ici un exemple probant puisque les membres de la TQSR s'invertissent « pleinement dans la recherche de consensus préalables à la formulation de recommandations » (Table québécoise de la sécurité routière, s.d.b). Mais comment se définit ce consensus dont nous parlons ?

Tout comme Jacques Rigaud (1978), nous aimerions revenir sur « ce continent mal connu » et rapporter une partie des « récits d'explorateurs » disponible en la matière (p. 8). Avant d'investiguer ces quelques éléments dans la littérature, il nous semble nécessaire de retracer les origines et l'étymologie du concept de consensus afin de décerner son sens dans un contexte de prises de décision relatif aux CI.

3.1) L'histoire du consensus

3.1.1 – Sens et origine du consensus

Le premier chapitre de l'ouvrage « *validité et limites du consensus en éthique* », codirigé par Alain Létourneau et Bruno Leclerc, fournit un point d'ancrage et les « bases de la

discussion » concernant l'origine de ce mot dans la langue française (Martel, 2007). Le mot consensus provient du latin *consensus*. Ce dernier est issu d'une double dérivation du verbe latin *consentire* (co/con voulant dire « avec ») et *sentire* (« sentir ») signifiant « être d'accord, être d'un même sentiment » ou accorder, donner son accord (à quelques choses) » (Martiel, 2007, chapitre 1, paragraphe 4). La première utilisation du mot consensus remonte au temps de Cicéron selon les écrits de Christophe Pacific (2010), dont les recherches sont axées sur l'opposition entre le consensus et le dissensus. Le concept de consensus tel qu'il est décrit par Cicéron « est une forme d'immanence du vrai et/ou du bien dans la nature des choses » (p. 13). C'est une harmonie des éléments de la nature entre eux, en dehors de toute intervention divine. Dans le cadre d'une conférence prononcée au Centre universitaire Jean-François Champollion d'Albi (Conférence AJET, 2013), Pacific explique que le consensus est naturel, et conduit par une force inhérente à lui-même. La pierre n'entrave pas la vie de l'herbe qui pousse, et elle-même ne s'oppose pas à l'arbre qui grandit. L'homme constate ainsi « le vrai et/ou le bien-fondé et ne peut que saluer la symbiose incontournable des idées » (Pacific, 2010, p. 13). Le temps faisant son œuvre, le sens attribué au mot consensus s'est quelque peu éloigné de cette définition ancestrale et les sociétés contemporaines se sont réappropriés le sens du consensus. Il a été employé dans le domaine de la physiologie pour désigner l'interdépendance des organes dans le maintien des fonctions vitales, en gardant à l'esprit l'idée d'une certaine harmonie des éléments. Le tournant s'effectue sans doute lorsque les sciences sociales se sont appropriées le terme de consensus. Dans le domaine de la sociologie, il est mobilisé pour représenter un « accord » à travers l'expression de « consensus social ». Au XX^{ème} siècle, le consensus a été utilisé dans la sphère politique au sens d'accord social conforme aux vœux de la majorité. Dès lors, on pouvait être en mesure de désigner un accord ou une décision prise par « large consensus ».

Selon Pacific (Conference AJET, 2013), les sociétés contemporaines en ont ainsi galvaudé son sens en essayant de reconstituer de l'harmonie et des normes sur une base chaotique. Martiel (2007) distingue trois sens du mot consensus que l'on attribue de nos jours, selon les dictionnaires du français moderne. Le premier relève de l'étymologie du mot, et peu de choses sont à dire sur ce sens. Deux autres sens peuvent être toutefois recensés, dont les approches sont plus ou moins proches et méritent quelques explications. Le premier sens représente un « accord entre plusieurs personnes » (chapitre 1, paragraphe 6). Cela sous-tend des questions de consentement ou d'entente formelle ou informelle entre plusieurs personnes. Ce procédé peut aussi devenir un mode de gestion à part entière comme nous le montrent ces utilisations du terme consensus :

« Du début à la fin de l'exercice, la Commission s'est fait fort de ne procéder qu'à partir du CONSENSUS de ses membres » (chapitre 1, paragraphe 22) ; « Le consensus peut être utilisé comme un mode de gestion : Mais une université qui se gère par CONSENSUS, c'est une université qui piétine ». (Martiel, 2007, chapitre 1, paragraphe 23)

Le second sens attribué par Martiel (2007) peut être considéré comme un sous-emploi du premier puisqu'il pense cette entente comme un « accord social conforme aux vœux de la majorité » (chapitre 1, paragraphe 4). C'est le sentiment d'une forte majorité qui est exprimée dans ce second sens du mot consensus : « Un consensus unanime émergea autour de l'urgence de développer et de maintenir un programme de recherche sur cette question » (chapitre 1, paragraphe 18).

3.1.2 – Synonyme du terme

Pour bien comprendre la complexité du terme, Martiel (2007) effectue également une étude des synonymes, méthode permettant « d'éclairer la signification d'un mot » (chapitre 1, paragraphe 24). Dans son étude sur les origines du consensus, Martiel effectue une recension approfondie de tous les termes renvoyant à celui de consensus dans les principaux dictionnaires de la langue française. Ce procédé permet de délimiter les frontières de la compréhension que nous pouvons avoir du terme de consensus. L'auteur distingue ainsi des unités lexicales proches telles que « accord, cohésion, unanimité, acceptation, acquiescement, approbation, assentiment, agrément, consentement, majorité » (Martiel, 2007, chapitre 1, paragraphe 24). Il effectue quelques nuances entre ces différents mots pour apporter plus de détails à la définition du terme. Les mots « accord », « acquiescement », « approbation », « assentiment », « cohésion », ou encore « consentement » présentent quelques similitudes, comme le fait d'exprimer un fait individuel. C'est une conformité de pensée ou de sentiment, voire une « adhésion de l'esprit » tel que le mentionne Martiel (chapitre 1, paragraphe 24). D'un autre côté, on a les synonymes qui se réfèrent à une conception plus juridique du consensus : « acceptation » ou « agrément ». C'est l'expression d'une forme de « consentement formel [...] émanant d'une autorité » (chapitre 1, paragraphe 25). Les deux derniers termes encore non mentionnés, « majorité » et « unanimité » symbolisent la conformité ou l'expression d'un groupe dans son ensemble. Dans ce cas, les voix sont très fréquemment exprimées et comptées, ou du moins, elles peuvent l'être en séance collective lorsqu'il est demandé (chapitre 1, paragraphe 23). D'un point de vue purement sémantique, la distinction entre le vote, la majorité ou le consensus n'est donc pas très clairement établie. Avant de proposer une approche plus globale de la prise de décision par consensus, il semble donc nécessaire d'effectuer une distinction conceptuelle entre le consensus et la prise de décision par le vote.

3.1.3 – Distinction entre le consensus et le vote

En matière d'explicitation de la règle de décision par les parties prenantes et de son institutionnalisation, il existe une différence fondamentale entre le vote et le consensus (La Vie des Idées, 2010). Le vote peut être conçu comme « une décision – secrète ou publique – prise en dénombrant les volontés individuelles d'un nombre x d'individus considérés égaux par la procédure » (Pasquino, 2007, p. 35). Cette procédure est particulièrement appropriée lorsqu'une assemblée populaire, où les membres d'un organe tel qu'un parlement, politiquement responsable, discutent en public et votent une position à la majorité. Le vote est alors un instrument que l'on a, en tant que groupe, comme institution et règle commune (La Vie des Idées, 2010). De cette façon, il favorise une forme d'unité au détriment de la diversité environnante, perçue alors comme une menace à son identité (Boarini, 2012). Les décisions fondées sur le principe du vote supposent ainsi que tous les avis des participants soient équivalents. C'est la règle de majorité extérieure qui s'exprime de manière très explicite par le comptage des différentes voix. C'est une façon de reconnaître qu'un argument ou une prise de décision est meilleure qu'une autre (Pasquino, 2007). Il a pour conséquence de mettre en lumière les positions antagonistes au lieu de fédérer et d'unifier les participants à ce même vote. Les individus font un choix, sans avoir connaissance de la position et de l'avis de leur voisin. Une décision prise par un vote devient donc irrémédiable, comme l'énonce Boarini (2012) dans son étude sur la « dynamique du consensus », à travers l'exemple du référendum français sur la Constitution pour l'Europe qui n'aura « jamais été reproposé aux Français après le vote du 29 mai 2005 » (p. 10).

De son côté, la décision par consensus correspond davantage à une alternative du vote, avant tout lorsque la réponse à la question posée n'est pas du type « oui/non » (p. 41). Selon Urfalino (La Vie des Idées, 2010), les acteurs sont présents dans un même lieu, au même moment, et tâchent d'accomplir une certaine action. La différence avec le vote est que, dans le

cadre de la prise de décision par consensus, les participants ont très souvent du mal à savoir ce qu'il s'est passé pendant le processus. Alors que le vote peut se matérialiser par le dépôt d'un bulletin dans une urne, les prises de position sont plus délicates à définir dans le cadre de la décision par consensus. Il peut apparaître comme quelque chose qui n'est pas du domaine de l'explicite, et qui est inhérent au fonctionnement du groupe. Pour effectuer un ensemble de recommandations, « la décision collective dépend d'un compromis entre ceux qui ne sont pas d'accord sur la décision à prendre » (Urfalino, 2007, p. 41). Il se manifeste lorsque qu'un participant x cautionne l'argument émanant de la partie y . Dans cette situation, la décision est le fait des seules volontés des uns et des autres. Alors que le vote a une tendance à égaliser les engagements des acteurs par la règle du nombre, en supportant l'une ou l'autre des propositions débattues, la prise de décision par consensus dépend du seul fait des parties prenantes et de l'orientation de la discussion (La Vie des Idées, 2010). La décision est prise parce qu'elle n'est pas contestée par les acteurs. Dans une situation contraire, le vote peut être présent dans la délibération, mais il ne représente ni le mécanisme essentiel, ni celui qui apparaît souhaitable aux yeux des acteurs (Pasquino, 2007).

Au premier abord, le consensus apparaît ainsi comme « l'expression laborieuse, hésitante, mais sincère d'une volonté de dépasser les mécanismes formels qui permettraient de fonder une légalité sur une contrainte », celle de la souveraineté du vote (Rigaud, 1978, p. 9). Après avoir montré son origine et ses distinctions avec le vote, regardons maintenant comment ce dernier peut être défini dans la littérature.

3.2) Définition du consensus

De manière générale, ce processus de décision est présenté comme une innovation sociale et administrative pleine de promesses (Turcotte, 1997), ou comme « le signe d'une ouverture à des solutions équitables et raisonnables » (Cormick, 1996, p. 18). Selon Luc

Vodoz (1994), politologue et spécialiste en gestion de processus de décision liés à des projets territoriaux, le consensus correspond à une « arène de créativité » permettant d'augmenter « le champ des possibles » aboutissant par conséquent à « une décision de meilleure qualité » (p. 61). D'après *A Dictionary of Sociology*, le terme de consensus se réfère à une position commune, une finalité, ou un ensemble de valeurs partagées entre les membres d'une même société (Consensus (*social consensus*), 2009). À travers une certaine dynamique argumentative, il privilégie le partage d'un ensemble de conviction (Boarini, 2012). Il s'agit de « rapprocher le public des instances de consultation par des dialogues de proximité » (p. 10). Toute recherche d'un consensus doit être animée par un objectif pour lequel les participants sont incités à participer pleinement au projet (Cormick, 1996). Initialement, les objectifs ou leurs intérêts sont divergents, mais ils ont collectivement le désir d'aboutir à un résultat précis. En effet, ces derniers ont de meilleures chances, en se tournant vers la solution du consensus, d'influencer ces mêmes résultats. Selon Boarini (2012), les acteurs doivent donc se doter d'un certain charisme pour favoriser l'adhésion des membres.

La construction d'un consensus soutient de cette façon l'émergence de trois types de capitaux au cœur des discussions : social, intellectuel et politique (Innes et Booher, 1999). Le capital social est issu d'une discussion sérieuse entre les parties prenantes et implique la construction d'un réseau de communication. Le capital intellectuel, sous la forme d'une compréhension mutuelle et d'une définition commune des problèmes en vigueur fournit une base à la discussion. Sous la forme d'alliance et d'accord sur les propositions collectives, le capital politique aide à la transmission des propositions vers l'entité responsable de ses éventuelles applications.

Ce modèle décisionnel est ainsi utilisé comme référence, que ce soit à l'intérieur d'un groupe ou à plus grande échelle. Dès lors, Christophe Pacific (2010), énonce que le consensus :

« a trouvé une place de choix dans l'organisation quand il s'est agi de construire de nouvelles normes. Il a profité du vide, du fait que rien n'existait avant lui, pour fonder de nouveaux sens communs, pour permettre à divers types de systèmes de progresser. » (p. 102)

Il a été assimilé par les esprits d'aujourd'hui à tel point que l'on ne peut plus imaginer la démocratie sans le principe de consensus (Vanegas, 2013). Ce dernier peut être adapté à n'importe quelle situation ou circonstance, du processus décisionnel mêlant le secteur public et privé, à une intégration déjà existante dans le cadre de mandats préétablis (Cormick, 1996). Il s'est donc imposé comme la méthode ou le procédé utile à suivre lorsque les individus, ou des organisations du même type que la TQSR, veulent s'associer, agir de concert ou décider ensemble (Moscovici et Doise, 1992). Moscovici et Doise, présentent ce processus décisionnel comme « un fait simple et fondamental de la vie en commun » (p. 15). Il est utilisé partout dans notre vie quotidienne, du choix d'un restaurant pour un dîner entre amis, en passant par l'obtention d'un rendez-vous chez le médecin, ou encore au cours d'une réunion d'affaires entre différentes parties intégrées aux négociations. Ce procédé si communément utilisé est censé répondre aux intérêts de chacun des acteurs impliqués dans les discussions, tout en favorisant une grande coopération entre les membres (Ansell et Gash, 2008). Au contraire d'un plébiscite, il n'implique pas que les parties prenantes soient en accord complet avec la décision prise, mais que les acteurs soient prêts à s'en accommoder ensemble (Moscovici et Doise, 1992). Le consensus est ainsi très fortement associé à la notion de compromis, comme nous l'avons bien vu précédemment, si bien que ces deux mots sont très fortement associés pour des chercheurs comme Moscovici et Doise. D'un autre côté, Luc Vodoz (1994) nuance quelque peu cette position en énonçant que :

« Si la prise de décision par consensus peut inclure des recherches de compromis, elle s'en différencie dans le sens qu'elle suppose une

transformation des points de vue des protagonistes, un changement de perceptions et/ou de positions [...] (et) la création d'une solution inédite susceptible de satisfaire les partenaires de la décision de manière plus profonde que suite à une série de concessions. » (p. 57)

Sans devenir un synonyme de compromis, le consensus peut néanmoins y être comparé en termes de degré de satisfaction des parties prenantes. Ce dernier favorise l'augmentation plus ou moins équitable du degré de satisfaction de l'ensemble des acteurs. En ce sens, Vodoz considère le consensus comme « une forme de négociation intégrative, coopérative (par opposition à la négociation distributive, conflictuelle) » (p. 57). En dernier recours, cette procédure est donc utilisée pour mettre un terme aux divisions et aux incompréhensions entre les différentes parties prenantes défendant des positions distinctes (Moscovici et Doise, 1992). Pour cela, les intervenants doivent être convaincus que le processus de négociation peut servir leurs intérêts (Cormick, 1996).

3.3) Une articulation entre des accords particuliers et un ensemble de pratiques de travail

Lorsque l'on s'attarde avec plus de précision sur ce qui peut faciliter la construction du consensus entre les parties prenantes, on constate que deux ingrédients sont essentiels à la composition de ce dernier (Katagiri, Takanashi, Ishizaki, Den et Enomoto, 2013). Le premier correspond à la recherche d'un accord particulier entre les parties prenantes, c'est-à-dire le travail sur la formulation d'un contenu précis, comme par exemple une recommandation effectuée par la TQSR. Le second ingrédient fait référence à un ensemble de pratiques de travail effectuées en amont, au chemin qui mène à la recommandation, c'est-à-dire l'établissement de la solidarité du groupe et de sa cohésion. Ces ingrédients semblent interreliés tant le succès, la solidarité et la constitution du groupe dépendent de l'élaboration

d'un consensus raisonnable. Ainsi, lorsque la littérature tente de définir en profondeur cette procédure du consensus, les deux ingrédients, en l'occurrence le consensus en tant que *modus operandi*, et comme produit de cette recherche, se mélangent pour constituer un même modèle de prise de décision.

Selon Turcotte et Pasquero (2001), très peu d'études s'attardent sur ce que les CI produisent. Pourtant, les deux auteurs énoncent que l'on pourrait pratiquement dire par définition que l'un des principaux avantages attendus des « *multistakeholder collaborative roundtables* » est la production d'un consensus. Turcotte et Pasquero (2001) pensent même que l'un des principaux avantages des CI est la production d'un consensus. Dans une recherche plus récente effectuée par Brinkerhoff et Brinkerhoff (2011) visant à traiter certaines confusions en matière de partenariat public-privé, les auteurs confirment que les mesures de la performance des politiques se fondent sur la construction d'un produit consensuel entre les différents groupes impliqués. En ce sens, celui-ci peut ainsi être perçu comme un produit, c'est-à-dire un résultat tangible de la CI. En mobilisant les travaux de Gray (1989), Turcotte et Pasquero proposent une vision du consensus qui est « *achieved when each participant acknowledges that a given solution is acceptable, even if this solution does not correspond to that participant's preferred option* » (p.448). Cette formulation soulève entre autres, la question d'une reconnaissance active ou passive des participants dans la prise de décision, problématique que nous aborderons dans une prochaine sous-partie de ce chapitre.

D'un autre côté, McKearnan et Fairman (1999) voient aussi le consensus comme une décision acceptée par les autres parties, en intégrant toutefois l'idée qu'elle est liée à un processus particulier : « *A consensus agreement is one that all stakeholders participating in a consensus building process accept* » (p. 327). Comme processus, le consensus est une orientation qui façonne la collaboration et nécessite plusieurs types d'activités selon les deux

auteurs, tout en prêtant attention aux obstacles auxquels le groupe fait face : « *preparing, creating value, and producing consensus* » (p. 327). Pour McKearnan et Fairman, prendre une décision par consensus, c'est « *'go the extra mile' to meet the concerns and interests of all participating stakeholders* » (p. 328). C'est essayer d'aller plus loin que l'on pourrait être en mesure de le faire par ses propres moyens. Dès lors, une concertation rondement menée ne passe pas par des règles strictes ou par un vote, mais plutôt par des principes aidant à la mise en place des échanges entre les participants pour aboutir à un large consensus (Susskind, Duzert, et Lempereur, 2014). Le consensus en tant que processus dispose donc d'une place importante dans le travail et le processus de prise de décision d'une collaboration à visée politique, comme le suggère cette définition proposée par Ansell et Gash (2008) :

« *A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets* ». (p. 544)

Ils privilégient le terme de « *consensus-oriented* » puisque pour eux, très souvent, les collaborations de ce type n'aboutissent pas toujours à un produit consensuel. Pour autant, ils énoncent que « *the premise of meeting together in a deliberative, multilateral, and formal forum is to strive toward consensus or, at least, to strive to discover areas of agreement* » (p. 547). En comparant le processus décisionnel et la gestion de projet entre la France et des Pays-Bas, Jacqueline De Bony (2011) supporte de la même manière cette idée, en énonçant qu'au Pays-Bas, « la décision n'est pas toujours le résultat d'un consensus mais le processus est systématiquement engagé » (p. 10). L'idée de « *consensus-oriented* » introduite par Ansell et Gash permet d'approfondir l'idée du consensus comme étant un processus constitutif de la CI préalablement mentionnée. Le consensus n'est pas vu exclusivement comme un résultat

tangible et extérieur au travail de la CI, mais comme une orientation qui guide l'ensemble des activités des membres. Des études viennent compléter cette vision, comme par exemple la centralité des procédures de coordination orientées vers le consensus de la gouvernance de l'Union Européenne (Scharpf, 2000 ; Gourgues, 2010), ou encore l'existence de « conférences de consensus labellisée par l'HAS (la Haute Autorité en Santé) » (Pacific, 2010, p. 82). Ces conférences mêlent à la fois le débat démocratique avec un aspect scientifique ayant pour objectif d'ériger un ensemble de recommandations de la manière la plus objective possible. Au cœur de celle-ci, les acteurs sont amenés à respecter des grilles et des scénarios pour arriver à l'achèvement d'un consensus, dans le but de créer des bases communes pour faire avancer les discussions. Par ce biais, le consensus est au fondement même de l'entité collaborative, les délibérations à caractère démocratiques impliquant elles-mêmes un sentiment d'attachement et un aspect constitutif (Mansbridge et al., 2010). Arend Lijphart (1968) explique dans son livre « *The politics of accommodation, pluralism and democracy in the Netherlands* » que l'attachement des Néerlandais envers le consensus se justifie par un grand sentiment d'appartenance envers un même bloc, dont les racines remontent jusqu'au XVI^{ème} siècle. L'idée du consensus favorise de cette façon l'autocélébration et l'unification d'un groupe dont l'ensemble de convictions se pérennise à travers des routines et des dilemmes qu'il affronte (Boarini, 2012).

Dès lors, la perspective de voir les parties en conflit trouver un terrain d'entente peut être très intéressante pour les organismes de réglementation et pour les acteurs politiques qui, sans les apports du consensus, seraient amenés à prendre autrement une décision susceptible d'activer un ensemble de controverses (Cormick, 1996). Une cohabitation entre ces deux perspectives du consensus semble incontournable pour définir avec précision le concept de consensus. Ce dernier n'est donc pas exclusivement centré sur le produit ou la solution recherchée, mais plutôt sur la définition du problème, la démarche utilisée pour élaborer une

solution, ainsi que la décision qui en découle (Vodoz, 1994). Ces deux éléments sont interdépendants et indissociables pour comprendre en profondeur la notion de consensus. C'est une approche qui est privilégiée, entre autres, dans les travaux de Philippe Urfalino. Ses travaux ont permis de conceptualiser la prise de décision par consensus sous la forme d'une séquence d'actions interdépendantes aboutissant à un produit, le « consensus apparent ». Nous allons donc voir dans la prochaine partie comment se caractérise la démarche prônée par ce chercheur.

3.4) Le consensus apparent selon Urfalino

Lorsque les politologues, philosophes et anthropologues promeuvent et parlent d'une décision consensuelle, ils sous-tendent tous, de manière inconsciente, l'établissement d'un accord apparent. Cette subtilité mise en exergue par Philippe Urfalino (2007) semble, en effet, plus présente qu'on peut être en mesure de le penser. Ainsi, le chercheur français parle d'un « consensus apparent » pour décrire un procédé décisionnel constaté par les ethnologues, mais aussi largement utilisé par des conseils et des CI à travers le monde, comme par exemple à l'Organisation des Nations Unies (2007), pour éviter les conflits entre les différentes parties prenantes. De la même manière, la TQSR semble être une CI qui utilise allègrement ce procédé d'arrêt des décisions afin de formuler l'ensemble de ses recommandations au ministre des Transports.

3.4.1 – Définition et description d'une prise de décision par consensus apparent

En 2007, l'article « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés » publié par Urfalino met le doigt sur un élément que de nombreux chercheurs avaient constaté auparavant, sans forcément s'y attarder en profondeur : le « consensus apparent ». Pourtant, les travaux ethnologiques de Sherif El-Hakim sur les processus de décision dans un village

soudanais, ou encore ceux de Barbara Yngvesson à propos des décisions prises sur les bateaux de pêche suédois, relatent un nombre important de situations réglées par le consensus apparent (Urfalino, 2007). Alors que la prise de décision par « consensus apparent » semble être largement répandue dans un grand nombre d'entités collaboratives, le terme et sa signification se révèlent comme étant particulièrement difficiles à définir selon Urfalino. L'auteur insiste bien sur les deux sens possibles qu'il attribue au mot « apparent ». D'après le sens premier de la terminologie grecque, ce dernier peut faire référence à ce qui apparaît et devient dès lors saisissable. Il peut également « être entendu comme quelque chose s'opposant au réel » (Urfalino, 2007, p. 60). Le consensus apparent ne requiert pas l'unanimité comme pourrait le supposer la pensée commune, mais il peut en prendre l'apparence par l'absence de désaccords exprimés par les acteurs qui le sous-tendent.

Ce mode décisionnel peut-être présent dans trois types de contexte selon la recension effectuée par Urfalino (2007). Premièrement, il évoque la palabre utilisée majoritairement dans des sociétés autarciques et hautement indépendantes, où la population dispose d'un temps important à accorder à la discussion et « aux conciliabules nécessaires à ce mode de décision » (p. 54). Dans un second temps, il parle des aréopages, où les organes délibératifs réunissant des sages choisis au nom de leurs compétences n'utilisent que très rarement le vote. Finalement, le consensus apparent est utilisé dans les assemblées et les commissions délibérantes dans lesquelles la décision par consensus « est employée comme un expédient » (p. 54). Urfalino mentionne l'exemple du conseil d'administration des Fonds Régionaux d'Art contemporain, créés en France en 1982, ayant pour responsabilité « d'accepter ou de rejeter les propositions d'achats d'œuvres d'art contemporain » effectuées par un ensemble d'experts (p. 55). Le président de la séance a pour habitude de déclarer à l'assemblée : « Chers amis, vous avez écouté les experts, les œuvres proposées sont de grande qualité. Nous n'allons quand même pas voter ! Je propose qu'on les prenne toutes, vous êtes d'accord ? » (p. 55).

Dans ce cas précis, la discussion n'est pas suivie d'un vote, mais plutôt de l'exposition d'une ou plusieurs propositions censées correspondre à un consensus. En l'état, « l'arrêt par consensus apparent assure [...] une continuité entre la délibération et la décision » (p. 61). La décision émerge directement de la discussion, élevant celle-ci au rang de l'idéal rationnel, ou les échanges se construisent sur une base logique.

Le plus souvent, le facilitateur prend la parole pour faire ressortir une proposition ayant pour objectif de rassembler les avis des différentes parties prenantes. L'entité collaborative attache alors de l'importance à une certaine conception du consensus, pouvant regrouper les acteurs et favoriser la cohésion autour d'une décision de qualité. Dès lors, deux situations sont possibles : les membres se taisent et la décision est prise, ou celle-ci fait l'objet d'une contestation, ne serait-ce que mineure. Celle-ci suffirait à faire reprendre la discussion pour s'accorder de nouveau sur une nouvelle décision collective. Dans le cas où l'ensemble des propositions se voit rejeté, aucune décision ne sera prise et les acteurs devront à nouveau se réunir. Ce schéma correspond à une « séquence type » d'une décision prise par consensus apparent (La Vie des Idées, 2010). La décision par consensus apparent est jugée cependant moins légitime que le vote et celle-ci peut être mise de côté au profit du vote lorsque les enjeux sont trop importants et que les divisions au cœur de l'assemblée sont insurmontables. Néanmoins, cette procédure dispose d'un avantage certain, celui de ne pas mettre en évidence le fait qu'il existe un gagnant et un perdant dans la décision. Cacher ces dissensions constitue un objectif sous-jacent non négligeable quant au choix de la solution du consensus apparent.

3.4.2 – Entre égalité de participation et inégalité des influences

Au cœur de l'exercice de consensus, Urfalino (2007) encourage la participation de chacun des membres. C'est l'un des points forts de la palabre qu'il valorise grandement à travers les recherches ethnologiques que nous avons mentionnées précédemment. Pour autant,

les délibérations et la prise de décision par consensus apparent ne prétendent en rien assurer l'égalité des membres devant la décision. Alors que le modèle du vote garantit l'égalité d'influence sur la prise de décision en fournissant à chaque électeur une voix, le consensus apparent reconnaît une forme d'inégalité des influences. Plus important encore, il faut noter que « ces inégalités sont jugées légitimes » par les acteurs (p. 66). Elles sont au fondement de la préférence pour le système du consensus apparent. Ce sentiment est parfaitement exprimé dans les travaux d'Urfalino par un scientifique siégeant la Commission européenne AMM (autorisation de mise sur le marché) :

« On arrive toujours à un consensus, c'est bien mieux. Il n'y a jamais eu de vote. Vaut mieux que les gens s'expliquent. Que ceux qui sont compétents s'expliquent. Il y a des membres de droit qui représentent les académies de médecine, de pharmacie, l'Inserm. Ils sont représentatifs mais ils n'ont pas une compétence. Les experts sont compétents. Donc le problème du vote c'est qu'il donne un même poids à tous. » (p. 66)

Le problème exprimé est également visible dans les travaux de Terray (1987/1989), repris par Urfalino (2007) :

« L'idée que tous les suffrages pèsent d'un poids égal leur paraît tout à fait saugrenue : il y a des hommes intelligents et il y a des imbéciles, il y a des vieillards expérimentés et il y a d'innocents blancs becs ». (p. 66)

Les propos de Terray (1987/1989) additionnés à ceux de l'expert de la Commission AMM montrent que les compétences sont grandement valorisées et que l'influence des acteurs doit grandir selon le degré d'expertise des parties prenantes. À travers le principe d'autorité du meilleur argument à la base de l'arrêt de la décision, le consensus apparent légitimise de fait l'inégalité des participants. Ainsi, « le souci de l'égalité en matière de participation y côtoie

la reconnaissance des inégalités d'influence » (Urfalino, 2007, p. 66). En s'inspirant des travaux d'Urfalino, Alfred Moore et Kieran O'Doherty (2014) proposent une vision similaire du principe d'égalité dans leur conceptualisation du *deliberative voting*. Ils se distinguent du vote, qui ne serait pas simplement basé sur le décompte des voix. Au lieu d'être considéré comme un « *decision device* », la procédure est plutôt entendue comme un « *communication device* » (p. 311). Ainsi, le poids qui s'attache aux arguments doit lui-même être déterminé au cœur du processus délibératif. Au contraire de la conception classique du vote, la décision prise est le résultat d'une « *equal opportunity to persuade one another relying only on the force of the better argument* » (p. 306). Tout comme dans le consensus apparent d'Urfalino, la protection de ce principe se fait par la garantie de pouvoir proposer des contres arguments, tout en ayant les moyens de défendre sa position face à la partie adverse lors d'une concertation.

3.4.3 – Une préférence pour le consensus par absence d'opposition

Dans son dernier article « *The Rule of Non-Opposition: Opening Up Decision-Making by Consensus* », Urfalino (2014) pose la question de la valeur démocratique de ce procédé. Elle semble tout à fait réelle puisque l'on met bien l'accent sur l'égal accès aux débats, et à la possibilité des parties prenantes d'influencer les autres au cœur de la discussion. Il revient aussi sur le moment clef, à la fin d'une séance de délibération, où une décision est prise après un moment de suspens ressenti par tous les participants. Ce moment, c'est l'expression de l'absence d'opposition. Ainsi, dans ces travaux les plus récents, Urfalino préfère le terme de « *decision or rule by non opposition* » (Urfalino, 2014, p. 326) en réponse aux écrits de Jon Elster, publiés en 2013 et portant sur les décisions collectives. Il pense le terme de « *non opposition* » comme étant plus approprié et disposant également d'une teneur moins connotée négativement pour désigner le processus qu'il décrivait dans ses travaux précédents. La règle

du consensus par absence d'opposition désigne donc de la même façon le schéma de la séquence type du consensus apparent que nous avons énoncé précédemment. Cette interprétation du consensus va ainsi guider la suite de ce mémoire et alimenter la problématisation et le cadre théorique développés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4

PROBLÉMATIQUE ET CADRE THÉORIQUE

4.1) Problématisation

Suite à notre revue de littérature, nous avons constaté que la prise de décision par consensus était fondamentalement différente du vote. Elle permet à un collectif, comme celui de la TQSR, de fonder sa propre légitimité. Le consensus est le résultat d'une définition collective d'un problème, et d'un processus mis en place pour régler ces problématiques partagées. Comme énoncé précédemment, la prise de décision par consensus dépend essentiellement de l'orientation de la discussion entre les parties prenantes (La Vie des Idées, 2010).

Dans ce mémoire, nous avons choisi de mettre l'accent sur les pratiques de communication qui sous-tendent ce processus en situation de CI. Ces pratiques sont d'autant plus importantes que nous proposons de concevoir le processus de prise de décision par consensus comme étant fondamentalement constitutif d'un collectif de CI tel que la TQSR. Au regard de notre revue de littérature, nous pouvons constater qu'Urfalino (2007) admet l'existence de propriétés constitutives du consensus en se référant à six moments clefs par lesquels celles-ci se manifestent : l'arrêt de la décision, la constatation collective d'un consensus, la continuité entre le processus de réflexion et l'arrêt de la décision, le souci collectif de la qualité, le consentement de l'ensemble des membres, ou encore la participation de tous dans le processus de décision. Plus largement, nous avons vu que le consensus cristallise l'ensemble des valeurs partagées par les membres d'un même groupe. Comme le suggère Boarini (2012), il aide les individus à réaffirmer leur appartenance à un groupe ou à une communauté précise. Il apporte des bases essentielles à la CI en fournissant un mode de

décision effectif, basé sur une séquence d'activités, des pratiques et des normes plus ou moins explicites qui conditionnent le travail de l'entité de collaboration. Le consensus se révèle ainsi comme une orientation qui guide l'ensemble des activités des membres de la CI. Nous entendons par là qu'il est un véritable mode de fonctionnement qui semble être au fondement même de l'entité collaborative. Dans cette perspective, il apparaît clairement que le consensus est construit et négocié au cœur des interactions par des pratiques communicationnelles qui restent largement à élucider.

La suite du présent travail adoptera cette vision constitutive du consensus. Il visera à identifier les pratiques communicationnelles qui sous-tendent l'accomplissement du consensus à la Table en se concentrant plus spécifiquement sur l'arrêt de la décision et le processus permettant d'y aboutir. Pour cela, nous nous appuyerons sur la conceptualisation du consensus développé par Urfalino (2007 ; 2014), notamment l'idée que le consensus repose sur une séquence en 4 étapes : 1) la présentation formelle d'une proposition, 2) l'expression d'une opposition ou non formulée par les acteurs, 3) la formulation éventuelle d'une nouvelle proposition et 4) l'arrêt de la décision. Cette conceptualisation constituera une partie du cadre théorique qui guidera la suite de ce travail. Pour étudier la constitutivité du consensus à la TQSR, nous proposons tout d'abord d'identifier les pratiques de communication qui caractérisent chacune des étapes composant cette « séquence type » du consensus selon Urfalino.

Ensuite, pour être en mesure de mieux comprendre la constitutivité de ces pratiques du consensus pour le collectif de collaboration, nous nous inspirerons de l'École de Montréal, et de son approche de la *communication constitutive des organisations* (CCO). Comme nous allons le voir dans la partie suivante, cette approche nous aidera à mieux saisir les propriétés constitutives des pratiques de communication du consensus par absence d'opposition.

4.2) La communication constitutive des organisations selon l'École de Montréal

Dans la préface de l'ouvrage collectif « *Building theories of organization : The constitutive role of communication* » édité par Putnam et Noctera (2008), les deux auteurs affirment que durant les vingt-cinq dernières années, un nombre non-négligeable de chercheurs ont traité les organisations « *as social phenomena constituted by interactions, language patterns, sensemaking and symbolic process* » (xi). Cela montre que le rôle du discours et son étude nous donnent accès à certains des aspects les plus fondamentaux de la vie des organisations (Cooren, 2015, p. 13). Comme expliqué précédemment, nous souhaitons mobiliser l'une de ces approches CCO, en l'occurrence celle défendue par l'École de Montréal.

L'École de Montréal a vu le jour en 1987, année de l'ouverture d'un nouveau programme de doctorat au département de communication de l'Université de Montréal (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2013). Elle rassemble des chercheurs autour d'un élément central selon lequel les organisations sont constituées par et dans la communication qui est reconnue pour son principe organisant (Brummans, 2006). Elle démontre un intérêt certain pour l'étude des discours organisationnels qui consiste à analyser comment les individus « *are talking, writing or more generally interacting regarding organizational matters whether these matters concern, for instance, strategic issues or routine operations* » (Cooren, 2015, p. 10). Comme le souligne Cooren, Taylor et Van Every (2006), ces chercheurs basent leur recherches sur une approche discursive, en mêlant parfois les inspirations méthodologiques (recherches ethnographiques, analyse de conversation, ou encore recherche action). La pertinence de ce courant spécifique de la CCO réside dans sa manière de théoriser et d'analyser les organisations « *as discursive-material configurations are reproduced and coproduced through ongoing interactions* » (Brummans, Cooren, Robichaud et Taylor, 2013, p. 173). En effet, les représentants de l'École de Montréal considèrent que : « *[an] organization emerges in the interplay of the textual world of ideas*

and interpretations and the practical world of an object-oriented conversation » (Cooren, Taylor et Van Every, 2006, xi). Cette théorie repose sur une vision dynamique de la communication, considérée comme génératrice de l'organisation. Parmi les nombreux concepts développés par les acteurs de cette école de pensée², nous avons choisi de nous concentrer sur la dynamique texte et conversation qui sera très utile pour une meilleure appréhension des propriétés constitutives du consensus par absence d'opposition en CI.

4.2.1 – La dynamique texte et conversation

D'après ces auteurs, le lien entre le langage, le discours et l'organisation repose sur deux concepts clefs : la conversation et le texte (Putnam et Cooren, 2004 ; Taylor et Robichaud, 2004). Koschmann (2012), qui se focalise sur l'émergence de l'identité collective dans les CI, parle de la conversation et du texte comme les deux modalités d'un même processus de « *coorientation* » (l. 63) à travers lequel les individus alignent leurs actions par rapport aux objectifs communs de la CI.

Le concept de conversation fait référence à l'activité langagière par laquelle les individus interagissent et coordonnent leurs actions (Alemanno et Parent, 2013). Taylor et Robichaud (2004) décrivent la conversation comme « *linked to the purposes of organizing, conversation is tied to object-oriented and materially based activity* » (p. 396). Pour Alemanno et Parent (2013), la conversation est toujours située car elle est indissociable du contexte dans lequel elle se déroule. Selon ces auteurs, pour appréhender la notion de conversation, il convient d'introduire la notion de texte puisqu'en elles-mêmes, les conversations sont dépourvues de sens. La notion de texte correspond à un système symbolique et se présente comme une « *superstructure communicationnelle* » selon le terme

² Allant du concept d'agentivité (Cooren, 2006) à celui de *presentification* (Brummans, Cooren et Chaput, 2009), en passant par la ventriloquie (Cooren, 2010), l'étendue des travaux de cette école de pensée ne nous permet pas de nommer l'ensemble des concepts abordés par ces chercheurs.

de Bouillon (2009). Le texte favorise la stabilisation de l'organisation, ainsi que l'intégration et la mobilisation des membres autour d'une signification partagée (Alemanno et Parent, 2013, p. 53). En ce sens, il permet de rendre lisibles et compréhensibles les interactions au cœur de l'organisation. Au contraire de la conversation et de son caractère changeant et éphémère, le texte dispose d'une réalité au-delà de la situation dans laquelle il a été construit. Un individu peut donc être amené à se servir d'un texte pour faire valoir une position ou défendre ses intérêts dans une situation spécifique.

L'interdépendance entre le texte et la conversation est donc prépondérante comme le suggère Hardy (2004) : « *Accordingly, although texts may take the form of far more material, durable, and widely disseminated inscriptions, their basis lies in momentary, highly localized interactions that are formed in conversation* » (p. 418). La relation entre texte et conversation doit donc être appréhendée de manière récursive. Le texte précède la conversation et est retravaillé au sein même de la conversation (Alemanno et Parent, 2013).

4.2.2 – L'autorité du texte

Dans cette relation, le texte fait acte de référence sur lequel les individus s'appuient lorsqu'ils conversent. La textualisation des conversations « devient un processus crucial dans la constitution même des organisations, tant comme ordre normatif que signifiant » (Robichaud et Benoit-Barné, 2010). Il dispose également d'une caractéristique intéressante dans la perspective empruntée par notre étude. Le texte possède aussi un fondement d'autorité rendu effectif « dans les liens que créent les acteurs dans le déroulement de l'interaction » (Grosjean et Bonneville, 2011). Grosjean et Bonneville énoncent ici un des « éléments fondamentaux de l'approche de l'École de Montréal » en abordant l'autorité du texte, dont les « fondements sont complètement communicationnels » (p. 171). Comme le souligne Benoit-Barné et Cooren (2009) en reprenant les propos de Taylor et Van Every (2000), l'autorité est

une affaire d'auteur, les deux mots disposant de la même racine latine « *auctor* », signifiant « être l'auteur de ». L'attribution de l'autorité consiste alors à identifier « qui » fait autorité sur quelque chose, ou « qu'est-ce qui » a la capacité de faire autorité à un instant précis. Benoit-Barné et Cooren (2009) précisent bien que ce qui les intéresse, c'est ce qui permet à l'agent³ de faire une différence dans une situation donnée, et non la capacité intrinsèque d'une personne à influencer le résultat d'un événement.

Ces éléments contribuent à définir les organisations, leurs objectifs et leurs agents (Taylor et Robichaud, 2004). D'un acte conversationnel à l'autre, les pratiques des individus transparaissent dans les textes. À travers cette approche, l'analyse du langage est prépondérante puisqu'elle « stabilise un ensemble de catégorisations déterminées à un niveau sociétal, permettant la construction de représentations rendant le monde intelligible pour les individus » (Bouillon, 2009). Il participe par conséquent à la fixation des croyances et influence les opinions de chacun à travers le dialogue (Cooren, Taylor et Van Every, 2006).

4.3) Question de recherche

Comme nous avons pu le constater au cours de ce rapide survole de l'approche CCO proposée par l'École de Montréal, les dimensions constitutives de la communication ne se vérifient pas seulement au fait qu'il existe des interactions et des documents qui circulent dans une organisation, mais c'est avant tout postuler que cette organisation n'existerait pas sans ces éléments (Cooren, 2015). Dans la lignée de ces travaux, nous postulons que le texte et la conversation orientent les échanges à chacune des étapes du consensus par absence d'opposition exposée par Urfalino et que le consensus lui-même participe de manière récursive à la constitution du collectif de collaboration. Appuyé par notre revue de littérature sur la CI et sur le consensus, nous sommes ainsi en mesure de proposer une question de

³ Pour ces auteurs, il existe différents types d'agents : « *collective and individual, human and nonhuman* » (Benoit-Barné et Cooren, 2009, p. 10).

recherche générale qui guidera la suite de ce travail : Quelles sont les pratiques communicationnelles qui caractérisent l'accomplissement du consensus à la TQSR ? Comment ces pratiques peuvent-elles être constitutives du collectif de collaboration qu'est la TQSR ?

CHAPITRE 5

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

5.1) Insertion de la recherche dans un projet existant

Notre démarche de recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet existant, dirigé par les professeurs Daniel Robichaud et Chantal Benoit-Barné. Le 31 mars 2010, un contrat a été signé entre le MTQ et l'Université de Montréal pour travailler sur le projet de recherche suivant : « Réseaux d'acteurs et gouvernance en sécurité routière : Analyse de l'expérience de la Table québécoise de la sécurité routière, 2005-2009 » (Robichaud, Benoit-Barné et Boudreau, 2012). Le MTQ a ainsi convié l'équipe de chercheurs à étudier la CI de la TQSR. Dès lors, ils ont été en mesure de réunir une série importante de données. Le groupe de chercheurs a, entre autres, réalisé quarante-quatre entrevues « d'une durée moyenne de plus de 90 minutes, entre le 10 décembre 2010 et le 28 octobre 2011 », correspondant à 1 100 pages de transcription (Robichaud, Benoit-Barné et Boudreau, 2012). Ces données ont été complétées par le codage des entrevues ayant permis de dégager cinquante-quatre thématiques spécifiques, ainsi que par l'observation et l'enregistrement de l'ensemble des séances plénières depuis le début des travaux de recherche.

Après avoir découvert l'existence de ces travaux menés par des membres du groupe de recherche LOG (Langage, Organisation et Gouvernance) rencontrés dans le cadre de séminaires et de séances de laboratoire, nous avons ainsi eu l'opportunité en janvier 2014 de nous joindre au projet de la TQSR pour faire de cette organisation spécifique le terrain de notre recherche. Ce choix correspondait également à un intérêt croissant pour l'analyse des prises de décisions dans le domaine organisationnel, et son croisement avec la sphère

politique. Nous avons donc choisi de nous inscrire dans la lignée de ces travaux en nous focalisant sur les données préalablement recueillies.

5.2) Sélection des données pour l'analyse

Comme nous venons de le voir, nous avons pu disposer d'une quantité de données particulièrement impressionnante pour penser ce mémoire, d'autant plus que nous ne pouvions négliger l'existence d'une documentation importante disponible sur la TQSR⁴. Un large choix s'ouvrait ainsi à nous pour investiguer de diverses façons la question du consensus en CI. Pour mener cette recherche, nous avons décidé d'axer notre regard sur les enregistrements et les transcriptions des séances plénières. Par conséquent, nous allons découvrir, dans les lignes suivantes, le cheminement qui nous a amené à prendre cette décision.

Dans un premier temps, pour être en adéquation avec la perspective développée par l'École de Montréal et la dynamique texte-conversation, il était pertinent de se concentrer sur les « *meetings and other conversational episodes that take place in organizations* » (Cooren, 2015). Comme le souligne Taylor et Van Every (2000), sans ces réunions et ces épisodes de discussion, il n'y aurait pas d'organisations, même si ces dernières ne peuvent être réduites à ces interactions. Dans un deuxième temps, il fallait que ces données puissent correspondre à notre volonté d'observer en profondeur les pratiques de communication du processus de prise de décision par consensus dans le monde organisationnel. En nous focalisant sur les entrevues effectués par l'équipe de recherche, nous n'aurions pas été en mesure de retracer ce processus de décision selon le modèle d'Urfalino (2007 ; 2014). S'ils permettaient aisément d'obtenir l'avis des membres sur la question du consensus, nous n'aurions pas été en position de faire ressortir les pratiques de communication caractéristiques utilisées par les parties prenantes au

⁴ Comprenant, entre autres, les trois rapports transmis au ministre des transports, ainsi que les publications parues dans les médias (articles de presse, reportages télévisés).

cœur des échanges à la Table pour atteindre le consensus. Nous avons également écarté de notre analyse les rapports écrits par les membres de la TQSR ou tout contenu provenant des médias (article de presse, reportage télévisé) puisqu'il n'avait pas pour objet la concrétisation du processus décisionnel ayant abouti aux échanges tenus par les acteurs. Dans un dernier temps, il fallait être en mesure d'examiner des moments et des pratiques en action ayant favorisé la prise de décision par consensus, tout en saisissant l'ensemble du processus, de la présentation de la recommandation à la prise de décision par les membres. Sur la base de ces trois critères, nous avons décidé de centrer nos analyses sur une séance de travail particulièrement riche, spécifiquement consacrée à la formulation et l'adoption des recommandations du troisième cycle de travail de la TQSR.

Cette séance particulière, datant de l'hiver 2013 est d'une durée de quatre heures quarante minutes. Elle fait suite à la séance de l'automne 2012 durant laquelle les propositions de recommandations avaient déjà été présentées et les avis des membres sollicités. Les sous-groupes ont donc eu quelques mois entre les deux séances, pour retravailler leurs recommandations en prévision de ce nouveau rendez-vous. Cette séance est essentielle dans le travail des membres puisqu'elle est spécifiquement consacrée à l'écriture et la validation par consensus des recommandations du troisième rapport qui sera remis au ministre des Transports en octobre 2013. C'est le moment où les parties prenantes aboutissent à des décisions finales et où les prises de décision se concrétisent. Les dernières oppositions peuvent également être formulées dans le cadre de ces échanges. On peut donc être en mesure d'observer les pratiques des membres en action, interagissant et mobilisant des textes au cœur de la conversation pour atteindre le consensus.

5.3) Identifier les moments clefs de cette séance

Un des principaux enjeux de notre démarche a été de circonscrire les données que nous avons choisies, à savoir celles provenant de la séance de l'hiver 2013. Disposant de quatre heures quarante minutes de réunion, nous nous devons de réduire la durée de la séance pour procéder à une analyse discursive fine, approche largement utilisée par les chercheurs en CCO comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent. La méthodologie envisagée étant très exigeante en terme de temps, cette réduction apparaît justifiée, mais surtout incontournable. Après avoir écouté et lu de façon minutieuse à de multiples reprises les transcriptions de cette séance spécifique, nous avons tâché de répertorier les principaux moments caractéristiques des prises de décision par consensus établis par chacun des groupes de travail. Pour nous guider dans cette entreprise, nous nous sommes grandement appuyés sur la séquence type d'un consensus par absence d'opposition fournie par Urfalino, soit 1) la présentation de la proposition, 2) la proposition d'un consensus, 3) l'opposition ou non formulée par les acteurs, et 4) l'arrêt de la décision. Pendant notre lecture, nous avons pris des notes qui nous ont permis par la suite de retracer les pratiques largement utilisées par les membres dans le cadre de leurs interactions. Par conséquent, nous avons opté pour une approche de type inductif. Thomas (2006) conceptualise cette approche de la façon suivante : « *inductive analysis refers to approaches that primarily use detailed readings of raw data to derive concepts, themes, or a model through interpretations made from the raw data by an evaluator or researcher* » (p. 238). L'approche permet donc de développer des catégories d'analyse ainsi que de rendre compte des données disponibles. Par conséquent, dans un premier temps, notre analyse s'est effectuée sur la base de la lecture exhaustive des propos des acteurs de la TQSR ayant eu lieu lors de cette séance, en relation avec la conceptualisation du consensus fourni par Urfalino.

Au fur et à mesure de nos lectures de la séance spécifiquement choisie, nous avons remarqué que trois moments et pratiques majeurs se dégagent dans chacune des prises de parole des leaders de sous-groupes et dans les discussions qui s'en suivent. Premièrement, la structure commune utilisée par les leaders de sous-groupe, et les pratiques de justifications apportées lors de leur élocution introductive. Deuxièmement, les pratiques favorisant l'opposition des membres à l'encontre des recommandations proposées. Le dernier moment est celui-ci où la recommandation est entérinée, c'est-à-dire lorsque le président de la TQSR valide la proposition débattue en séance plénière.

Après avoir identifié les principaux moments et pratiques ayant cours durant cette séance, il nous fallait encore établir un corpus composé de ces moments de consensus qui allaient être compris dans l'analyse de ce mémoire. Cette étape était nécessaire, puisque nous n'aurions pas été en mesure d'analyser, selon la procédure d'analyse qui sera décrite dans la prochaine section, l'ensemble des moments de consensus disponibles. Afin de nous guider dans ce choix, nous nous sommes basés sur la variété des enjeux abordés à la TQSR. En nous focalisant sur deux moments majeurs de consensus pour chacun des quatre groupes de travail, nous serons en mesure de rendre compte de la diversité des pratiques utilisées par les membres de la Table. En terme de durée et de transcription, cela nous permet de ne plus traiter les quatre heures quarante minutes d'échanges, mais plutôt une heure vingt et une minutes d'échanges, correspondant ainsi à 43 pages de transcription.

Les enregistrements et les transcriptions précises de ces différents moments de consensus forment ainsi les données brutes de notre projet. Elles résultent donc d'une réduction drastique de la masse de données mises à notre disposition, qui convient cependant à une étude mobilisant la démarche méthodologique que nous allons mettre de l'avant dans la prochaine partie.

5.4) Méthode d'analyse

Notre démarche d'analyse s'inspire de l'analyse de conversation et de principes d'analyse rhétoriques. Elle repose sur la transcription de la séance spécifique de l'hiver 2013. La transcription est une procédure essentielle qui permet de rendre compte, en détail, des enregistrements dans un arrangement écrit facilitant le processus d'analyse (Fox, 2006). Selon Fox, les transcriptions elles-mêmes ne devraient pas être appréhendées comme les données, mais plutôt comme ce qui rend compte des données issues du langage oral. En suivant également les préceptes de Pomerantz et Fehr (1997) selon qui le meilleur moyen de développer une analyse efficace est de s'appuyer autant sur l'enregistrement que les transcriptions, nous nous sommes constamment référé à l'enregistrement de la séance pour saisir les dimensions non verbales (intonation, débit de parole, etc.). N'ayant pas nous-même recueilli et transcrit ces données, la période consacrée à la familiarisation des transcriptions a été primordiale dans notre démarche. Il nous a fallu prendre le temps nécessaire pour comprendre et maîtriser les données spécifiques recueillies par l'équipe de chercheurs. Nous avons dû les relire à maintes reprises pour nous assurer de rendre compte des éléments primordiaux. Lors de cette étape, nous en avons profité pour effectuer une série de corrections au cœur de la transcription. En effet, le brouhaha ambiant généré par la discussion entre les quarante-six membres de la TQSR avait rendu difficile le travail de transcription. Ainsi, avant d'être considérées comme parfaitement fiables pour un travail de cette ampleur, il était nécessaire d'effectuer une vérification méticuleuse des données, pour appréhender ces dernières de la façon la plus rigoureuse possible.

Après avoir respecté chacun de ces éléments, nous avons ensuite été en mesure de débiter l'exercice de l'analyse. Avant de poser spécifiquement notre regard sur cette partie de la recherche, examinons la manière dont les données ont été analysées. Pour ce faire, nous

avons opté pour une double approche issue de l'analyse de conversation et de l'approche rhétorique.

5.4.1 – L'analyse de conversation

Dans son dernier ouvrage datant de 2015, Cooren soulève la question suivante : « *So why are meeting interesting to study from a discursive perspective ?* » (p. 114). Le chercheur nous explique que ces activités sont importantes, car les acteurs n'échangent pas seulement leurs points de vue, mais ils prennent également des décisions qui ont d'importantes répercussions sur le futur de leur organisation. En suivant les préceptes de l'École de Montréal, et en considérant le fait que nous nous intéressons aux interactions et à la conversation, nous avons décidé de nous appuyer sur l'analyse de conversation pour appréhender nos données.

Cette méthode a été amorcée par les travaux de Sacks dès 1964. Ce dernier est à la base d'une très grande partie des recherches sur les interactions quotidiennes en milieu professionnel (Vincent, 2001). Hardy (2004) présente cette approche comme « *a particular type of qualitative methodology that tries to understand the processes whereby reality comes into being, rather than simply examine how actors make sense of a pre-existing reality* » (p. 416). L'analyse de conversation vise ainsi à décrire et à expliquer les procédures que les locuteurs utilisent pour faire sens du discours et pour être compris de leurs interlocuteurs (Pomerantz et Fehr, 1997; Heritage, 1984). Les analystes sont ainsi intéressés par les « *naturally occurring interactions* » (Cooren, 2015, p. 7). Cela signifie non seulement qu'ils ont tendance à analyser une interaction donnée, mais aussi ce que les individus essaient d'atteindre et comment ils y parviennent. Ils portent leur intérêt « à la structure et à la fonction de fragments de discours ou de textes au-delà de l'unité de la phrase », en examinant le fonctionnement de cette même structure « dans les contextes linguistiques et sociaux dans

lesquelles elles se déploient » (Johnstone et Eisenhart, 2008, p. 4). Tout en analysant leurs réactions, les analystes de conversation se focalisent également sur les « *repetition and reproduction* » (Cooren, 2015, p. 7). Enfin, comme l'avance Cooren (2015), l'analyse de conversation souligne l'aspect séquentiel du discours et de l'interaction :

« Any turn of talk [...] can be understood and analysed as responding or reacting to a current context (what was just said or written before by someone else, for instance), but also as renewing and transforming this context, by the very fact of responding/reacting to it ». (p. 35)

C'est un point majeur que nous allons tâcher de faire ressortir dans l'analyse subséquente. À partir de cette approche, la conversation devient l'objet d'étude, en s'attachant à l'analyse des aspects formels de son organisation (De Fornel et Léon, 2000). Grâce à cette méthode, nous serons ainsi en mesure d'interpréter l'ensemble des interactions dans leurs relations entre elles, afin d'obtenir des informations précieuses sur le déroulement de l'action.

5.4.2 – Des principes rhétoriques

Pour préciser davantage notre démarche d'analyse, nous avons également choisi d'adopter des principes rhétoriques. L'approche rhétorique nous permet de donner préséance à la relation qui s'établit par la prise de parole entre un rhéteur et son auditoire. Cette prise de parole est conçue dans sa capacité à influencer sur le cours de l'interaction.

Selon Cooren (2015), deux grandes tendances peuvent aujourd'hui être identifiées au cœur des études rhétoriques. La première provient des travaux de Roland Barthes, et de son étude des aspects formels du langage. Il fait ici référence à l'usage des figures de style telles que les métaphores, les métonymies, les anaphores, etc. La seconde tendance est prônée par des auteurs comme Kenneth Burke ou encore Chaim Perelman. Alors que les figures de style

sont également l'objet de la rhétorique pour ces auteurs, ils préfèrent plutôt axer leur analyse sur « *what difference they make in the definition of a given situation* » (p. 23). Par conséquent, ils se basent sur la vision d'une rhétorique constitutive dans laquelle « *the social practice of communication is ultimately inseparable from the ideas about communication embedded in ordinary language* » (Sloane, 2001, p. 125). Ainsi, comme le mentionne Cooren, la rhétorique se focalise, au cœur de cette approche, sur le pouvoir des mots et la capacité à faire une différence dans un contexte précis. D'un point de vue constitutif, cela implique que l'approche rhétorique consiste « *of being aware that any speech, any text, will define a situation in a specific way and that his definition will, of course, serve specific interests or ideologies to the detriment of others* » (p. 25). Pour son aspect constitutif, ce type d'approche rhétorique est parfois utilisé dans les travaux des chercheurs de l'École de Montréal (Benoit Barné, 2007; Robichaud et Benoit-Barné, 2010)

5.5) Conclusion du chapitre

En suivant une démarche inductive, nous avons donc été en mesure d'identifier trois moments et pratiques clefs qui nous ont ensuite permis de sélectionner une série d'extraits mettant en scène les acteurs de la TQSR. Le chapitre suivant sera structuré autour de ces trois moments, soit 1) les élocutions introductives des leaders, 2) les pratiques d'opposition des membres, et 3) l'arrêt de la décision. Grâce à une analyse fine de ces moments, inspirée de l'analyse de conversation et de l'analyse rhétorique, nous pourrions répondre à la question de recherche mentionnée auparavant : Quelles sont les pratiques communicationnelles qui caractérisent l'accomplissement du consensus à la TQSR ? Comment ces pratiques peuvent-elles être constitutives du collectif de collaboration qu'est la TQSR ?

CHAPITRE 6

ANALYSE

6.1) Contexte de la séance et des prises de paroles.

Comme expliqué précédemment, le présent chapitre consacré à l'analyse se focalisera sur la séance plénière consacré à la rédaction du troisième rapport. D'emblée, il est possible de distinguer, au cœur des extraits choisis pour développer l'analyse de mes trois sections, trois types d'acteurs s'exprimant dans les débats et prenant part à la formulation des consensus : le président de la Table, les quatre leaders des groupes de travail présentant leurs travaux, puis les représentants des différentes organisations impliquées dans la rédaction du troisième rapport de la TQSR⁵.

Charles, Maurice, Alain et Guy⁶ agissent tous à titre de leader de groupe, sur les thématiques suivante : les transports actifs et les usagers vulnérables, les capacités de conduite affaiblies, les jeunes et l'accès graduel à la conduite, ou encore la vitesse en milieu urbain. Ils sont chargés de présenter les propositions formulées, liées aux thématiques des sous-groupes. À cette cartographie des acteurs majeurs de cette séance, nous pouvons ajouter le secrétaire de la TQSR, Benjamin. Ce dernier a pour mission d'effectuer les modifications qui sont apportées aux recommandations, directement projetées sur un écran aux membres de la Table. Tous ces acteurs et l'ensemble des discussions sont supervisés par le président de la Table, Philippe. En tant que facilitateur, il régule les échanges à la Table et sollicite les membres afin d'atteindre le consensus pour chacune des recommandations présentées tout au long de la

⁵ Une liste complète des organisations ayant participé à la rédaction du troisième rapport se trouve en annexe (Table québécoise de la sécurité routière, 2013)

⁶ Pour assurer l'anonymat des participants, des pseudonymes seront utilisés pour désigner chacun des acteurs intervenant à la TQSR.

séance. Il prend la parole pour introduire la séance et l'objectif de la journée, comme on peut le constater dans l'extrait suivant :

Extrait n°1 :

Philippe :

1 Bon alors, **on va y aller avec donc les rapports de chacun des groupes de**
 2 **travail** avec les recommandations qu'ils ont formulées. **Alors, l'idée c'est**
 3 **que bon une fois que chaque, après la présentation de chaque leader de**
 4 **groupe, euh on va prendre euh vos réactions.** Alors on pourra échanger
 5 sur les recommandations et après ça, **on** prendra euh, ce qu'**on** appelle une
 6 prise de décision consensuelle c'est-à-dire que (rires d'ambiance)⁷ **on** va
 7 essayer d'avoir le consensus de **votre** part sur chacune des
 8 recommandations. Ça **vous** va comme procédure ? (Silence)

Cette prise de parole introductive a pour effet de poser les bases des discussions qui auront cours durant la journée, au même titre qu'un ordre du jour régule et cadre les échanges dans une assemblée. Le président expose les règles de la discussion et présente le mode de fonctionnement de la séance, basées sur la prise de décision consensuelle de recommandations. Philippe se positionne ici comme étant à la fois porte-parole du groupe dans son ensemble, mais aussi comme celui des leaders de sous-groupe. À travers l'utilisation du « on », il se constitue comme partie prenante au même titre que les autres membres de la TQSR : « on va y aller avec donc les rapports de chacun des groupes de travail » (l. 1-2). De la même manière, l'usage du « on » lui permet, par endroit, de se dissocier des membres de la TQSR pour se ranger uniquement aux côtés des leaders de groupe : « alors, l'idée c'est que bon une fois que chaque, après la présentation de chaque leader de groupe, euh on va prendre vos réactions » (l. 2-4). Cette oscillation aura pour effet, comme nous le verrons plus tard dans l'analyse, de participer à la fluidité des échanges au sein de la TQSR. Le facilitateur

⁷ (rires d'ambiance) : Nous adopterons une convention de ce type au sein des transcriptions lorsqu'un rire, ou un rire d'ambiance intervient dans la salle.

pourra ainsi se positionner de diverses manières et user de pratiques aidant à accélérer le processus de prise de décision.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, nous avons été en mesure de distinguer plusieurs moments et pratiques propres à la TQSR, au cœur des transcriptions de la séance : les élocutions introductives des leaders, les pratiques d'opposition des membres, et l'arrêt de la décision. Nous allons donc revenir en détail sur chacun de ces éléments dans le cadre de trois sections distinctes. Ces derniers seront divisés en sous-parties qui mettront en exergue des pratiques spécifiques qui seront illustrées avec des extraits correspondants, issus de la séance plénière. Le lien constant établi entre ces différents composants de l'analyse, ainsi que la transversalité de certains extraits provoqueront sans doute certaines redondances inhérentes aux échanges de la Table. Nous tâcherons donc de guider au mieux le lecteur pour faciliter la compréhension des séquences soumises à l'analyse.

6.2) Première section : élocution introductive des leaders de groupe

Avant que les parties prenantes de la TQSR interagissent autour des recommandations soumises par chacun des groupes de travail, les leaders effectuent une courte présentation d'une durée allant de quatre à douze minutes, selon le nombre de recommandations proposées et la complexité de ces dernières. Ces prises de parole sont ponctuées par les interventions préalables du président qui rappelle à l'ordre les membres en réitérant l'objet premier des échanges, c'est-à-dire l'atteinte du consensus. Les leaders se positionnent comme les porte-paroles du sous-groupe qu'ils représentent au cours de la séance plénière. Pour supporter les recommandations, ils utilisent différents procédés afin de légitimer leur prise de position et fédérer les membres autour de ces propositions. On constate d'emblée que ces élocutions introductives ont pour objet de présenter les différentes recommandations soutenues par le

groupe de travail, mais aussi de les ancrer dans un mandat qui leur a été confié au début du troisième cycle de travail.

Tout au long de notre revue de ces élocutions, nous avons été en mesure de distinguer plusieurs moments et pratiques communes à chacune de ces interventions : la structure et l'ancrage visuel, les pratiques de justifications, la mobilisation du passé de la Table, et les pratiques de minimisation.

6.2.1 – Un mode de fonctionnement commun : structure et ancrage visuel.

D'emblée on constate que le rythme de parole des orateurs, que ce soit celui des leaders ou du président, est généralement très rapide. Cela suggère que ces derniers ont l'habitude d'un tel mode de fonctionnement. Le dernier semble très bien rodé et la mobilisation de transitions claires et très courtes permet aux leaders de jouer avec cette structure, en insistant davantage sur un point plutôt qu'un autre, selon la nature de leurs recommandations. Dans tous les cas, on retrouve les mêmes étapes dans chacune des introductions, c'est-à-dire la présentation du mandat, les grands axes de travail, la formulation des recommandations et les justifications accompagnant ces mêmes propositions. Cela a pour effet d'instaurer une certaine forme de répétition entre les différentes introductions tant la structure de base est scrupuleusement respectée par les quatre leaders.

Cette structure dispose également d'une réalité matérielle qui fait partie intégrante du mode de fonctionnement de la séance. Les leaders ancrent leurs propos par le biais d'une présentation visuelle PowerPoint qui condense et textualise les discussions ayant eu cours dans le sous-groupe, tout en intégrant les commentaires formulés par les membres de la TQSR. En effet, ils insistent volontiers sur le fait que leur présentation contient bel et bien les commentaires formulés préalablement à cette séance par les membres, et que les réflexions ont été prises en compte dans les décisions entérinées par le sous-groupe. Ce support visuel,

projeté sur un écran dans la salle de réunion, joue un rôle important du point de vue communicationnel. Il crée un pont entre les réflexions menées en sous-groupe et celles se déroulant en séance plénière. Il permet aussi de raffermir les relations entre les membres et d'accroître la légitimité des différentes prises de position puisqu'elles résultent elles-mêmes d'une forme de continuité et d'un consensus préétabli. Ces quelques éléments peuvent se vérifier dans l'extrait suivant :

Extrait n°2 :

Philippe :

9 Alors euh on va commencer avec le quatrième groupe (rire) parce que **Guy**
 10 **euh devra nous quitter après le lunch** alors on va être certain qu'on ait le
 11 temps de l'entendre. Euh on va commencer avec le groupe de Guy Lachant,
 12 de la ville de Québec, qui va nous parler **de vitesse euh en milieu**
 13 **municipal**. Alors Guy, tu peux y aller.

Guy :

14
 15 Alors euh, vous m'entendez ? Oui ! Alors merci Philippe. **Alors, ce qu'on a**
 16 **à vous présenter ce matin, c'est sept recommandations**. Toutefois, juste
 17 pour remettre un petit peu ces recommandations ça, les recommandations
 18 pardon, dans leur cadre, **peut-être deux trois petites images que je veux**
 19 **vous présenter avant**. Dans le fond, quel était notre mandat ? Notre
 20 mandat, c'était de structurer la gestion de la vitesse en milieu municipal afin
 21 d'harmoniser les pratiques dans le domaine, d'améliorer la sécurité des
 22 usagers et de promouvoir la marche et le vélo.
 23

À l'ouverture de cette séquence, le président de la Table, Philippe, donne la parole à Guy en annonçant la thématique de son groupe de travail : « [la] vitesse en milieu municipal » (l. 12). Il semblerait que l'on s'écarte d'une procédure habituellement utilisée par la TQSR, qui est de fonctionner selon un ordre précis suffisamment ancré pour devoir apporter une justification face à cette modification de programme : « Guy euh devra nous quitter après le lunch alors on va être certain qu'on ait le temps de l'entendre » (l. 9-11).

Lorsque Guy prend la parole, il énonce l'objet de son intervention : « alors, ce qu'on a à vous présenter ce matin, c'est sept recommandations » (l. 16-17). De même, il apparaît

comme le porte-parole de son groupe en utilisant le « on » et en s'adressant directement à l'assistance à travers le « vous ». C'est un élément que nous avons souligné au cœur du propos introductif de cette section. Il insiste aussi très spécifiquement, dans l'intonation de sa voix, sur le nombre de recommandations. C'est une manière pour l'auditoire de constater que ces recommandations seront le leitmotiv de la présentation du sous-groupe. C'est même l'objet de la présentation visuelle à laquelle il fait référence : « pour remettre un petit peu ces recommandations [...] peut-être 2-3 petites images que je veux vous présenter avant » (l. 18-20). On voit donc ici qu'en liant les recommandations à un support visuel, cela a pour effet d'établir que les propositions qui vont suivre découlent d'une réflexion très précise, également liée à un « mandat » (l. 20) délivré par la Table sur lequel il revient en détail. Voici un autre extrait ci-dessous qui partage ces mêmes caractéristiques :

Extrait n°3 :

Alain :

24 Euh, le plan d'action général donc euh les sujets sont répartis **en trois blocs.**
 25 **Je vais passer tout de suite au bloc pour sauver un peu de temps. Alors**
 26 les recommandations que nous vous présentons aujourd'hui dans ce groupe
 27 de travail c'est, ça porte sur les sujets que vous voyez ici à l'écran. **Alors**
 28 euh, la hausse des amendes pour les 16 à 18 ans. Ensuite euh **le projet**
 29 **pilote en milieu scolaire** dont les euh le processus est en cours. Hein, c'est
 30 ça. On vous en a parlé la dernière rencontre. Et le nombre, la limite du
 31 nombre de passagers à bord d'un véhicule.

Cette séquence mêle à la fois la présence de transitions courtes qui marquent la structure que nous avons décrite précédemment, ainsi que la référence au support visuel qui ancre les propos du leader. Elle concerne l'élocution d'Alain à propos des règles d'accès à la conduite et le maintien des compétences. Tout en utilisant un rythme de parole soutenu, le leader précise qu'il va « sauver un peu de temps » (l. 25). On voit bien qu'il met l'emphasis sur certaines choses plutôt que d'autres, comme nous avons pu l'énoncer précédemment. En effet, il laisse de côté la répartition des sujets « en trois « blocs » (l. 24) pour mettre l'accent

sur les recommandations. Les transitions sont également brèves et ponctuées par le mot « alors » qui rythme son discours (l. 25 et 27). Ce mot aide à faire la transition entre ce qui peut être dit dans le sous-groupe et la présentation PowerPoint qui est projetée aux membres de la TQSR. Celle-ci condense ce qui s'est dit dans le groupe de travail et cela aide Alain à passer beaucoup plus vite sur certains points en lisant ce qui est inscrit dans la présentation. De la même manière, le leader gagne du temps en ne rentrant pas dans les détails sur « le projet pilote en milieu scolaire » (l. 28-29) puisque ce point a déjà été abordé au cours de la rencontre précédente. On retrouve ici la continuité avec les échanges à la Table dont nous parlions, caractérisée par un effet de transition permettant de passer plus facilement à la recommandation suivante. Concis et bref, on voit qu'Alain dispose d'une certaine expérience qui se matérialise directement dans sa manière de jouer avec la structure et le support visuel. L'extrait suivant met de nouveau l'emphase sur la présentation visuelle et la structure commune qui régit les échanges :

Extrait n°4 :

Maurice :

32 Euh alors un petit **rappel de notre mandat pour ceux qui étaient pas aux**
 33 **réunions précédentes** : proposer à la Table québécoise de sécurité routière
 34 des mesures identifiées comme étant les plus susceptibles d'améliorer la
 35 sécurité routière et eu égard aux conduites de capacités affaiblies, **il manque**
 36 **un mot là**, euh par l'alcool, les drogues, les médicaments et les narcotiques
 37 et les distractions au volant.

Dans ce nouvel extrait, on voit Maurice effectuer un rappel de son mandat. Il fait une lecture littérale de celui-ci en s'appuyant directement sur la présentation visuelle. (l. 33-37). Le leader effectue cette lecture « pour ceux qui étaient pas aux réunions précédentes » (l. 32-33). Cette manière de procéder établit un lien avec les séances précédentes, mais aussi intègre plus facilement les nouveaux membres à la discussion. C'est une façon de fédérer l'ensemble des membres autour de leur mandat, pour que tous les acteurs soient au fait des travaux menés

par le sous-groupe. Maurice signale également une faute dans la présentation visuelle en cours de lecture : « il manque un mot là » (l. 35-36). Cela montre qu'il se rend compte que la phrase qu'il énonce est illisible, malgré sa lecture littérale du texte.

Alors que la structure commune et les références directes à la présentation visuelle caractérisent chacune des élocutions introductives des leaders de sous-groupes, nous allons nous concentrer de plus près sur les pratiques de justifications qui alimentent cette même structure au niveau des élocutions introductives.

6.2.2 – Les pratiques de justifications

Les pratiques de justifications caractérisent chacune des prises de paroles des leaders de sous-groupe, ce qui en font des pratiques récurrentes utilisées au cœur des élocutions introductives. Ces dernières se situent avant ou après les recommandations et prennent différentes formes selon les leaders. Dans notre analyse, il est ressorti qu'il existait deux types majeurs de justifications au sein des échanges à la Table. Dans un premier temps, elles peuvent être fondées sur des commentaires préalablement formulés par les membres avant cette séance plénière. En ce sens, les leaders basent leur proposition sur l'avis précédemment émis par les membres, ce qui peut apparaître comme une justification suffisante auprès de l'auditoire. Ces justifications peuvent être issues de rapports statistiques, du code de la sécurité routière, du code de procédure pénale ou encore de constats préétablis en dehors des échanges ayant lieu à la TQSR.

Dans un second temps, on constate que les leaders s'appuient sur des travaux ou d'anciens consensus établis à la TQSR, au cours des séances plénières précédentes. Cette pratique agit donc au titre de justification puisque, dans ces circonstances, il est plus difficile pour les membres de remettre en cause l'argument avancé par le porte-parole du sous-groupe. Dans les deux cas de figure, ces pratiques sous-tendent une continuité, puisqu'elles

s'inscrivent dans la durée des travaux effectués par la Table. Comme on peut le voir dans les prochains extraits, ces justifications jouent un rôle majeur dans le soutien et la formulation des recommandations en donnant un poids supplémentaire et un fondement d'autorité à celles-ci.

6.2.2.1 – La prise en compte de l'avis des membres

Dans un premier temps, nous allons aborder la question des justifications qui montrent à l'auditoire que les réflexions ayant trait à la formulation des recommandations s'inscrivent dans une dimension de travail collectif. Mobiliser de telles pratiques sert à unifier les parties prenantes et à les fédérer autour d'un processus commun, en montrant que l'avis de tous les acteurs est pris en considération. De la même manière, ces pratiques orientent les discussions vers un consensus en privilégiant l'unité du groupe. Nous allons voir dans les extraits suivants comment se manifestent ces pratiques spécifiques :

Extrait n°5 :

Alain :

38 **Maintenant, je passe** aux recommandations pour le troisième rapport. On
 39 en a deux. **Euh la première qui, je vais vous lire le libellé original et**
 40 **celui-ci serait euh le libellé modifié.** Euh d'abord euh originalement c'était
 41 de recommander une hausse significative au montant des amendes prévues
 42 pour les infractions commises au code de la sécurité routière pour les moins
 43 de 18 ans. Maintenant on a changé recommander pour **demander**. Alors,
 44 c'est la recommandation qu'on présente aujourd'hui : demander une hausse
 45 significative au montant des amendes prévues pour les infractions commises
 46 au code de la sécurité routière pour les moins de 18 ans. **Je vous rappelle**
 47 **que quelqu'un de moins de 18 ans qui fait une infraction au code de**
 48 **sécurité routière, l'amende qu'il a à payer finalement c'est 100\$ et non**
 49 **pas dans les termes de, de l'infraction comme telle⁸.**

⁸ D'après le Code pénal, les jeunes conducteurs de moins de 18 ans sont passibles d'amendes maximales s'élevant à 100\$. C'est un sujet controversé puisqu'on constate que « 45% des amendes pour excès de vitesse et conduite dangereuse sont imposées à conducteurs qui ont de 16 à 24 ans, même si ce groupe ne représente que 10% des permis » (Lessard, 2013).

Dans l'entame de cet extrait, Alain débute la présentation des recommandations qu'il souhaite intégrer au troisième rapport. La proposition « maintenant, je passe » (l. 38) semble ici utilisée au sens d'une considération nouvelle après avoir annoncé quelque chose, en l'occurrence l'énonciation du mandat et de la thématique des recommandations. On remarque qu'il fait également une référence indirecte à la réunion précédente lorsqu'il énonce : « je vais vous lire le libellé original et celui-ci serait euh le libellé modifié » (l. 39-40). Cette formulation met de l'avant la progression du sous-groupe dans sa réflexion consacrée au développement de la recommandation. De la même manière, il sous-tend la prise en compte des avis précédemment émis par les membres. Ceci apparaît donc comme une forme de justification, puisque c'est l'expression de la volonté de l'auditoire qui se retrouvera inscrite dans la formulation de la proposition. C'est une façon de fédérer les membres autour d'une même proposition. En ralentissant son débit de parole, le leader insiste ensuite sur le mot « demander » (l. 43) qui constitue la modification majeure à la formulation. Toutefois, une forme justificative apparaît de manière plus formelle à partir de la ligne 76 : « Je vous rappelle que quelqu'un de moins de 18 ans qui fait une infraction au code de sécurité routière, l'amende qu'il a à payer finalement c'est 100\$ » (l. 46-48). Comme expliqué auparavant, le leader fait ici référence à un constat préétabli en dehors des échanges de la Table, en l'occurrence le code de procédure pénale qui donne un fondement d'autorité et explique la recommandation. Plus important encore, Alain signale que c'est un rappel, ce qui indique que cet élément a déjà été discuté par les membres. Cette intervention s'inscrit donc dans la continuité des échanges ayant eu cours à la Table, ce qui donne davantage de crédit à cet élément admis de tous pour justifier la nécessité de la recommandation. La prise en compte de l'avis des membres est encore plus visible dans l'extrait suivant :

Extrait n°6 :

Charles :

50 Je vous informe que pour les, la, la recommandation première qui va suivre,
 51 **on a tenu compte des commentaires** que nous avons reçus. Nous en avons
 52 reçu comme Philippe nous a indiqué, **y'avait trente-et-une organisations**
 53 **qui ont faite un retour au niveau des commentaires**. Ben d'une réponse,
 54 j'vous dirais, [?]⁹ une réponse. Donc, y'en avait euh **42% qui avaient pas**
 55 **de commentaires**, qui disaient que nos recommandations ça, c'était OK,
 56 y'avait euh on en **déduisait** que ça passerait la rampe, qui étaient en accord.
 57 Donc, **y'en avait 58% qui avaient des commentaires soit avec ou sans**
 58 **reformulation** euh du de la recommandation.

La séquence ci-dessus concerne ici la présentation de Charles, qui est sur le point d'introduire sa première recommandation. Avant toutes choses, il tient à signaler que le sous-groupe « a tenu compte des commentaires » (l. 51) envoyés par les membres. Il annonce ceci avant même d'énoncer sa recommandation. Pour cela, il réitère un chiffre avancé par Philippe, dans le cadre des discussions autour du premier groupe de travail (l. 52-53) et mentionne que trente-et-une organisations ont effectué « un retour » (l. 52) sur les recommandations. Il est important de constater que le leader a pris la peine de traduire ce chiffre en pourcentage pour justifier le bien-fondé de sa recommandation. En donnant un aperçu chiffré, il est en mesure de polariser précisément et de manière quantitative le point de vue des membres en énonçant que « 42% n'avaient pas de commentaire » (l. 54-55) et que 58% des membres « avaient des commentaires soit avec ou sans reformulation » (l. 57-58). Cette justification est formulée comme une déduction : « on en déduisait » (l. 56). Cela a pour effet de montrer que « on », le sous-groupe, a bien pris en compte l'avis formulé par les membres. Il a même été en mesure de s'adapter aux 58% qui avaient des réticences quant à la formulation de la recommandation dans son état original. Cette pratique permet ainsi d'appuyer et de justifier préalablement la première recommandation proposée par le groupe. Par ce biais, la proposition s'avère légitime puisqu'elle est le résultat d'un travail collectif qui fédère les membres autour de la recommandation.

⁹ [?] : Nous utiliserons cette mention au sein des transcriptions lorsque l'enregistrement ne nous permet pas de saisir le contenu des échanges à un instant précis.

L'extrait n°6 suggère ainsi une pratique consistant à s'aligner derrière la volonté des membres dans la prise des décisions communes, pour mieux justifier une proposition émise à la Table. Une autre pratique de justification similaire est visible dans les échanges. Celle-ci symbolise un attachement à la Table et à ce qu'elle a accompli depuis ses débuts. En effet, comme nous allons le voir, les membres n'hésitent pas à mobiliser le passé de la Table pour justifier une démarche particulière en séance plénière.

6.2.2.2 – La mobilisation du passé de la Table

Comme nous l'avons dit précédemment, les leaders s'inscrivent tous en continuité des travaux précédents de la TQSR, en faisant directement ou indirectement référence à la séance précédente à l'automne 2012. On pouvait déjà le remarquer dans l'extrait n°3 qui rapportait les propos d'Alain : « Hein, c'est ça. On vous en a parlé la dernière rencontre » (l. 29-30). Certains d'entre eux font même appel à une histoire plus ancienne, remontant aux mandats précédents de l'organisation. Ce procédé marquant un certain attachement au passé de la Table a pour effet d'établir des bases communes aux membres en mettant de l'avant des faits ou des décisions connus de tous. Nous verrons que cela a pour effet de favoriser l'unité des parties prenantes autour d'une histoire partagée et couronnée de succès depuis le début des travaux de la TQSR. Par conséquent, en mobilisant cette histoire, les acteurs sont dans les meilleures dispositions pour justifier leur proposition, puisque celle-ci est déjà inspirée par une décision prise à la Table. Cette pratique agit donc au titre de justification, comme nous allons le voir dans les extraits sept et huit :

Extrait n°7 :

Charles :

59

Alors, c'est le mandat que la Table nous a confié en 2009, 2010

60

lorsqu'on a débuté nos euh pas 2009 s'cusez, 2008 quand on a débuté

61 **nos, nos travaux. Alors, on s'est vraiment concentré dans le deuxième**
 62 **rapport sur le transport actif et on a continué nos travaux parce qu'on**
 63 **avait pas finalisé les discussions sur ce qui était actif [?].** On a quand
 64 même complété euh j'vous dirais une bonne partie de, de ce volet-là et là
 65 nous sommes rendus au volet alternatif donc tout ce qui est collectif; voie
 66 réservée, covoiturage, transport en commun. Aujourd'hui, on va se
 67 concentrer sur ce qui restait à finaliser au niveau du transport actif.

Au début de la séquence, Charles fait mention de l'année marquant le début des travaux de son groupe. On distingue clairement que le leader fait appel à sa mémoire pour se rappeler la date du début du mandat de son groupe de travail : « c'est le mandat que la Table nous a confié en 2009, 2010 lorsqu'on a débuté nos euh pas 2009 s'cusez, 2008 quand on a débuté nos, nos travaux » (l. 59-61). Le « nous » fait référence au sous-groupe et l'utilisation de l'interjection « euh » (l. 60) symbolise son hésitation sur l'année du début des travaux. Cette phrase souligne que ce travail s'inscrit dans la lignée d'anciennes réflexions menées à la Table, ce qui participe au processus de justification de la recommandation proposée. En effet, Charles met aussi de l'avant le travail effectué par le passé, en parlant du travail accompli lors du second mandat. Celui-ci ayant été un succès, il semble difficile de remettre en cause la démarche présentée par le leader. Il lie ce travail aux nouveaux travaux entrepris par son groupe de la ligne 61 à 63. C'est un élément que nous développerons plus en profondeur dans la prochaine section, dans la sous-partie consacrée à la valorisation du travail du sous-groupe. Ceci étant, on voit déjà que cette pratique a pour effet d'apporter un certain crédit à sa présentation et de justifier les recommandations qui s'en suivent. C'est un élément que l'on retrouve aussi dans le prochain extrait :

Extrait n°8 :

68 **Maurice :**
 69 Euh alors c'est des recommandations qui ont, qui émanent des discussions
 70 là qui, **au cours des deux dernières années**, euh y'a, ces recommandations
 71 ont déjà été présentées, **au moins à deux reprises**, lors des, des réunions de
 la Table là. **Euh donc euh j'pense pas que ça va**, y'a pas de changements

72 majeurs par rapport à ce qu'on va vous proposer aujourd'hui **et puis euh la**
 73 **justification de chacune de ces recommandations-là a déjà été euh**
 74 **envoyée dans des documents euh antérieurement.**

Dans le cadre de ce huitième extrait, c'est au tour de Maurice d'introduire ses recommandations. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il situe les recommandations de son groupe dans des discussions de la Table qui se sont déroulées « au cours des deux dernières années » (l. 69). Il énonce que ces dernières « ont déjà été présentées, au moins à deux reprises » (l. 70). Il s'inscrit dans la continuité des travaux de la Table ainsi en se basant sur un précédent et d'anciens documents envoyés antérieurement à la réunion. De plus, comme la recommandation a déjà été présentée à la TQSR, cela permet de rassurer les parties prenantes sur l'ampleur de la décision à prendre.

Cet extrait est aussi un moyen pour nous d'introduire la partie suivante. En effet, on voit que Maurice rassure les parties prenantes en minimisant la portée des changements. À la ligne 71 lorsqu'il dit « euh donc euh j'pense pas que ça va », on constate qu'il ne pense pas que les discussions vont créer de controverses. De plus, comme nous l'avons déjà souligné, il insiste sur le fait que les membres disposent déjà d'une trace écrite des réflexions du sous-groupe (l. 73-74). Tous ces éléments participent à minimiser la portée des décisions à prendre en séance plénière, ce que nous allons tout de suite approfondir dans la partie subséquente.

6.2.3 – Une justification atténuée : les pratiques de minimisation

Malgré tous les éléments abordés pouvant servir les orateurs du point de vue de la justification de leurs recommandations, il ressort de notre analyse, et ceci de manière un peu paradoxale, que les leaders usent à différents moments, de pratiques permettant de rassurer les parties prenantes en réduisant l'importance de tel ou tel changement proposé en séance plénière. Ces pratiques sont intimement liées, voire même indissociables de la justification elle-même. En somme, sur ce modèle la justification apparaît de manière atténuée, voire

même dépassionnée aux yeux de l'auditoire. Les acteurs peuvent alors défendre ardemment un point de vue particulier, pour ensuite minimiser la teneur de leur propos. Cette pratique apparaît comme la clef de voûte permettant de stabiliser les échanges à la Table, en cachant les dissensions et en minimisant les différents potentiels pouvant exister entre les membres. Elle aide l'ensemble des leaders à s'exprimer de manière ouverte face à l'auditoire, tout en gardant une ambiance propice à l'échange consensuel. L'analyse des transcriptions ci-dessous suggère donc que l'atteinte d'un consensus passe par la justification et la minimisation, au sein de leurs élocutions introductives, des éléments en mesure de provoquer trop de débats. Par conséquent, nous allons voir dans les extraits suivants que la minimisation des propos est étroitement liée aux éléments déjà abordés dans la partie consacrée aux pratiques de justifications, toujours dans un esprit de continuité avec les travaux déjà effectués.

Extrait n° 9 :

Guy :

75 Alors, **ce que vous voyez en blanc**, c'était le texte qu'on vous a proposé en
 76 octobre et suite aux modifications, **à vos commentaires**, on a modifié les
 77 textes et ce sont les mots en jaune, peut-être un élément **important**. Donc,
 78 on a ajouté à ce, au premier énoncé : « et de promouvoir la marche et le
 79 vélo. ». **Le cadre de gestion**, c'est ce qu'on fait, on propose un cadre de
 80 gestion aux municipalités pour les aider à mieux gérer les vitesses sur leurs
 81 territoires en milieu urbain en poussant les limites de vitesse appropriées au
 82 milieu de villes encombrées et en mettant en place les mesures nécessaires
 83 pour assurer le respect des limites de vitesse. **Donc, y'a pas de**
 84 **changements sur cet aspect-là**. Ce qu'on a ajouté, c'est : ce cadre-là doit
 85 tendre vers un certain nombre d'objectifs. **Donc, d'encourager les vitesses**
 86 **pratiquées qui sont sécuritaires, favoriser les déplacements qui sont**
 87 **actifs et alternatifs et améliorer leur sécurité ainsi que le sentiment de**
 88 **sécurité notamment pour les personnes handicapées. Préserver la**
 89 **condition de certaines sur les artères et les collectrices, assurer un**
 90 **meilleur partage de l'espace**. Le cadre de gestion, il a été élaboré en
 91 respectant un certain nombre de principes. **Donc, y'a pas vraiment de**
 92 **changement**.

Guy fait ici mention d'un code couleur qui apparaît sur sa présentation : « Alors, ce que vous voyez en blanc » (l. 75) ; on a modifié les textes et ce sont les mots en jaune » (l. 76-

77). En s'appuyant sur le support visuel, le leader matérialise les changements proposés à l'une des recommandations. Ceci permet de souligner les modifications et le travail accompli depuis la dernière séance de l'automne 2012, élément que nous aborderons dans la prochaine section. On voit également Guy mentionner la prise en compte des « commentaires » (l. 76) émis par les membres de la TQSR. Cette pratique favorise l'inclusion de l'auditoire et justifie d'autant plus la prise de décision, puisque l'avis des membres a été directement pris en compte dans la présentation visuelle. C'est une pratique que nous avons déjà soulignée au cœur des pratiques de justifications, que nous retrouvons donc dans cette séquence.

Par la suite, il énonce « le cadre de gestion » (l. 79) que le groupe a mis en place pour aider les municipalités à réguler les limites de vitesse sur leur territoire. Après avoir abordé ce point, Guy souligne qu'il n'y a « pas de changements sur cet aspect-là » (l. 83-84) tout en apportant une série d'ajouts qui s'étendent de la ligne 85 à 90. En rappelant ce qui n'a pas été modifié, il s'inscrit dans la continuité et rassure les parties prenantes sur le fait que le travail accompli n'est plus à reprendre, tout en minimisant les changements qui s'en suivent. Par conséquent, cet agencement participe à la justification et la légitimation des recommandations formulées par la suite. Le leader s'appuie également sur « un certain nombre de principes » (l. 91) pour développer son « cadre de gestion » (l. 90), tout en mentionnant une nouvelle fois qu'il « y'a pas vraiment de changement » (l. 91-92). Le terme « principe » fait référence à une base commune pour justifier le cadre de gestion. Ces éléments n'ayant pas été modifiés, ils rassurent les parties prenantes et apportent aussi une forme de continuité aux discussions de la TQSR en liant les discussions passées et présentes. Nous voyons donc parfaitement comment les pratiques de justification et la minimisation des propos se lient pour former une seule et même justification atténuée. Ce phénomène permet de créer un équilibre favorable à la conservation de l'ambiance consensuelle à la Table.

6.2.4 – Conclusion de la section

Suite à l'analyse de ces quelques extraits, on constate bien que l'ensemble des séquences est basé sur un mode de fonctionnement commun. Nous avons bien noté la manière dont les leaders s'appuient sur leur présentation visuelle, ainsi que la structure qui se dégage au sein des présentations. Du côté des pratiques de justification, on a aussi illustré la manière dont les parties prenantes mobilisent le passé de la Table et l'avis des membres pour justifier leur prise de position. Ces dernières sont étroitement liées à la minimisation des propos aidant à rassurer les acteurs et à réduire l'importance des changements annoncés. En dernier lieu, la justification avancée est atténuée, ce qui permet de cacher les potentielles dissensions entre les membres. À quelques reprises, nous avons également vu poindre une tendance à valoriser le travail des sous-groupes. C'est le premier point que nous allons traiter dans la prochaine section consacrée aux pratiques d'oppositions des membres. En suivant le cadre proposé par Urfalino, nous avons décidé de nous attarder en profondeur sur ces moments clefs de la prise de décision par consensus, qui font suite à ces élocutions introductives.

6.3) Deuxième section : les pratiques d'opposition des membres

Comme nous avons pu le souligner dans notre revue de littérature en traitant le modèle du consensus par absence d'opposition, l'expression d'une opposition constitue un moment majeur du processus. En analysant de près les interactions des membres à la TQSR, nous avons pu remarquer que les pratiques mobilisées pour s'opposer pouvaient être caractérisées de différentes manières. Comme entrevus dans la section précédente, par exemple dans l'extrait n°7, les acteurs ont tendance à valoriser le travail des groupes de travail pour mieux s'opposer quelques instants plus tard. C'est le premier point que nous allons aborder dans cette section. Nous allons également traiter la question des pratiques de minimisation des propos dans la prise de parole des membres, utilisées pour mieux se positionner afin de

formuler une opposition. Suivra ensuite l'analyse de la façon dont les acteurs mobilisent leur expertise pour soumettre un argument à l'encontre d'une proposition. Dans un dernier temps, nous verrons que ces oppositions peuvent être agrémentées par un texte au sens de l'École de Montréal. Par conséquent, chacune des pratiques mentionnées fera l'objet d'une sous-partie dans cette nouvelle section.

6.3.1 – Valoriser le travail pour mieux s'opposer

La valorisation du travail des membres de la Table est un élément que nous avons déjà pu observer dans les extraits mobilisés dans la première partie de notre analyse, sans forcément rentrer dans les détails de cette pratique. Toutefois, comme nous allons le voir dans les extraits qui vont suivre, ces pratiques se manifestent au cœur des discussions entre les membres. Elles ont pour effets d'atténuer la formulation d'une opposition dirigée à l'encontre d'une recommandation spécifique. De plus, valoriser le travail des sous-groupes permet de fédérer les acteurs autour de l'élaboration d'un travail commun. C'est aussi une manière pour les parties prenantes de reconnaître le travail des membres du sous-groupe. Dans tous les cas, la valorisation apparaît dans les discussions comme un levier pour prendre la parole et enclencher les débats autour d'une recommandation. C'est ce que nous allons voir dans l'extrait suivant :

Extrait n°10 :

Maurice :

93 **Ben, ben sur la un là, moi je trouve qu'elle est très bien le libellé c'que**
 94 **j'trouve par contre c'est que il manque peut-être la notion d'outil pour**
 95 **les municipalités pour faire tout ça parce que c'est assez compliqué là**
 96 **euh toutes les sept conditions là, c'est, c'est les euh j'pense que les grosses**
 97 **municipalités, ça posera pas de problème, mais pour les p'tites**
 98 **municipalités euh j'me demande s'ils seraient vraiment d'accord avec**
 99 **tout ça. Alors, c'pour ça que j'pense, moi en tout cas, moi j'aurais**
 100 **proposé qu'on, qu'on s'intéresse à développer des outils à cet effet là**
 101 **pour euh.**

102
 103 **Guy :**
 104 Des outils Maurice ils existent déjà : **le guide de détermination des limites**
 105 **de vitesse. Il y a déjà dans le passé des choses qui ont été fait**, mais dans
 106 le, dans le texte final, là **en préambule, on pourra peut-être ajouter là,**
 107 **l'existence des outils pis recommander l'utilisation des outils pour euh**
 108 **faire euh réaliser le processus.**

Cette séquence concerne les discussions du premier groupe dirigé par Guy. On remarque que dès le début de sa prise de parole, Maurice valorise le travail effectué précédemment par le groupe, en soulignant la façon dont le libellé a été rédigé : « Ben, ben sur la un là, moi je trouve qu'elle est très bien le libellé, c'que j'trouve par contre c'est que » (l. 93-94). Cette pratique a pour effet d'atténuer ce qui compose la seconde partie de la phrase débutant par « par contre » (l. 94), adverbe qui matérialise ici le début de l'opposition. Alors que Maurice est lui aussi leader de sous-groupe, il fait part de ses réticences face à cette recommandation, au même titre qu'un autre membre de la Table pourrait se le permettre : « il manque peut-être la notion d'outil pour les municipalités pour faire tout ça parce que c'est assez compliqué là euh toutes les sept conditions [...] pour les p'tites municipalités euh j'me demande s'ils seraient vraiment d'accord avec tout ça » (l. 94-99). Le mot « peut-être » participe à la minimisation de son opposition, élément que nous avons déjà abordé dans la première section. Maurice demande ensuite « qu'on s'intéresse à développer des outils à cet effet-là » (l. 100). Dans ce cas, on constate qu'il souhaite approfondir davantage la réflexion, et présente ceci comme un point de vue personnel : « Alors, c'pour ça que j'pense, moi en tout cas, moi j'aurais proposé qu'on » (l. 99-100). En utilisant le conditionnel « j'aurais », il minimise la teneur de son opposition pour ne pas imposer sa vision de la proposition au sous-groupe. En ce sens, c'est un moyen de reconnaître que le sous-groupe a la primauté dans la reformulation de la recommandation.

La réponse du leader ne se fait pas attendre. Pour formuler son argument, Guy s'appuie sur un texte existant : « le guide de détermination des limites de vitesse » (l. 104-105). Au sens de

l'École de Montréal, cet acteur s'appuie sur un texte disposant d'une certaine forme d'autorité pour asseoir son argument. Mobiliser ce texte, faisant appel au sens commun des membres, a pour effet de refermer la possibilité de s'opposer sur ce point précis. Il effectue néanmoins une forme de concession en acceptant de mentionner l'existence de ces outils en préambule de la recommandation (l. 106-108). Par conséquent, on constate que cette opposition préalablement fondée sur la reconnaissance du travail du sous-groupe a permis de clarifier la recommandation. Nous allons voir dans l'extrait subséquent que la valorisation du sous-groupe facilite aussi la formulation d'une opposition :

Extrait n°11 :

Franck :

109 Pourriez-vous me, me préciser euh un peu davantage. **C'est que là y'a deux**
 110 **choses que vous visez là-dedans vous voulez avoir des mécanismes de**
 111 **concertation, d'une part et d'autre part vous voulez avoir aussi**
 112 **davantage d'éducation.**

Maurice :

114 **C'est ça**¹⁰

Franck :

118 et d'information. **Est-ce que y'aurait pas moyen d'avoir deux**
 119 **recommandations plutôt qu'une ou ? Parce que je trouve juste que ça**
 120 **fait extrêmement long, plus c'est long.** Plus c'est long, plus c'est [?] moins
 121 ça fait quelque chose.

Dans l'extrait proposé ci-dessus on retrouve une nouvelle fois Maurice, mais cette fois-ci dans le rôle de leader. En effet, nous sommes au cœur d'un échange consacré à la présentation des recommandations du quatrième groupe de travail. La recommandation discutée concerne la question de la concertation entre les organisations pour sensibiliser et éduquer la population québécoise, à propos des nouvelles mesures législatives et de l'effet des drogues sur la conduite. Dans un premier temps, Franck, membre de la TQSR, demande

¹⁰ Lorsque les interventions d'un acteur seront soulignées, cela signifie que cette prise de parole spécifique se chevauche avec l'intervention suivante, et qu'elles sont énoncées au même moment.

davantage de précisions sur la recommandation. Avant d'émettre une opposition, il s'exprime de la manière suivante : « C'est que là y'a deux choses que vous visez là-dedans vous voulez avoir des mécanismes de concertation, d'une part et d'autre part vous voulez avoir aussi davantage d'éducation » (l. 109-112). Par ce rappel des actions menées, on voit qu'il reconnaît le travail effectué par le sous-groupe, et valide la démarche suivie. Maurice approuve même les propos énoncés par le membre de la Table : « C'est ça » (l. 115). Franck développe ensuite une opposition à la suite d'une question : « Est-ce que y'aurait pas moyen d'avoir deux recommandations plutôt qu'une ou ? » (l. 118-119). Cette question, mobilisant une nouvelle fois l'emploi du conditionnel, correspond à une proposition qui joue le rôle de tremplin pour contester plus facilement la manière dont est rédigée cette recommandation : « Parce que je trouve juste que ça fait extrêmement long » (p. 119-120). La conjonction « parce que » agit au titre de connecteur logique avec la question précédente pour aboutir à l'expression d'une opposition. Comme on le voit donc, la prise de parole de ce membre est progressive, puisqu'elle commence par une énumération des objectifs avec lesquels Franck est en accord, pour ensuite formuler une question débouchant sur une opposition à la recommandation proposée par le sous-groupe. La valorisation du travail du sous-groupe peut aussi être appuyée par le leader lui-même, comme dans l'extrait suivant :

Extrait n°12 :

- 122 **Philippe :**
 123 **D'autres commentaires?**
- 124 **Alphonse :**
 125 Oui, euh, moi **je voudrais juste savoir pour quelles raisons vous êtes pas**
 126 **prêts à aller au même montant que tous les autres usagers** parce que
 127 dans les autres provinces, si j'fais pas erreur là j'pense, que tout le monde
 128 paye le même montant là. **Alors, c'est quoi le raisonnement particulier ici**
 129 **?**
- 130
 131 **Alain :**

132 **En fait, c'est le consensus de notre groupe de travail**, c'est pas qu'on est
 133 pas prêts à aller, parce qu'on en a discuté. **C'était une des possibilités qui**
 134 **était sur la Table**, d'aller au même montant que, que monsieur et madame
 135 tout le monde aurait à défrayer. Euh, mais le consensus qu'on a fait dans
 136 notre groupe de travail finalement c'était d'y aller euh de façon
 137 **significative**. Alors euh

138
 139 **Philippe :**
 140 **Oui , Maurice, Maurice Lefort.**

141
 142 **Maurice :**
 143 **Juste, juste** pour faire suite à ce commentaire-là, **moi, j'vois pas beaucoup**
 144 **la rationnelle d'imposer des sanctions moins sévères juste sous prétexte**
 145 **que t'as moins de 18 ans, pour la même affaire**. J'trouve que ça envoie un
 146 très très mauvais message et puis c'est ça montre juste de l'incohérence dans
 147 le système. **Quant à moi là, ça devrait être la même, la même faute, la**
 148 **même, la même pénalité¹¹.**

Avec cet extrait, nous sommes de retour avec le second groupe de travail dirigé par Alain. La discussion est une nouvelle fois consacrée à la première recommandation du sous-groupe concernant la hausse des amendes pour les conducteurs âgés de seize à dix-huit ans. D'emblée, on remarque que le président de la TQSR sollicite les membres et demande si ces derniers ont « d'autres commentaires » (l. 122). Cette prise de parole a pour effet de relancer la conversation et de provoquer la question d'Alphonse. Ce dernier soulève, en utilisant un ton très posé, la question suivante : « je voudrais juste savoir pour quelles raisons vous êtes pas prêts à aller au même montant que tous les autres usagers » (l. 125-126). En ce sens, on voit qu'Alphonse demande une justification, sans nécessairement remettre en cause la proposition émise par le leader. On constate même qu'il reconnaît le travail du sous-groupe et lui apporte un certain crédit en demandant : « c'est quoi le raisonnement particulier ici ? » (l. 128-129). Cette formulation accorde la primauté aux raisons du sous-groupe, ce qui a tendance à valoriser ce dernier en le plaçant au cœur des échanges. Alain apporte une réponse immédiate à Alphonse en répondant que « c'est le consensus de notre groupe de travail » (l.

¹¹ En 2010, sur 70 658 titulaires d'un permis de moins de 18 ans, 18 000 ont commis des infractions (Table québécoise de la sécurité routière, 2013). Ces derniers ont même « été impliqués dans 2 746 accidents avec dommages corporels » (p. 32).

132). Il structure sa réponse autour de cet argument, en disant que « c'était une des possibilités (aller au même montant) qui était sur la Table » (l. 133-134), mais que le groupe de travail en a décidé autrement, en proposant une augmentation « significative » (l. 137) du montant des amendes. En répondant ainsi, il ne justifie pas le raisonnement particulier qui a permis au sous-groupe de trancher de cette façon. Les réflexions du groupe sont donc enfermées dans une boîte noire qui semble inaccessible pour les membres. On remarque alors que les échanges ayant eu lieu en sous-groupe ont primauté sur le reste de la discussion en séance plénière. Cela a pour effet de placer le sous-groupe, et ses discussions, au-dessus de toute autre considération et de valoriser l'ensemble du travail qui a été fourni précédemment. Ces dernières apparaissent suffisantes pour le leader afin de justifier sa prise de position. Néanmoins, cette réponse ne satisfait pas tous les membres puisque Philippe donne la parole à Maurice, immédiatement après la fin de la prise de parole d'Alain. Maurice fait suite au commentaire d'Alphonse puisqu'il ne voit « pas beaucoup la rationnelle d'imposer des sanctions moins sévères juste sous prétexte que t'as moins de 18 ans, pour la même affaire » (l. 143-145). Il en découle une contre-proposition formulée par Maurice, celle-ci étant « Quant à moi là, ça devrait être la même, la même faute, la même, la même pénalité ». En s'appuyant sur le commentaire valorisant le travail du sous-groupe, Maurice marque une profonde rupture et brise l'ambiance consensuelle des échanges pour remettre en cause la validité de la formulation.

Malgré l'opposition vive établie à l'encontre de la proposition du groupe d'Alain, une pratique de minimisation accompagne la prise de parole de Maurice. À travers la répétition du mot « juste » (l. 143), il réduit l'importance de sa prise de parole qui pourtant, comme nous l'avons vu, montre une position assez ferme par rapport à la recommandation du sous-groupe. Cet élément ouvre la voie à notre seconde sous-partie consacrée aux pratiques d'opposition et à la minimisation des prises de parole.

6.3.2 – Minimiser la prise de parole pour faciliter l'opposition

Tout comme les pratiques de valorisation du travail des membres, nous avons déjà entrevu la question des pratiques de minimisation à la Table dans la première section de notre analyse. Elles sont également une des caractéristiques de l'opposition puisqu'elles permettent aux membres de se positionner plus facilement contre telle ou telle recommandation. Elles impliquent les mêmes effets que les pratiques de valorisation du travail des membres, c'est-à-dire d'accompagner et diminuer l'impact d'une opposition dirigée à l'encontre d'une recommandation. Elles ont pour particularité d'encadrer l'opposition puisqu'elles sont fréquemment mobilisées en début et en fin de prise de parole. Ces pratiques facilitent l'introduction de l'opposition et permettent de réduire l'importance de l'impact des changements pouvant découler de l'opposition. C'est également une pratique qui a pour effet de conserver l'ambiance consensuelle des débats, au même titre que les pratiques de minimisation décrites dans la section précédente. Nous allons donc voir dans les deux extraits suivants comment se matérialisent ces pratiques au sein des discussions de la Table.

Extrait n°13 :

Guy :

149 **Encourager les municipalités qui envisagent de réviser les limites de**
 150 **vitesse dans leurs territoires**, à ne fixer une limite de vitesse de 40 km/h
 151 que dans les conditions où elle sera crédible et respectée par les conducteurs
 152 soit dans les rues qui présentent toutes les caractéristiques suivantes ou pour
 153 lesquelles les actions complémentaires sont mises en œuvre. Rues locales,
 154 résidentielles ou rues collectrices à densité élevée d'activités commerciales
 155 ou résidentielles. Deux voies de circulation, si la circulation est dans les
 156 deux sens, une voie s'il s'agit d'un sens unique. Largeur de la chaussée
 157 variant entre huit et dix mètres.

Philippe :

159 **Est-ce qu'il y a des questions là-dessus ? Oui euh Manon, Manon**
 160 **Beaulieu.**

Manon :

163 Ben j'aurais un **tout p'tit commentaire** parce que quand on voit : « dans le
 164 mesure où elle sera crédible et respectée par les conducteurs. » or on sait
 165

166 que généralement les gens euh dépassent, en tout cas, il y a une bonne
 167 proportion qui dépasse. **Alors, moi j'me demande est-ce qu'on devrait, on**
 168 **comprend l'esprit par contre là, mais j'me dis est-ce que ça serait pas**
 169 **plutôt : « dans la mesure où elle sera crédible et favorisera le respect**
 170 **par les conducteurs » ?**

Cette séquence a pour objet la seconde recommandation présentée par le groupe de Guy. De la ligne 149 à 157, le leader énonce le propos de la recommandation qu'il soumet à l'auditoire. Celle-ci a pour objectif d'« encourager les municipalités qui envisagent de réviser les limites de vitesse dans leurs territoires » (l. 149-150), sous certaines conditions et dans les rues qui correspondent à des caractéristiques spécifiques. En prêtant attention au rythme de parole, on constate que le leader effectue une lecture littérale de la recommandation projetée à travers la présentation PowerPoint. Dès lors, Philippe sollicite les membres afin de savoir s'« il y a des questions là-dessus ? » (l. 160). Au contraire de l'extrait n°12, le président utilise le mot « question » au lieu de « commentaire ». Alors qu'un commentaire peut sous-tendre un jugement, l'utilisation du mot « question » apparaît ici comme étant plus neutre. Elle a pour effet de montrer aux membres qu'ils sont en mesure d'obtenir de plus amples informations sur la recommandation. À cet instant, Manon semble demander la parole : « Oui euh Manon, Manon Beaulieu » (l. 160-161). Cette dernière entame sa prise de parole de la façon suivante : « Ben j'aurais un tout p'tit commentaire » (l. 164). On voit bien ici qu'elle minimise, dès le début de sa prise de parole, la portée de son intervention à travers le mot « p'tit ». Or, en plus d'effectuer un « commentaire » sur une partie du texte consacré à la recommandation, de la ligne 164 à 167, elle effectue une proposition de reformulation : « Alors, moi j'me demande est-ce qu'on devrait, on comprend l'esprit par contre là, mais j'me dis est-ce que ça serait pas plutôt : " « dans la mesure où elle sera crédible et favorisera le respect par les conducteurs ? " » » (l. 167-170). Cette reformulation concentre à elle seule la majeure partie des points abordés jusqu'ici dans cette seconde section. Lorsque Manon dit « on comprend l'esprit par contre là », cela a pour effet de valoriser le travail du sous-groupe, tout en minimisant la

portée du changement qu'elle propose. Cette pratique est tout de suite complétée d'un « mais » qui marque le début de l'opposition. Elle est immédiatement suivie par la proposition de reformulation. On voit bien ici que la valorisation du travail, et les pratiques de minimisation facilitent l'opposition de la part du membre de la Table. L'extrait suivant présente ainsi des caractéristiques similaires à cette interaction :

Extrait n°14 :

Yves :

171 **Oui euh juste par souci de cohérence avec les autres rapports de la**
 172 **Table, la vitesse, l'alcool, les principaux facteurs d'accidents, jamais on**
 173 **a été aussi loin que de dire une campagne nationale en continu parce**
 174 **que c'est pas banal une campagne nationale en continu.** Ça veut dire que
 175 tous les budgets de la société d'assurance automobile et du ministère des
 176 Transports, et des partenaires, à la limite, s'en irait pour euh une
 177 problématique qui, qui faut pas négliger. **C'est moins que 1% des**
 178 **accidents du VDFR**¹². Alors, on concentrerait toutes nos efforts sur les
 179 campagnes nationales en continu sur cette manœuvre-là. Moi j'pense que
 180 y'a moyen de, de refléter le fait que faut continuer d'accroître la
 181 sensibilisation, les gens respectés à Magog mais, mesurer nos rôles parce
 182 que **quelqu'un qui lirait les trois rapports de la Table dirait :**
 183 **tabarouette ils ont dit, accroître la sensibilisation ou sensibiliser les gens**
 184 **dans les autres rapports et là on est rendus avec une campagne**
 185 **nationale de sensibilisation en continu ça veut dire qu'on y donne un**
 186 **poids extrêmement important.** Alors dans cette mesure-là, moi j'pense
 187 **qu'on devrait être un peu en ligne avec ce qu'on a fait auparavant pis**
 188 **on pourrait dire accroître la sensibilisation sur le respect des règles pis**
 189 **ce serait juste en ligne avec ce qu'on a fait** dans les autres rapports pis ça
 190 serait plus pondéré par rapport à l'ensemble des problématiques.

Cette nouvelle séquence est focalisée sur le groupe dirigé par Charles. La recommandation débattue concerne la mise en place d'une campagne nationale de sensibilisation annuelle sur le respect des règles de base du VDFR, soutenue par la tenue d'activités de surveillance policière. Suite à l'énonciation de la recommandation, et la

¹² Yves évoque ici le Virage à Droite au Feu Rouge (VDFR). Il est « autorité sur l'ensemble du territoire québécois, à l'exception de l'île de Montréal » (Table québécoise de la sécurité routière, 2013, p. 19). D'après le troisième rapport final de la Table, l'objectif était de « mettre en place le VDRF tout en maintenant la sécurité aux intersections, et plus particulièrement celle des usagers vulnérables, et d'informer la population en ce sens » (p. 19).

sollicitation de commentaires à propos de cette proposition, Yves, prend la parole : « Oui euh juste par souci de cohérence avec les autres rapports de la Table » (l. 171). Dès le début de son intervention, il utilise le mot « juste » qui a pour effet de réduire l'importance de sa prise de position. Toutefois, on constate que l'opposition qu'il formule par la suite est assez ferme. Une campagne aussi large ne semble pas justifiée selon lui puisque « C'est moins que 1% des accidents du VDFR » (l. 177-178), tout en sachant qu'une telle manière de procéder ne serait pas en ligne avec les rapports précédents de la Table : « quelqu'un qui lirait les trois rapports de la Table dirait : tabarouette ils ont dit, "accroître la sensibilisation" ou "sensibiliser" les gens dans les autres rapports et là on est rendus avec "une campagne nationale de sensibilisation en continu" ça veut dire qu'on y donne un poids extrêmement important » (l. 182-186). Après avoir été très clair sur les raisons de son opposition, il minimise à nouveau ses propos dans la conclusion de son intervention : « j pense qu'on devrait être un peu en ligne avec ce qu'on a fait auparavant pis on pourrait dire accroître la sensibilisation sur le respect des règles pis ce serait juste en ligne avec ce qu'on a fait » (l. 186-189). Cette manière de procéder, en utilisant des mots tels que « un peu » ou « juste » a pour effet d'atténuer la teneur de son opposition pourtant formulée quelques secondes auparavant. En ce sens, l'intervention de Yves permet de montrer son opposition, tout en cherchant à ne pas bousculer l'esprit consensuel qui règne à la Table.

On aperçoit également dans cette séquence que Yves mobilise son expérience de la Table pour formuler une opposition face à la recommandation proposée par Charles et son groupe : « la vitesse, l'alcool, les principaux facteurs d'accidents, jamais on a été aussi loin que de dire une campagne nationale en continu » (l. 171-173). Comme nous allons le voir dans la prochaine partie, cette pratique est une des composantes de ce que nous définissons comme la mobilisation de l'expérience, soit la connaissance du membre de la dynamique des échanges à la Table, et l'expérience de terrain relatif à la sécurité routière.

6.3.3 – Mobilisation de l'expertise

À plusieurs reprises, on constate que les membres de la TQSR mobilisent leur expérience pour exprimer leur désaccord avec une recommandation proposée par un leader de sous-groupe. Cette expérience peut reposer sur deux éléments. Premièrement sur l'expérience qu'un membre dispose de la dynamique des échanges à la Table. Grâce à ses connaissances de l'organisation, il peut être en mesure de comprendre que la recommandation est potentiellement mal formulée, ou que l'effet recherché par celle-ci n'est pas en concordance avec le mandat et les rapports précédents produits par la TQSR. Deuxièmement, elle repose également sur une expérience du terrain et de la sécurité routière. Les membres détiennent une grande connaissance en la matière et la mobilisent directement dans la discussion pour faire valoir leur opinion. Comme nous allons le voir dans les séquences suivantes, user de cette expertise permet de légitimer le fait de s'opposer à une recommandation auprès de l'auditoire.

Extrait n°15 :

Nathan :

191 **Oui ben en fait euh j'appuie monsieur Lamoureux¹³ dans cette**
 192 **dynamique-là parce que juste pour vous mentionner y'a des endroits où**
 193 **on a même pas de feux rouges dans nos territoires, première des choses**
 194 **(rire). Y'en a d'autres, y'a autre chose aussi, on élabore davantage nos,**
 195 **nos stratégies policières sur des diagnostics locaux en sécurité**
 196 **routière où on vient définir des priorités d'intervention et j'voudrais**
 197 **pas, comme organisation, être tenu de faire des opérations à des feux**
 198 **rouges à des endroits où ce ne sont pas des causes principales de**
 199 **collisions. Alors faut vraiment que ce soit en lien avec les diagnostics**
 200 **locaux qu'on fait en sécurité routière sur l'ensemble de nos euh, de nos,**
 201 **de nos territoires.**

La séquence ci-dessus présente une prise de parole de Nathan, représentant du milieu policier. Il apporte son soutien dans le commentaire formulé par Yves : « Oui ben en fait euh j'appuie monsieur Lamoureux dans cette dynamique-là » (l. 191-192). L'utilisation du mot

¹³ Le nom « Lamoureux » fait référence à Yves, mentionné dans l'extrait précédent.

« parce que » (l. 192) aide à l'introduction de la cause de cet appui « juste pour vous mentionner y'a des endroits où on a même pas de feux rouges dans nos territoires, première des choses (rire) » (l. 192-194). Le mot « juste » correspond à une pratique de minimisation telle que nous l'avons vu dans la sous-partie précédente. Il est ici employé pour permettre de passer rapidement sur ce point. L'argument avancé fait référence à son expérience puisqu'il semble connaître la réalité du terrain. Alors que le « on » à la ligne 193 fait référence au Québec et aux Québécois, le « on » dans la phrase suivante revêt d'une toute autre portée : « on élabore davantage nos, nos stratégies policières sur des diagnostics locaux en sécurité routière où on vient définir des priorités d'intervention » (l. 194-196). En ce sens, on constate qu'il mobilise son organisation et son expérience pour apporter du fondement à l'opposition formulée. Il endosse également le rôle de porte-parole de son organisation pour s'opposer formellement à la recommandation : « j'voudrais pas, comme organisation, être tenu de faire des opérations à des feux rouges à des endroits où ce ne sont pas des causes principales de collisions » (l. 197-199). En mobilisant ainsi son organisation, cela a pour effet de donner davantage de crédit à l'objection qu'il exprime. Il en profite pour conclure sa prise de parole en formulant la proposition suivante : « Alors faut vraiment que ce soit en lien avec les diagnostics locaux qu'on fait en sécurité routière sur l'ensemble [...] de nos territoires » (l. 199-201). On note qu'au contraire des extraits n°13 et 14, la conclusion de sa prise de parole ne comporte pas de pratique de minimisation ou de valorisation du travail du sous-groupe. L'opposition apparaît ainsi plus prononcée et s'inscrit dans la lignée de celle émise par Yves. Dans le prochain extrait, nous allons voir une nouvelle fois comment est mobilisée l'expérience de terrain :

Extrait n°16 :

Adrien :

202 De mémoire, de mémoire, **j’suis certain que l’Ontario a une disposition**
203 **semblable à la nôtre** avec un montant, je ne suis pas. **Euh écoutez, au**
204 **ministère de la Justice là c’est une question qui se discute depuis euh**
205 **trois ans.** Et euh c’est un sujet qui est éminemment politique. **Euh moi**
206 **j’vous encourage à laisser le plus de marge de manœuvre possible au**
207 **ministre.** C’est-à-dire la recommandation à peu près telle qu’elle est là, telle
208 qu’elle a été euh, euh changée pour servir davantage de code de procédure
209 pénale, ce qui est évidemment la base sur laquelle le changement législatif
210 pourrait se faire. **C’est un changement législatif qui est extrêmement**
211 **simple, ce serait quelque chose qui viserait que l’article 233 et deux**
212 **autres articles de concordance.** Alors c’est pas quelque chose de
213 compliqué et **c’est dans le portrait depuis assez longtemps.**

La discussion est focalisée sur le fait de savoir s’il existe une législation semblable à celle existante au Québec en matière d’amende pour les personnes âgées de moins de 18 ans faisant une infraction au code de la sécurité routière. Adrien fait appel à sa mémoire pour énoncer que : « j’suis certain que l’Ontario a une disposition semblable à la nôtre avec un montant [un montant fixe] » (l. 202-203). Alors qu’il n’apparaît pas tout à fait certain du montant, il recentre le sujet sur la province de Québec pour développer son argument : « Euh écoutez, au ministère de la Justice là c’est une question qui se discute depuis euh trois ans » (l. 203-205). L’utilisation de l’impératif « écoutez » sous-tend la formulation d’un conseil que l’on voit apparaître de la ligne 205 à 207 : « Euh moi j’vous encourage à laisser le plus de marge de manœuvre possible au ministre ». Cette intervention a pour effet de montrer à l’auditoire qu’Adrien dispose d’une grande compréhension du sujet et qu’il est en mesure de conseiller les membres de la Table, puisqu’il a connaissance des tractations internes au ministère sur ce point précis. De plus, il dispose d’une expertise juridique assez fine pour préciser la nature des changements législatifs devant être effectués : « C’est un changement législatif qui est extrêmement simple, ce serait quelque chose qui viserait que l’article 233 et deux autres articles de concordance » (l. 210-212). Cela donne davantage de poids et d’autorité à son argument, tout en rassurant les parties prenantes sur l’ampleur des changements qui s’avèrent finalement « extrêmement simple » à implanter. Il réaffirme

également le fait que c'est une recommandation qui aurait ses chances d'aboutir puisque : « c'est dans le portrait depuis assez longtemps » (l. 213). Ainsi, Adrien met en avant son expérience et ses connaissances juridiques pour justifier son argument.

Dans certains cas, la question de l'expérience est aussi agrémentée d'une justification additionnelle, pouvant correspondre à un texte selon l'approche proposée par l'École de Montréal. C'est un élément que nous avons déjà aperçu précédemment et qui fera l'objet de la prochaine sous partie.

6.3.4 – L'opposition appuyée par un texte

La dernière des pratiques utilisées par les membres de la TQSR pour s'opposer à une recommandation correspond à la mobilisation de textes. Mobiliser un texte apparaît effectivement comme une pratique récurrente au sein des interactions de la TQSR. Dans notre analyse, nous pouvons même dire que c'est l'une des pratiques les plus efficaces pour faire amender une recommandation soumise par un leader de sous-groupe. Celle-ci peut prendre différentes formes, tout comme les pratiques de justification que nous décrivions dans la première section. Elles facilitent et permettent d'appuyer la formulation d'une opposition en lui donnant un fondement de légitimité et d'autorité. Ces éléments sont ensuite très difficiles à remettre en cause puisque les textes mobilisés ont déjà fait leur preuve, d'une manière ou d'une autre, dans un autre contexte. Les deux extraits suivants nous aideront à illustrer ces pratiques de mobilisation de textes, au cœur des discussions :

Extrait n°17 :

Philippe :

Monsieur Maltais, Jacques Maltais ?

Jacques :

Oui, en général, les trois vont ensemble dans, dans l'approche 3E quand on parle de « sensibiliser, éduquer, informer », c'est vraiment trois

214
215
216
217
218

219 éléments qui se complètent. **Parce que « sensibiliser », c'est la population**
 220 **largement. « Éduquer », on cible généralement des groupes pour aller**
 221 **éduquer parce qu'ils sont problématiques. Pis « informer », c'est faire**
 222 **connaître les législations et autres outils disponibles.** Donc, moi **je**
 223 **recommande de garder les trois** parce que c'est vraiment comme ça que
 224 [?].

225
 226 **Philippe :**
 227 OK, d'accord. Soyons plus aiguisés.

228
 229 **Maurice :**
 230 **Donc, ça serait, ça serait les trois.**

231
 232 **Philippe :**
 233 **Oui.**

L'extrait proposé ci-dessus permet de voir les membres débattre des termes pouvant le mieux correspondre à l'esprit d'une recommandation. Celle-ci est spécifiquement consacrée à l'accroissement de la concertation entre les organisations pour sensibiliser et éduquer la population à propos des nouvelles mesures législatives et l'effet des drogues sur la conduite. On remarque que le président de la Table donne la parole à Jacques : « Monsieur Maltais, Jacques Malais ? » (l. 214). À cause du bruit causé par les échanges entre les membres, on voit que Philippe est amené à répéter deux fois le nom de Jacques. En prenant la parole, ce dernier s'exprime de la manière suivante : « en général, les trois vont ensemble dans, dans l'approche 3E quand on parle de "sensibiliser, éduquer, informer" » (l. 217-218). À travers cette intervention, on constate qu'il s'appuie sur un élément précis pour donner du poids à son argument : « l'approche 3E ». La mobilisation de ce texte a pour effet direct d'apporter du crédit à ses propos et de donner une certaine forme d'autorité aux explications qu'il fournit juste après : « Parce que "sensibiliser", c'est la population largement. "Éduquer", on cible généralement des groupes [...] Pis "informer", c'est faire connaître les législations et autres outils disponibles » (l. 219-222). On constate qu'il base son commentaire sur ces définitions préalables en se les appropriant pour recommander personnellement « de garder les trois » (l. 223). Alors que les membres hésitaient sur le terme à employer, on constate que Jacques

apporte à l'auditoire l'argument nécessaire pour faire basculer le débat. En effet, l'argument proposé est immédiatement reçu positivement par le leader et par le président de la Table : « Donc ça serait, ça serait les trois » (l. 230) ; « oui » (l. 233). Le texte a donc un rôle majeur dans la justification, comme on peut également le voir dans l'extrait ci-dessous :

Extrait n°18 :

Véronique :

234 J'ai **un p'tit commentaire, une suggestion, en fait**. Pour éviter, pour éviter
 235 toute ambigüité et que ça soit clair que c'est **pas le code de la sécurité**
 236 **routière qui doit être amendé, mais bien le code de procédure pénale**
 237 euh ce que je suggèrerais aux membres de la Table, toujours dans le même
 238 esprit, bon **demandeur euh le cas échéant au ministre de la Justice là une**
 239 **modification à l'article 233 du code de procédure pénale, pour hausser**
 240 **de façon significative le montant maximum prévu**. J'peux aller te
 241 l'apporter Benjamin là (rire), pour les, pour euh le défendeur de moins de 18
 242 ans en regard des infractions prévues au code de la sécurité routière. Alors
 243 donc c'est dans le code de procédure pénale, qui est prévu ce montant
 244 maximal-là, pour les moins de 18 ans pis nous naturellement j'pense que la
 245 Table veut pas se mêler de ce qui se passerait en regard d'autres lois, mais
 246 bien pour les infractions prévues au code de la sécurité routière en tout cas
 247 ça serait le **souhait de la Table**. Donc, c'est vraiment **l'idée là ça ne**
 248 **change pas le fond de la recommandation, mais bien la forme**, c'est de
 249 demander au ministre de la Justice d'apporter une modification à l'article
 250 233 du code de procédure pénale pour hausser de façon significative le
 251 montant maximum prévu, pour le défendeur de moins de 18 ans en regard
 252 des infractions prévues au code de la sécurité routière.

Cet extrait concerne une prise de parole effectuée par Véronique, dans le cadre des discussions relatives au sous-groupe d'Alain. En plus d'aborder la façon dont est utilisé un texte pour s'opposer, cet extrait résume une très grande partie des points abordés dans cette seconde section. Suite à l'énonciation de la première recommandation, Véronique demande la parole au président de la Table. En effet, on voit qu'elle souhaite formuler « un p'tit commentaire, une suggestion, en fait » (l. 234) sur la recommandation ayant pour objet la hausse des amendes pour les conducteurs âgés de seize à dix-huit ans. Toutefois, on constate que c'est une reformulation de la recommandation que Véronique va proposer. Selon elle, ce

n'est « pas le code de la sécurité routière qui doit être amendé, mais bien le code de procédure pénale » (l. 235-236). Par conséquent, elle propose de « demander, euh le cas échéant, au ministre de la Justice là une modification à l'article 233 du code de procédure pénale, pour hausser de façon significative le montant maximum prévu » (l. 238-240). Le rythme de parole utilisé est très régulier, voire même lent à certains moments, ce qui suggère que Véronique effectue la lecture d'un document en sa possession. Elle propose même au secrétaire de la Table, Benjamin, de lui apporter son texte pour l'aider dans l'écriture de la reformulation. Cela montre à l'auditoire que son intervention était préparée et qu'elle dispose d'une aisance prononcée ainsi que d'une connaissance profonde du fonctionnement des échanges à la Table pour intervenir de la sorte. En disant prendre la parole pour un « p'tit commentaire » ou une « suggestion », Véronique minimise également la portée du changement qu'elle soumet à l'auditoire. En effet, elle précise quelques instants après que « l'idée [...] ne change pas le fond de la recommandation, mais bien la forme » (l. 247-248). En plus de minimiser la portée de sa proposition, on constate qu'elle en profite pour valoriser le sous-groupe en ne cherchant pas à modifier entièrement la recommandation, puisque « le fond » ne change pas. Pour donner du poids à sa proposition, elle s'appuie sur le code de procédure pénale. Par conséquent, le fondement de son argumentation est basé sur un texte très précis, en l'occurrence « l'article 233 » du code de procédure pénale. Jumelé à toutes les pratiques décrites précédemment, cela a pour effet de donner un certain poids à son argument, ainsi qu'un fondement d'autorité, tout en mettant de l'avant son expertise sur la question. C'est un élément tout autant visible au sein de cet extrait puisqu'elle dit que ce changement correspondrait au « souhait de la Table » (l. 247). Parler au nom de la Table a pour effet de renforcer d'autant plus sa prise de position auprès de l'auditoire.

6.3.5 – Conclusion de la section

Les diverses séquences analysées dans cette section nous ont permis de mettre en avant les différentes pratiques d'opposition utilisées par les membres. Premièrement, nous avons noté les pratiques de valorisation du travail du sous-groupe qui permettent aux membres de s'opposer plus facilement, tout en conservant l'ambiance consensuelle qui règne à la Table. De la même manière, on constate que les pratiques de minimisation des prises de parole peuvent être étroitement liées à l'opposition elle-même en offrant la possibilité aux parties prenantes de s'opposer sans nuire à l'ambiance consensuelle. En effet, elles ont pour effet d'atténuer les éventuelles dissensions qui pourraient exister parmi l'ensemble des membres. Ces pratiques servent ainsi de levier pour prendre la parole et provoquer le débat autour d'une recommandation. Nous avons également indiqué que les acteurs mobilisaient leur expérience pour émettre une objection à l'encontre d'une proposition. Basée sur l'expérience de la Table, ou plus largement sur une connaissance des rouages de la sécurité routière, la mobilisation de l'expérience apporte une certaine assise à la formulation d'une opposition. Dans un dernier temps interviennent les pratiques d'opposition appuyées par un texte, au sens de l'École de Montréal. Nous avons vu que cette méthode était aussi utilisée pour apporter un fondement et de l'autorité à une opposition effectuée par un membre.

Ces pratiques d'opposition sont donc centrales à la TQSR et alimentent le cœur des discussions. À partir du moment où ces oppositions sont rejetées ou acceptées, les membres passent à la dernière étape du processus, c'est-à-dire l'arrêt de la décision. Nous allons donc voir, dans cette dernière section de notre analyse, quelles sont les pratiques utilisées par le président, les leaders ou le secrétaire de la Table pour entériner la décision par consensus et finaliser les discussions à propos d'une recommandation spécifique.

6.4) Troisième section : l'arrêt de la décision par consensus

Après avoir traité les élocutions introductives des leaders et les pratiques d'opposition utilisées par les membres pour répondre aux propositions, il vient ensuite le temps de l'arrêt de la décision qui constitue le moment final du processus décrit par Urfalino. Pour clore les discussions à propos d'une recommandation, deux possibilités sont visibles dans les transcriptions. Premièrement, après la formulation d'une recommandation, le président intervient pour solliciter les commentaires des membres, et si ces derniers n'ont aucune remarque et se taisent, la décision sera entérinée. La seconde possibilité est que la discussion fasse l'objet de contestation(s), comme dans les extraits que nous avons vus jusqu'ici. Dans ce cas de figure, le facilitateur prend généralement la parole pour faire ressortir une proposition et synthétiser ce qui semble être la volonté du groupe. Nous avons donc pu constater que Philippe dispose d'un rôle très important dans l'arrêt de la décision, et que ce dernier use de certaines pratiques pour faciliter la prise de décision. Les pratiques mobilisées par le président, ainsi que par les autres acteurs majeurs feront l'objet de la section suivante.

6.4.1 – L'atteinte du consensus sans aucune opposition

L'atteinte du consensus sans aucune opposition est un événement qui arrive assez fréquemment à la TQSR. Nous avons remarqué dans notre analyse de la séance de travail que sept décisions ont été validées sans aucune opposition. L'arrêt de la décision est toujours sollicité par le président de la Table, qui, lorsqu'il ne reçoit aucune demande de la part des membres pour s'opposer à une recommandation, demande s'il y a un consensus dans l'auditoire. On voit alors que Philippe utilise l'absence de commentaire comme l'expression d'un accord formulé par les parties prenantes. Utilisé à plusieurs reprises, ce procédé crée un effet d'accumulation et l'atteinte plus rapide du consensus à la Table. Comme nous allons le voir dans l'extrait suivant, cette manière de procéder a pour effet de montrer qu'aucun

membre ne s'oppose ouvertement à la recommandation, et de donner une apparence d'unanimité à la décision prise :

Extrait n°19 :

253 **Philippe :**
 254 **OK, allons-y avec la recommandation numéro 2.**
 255
 256 **Alain :**
 257 **La recommandation numéro 2 donc je la relis :** sensibiliser les
 258 adolescents et leurs parents ou tout autre référent adulte au fait que le risque
 259 d'accident est plus élevé chez les jeunes conducteurs en présence de
 260 passagers du même groupe d'âge et que ce risque augmente avec le nombre
 261 de passagers.
 262 **Philippe :**
 263 **Est-ce que y'a des commentaires ? Non ? Est-ce que y'a consensus pour**
 264 **cette deuxième euh recommandation ? Oui ? Bon alors on a consensus.**
 265
 266 **Alain :**
 267 **Bon, parfait**, alors j'passerai pas le reste là, c'est la conclusion

Dans la séquence présentée plus haut, on voit que Philippe donne la parole à Alain. Alors qu'une décision par consensus a été prise concernant la première recommandation proposée par le sous-groupe¹⁴, Philippe donne la parole au leader pour qu'il propose sa seconde recommandation : « OK, allons-y avec la recommandation numéro 2 » (l. 253). Après qu'Alain ait effectué la relecture de sa recommandation, tel qu'on peut le voir de la ligne 256 à 260, le président reprend la parole pour savoir s'il « y'a des commentaires » (l. 263). Il sollicite ainsi les réactions des membres, comme on a pu le voir précédemment. Toutefois, dans cette situation précise, les membres n'interviennent pas. Philippe insiste donc et relance une nouvelle fois les membres : « Non ? » (l. 263). Par cette intervention, on voit qu'il cherche à s'assurer que les membres n'ont effectivement pas de commentaire(s) à faire. Dès lors, on remarque qu'il aborde la question du consensus : « Est-ce que y'a consensus pour

¹⁴ Moment qui fera l'objet d'une analyse dans l'extrait n°20.

cette deuxième euh recommandation ? » (l. 263-264). Le silence inhérent à la non-réaction des parties prenantes amène donc Philippe à demander aux membres s'ils sont prêts à fixer leur décision. Une nouvelle fois, le silence règne dans l'auditoire lorsqu'il énonce : « Oui ? » (l. 264). Le « oui » correspond à une première tentative d'interprétation de la pensée commune par le facilitateur. Au même titre que le « non » il y a quelques instants, on remarque que c'est une pratique qui permet de vérifier à deux reprises si les membres sont en accord avec la question posée. Cela montre que le président veut être sûr que cette interprétation de la réaction de l'auditoire est la bonne. Après ces multiples vérifications et le silence de la Table, il conclut de la façon suivante : « Bon alors on a consensus » (l. 264). À cet instant, on voit que le consensus est officiellement prononcé à la Table. Le leader Alain en déduit lui aussi que le consensus est entériné en s'exprimant ainsi : « Bon, parfait » (l. 267). On observe que ce commentaire est effectué dans le même temps que celui de Philippe. C'est un point que nous développerons davantage dans la dernière sous-partie de cette section. Tout comme le facilitateur, on remarque que le leader interprète aussi le silence du groupe et valide l'interprétation effectuée par le président. Finalement, l'utilisation du mot « parfait » montre que le leader se satisfait de cette décision.

Néanmoins, comme nous l'avons mentionné dans l'introduction de la section, et dans les extraits précédents, les oppositions sont très présentes dans les discussions à la Table. C'est un cas de figure très fréquent puisque dans le cadre de la séance, nous avons été en mesure de recenser quatorze prises de décision par consensus ayant fait l'objet d'oppositions. Nous allons donc voir que valider un consensus est un exercice particulièrement périlleux pour le président qui, à l'aide de certaines pratiques spécifiques, tente de synthétiser les débats pour faciliter le consensus.

6.4.2 – Le rôle du président : synthétiser les débats pour faciliter le consensus

À la TQSR, le président est également le facilitateur des échanges en séance plénière. Pour atteindre plus facilement le consensus, Philippe use de pratiques permettant d'accélérer le processus. Premièrement, il agit de façon à synthétiser la pensée des membres. Lorsqu'une série d'oppositions et de contre-propositions sont soumises à la Table, le facilitateur tâche de cristalliser le souhait des membres dans une seule proposition ou reformulation. Cette manière de procéder a pour effet d'accélérer le processus de décision, tout en tenant compte des commentaires exprimés par les membres. D'un autre côté, il n'hésite pas à s'investir lui-même dans les débats pour donner son avis sur une recommandation, au même titre qu'un membre, si cela peut favoriser le déblocage d'une situation. La séquence suivante, bien que plus longue que les extraits précédents, permettra d'illustrer l'ensemble de ces pratiques utilisées par Philippe :

Extrait n°20 :

Philippe :

268 **D'accord. Alors, c'que j'comprends c'est que telle qu'elle est formulée**
 269 **actuellement, euh on se dirige vers un consensus là. Est-ce qu'y'a**
 270 **d'autres euh, est-ce qu'y'en a qui veulent s'exprimer sur la formulation**
 271 **que vous voyez à l'écran?**

272

273 **Alain :**

274 Voulez-vous que je la relise ?

275

276 **Philippe :**

277 Oui si tu veux.

278

279 **Alain :**

280 Demander au ministre de la Justice d'adopter une modification à l'article
 281 233 du code de procédure pénale pour hausser de façon significative le
 282 montant maximum pour le défendeur de moins de 18 ans en regard des
 283 infractions prévues au code de la sécurité routière.

284

285 **Philippe :**

286 **Est-ce que y'en, y'en a qui ont des objections à cette formulation-là ?**

287 **Ça va ?**

288

- 289 **Clément :**
 290 [?] C'est que la formulation laisse entendre qu'on recommande pas
 291 d'harmoniser, de façon significative.
 292
- 293 **Philippe :**
 294 Ouais, mais ça inclut l'harmonisation
 295 [?]¹⁵
 296
- 297 **Philippe :**
 298 Alors Maurice, oui ?
 299
- 300 **Maurice :**
 301 J'me rallierais à ça, mais je proposerais quand même dans le texte
 302 accompagnateur qu'on puisse expliquer que la hausse significative,
 303 pourrait aller jusqu'à l'harmonisation
 304
 305 [?]
 306
- 307 **Maurice :**
 308 Comme ça messemble on achète un peu la paix pis on...
 309
- 310 **Noah :**
 311 Ça a du bon sens.
 312
- 313 **Philippe :**
 314 Donc, on rajouterait ça dans la mise en contexte que la hausse
 315 significative pourrait aller jusqu'à l'harmonisation.
 316
- 317 **Marc :**
 318 Ouais, bon point.
 319
- 320 **Barthélémy :**
 321 Ouais, ben moi c'est un peu dans le même sens là.
 322
- 323 **Philippe :**
 324 Ouais.
 325
- 326 **Barthélémy :**
 327 J'trouve ça un peu trop tiède, j'aurais préféré l'harmonisation
 328 également. Mais, si c'est dans le texte accompagnateur j'imagine que
 329
- 330 **Philippe :**
 331 Pis pour obtenir le consensus ça vaut peut-être la peine. OK, merci
 332 monsieur Dumont¹⁶. D'autres commentaires ? Oui, monsieur Caron¹⁷ ?
 333

¹⁵ Des discussions inaudibles surviennent dans la salle, les membres discutent entre eux.

¹⁶ « Dumont » fait ici référence au nom de Barthélémy.

¹⁷ « Caron » fait ici référence au nom d'Adrien.

334 **Adrien :**
 335 J'comprends que vous laissez mon abstention...

336
 337 **Philippe :**
 338 **Oui, oui, alors euh outre l'abstention de monsieur Caron est-ce qu'y'a**
 339 **un consensus ? Ben en fait y'a consensus. Mais y'a une abstention. Ça**
 340 **va ? Donc, on a un consensus sur la recommandation numéro 1.**

Ce vingtième extrait concerne le deuxième groupe de travail consacré aux règles d'accès à la conduite et au maintien des compétences. On voit dès le début de la séquence que le facilitateur, Philippe, synthétise les débats précédents pour faciliter l'atteinte du consensus : « Alors, c'que j'comprends c'est que telle qu'elle est formulée actuellement, euh on se dirige vers un consensus là » (l. 268-269). Par cette pratique de synthétisation, il tente de cristalliser la pensée collective, et d'orienter la discussion vers son terme. Il s'appuie sur la proposition projetée à l'écran, comme on peut le voir dans la question suivante qu'il pose à l'auditoire : « Est-ce qu'y'a d'autres euh, est-ce qu'y'en a qui veulent s'exprimer sur la formulation que vous voyez à l'écran ? » (l. 269-271). Après que la lecture de la recommandation reformulée ait été effectuée par le leader (de la ligne 280 à 283), Philippe vérifie si l'auditoire est d'accord avec la proposition : « Est-ce que y'en, y'en a qui ont des objections à cette formulation-là ? Ça va ? » (l. 286-287). L'emploi du mot « objection » suggère qu'un membre de l'auditoire peut s'exprimer pour fournir un argument opposé à celui formulé dans la proposition. Il sous-tend également un effet dissuasif puisque les oppositions formulées ne sont pas vraiment des objections à proprement parler comme nous avons pu le voir à travers la mobilisation des pratiques de minimisation qui ont tendance à atténuer la prise de parole. Toutefois, un membre prend la parole pour soumettre le commentaire suivant « [?] C'est que la formulation laisse entendre qu'on recommande pas d'harmoniser, de façon significative. » (l. 290-291). Même si, malheureusement, nous ne distinguons pas clairement le début de l'intervention de Clément, nous voyons bien que ce dernier formule une réticence à l'égard de la recommandation. Alors qu'habituellement ce sont les leaders de sous-groupe qui répondent

aux oppositions, comme nous l'avons vu dans la deuxième section, c'est ici Philippe lui-même qui répond au commentaire : « Ouais, mais ça inclut l'harmonisation » (l. 294). On constate qu'il avance un contre-argument face à l'intervention de Clément. En prenant la parole de la sorte, et en réagissant très rapidement, il accélère le processus décisionnel. Alors que la prise de parole a provoqué le débat entre les membres (l. 295), Maurice propose la solution suivante : « J'me rallierais à ça, mais je proposerais quand même dans le texte accompagnateur qu'on puisse expliquer que la hausse significative, pourrait aller jusqu'à l'harmonisation » (l. 301-303). Face à cette proposition, les réactions semblent positives dans l'auditoire (l. 305), comme le confirme l'intervention de Noah : « Ça a du bon sens » (l. 311). Dès lors, Philippe tâche de synthétiser les discussions en cours : « Donc, on rajouterait ça dans la mise en contexte que la hausse significative pourrait aller jusqu'à l'harmonisation. » (l. 314-315). Une nouvelle fois, on remarque que le facilitateur tente une approche pour permettre le consensus. Malgré tout, un nouveau commentaire est formulé par Barthélémy : « J'trouve ça un peu trop tiède, j'aurais préféré l'harmonisation également. Mais, si c'est dans le texte accompagnateur j'imagine que » (l. 327-328). Ce commentaire marque une opposition, mais celle-ci semble contrastée par la fin de son intervention. Elle suggère que Barthélémy concède à accepter que le point sur l'harmonisation se situe dans le texte accompagnateur. C'est encore une fois Philippe qui adresse une réponse à cette objection : « Pis pour obtenir le consensus ça vaut peut-être la peine. OK, merci M. Dumont. » (331-332). On constate ici que le consensus est l'objectif principal à atteindre pour le facilitateur et que ce dernier accorde plus de crédit à la concession effectuée par Barthélémy qu'à l'objet de son opposition. Après avoir pris en compte la volonté d'Adrien de s'abstenir face à cette décision, Philippe propose une nouvelle fois à l'auditoire si les membres sont prêts à se prononcer : « alors euh outre l'abstention de monsieur est-ce qu'y'a un consensus ? Ben en fait y'a consensus. Mais y'a une abstention. Ça va ? Donc, on a un consensus sur la

recommandation numéro 1. » (l. 338-340). On voit que le facilitateur ne demande plus si les membres ont des commentaires à exprimer, mais il oriente plutôt ces derniers vers l'arrêt de la décision. En constatant le silence, on remarque que Philippe en déduit qu'il y a consensus. Le rythme de parole est très rapide, et le silence marque la prise de décision. On distingue à nouveau la mobilisation de pratique de synthétisation de la part du président qui interprète et proclame lui-même le consensus.

Ainsi, dans cet extrait, on voit que Philippe répond à l'ensemble des commentaires formulés à l'encontre de la recommandation. Le fait qu'il prenne la parole à la place du leader montre qu'il dispose d'un rôle particulier à la Table. Il apparaît à la fois comme acteur et facilitateur au cœur des échanges. Cette position l'amène à mobiliser les pratiques décrites permettant d'accélérer la prise de décision.

À de rares occasions, on remarque également dans notre analyse de la séance que Philippe est soutenu par le secrétaire de la Table et quelques leaders qui usent aussi de pratiques permettant de faciliter l'accomplissement du consensus. Attardons-nous quelques instants sur ces éléments qui favorisent la prise d'initiatives de la part de ces acteurs, dans la dernière sous-partie de cette section.

6.4.3 – Leader et secrétaire : mobilisation de pratiques complémentaires.

Alors que les deux dernières sections ont mis de l'avant les pratiques employées par le président de la Table, nous avons pu constater que d'autres acteurs se manifestaient aussi pour agir en soutien du facilitateur et accélérer le processus décisionnel. Certains leaders et le secrétaire de la Table utilisent sensiblement les mêmes pratiques que celles employées par Philippe, en complément de celui-ci. Ils peuvent également se permettre de demander la relecture des propositions, ou encore apporter les justifications nécessaires pour accéder au

consensus. Dans les deux extraits ci-dessous, nous allons voir comment ces derniers tentent d'interpréter les discussions pour faciliter le processus de prise de décision.

Extrait n°21 :

Charles :

341 Alors, **en tenant compte de vos commentaires**, la révision serait comme
342 suit : accroître la sensibilisation sur le respect des règles associées à la
343 manœuvre du VDFR ...

344

345 (Rires d'ambiance)

346

Nathalie :

347 **S'cuse, j'voulais juste la mettre en gros.**

348

Charles :

351 Merci, hum : associé à la manœuvre du VDFR sécuritaire et à la tenue
352 d'activités de surveillance policière lorsque nécessaire.

353

Roger :

354 (rire) Ça rime !

355

Charles :

356 **Alors, y'as-tu d'autres réactions ? C'est, ça vous convient ?**

357

Philippe :

358 **Ça va ? Oui ?**

359

Charles :

360 **Consensus ?**

361

Philippe :

362 **Bon ! On a un consensus.** Merci. Donc, on peut passer à la deuxième.

363

Dans cette séquence, les discussions concernent le quatrième groupe et se focalisent sur le transport actif et alternatif. Les discussions à propos de cette recommandation spécifique semblent se concrétiser puisque le leader, Charles, effectue une lecture de la recommandation révisée « en tenant compte » (l. 341) des commentaires. On voit également que plusieurs personnes se mettent à rire dans la salle (l. 345), ceci étant sans doute provoqué par un problème technique survenu sur l'écran : « S'cuse, j'voulais juste la mettre en gros » (l.

348). Après avoir terminé la lecture de sa recommandation, on remarque que c'est le leader du sous-groupe lui-même qui sollicite indirectement le consensus : « Alors, y'as-tu d'autres réactions ? C'est, ça vous convient ? » (l. 358). On note dans cette prise de parole qu'il utilise les mêmes pratiques que le facilitateur en dédoublant sa question, c'est-à-dire en demandant une première fois s'il y a des commentaires, tout en essayant d'interpréter le silence de l'auditoire qui suit. Le facilitateur complète la question du leader de la manière suivante : « Ça va ? Oui ? » (l. 361). Néanmoins, ce n'est pas le président de la Table, mais le leader qui demande de manière formelle s'il y a « consensus » (l. 364). On voit que Charles synthétise et interprète le silence de l'auditoire. Au même moment, en sachant que personne ne s'exprime dans l'auditoire, le facilitateur en déduit « Bon ! On a un consensus » (l. 367). Le « on » correspond aux membres de la Table et marque l'accomplissement d'un travail collectif.

Dans cette interaction, on voit effectivement que Charles agit au même titre que le facilitateur, en plus d'endosser le rôle de porte-parole de son groupe. Cet enchaînement se déroulant sur un rythme très rapide a pour effet de montrer aux parties prenantes que ce leader est très investi dans le processus de recherche de consensus. Cela suggère également que Charles est un habitué de ce type d'échange à la Table. Ces pratiques utilisées par les deux acteurs permettent par conséquent d'accélérer la prise de décision et de passer à une autre recommandation. Le secrétaire de la Table, Benjamin, joue lui aussi un rôle complémentaire comme on peut le voir dans l'extrait suivant :

Extrait n°22 :

368	Philippe :
369	OK. Bon, c'est ça, c'est
370	Benjamin :
371	Voudrais-tu la relire, Maurice ?
372	
373	Maurice :

374 **Bon : prévoir des mécanismes de concertation, bah attends un peu là si**
 375 **tu, on la laisse comme ça dans ce sens-là ?**

376
 377 **Philippe :**
 378 **Ouais, voulez-vous l'avoir en deux phrases ou en deux**
 379

380 **Maurice :**
 381 **Parce que là si on le met en deux phrases, on peut pas la faire suivre**
 382 **celle-là.**

383
 384 **Philippe :**
 385 **Non. On y tenait pas tant que ça.**
 386

387 **Maurice :**
 388 **On y tenait pas tant que ça ?**
 389

390 **Benjamin :**
 391 **Une recommandation, c'est une phrase d'habitude.**
 392

393 **Philippe :**
 394 **Bon bah va-y comme ça.**
 395

396 **Maurice :**
 397 **Ouais, OK! Prévoir les mécanismes de concertation entre les organisations**
 398 **concernées par la sécurité routière pour sensibiliser, informer, éduquer la**
 399 **population québécoise concernant les mesures législatives et les effets des**
 400 **drogues sur la conduite d'un véhicule routier et de concevoir des outils à cet**
 401 **effet.**

Après avoir débattu autour des termes pouvant le mieux correspondre à la recommandation, on constate dès le début de cet extrait un moment d'incertitude de la part du facilitateur : « OK. Bon, c'est ça, c'est » (l. 368). La répétition du mot « c'est » nous indique ici une hésitation formulée par le président. Ceci suggère que l'effort de synthèse semble compliqué à effectuer. Dès lors, le secrétaire de la Table, Benjamin, demande au leader d'effectuer une nouvelle lecture de sa recommandation : « Voudrais-tu la relire, Maurice ? » (l. 371). Dans ce cas, on voit que ce n'est pas le facilitateur qui enclenche les démarches pour fixer le consensus, mais plutôt le secrétaire de la Table. Maurice débute donc la lecture de la recommandation projetée à l'écran : « Bon : prévoir des mécanismes de concertation » (l. 374). Au début de cette prise de parole, l'utilisation du mot « bon » suggère que le leader a

bien pris en compte les différents commentaires qui ont été émis par les membres. Toutefois, une complication survient au milieu de son intervention lorsqu'il aperçoit un problème dans la formulation de la recommandation : « bah attends un peu là si tu, on la laisse comme ça dans ce sens-là ? » (l. 374-375). Philippe vient rapidement en aide au leader en faisant la proposition suivante : « Ouais, voulez-vous l'avoir en deux phrases ou en deux » (l. 378). On constate que le facilitateur utilise une pratique déjà décrite dans ce chapitre, c'est-à-dire la valorisation du travail du sous-groupe. En effet, il donne la primauté au sous-groupe quant à la formulation définitive de la recommandation, ceci en dépit des débats qui ont eu lieu auparavant sur la question. En réponse à cet élément, Maurice exprime une opposition quant à la structure de sa recommandation : « Parce que là si on le met en deux phrases, on peut pas la faire suivre celle-là » (l. 381-382). Alors que cette opposition pourrait marquer le début de nouvelles discussions à propos de la structure de la recommandation, Philippe s'exclame : « Non. On y tenait pas tant que ça. » (l. 385). Le président synthétise à nouveau la pensée du groupe, le « on » faisant ici référence à l'ensemble des membres. Cette intervention est effectuée à un rythme très rapide, ce qui peut avoir pour effet de montrer que le facilitateur souhaite accélérer l'arrêt définitif du consensus. Dès lors, l'intervention du secrétaire de la Table va apporter la justification qui manquait au facilitateur pour accélérer légitimement la prise de décision : « Une recommandation, c'est une phrase d'habitude » (l. 391). Cette prise de parole a pour effet d'agir au même titre que les pratiques de justification explicitées dans la première section. Il fait référence à son expérience et au passé de la Table pour faire émerger le consensus. Ainsi, on voit que le leader de la Table peut formuler sa recommandation (de la ligne 397 à 401), avec l'aval du président qui a rapidement pris acte du commentaire de Benjamin : « Bon bah va-y comme ça » (l. 394). Dans cet extrait, nous voyons donc bien comment le secrétaire peut agir en soutien du facilitateur, en demandant la relecture ou

apportant les justifications nécessaires permettant de faciliter la prise de décision par consensus.

6.4.4 – Conclusion de la section

Les quatre extraits présentés dans cette dernière section nous ont donc servi à mettre de l'avant différentes pratiques utilisées par les acteurs clefs de la TQSR pour arrêter le processus de prise de décision. Nous avons vu que lorsqu'il n'y a pas d'opposition, le président de la Table interprète le silence comme un marqueur d'acceptation de la part des membres. De la même manière, quand les oppositions et les objections sont importantes, le président synthétise les propos ayant émergé dans les discussions à la Table pour les textualiser dans une recommandation spécifique. Certains acteurs agissent aussi en soutien du président en mobilisant le même type de pratiques, en l'occurrence la reformulation des recommandations et la synthétisation des propos exprimés par l'auditoire, mais aussi des pratiques de justifications. Tous ces éléments ont pour effet d'accélérer l'accomplissement du consensus et d'arrêter la prise de décision par consensus de façon officielle.

6.5) Conclusion du chapitre

En résumé, ce cinquième chapitre consacré à l'analyse nous a permis de comprendre ce que le cas de la TQSR pouvait nous apprendre sur les pratiques de communication qui caractérisent les différentes étapes du consensus par absence d'opposition. En suivant la séquence type du consensus proposé par Urfalino, nous avons approfondi différents moments tels que les élocutions introductives, les échanges marqués par la formulation d'oppositions, ou encore l'arrêt du consensus en mettant de l'avant différentes pratiques qui ont fait l'objet des sections proposées dans ce chapitre. Nous avons également montré comment, à leur manière, ces pratiques mobilisées par les membres pouvaient permettre de faciliter l'atteinte

du consensus, tout en évitant de faire émerger des dissensions au sein des échanges. Ces pratiques constituent profondément le mode de fonctionnement et le collectif de la TQSR, en orientant et en guidant l'ensemble des activités des membres. Dans le prochain chapitre de ce mémoire, nous allons montrer l'importance de ces résultats pour la littérature existante sur la CI et le consensus que nous avons survolée dans chapitre 2 et 3.

CHAPITRE 7

DISCUSSION & CONCLUSION

Dans le cadre de cette recherche, nous avons identifié des moments et des pratiques clefs qui caractérisent l'accomplissement du consensus à la Table, selon le modèle développé par Urfalino. Ces moments et pratiques ont été séparés en trois sections pour l'analyse afin de mieux comprendre ce que le consensus par absence d'opposition pouvait nous apprendre sur la TQSR. En nous focalisant sur les élocutions introductives, les pratiques d'opposition au cœur des interactions, et les pratiques permettant aux principaux acteurs d'arrêter la décision, nous avons rendu compte des principales pratiques de communication par lesquelles les acteurs de la TQSR arrivent au consensus en séance plénière. Dans ce chapitre, nous discuterons de ces résultats, de la constitutivité de ce mode de fonctionnement, et plus largement du consensus lui-même. Nous considérerons aussi les limites de notre travail ainsi que les perspectives futures de recherche sur la CI et le consensus.

7.1) Que nous apprend le modèle d'Urfalino sur le consensus à Table ?

7.1.1 – Une séquence et des pratiques

Notre analyse confirme la séquence d'activités qui est au cœur de la réalisation du consensus selon Urfalino. Dans le premier moment d'une séquence type « *a decision has been presented in various ways, and after deliberation and/or bargaining before or during the meeting, some member of the assembly [...] makes a public proposal for a possible decision* » (Urfalino, 2014, p. 325). Les élocutions introductives effectuées par les leaders des sous-groupes marquent bien ce premier moment de la séquence qui mènera ultimement à l'arrêt d'une décision. La proposition mise de l'avant par les leaders de sous-groupes est le résultat

d'une délibération ou d'une négociation qui a eu lieu en amont des séances plénières, notamment dans le cadre des réunions en sous-groupe. Dès lors, cette présentation ouvre deux possibilités : « *no one speaks out against the proposal just presented* » ou « *at least one participant explicitly or implicitly contests the proposal* » (p. 325). C'est une double possibilité que l'on a remarquée pour chacun des cas étudiés. La recommandation présentée pouvait ne pas faire l'objet de contestations, ou elle motivait les réactions de l'auditoire. Dans le second cas de figure, Urfalino apparente ces oppositions à un pouvoir de veto : « *this veto power associated with the absence of voting gives weight to the idea that this decision-making process is in fact an informal procedure of unanimity* » (p. 325). À de nombreuses reprises, nous avons pu voir que les acteurs de la Table usaient de ce pouvoir de veto à l'encontre d'une proposition émise par un leader de sous-groupe. C'est même un des moments majeurs qui est ressorti de notre analyse des échanges à la Table. En dernier lieu selon le modèle d'Urfalino, « *even if most participants remain silent and only a few explicitly manifest their approval – that proposal becomes the decision* ». Dans la dernière partie consacrée à l'arrêt de la décision, nous avons vu que le silence de l'auditoire jouait un rôle essentiel dans la prise de décision. Il exprime l'approbation que les membres ne veulent pas formuler ouvertement, ou encore l'opposition qu'ils ne peuvent ou ne veulent pas exprimer (La Vie des Idées, 2010). Dans la continuité des travaux de Moore et O'Doherty (2014), on peut penser que ce silence provoque un effet d'entraînement : « *if a (silently) dissenting participant interprets the silence of other participants as agreement, then it may encourage her to remain silent, which in turn may be interpreted by the other participants as agreement* » (p. 306-307). Nous avons ainsi pu constater que cette façon de consentir par le silence était une pratique essentielle à l'accomplissement du consensus à la TQSR.

En suivant les principales étapes de la séquence type d'une prise de décision par consensus, nous avons pu mettre de l'avant un ensemble de pratiques communicationnelles

qui assistent le processus de prise de décision par consensus : la minimisation et la justification des changements effectués, la valorisation du travail des sous-groupes, la célébration du passé, la synthétisation des propos de l'auditoire par le facilitateur, et la mobilisation de texte dans les échanges. Notre étude permet ainsi de distinguer la place essentielle de ces pratiques de communication qui composent et alimentent les différentes séquences d'une prise de décision par consensus. Au fil de notre analyse, nous avons remarqué que certaines d'entre elles étaient transversales au processus, et qu'elles pouvaient se trouver à plusieurs étapes d'une même séquence de décision. Par exemple, les pratiques de minimisation et de valorisation du travail du sous-groupe sont utilisées dès le début de la séquence, au sein des élocutions introductives et aussi lors des oppositions formulées par les membres. Même si les leaders présentent une recommandation qu'ils souhaitent faire passer, leurs argumentations ne sont pas tellement vigoureuses et fermes, qu'elles pourraient dissuader les réactions de l'auditoire. Par la minimisation et la célébration du travail accompli, chaque leader laisse ainsi l'opportunité aux membres de réagir et débattre la proposition présentée. La même dynamique est à l'œuvre lorsque les membres de la TQSR forment des oppositions. Ceux-ci agrémentent leurs prises de paroles d'éléments aidant à maintenir l'ambiance consensuelle à la table. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, ceux qui s'opposent aux propositions ponctuent leurs interventions d'énoncés qui permettent de diminuer l'importance de leurs objections, malgré le fait qu'elles soient bien souvent prononcées. En ce sens, nous pensons que cette manière de procéder permet d'atténuer les dissensions, mettant ainsi de l'avant l'aspect fédérateur du consensus.

7.1.2 – Des pratiques constitutives de la TQSR

Comme nous venons de le voir, notre recherche a fait ressortir de nombreuses pratiques communicationnelles qui composent et alimentent le consensus par absence

d'opposition à la Table. Dans la continuité de l'approche CCO, nous souhaitons maintenant considérer en quoi ces pratiques peuvent aussi être constitutives du collectif de collaboration qu'est la TQSR, à travers la manière dont sont organisés les échanges, la mobilisation de textes, ou encore l'utilisation de pratiques de justification combinées à la valorisation du travail des membres et la minimisation des propos.

Tout d'abord, parmi les nombreuses pratiques dont nous avons fait mention, nous avons remarqué que les acteurs s'appuyaient sur une organisation très précise, comme par exemple la présentation visuelle projetée sur un écran visible de tous. Nous avons montré que ce support visuel et la manière dont les leaders introduisent leurs recommandations participent à l'atteinte du consensus à la Table. Les différentes élocutions, marquées entre autres par la prise en compte de l'avis des membres fixé dans la présentation visuelle, permettent de faire le lien entre les réflexions menées en sous-groupe et celles se déroulant en séance plénière. En ce sens, cela permet au collectif de se solidifier au sein des interactions entre les membres. Cette manière d'agir contribue ainsi à stabiliser et à renforcer l'identité collective autour d'un mode de fonctionnement commun et propre à la TQSR.

Nous avons également noté que les acteurs mobilisaient des textes dans le cadre des divers échanges. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, ces textes agissent comme des références pour les parties prenantes et condensent les significations partagées par les membres de la TQSR. D'un point de vue constitutif, on constate que l'utilisation de ces textes consolide le collectif puisqu'ils favorisent la continuité dans les échanges au fil du temps, d'une séance plénière à une autre. En ce sens, l'autorité des textes apparaît diluée dans la continuité des travaux et entre les acteurs. Ils créent ainsi une réalité propre à la TQSR et permettent aux individus de se positionner et de faire sens de leur activité. Cette pratique spécifique joue un rôle constitutif et organisant du processus de collaboration, et par conséquent de la prise de décision puisqu'elle favorise la stabilisation des relations et devient

un vecteur privilégié dans l'atteinte du consensus.

Ensuite, nous avons vu que la justification des propos, ou l'opposition à une formulation venait de pair avec l'acte de minimiser ou de valoriser le travail des membres. L'alliance de ces pratiques est prépondérante puisqu'elles donnent la possibilité de prendre la parole, tout en évitant de créer des dissensions comme nous l'avons dit précédemment. En atténuant les désaccords dans la formulation d'une opposition, ou dans la justification des propos, les membres créent un équilibre au sein des discussions qui favorise ultimement l'émergence du consensus à la TQSR. Ces pratiques consolident les relations entre les parties prenantes, puisqu'elles sont basées sur la reconnaissance du travail des acteurs. Cela a pour effet de permettre l'émergence d'un consensus qui ne divise pas le groupe, et de donner une apparence d'unité lorsque la décision est arrêtée.

En somme, notre recherche démontre spécifiquement que le consensus est un processus profondément marqué par les pratiques communicationnelles mobilisées par les acteurs. Elles facilitent l'arrêt de la décision, tout en aidant à conserver une ambiance propice aux débats et à l'échange dans un contexte égalitaire. Que ce soit à travers les éléments relatifs à l'organisation des échanges, la mobilisation de textes ou encore la justification, la valorisation du travail et la minimisation des propos, les pratiques utilisées par les acteurs sont constitutives d'un mode de prise de décision consensuel qui favorise l'unité du collectif de collaboration. Par conséquent, les différentes décisions arrêtées par consensus sont le résultat d'un travail collectif par lequel les parties prenantes sont parvenues à organiser, stabiliser et constituer la TQSR.

Même si notre analyse a montré que le modèle d'Urfalino et la CCO pouvaient nous apprendre beaucoup de choses sur l'accomplissement du consensus à la Table, nous pensons que ce mémoire fournit également des éléments pouvant alimenter les réflexions autour du

consensus en lui-même, comme mode de prise de décision à privilégier pour une CI.

7.2) Le consensus comme mode de prise de décision privilégié en CI

7.2.1 – Les inconvénients du consensus

Malgré la mobilisation de pratiques permettant d'unifier les membres, on voit qu'il est difficile pour une CI comme la TQSR de faire parler d'une seule et même voix des organisations ayant un fort poids politique (par exemple l'Association des policières et policiers provinciaux du Québec ou l'Association du camionnage du Québec), avec des organisations plus petites qui se révèlent malgré tout indispensables au processus. Dans la plupart des regroupements de ce type, les individus participant à la prise de décision par consensus représentent une entité extérieure. Pour cette raison, les parties prenantes ont leur propre identité organisationnelle séparée de l'identité collective de la collaboration. Cette réalité crée une tension intrinsèque entre l'intérêt organisationnel qui pousserait les individus à se centrer sur la réalisation des objectifs de leur organisation, et l'intérêt collectif focalisé sur le maintien de la coopération entre les parties prenantes (Thomson et Perry, 2006). Or, nous l'avons vu, en dépit des pratiques de minimisation, il peut être très difficile pour les parties prenantes d'émettre des réserves à l'égard du bien-fondé d'une recommandation spécifique, sans se positionner contre les valeurs et la mission de l'entité collaborative (Robichaud, Benoit-Barné et Boudreau, 2012). Huxham (1996) pense que ces complications peuvent être particulièrement exacerbées lorsque la collaboration concerne une variété de corps professionnels, comme dans le cas de la TQSR. Cette tension soulève des questions sur le consentement réel des parties prenantes dans le processus de collaboration, face à la décision qui est prise par le groupe. Dans le cas de la TQSR, nous avons vu que le consentement des parties prenantes se manifestait par le silence. Il est assez fréquent dans les entités collaboratives que les décisions soient arrêtées par une forme de silence (Moore et

O'Doherty, 2014 ; Noelle-Neumann, 1974 ; Pacific, 2010 ; Urfalino, 2007). Noelle-Neumann (1974) parle de « *spiral of silence* » où les membres scrutent le reste du groupe pour évaluer la manière dont est distribuée l'opinion pour estimer les chances dont certains points de vue disposent pour l'emporter. D'après Urfalino, deux raisons peuvent être imputées à cette expression particulière du consentement des parties prenantes : « *negotiation and moral pressure* » (2014, p. 335). Cela peut nuire à la mise en concurrence visible des opinions. L'adage « qui ne dit mot consent » exprimé dans les travaux de Pacific (2010) ou d'Urfalino (2007) représente parfaitement cette situation. Pour Pacific, dans cette manière de consentir, « il manquerait le début de l'intention » (p. 41). Tout comme le terme de consensus, il y a la notion de « sentir » qui compose également le mot « consentir ». Dès lors, le consensus et le fait de consentir font référence à l'émotion, la passion commune, ou le simple fait d'éprouver la même sensation que les autres parties prenantes réunies autour de la Table. Procéder ainsi peut provoquer l'aliénation des individus au profit d'un groupe qui met en scène des croyances et des valeurs.

Pour éviter ces quelques accros, il est essentiel pour McKearnan et Fairman (1999) « *to observe ground rules about respecting each other's views and interests, maintaining a constructive approach* » (p. 339). Dès lors, le consensus revêt de nombreux avantages si un sens précis et une structure commune sont définies de façon préalable (Berner et Bronson, 2005). C'est ce que nous pouvons voir à travers le cas de la TQSR dont les résultats tendent à démontrer que la prise de décision par consensus reste à privilégier dans les CI.

7.2.2 – Le consensus : un mode de fonctionnement à privilégier

En dépit des différentes critiques formulées à l'encontre du consensus, on ne peut mettre de côté les avantages et l'intérêt de ce dernier dans les CI. Rappelons en effet que les organisations collaborent pour réduire une forme d'incertitude et pour accroître leur

légitimité. Par conséquent, la constitution du groupe, et sa cohésion en tant que telle apporteraient une valeur ajoutée qu'on ne peut négliger, surtout aux vues des résultats d'une CI comme la TQSR. Comme on le voit à la Table, l'illusion d'un tout à travers le consensus peut devenir une grande force en atténuant les divergences internes, tout en évitant de mettre en scène la compétition entre les membres (Urfalino, 2007).

D'un point de vue général, la recherche du consensus gagne toujours plus en intérêt, surtout auprès des parties qui avaient perdu confiance dans les modes traditionnels de participation (Cormick, 1996). Au niveau de la TQSR, les échanges sont à l'image de l'arène de créativité décrite par Vodoz (1994). Utiliser le consensus à la Table, c'est promouvoir un lieu d'échange, d'informations et d'apprentissage réciproque pour les acteurs impliqués, tout en limitant les malentendus en explorant les valeurs portées par chacun. En ce sens, le consensus est préférable à la règle de majorité puisque ce modèle de prise de décision exige une écoute attentive des différents points de vue (Urfalino, 2007). Les parties prenantes disposent d'un accès privilégié aux perceptions de leurs homologues qui transparaissent dans la discussion. Par conséquent, les participants peuvent plus facilement s'adapter aux besoins et aux intérêts de chacun dans le processus de délibération, en effectuant certains compromis (Vodoz, 1994). Grâce au consensus, les membres voient leur compréhension mutuelle grandir et la résolution des différends devient plus propice dans un contexte optimal (Cormick, 1996). La prise de décision par consensus favorise également la motivation des parties prenantes à prendre part à la collaboration. Il implique un mouvement d'adhésion des acteurs à un groupe qui, grâce à ce modèle de prise de décision, renforce son unité et son identité. (Boarini, 2012). C'est un élément que nous avons remarqué à la TQSR, à travers la valorisation du travail passé effectué par les membres. Le succès de la Table motive les acteurs qui apprennent ainsi à fragmenter des problèmes complexes et se concentrent sur les « petites victoires » amenant des changements progressifs au niveau de la sécurité routière au Québec. Avec l'utilisation du

consensus, les parties prenantes approuvent un système de valeurs et scellent un accord commun leur donnant un certain poids sur la scène politique. Les accords obtenus peuvent donc être plus durables et facilement applicables, du fait d'avoir pris en compte les avis de tous. Par conséquent, la participation de l'ensemble des parties prenantes à la délibération aide à l'accroissement de la qualité et de la légitimité des décisions (Urfalino, 2007).

Ainsi, nous estimons que les organisations devraient effectivement considérer le fait de s'allier avec d'autres entités sur le modèle de la CI, pour régler les problèmes complexes auxquels elles font face. L'utilisation du consensus comme mode de prise de décision serait alors à privilégier, tout en cherchant à mettre en place une structure préalable permettant de guider au mieux les parties prenantes. Celle-ci devra permettre, sur le même modèle que celui de la TQSR, d'éviter l'apparition de problèmes potentiels, inhérents à ce mode de fonctionnement. Néanmoins, de nombreux éléments sur ce sujet méritent d'être approfondis. Cette étude ne fait qu'effleurer la question du consensus en CI, et il reste encore beaucoup de choses à aborder sur la manière dont fonctionnent ces entités, du point de vue de la prise de décision. Par conséquent, nous clôturerons ce travail par les limites de ce mémoire et quelques directions à considérer pour les recherches futures qui feraient face à la question du consensus dans une CI.

7.3) Limites et pistes pour les recherches futures

Après avoir exposé un ensemble d'approches et de concepts, il semble pertinent de mettre en avant les principales limites de notre recherche, ainsi que les perspectives de recherches futures. Comme nous l'avons constaté dans les chapitres 2 et 3 de ce mémoire, la littérature sur la CI et le consensus est très riche et nous sommes convaincus que ces deux concepts continueront d'alimenter les travaux futurs.

Dans un premier temps, la structure du consensus par absence d'opposition que nous avons mobilisée suppose que l'on puisse retracer l'ensemble des activités du processus de prise de décision. Aussi, il paraît délicat de penser, comme nous l'avons fait, que la décision se prend uniquement sur la base des échanges en séance plénière. Les données que nous avons utilisées dans ce mémoire ne permettent pas de comprendre ce qui se passe à l'extérieur de ces séances, que ce soit au sein des sous-groupes, ou dans les autres interactions pouvant exister entre les membres. Or, ces échanges pourraient aussi être déterminants dans la prise de décision puisque c'est aussi à ces endroits que les délibérations se déroulent. Notamment, les échanges informels entre les membres pourraient jouer un rôle essentiel dans l'accomplissement du consensus. Par exemple, les parties prenantes de la Table sont amenées à déjeuner ensemble à l'heure de midi, entre deux présentations de sous-groupe. N'ayant pas eu accès à ces conversations, nous ne sommes pas en mesure de savoir si ces discussions influent sur la teneur des échanges, ou si les membres sont amenés à discuter les consensus précédemment fixés durant la matinée. Par conséquent, dans le cas précis de la TQSR, il serait intéressant d'accéder au contenu de ces échanges pour pouvoir compléter la vision que nous avons des pratiques utilisées pour atteindre le consensus à la Table. En effet, pour être tout à fait exhaustif dans la recension des pratiques communicationnelles, il faudrait que les recherches futures soient en mesure de réunir l'ensemble des éléments participants à la prise de décision par consensus. Ces travaux pourraient également s'interroger sur l'importance et l'impact réel de ces discussions informelles dans le processus de décision d'une CI.

Dans un second temps, il est important de signaler que nous avons effectué des choix dans ce que nous souhaitons analyser pour ce travail. Nous avons dû choisir entre différents types de données pour appréhender notre recherche, comme nous l'avons vu au début du chapitre 5. En choisissant de nous concentrer sur l'une des séances plénières, nous avons mis l'accent sur les pratiques communicationnelles utilisées par les acteurs pour montrer que ces

dernières peuvent favoriser l'atteinte du consensus, en mettant de l'avant leur pouvoir unificateur à la Table. Nous avons mis de côté tous les éléments extérieurs pouvant jouer un rôle dans l'accomplissement du consensus, par exemple ce que les individus pensent du consensus en lui-même, ou encore l'importance du contexte organisationnel entourant la TQSR. En choisissant d'approfondir le contenu des transcriptions des entrevues recueillies, nous aurions pu combiner les témoignages des membres à propos du consensus et nous interroger sur le rôle des attentes formulées par les instances dirigeantes envers la TQSR, ou encore l'impact des directives émises par les organisations auxquelles appartiennent les membres de la Table. Nous pensons que cet environnement peut aussi jouer un rôle et faciliter la prise de décision par consensus. Les recherches futures pourraient ainsi se focaliser davantage sur l'impact de ces conditions environnantes dans le processus même de prise de décision. Une meilleure compréhension des déterminants de l'action au cœur des échanges entre les membres pourrait être l'une des clefs pour maîtriser la constitution communicationnelle des CI.

Au vu de la multiplication de ces entités collaboratives, que ce soit dans le domaine privé ou public, nous sommes certains que les recherches futures sur le consensus et la CI occuperont une place centrale dans la littérature relative à la communication organisationnelle. Ces regroupements étant voués à se multiplier et à engager toujours plus d'acteurs en raison de la complexité des problèmes auxquels font face les organisations, il semble essentiel d'approfondir encore davantage la compréhension que les chercheurs ont du phénomène. Le consensus étant le mode de décision privilégié en CI, il semble essentiel de mieux comprendre ses rouages et les pratiques facilitant son accomplissement. En soulignant les éléments rendant la prise de décision par consensus particulièrement complexe, il faudra

continuer le travail de recension des pratiques mobilisées par les parties prenantes d'une CI, et définir lesquelles sont les plus efficaces pour fédérer les acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Alemanno, S. P. et Parent, B. (2013). *Les communications organisationnelles: Comprendre, construire, observer*. Paris: L'Harmattan.
- Ansell, C. et Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Arnaud, N. et Mills, C. E. (2012). Understanding Interorganizational Agency A Communication Perspective. *Group & Organization Management*, 37(4), 452-485.
- Barthes, R. (1970). L'ancienne Rhétorique Aide-mémoire. *Communications*, 16, 172-223.
- Beattie, V., Fearnley, S. et Hines, T. (2014). Boundary spanning and gatekeeping roles of UK audit committees. *Accounting and Business Research*, 44(3), 315-343.
- Benoit-Barné, C. (2007). Socio-technical deliberation about free and open source software: Accounting for the status of artifacts in public life. *Quarterly Journal of Speech*, 93(2), 211-235.
- Benoit-Barné, C. et 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.
- Berner, M. et Bronson, M. (2005). A case study of program evaluation in local government: Building consensus through collaboration. *Public Performance & Management Review*, 28(3), 309-325.
- Bingham, L. B. (2011). Collaborative governance. Dans M. Bevir (dir.), *The SAGE handbook of governance*, (386-402). CA: Sage.
- Brinkerhoff, D. W. et Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2-14.
- Brummans, B. H. J. M. (2006). The Montréal School and the question of agency. Dans F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. V. Every (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (197-211). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F. et Chaput, M. (2009). Discourse, communication, and organisational ontology. Dans F. Bargiela-Chiappini (dir.), *The handbook of business discourse*, (53-65). Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D. et Taylor, J. R. (2013). Approaches to the communicative constitution of organizations. Dans D. K. Mumby et L. L. Putnam (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, (173-194). CA: Sage.
- Boarini, S. (2012). Dynamique du consensus. *Éthique & Santé*, 9(1), 3-10.
- Bouillon, J. L. (2009, mai). *Comprendre l'organisation par la communication ... sans réduire l'organisation à la communication. Enjeux, perspectives et limites d'une théorisation communicationnelle de l'organisation*. Communication présentée au 77^e congrès de l'ACFAS, Ottawa, Ontario. Repéré à : http://www.grico.uottawa.ca/fra/documents/Bouillon_ACFAS_2009.pdf
- Brummel, R. F., Nelson, K. C. et Jakes, P. J. (2012). Burning through organizational boundaries ? Examining inter-organizational communication networks in policy-mandated collaborative bushfire planning groups. *Global Environmental Change*, 22(2), 516-528.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. et Stone, M. M. (2006). The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66(1), 44-55.
- Chen, B. (2010). Antecedents or processes? Determinants of perceived effectiveness of interorganizational collaborations for public service delivery. *International Public Management Journal*, 13(4), 381-407.
- Conference AJET. (2013, 13 septembre). Christophe Pacific : Consensus, dissensus ; principe du conflit nécessaire [Vidéo en ligne]. Repéré à : https://www.youtube.com/watch?v=_f5SPsGszt8
- Consensus (social consensus). (2009). Dans *A Dictionary of Sociology*. Repéré à : <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199533008.001.0001/acref-9780199533008-e-382>
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Every (dir.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (81-100). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cooren, F. (2010). Ventriloquie, performativité et communication. *Réseaux*, 163(5), 33-54.

- Cooren, F. (2015). *Organizational discourse: Communication and constitution*. Cambridge: Polity.
- Cooren, F., Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2006). *Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence-Erlbaum.
- Cormick, G., Dale, N., Edmond, P., Sigurdson, S.G. et Stuart, B.D. (1996). *Building Consensus for a Sustainable Future: Putting Principles into Practice*. Ottawa: National Round Table on the Environment and the Economy.
- De Bony, J. (2011). Gestion de projet et gouvernance des associations : le rôle du consensus dans leur conciliation. Repéré à : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00659909/document>
- De Fornel, M. et Léon, J. (2000). L'analyse de conversation, de l'ethnométhodologie à la linguistique interactionnelle. *Histoire épistémologie langage*, 22(1), 131-155.
- Elliott, M. L. P. (1999). The role of facilitators, mediators, and other consensus building practitioners. Dans L. E. Susskind, S. McKernan et J. Thomas-Larmer (dir.), *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*, (199-239). CA: Sage.
- Emery, F. E. et Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 12-32.
- Fox, S. (2006). *An analysis of journalistic practices in the radio news story*. (Mémoire de maîtrise, Université de Montréal).
- Gourgues, G. (2010). Le consensus participatif. Les politiques de la démocratie dans quatre régions françaises. (Thèse de doctorat, Université de Grenoble). Repéré à : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00586372/document>
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grosjean, S. et Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle: approches, processus et enjeux*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Hardy, C. (2004). Scaling up and bearing down in discourse analysis: Questions regarding textual agencies and their context. *Organization*, 11(3), 415-425.
- Hardy, C., Lawrence, T. B. et 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. et Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration*. *Journal of management studies*, 40(2), 321-347.
- Heritage, J. (1984). *Garfinkel and Ethnomethodology*. Cambridge: Polity.
- Huxham, C. (dir.). (1996). *Creating collaborative advantage*. London: Sage.
- Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., et Eden, C. (2000). The challenge of collaborative governance. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337-358.
- Huzzard, T., Ahlberg, B. M. et Ekman, M. (2010). Constructing interorganizational collaboration: The action researcher as boundary subject. *Action Research*, 8(3), 293-314.
- Innes, J. E. (2004). Consensus building : Clarifications for the critics. *Planning theory*, 3(1), 5-20.
- Innes, J. E. et 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.
- Johnstone, B. et Eisenhart, C. (2008). *Rhetoric in detail: Discourse analysis of rhetorical talk and text*. Philadelphia: John Benjamins.
- Katagiri, Y., Takanashi, K., Ishizaki, M., Den, Y. et Enomoto, M. (2013). Concern Alignment and Trust in Consensus-building Dialogues. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 422-428.
- Kennett (2010). Global perspectives on governance. Dans S. P. Osborne (dir.), *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (19-35). London & New York: Routledge.
- Koppenjan, J. F. et Enserink, B. (2009). Public–private partnerships in urban infrastructures: reconciling private sector participation and sustainability. *Public Administration Review*, 69(2), 284-296.
- Koschmann, M. A. (2012). The communicative constitution of collective identity in interorganizational collaboration. *Management Communication Quarterly*, 27(1), 61-89.

- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R. et Pfarrer, M. D. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354.
- Krueathep, W., Riccucci, N. M. et Suwanmala, C. (2010). Why do agencies work together? The determinants of network formation at the subnational level of government in Thailand. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 157-185.
- La Vie des Idées. (2010). Comment s'arrêtent les décisions collectives ? Entretien avec Philippe Urfalino. Repéré à : <http://www.laviedesidees.fr/Comment-s-arretent-les-decisions.html>
- Lafaye, C. et Berger-Douce, S. (2014). Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif interorganisationnel. *Gestion*, 39(1), 93-103.
- Lawrence, T. B., Hardy, C. et Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of management journal*, 45(1), 281-290.
- Laws, D. (1999). Representation of stakeholding interests. Dans L. E. Susskind, S. McKernan et J. Thomas-Larmer (dir.), *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*, (199- 239). CA: Sage.
- Lijphart, A. (1968). *The Politics of Accommodation: Pluralism and Democracy in the Netherlands*. Berkeley: University of California Press.
- Lorenz, E. (2001). Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique. *Réseaux*, 108(4), 63-85.
- Mansbridge, J., Bohman, J., Chambers, S., Estlund, D., Føllesdal, A., Fung, A., ... Martí, J. L. (2010). The Place of Self- Interest and the Role of Power in Deliberative Democracy*. *Journal of political philosophy*, 18(1), 64-100.
- Martel, P. (2007). Le mot consensus : origine, sens et emplois dans la langue française. Dans Letourneau et B. Leclerc (dir.), *validité et limites du consensus en éthique*. Paris : L'Harmattan.
- McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. *Public administration review*, 66(1), 33-43.
- McKernan, S. et Fairman, D. (1999). Producing consensus. Dans L. E. Susskind, S. McKernan et J. Thomas-Larmer (dir.), *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*, (199- 239). CA: Sage.

- Moore, A. et O'Doherty, K. (2014). Deliberative Voting: Clarifying Consent in a Consensus Process. *Journal of Political Philosophy*, 22(3), 302-319.
- Moscovici, S. et Doise, W. (1992). *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*. Paris: PUF.
- Mullin, M. et Daley, D. M. (2010). Working with the state: Exploring interagency collaboration within a federalist system. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 757-778.
- Noble, G. et Jones, R. (2006). The role of boundary - spanning managers in the establishment of public - private partnerships. *Public Administration*, 84(4), 891-917.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Osborne, S. P. (dir.). (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London & New York: Routledge.
- Ouellet, M. (2005, 13 décembre). Québec disciplinera les automobilistes. Le Devoir. Repéré à <http://media1.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/97581/quebec-disciplinera-lesautomobilistes>
- Pacific, C. (2008). Éthique du dissensus : la complétude du deux au service du soin. (Thèse de doctorat, Université Paris-Est). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00469414/document>
- Pasquino, P. (2007). Voter et délibérer. *Revue européenne des sciences sociales*, 45(1), 35-45.
- Phillips, N., Lawrence, T. B. et Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of management studies*, 37(1), 23-43.
- Pomerantz, A. et Fehr, B. J. (1997). Conversation analysis: An Approach to the study of social action as sense making practices. Dans T. A. Van Dijk (dir.), *Discourse as Social Interaction*, (64-91). London: Sage.

- Powell, W. W., Koput, K. W. et Doerr, L. S. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Putnam, L. L. et Cooren, F. (2004). Alternative perspectives on the role of text and agency in constituting organizations. *Organization*, 11(3), 323-333.
- Putnam, L. L. et Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. London: Taylor & Francis.
- Rigaud, J. (1978). Réflexions sur la notion de consensus. *Pouvoirs. Revue française d'études constitutionnelles et politiques*, 5, 5-14.
- Robertson, P. J. et Choi, T. (2012). Deliberation, consensus, and stakeholder satisfaction: A simulation of collaborative governance. *Public Management Review*, 14(1), 83-103.
- Robichaud, D. et Benoit-Barné, C. (2010). L'épreuve de la conversation: comment se négocie la mise en œuvre des normes dans l'écriture d'un texte organisationnel. *Études de communication. langages, information, médiations*, 34, 41-60.
- 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 (Projet n°R666. 1). Montréal, Québec: Université de Montréal.
- San Martín-Rodríguez, L., Beaulieu, M. D., D'Amour, D. et Ferrada-Videla, M. (2005). The determinants of successful collaboration: A review of theoretical and empirical studies. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 132-147.
- Scharpf, F. W. (2000). *Gouverner l'Europe*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Silvia, C. et McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264-277.
- Skelcher, C., Mathur, N. et Smith, M. (2005). The public governance of collaborative spaces: Discourse, design and democracy. *Public administration*, 83(3), 573-596.
- Sloane, T. O. (2001). *Encyclopedia of rhetoric* (vol. 1). New York, NY: Oxford University Press.
- Société de l'assurance automobile du Québec. (2014). Bilan routier 2013 - Société de l'assurance automobile du Québec. Repéré à : http://www.saaq.gouv.qc.ca/publications/prevention/bilan_routier_2013/bilan_routier.pdf

- Société de l'assurance automobile du Québec. (2015). Changement de gouvernance à la Table québécoise de la sécurité routière. Repéré à http://www.saaq.gouv.qc.ca/salle_presse/commJo.php?GUID=e8dabb209be83593afee128ad46ee6a
- Susskind, L. E., Duzert, Y. et Lempereur, A. P. (2014). *Faciliter la concertation : à bon processus, bon consensus*. Paris: Editions Eyrolles.
- Table québécoise de la sécurité routière. (2009). Deuxième rapport de recommandations – Pour poursuivre l'amélioration du bilan routier. Repéré à <http://www.securite-routiere.qc.ca/Documents/2e%20Rapport%20%282009%29.pdf>
- Table québécoise de la sécurité routière. (2013). Troisième rapport de recommandations – Pour des routes de plus en plus sécuritaires. Repéré à http://www.securite-routiere.qc.ca/Documents/TQSR_rapport_complet_web.pdf
- Table québécoise de la sécurité routière. (s.d.a). Accueil. Repéré à : <http://www.securiteroutiere.qc.ca/Pages/Accueil.aspx>
- Table québécoise de la sécurité routière. (s.d.b). Mot du président. Repéré à : <http://www.securite-routiere.qc.ca/Pages/Motdupresident.aspx>
- Taylor, J. R. et Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Terray, E. (1987/1989). Un anthropologue africaniste devant la cité grecque. *Opus. Rivista internazionale per la storia economica e sociale dell'antichità*, VI-VIII, 13-25.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- Thomson, A. M. et Perry, J. L. (2006). Collaboration processes : Inside the black box. *Public administration review*, 66(1), 20-32.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human relations*, 36(3), 269-284.
- Tsasis, P. (2009). The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 20(1), 5-21.

- Turcotte, M. F. (1997). *Prise de décision par consensus: leçons d'un cas en environnement*. Montréal: L'Harmattan.
- Turcotte, M. F. et Pasquero, J. (2001). The paradox of multistakeholder collaborative roundtables. *The journal of applied behavioral science*, 37(4), 447-464.
- Urfalino, P. (2007). La décision par consensus apparent. Nature et propriétés. *Revue européenne des sciences sociales*, 45(1), 47-70.
- Urfalino, P. (2014). The Rule of Non-Opposition: Opening Up Decision-Making by Consensus. *Journal of Political Philosophy*, 22(3), 320-341.
- Vanegas, O. N. (2013). La raison publique : un consensus qui cache une forme de domination. *Encyclo. Revue de l'école doctorale ED 382*, 3, 175-183.
- Vincent, D. (2001). Les enjeux de l'analyse conversationnelle ou les enjeux de la conversation. *Revue québécoise de linguistique*, 30(1), 177-198.
- Vodoz, L. (1994). La prise de décision par consensus : pourquoi, comment, à quelles conditions. *Environnement et Société*, 13, 57-66.
- Waugh, W. L. et Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public administration review*, 66(1), 131-140.
- Webb, A. (1991). Coordination: a problem in public sector management. *Policy & Politics*, 19(4), 229-242.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*, 80(1), 103-124.
- Zaheer, A., McEvily, B. et Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

ANNEXE

Liste complète des organisations ayant participé à la rédaction du troisième rapport de la TQSR :

Association des directeurs de police du Québec
Association des directeurs généraux des municipalités du Québec
Association des policières et policiers provinciaux du Québec
Association des propriétaires d'autobus du Québec
Association du camionnage du Québec
Association du transport écolier du Québec
Association du transport urbain du Québec
Association québécoise des transports
Bureau des assurances du Canada
CAA-Québec
Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprises, la logistique et le transport – Université de Montréal
Commission de la santé et de la sécurité du travail
Commission des transports du Québec
Conseil de l'industrie de la motocyclette et du cyclomoteur
Contrôle routier Québec
Direction de la santé publique de l'Agence de santé et de services sociaux de Montréal
École nationale d'administration publique
École nationale de police du Québec
Fédération des commissions scolaires du Québec
Fédération motocycliste du Québec
Fédération québécoise des sports cyclistes
Fédération québécoise des municipalités
Forum des intervenants de l'industrie du camionnage
Hôpital Sacré-Cœur de Montréal
Institut national de santé publique du Québec
Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
Ministère de la Justice
Ministère des Transports
Ministère de la Famille et des Aînés – Secrétariat aux aînés
Ministère de la Santé et des Services sociaux
Ministère de la Sécurité publique
Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
Office des personnes handicapées du Québec
Regroupement des loueurs de véhicules du Québec
Service de police de la Ville de Montréal
Service de police de la Ville de Québec
Société de l'assurance automobile du Québec
Sûreté du Québec
Table de concertation des forums jeunesse régionaux du Québec

Union des municipalités du Québec
Vélo Québec
Ville de Montréal
Ville de Québec
Ville de Sherbrooke

Source : Troisième rapport de la TQSR (Table québécoise de la sécurité routière, 2013)